

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку банківського кредитування в Україні характеризується покращенням якості та структури кредитних активів банківських установ. Разом з тим, подальший розвиток стримують високі кредитні ризики та недостатність зусиль банківських установ і органів банківського нагляду, які спрямовані на зниження їх рівня. Високий кредитний ризик є найбільш вагомим фактором, який стримує розвиток кредитної діяльності банківських установ.

Основним критерієм для визначення якості кредитної діяльності є якість управління кредитним ризиком. Отже, в умовах ринкового середовища та конкурентної боротьби ефективно управління кредитним ризиком банківської установи набуває першочергового значення. Прийняття управлінських рішень у сфері кредитної діяльності банківських установ повинно базуватись на основі розроблених ними кредитної стратегії та кредитної політики, що безумовно зменшує кредитні ризики та сприяє поліпшенню їхньої ліквідності, стабільності та рентабельності.

Відсутність у банківських установ кредитної стратегії та кредитної політики або формальна їх наявність засвідчує відсутність у них стратегічного управління та планування кредитної діяльності, що звісно підвищує ризики банківської діяльності в довготерміновій перспективі.

Загальновідомо, що банківська діяльність не може існувати без ризиків: чим більший ризик, тим більший очікуваний прибуток. На практиці банківський ризик-менеджмент повинен ще до виникнення ризикових позицій ідентифікувати та оцінити всі кредитні ризики та дозволити взяти на себе банківським установам лише ті ризики, які знаходяться в допустимих межах, визначених кредитною політикою, можуть бути контрольованими та відповідають їх фінансовим можливостям.

**Невирішені раніше частини проблеми.** На наш погляд, незважаючи на достатньо високий рівень дослідження проблеми стратегічного управління кредитною діяльністю банківських установ, актуальною залишається та потребує подальшого вивчення низка теоретичних питань, пов'язаних з формуванням кредитної стратегії та кредитної політики банківської установи.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання стратегічного управління кредитною діяльністю та формування кредитної політики банківських установ в Україні висвітлені в дослідженнях вітчизняних авторів, таких як: О.В. Дзюблюк, А.М. Мороз, М.І. Савлук, В.М. Голуб, О.П. Ковальов та ін. Серед відомих західних авторів П. Роуз, Дж. Сінкі, Е.М. Морсман та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні змісту стратегічного управління кредитною діяльністю банківських установ.

**Виклад основного матеріалу.** В США та Західній Європі банківські установи активно розробляють та застосовують на практиці стратегії щодо регулювання своєї кредитної діяльності та розробки на її основі кредитної політики. Це дозволяє більш успішно функціонувати в банківському ринковому середовищі, ефективно управляти кредитними ризиками та вдосконалювати власне кредитний процес.

Сьогодні для досягнення поставлених цілей успішного розвитку та зміцнення конкурентних позицій банківська установа повинна мати ефективне стратегічне управління кредитною діяльністю, що дозволить оптимізувати використання капіталу з урахуванням кредитних ризиків.

Основним етапом стратегічного управління кредитною діяльністю банківської установи є розробка стратегії управління кредитними операціями, яка виявляється, з одного боку, в організаційно-адміністративному управлінні діяльністю банківської установи, яке закріплене у внутрішніх документах банку, а, з іншого – у виборі варіантів стратегії. Стратегічне управління кредитними операціями являє собою діяльність щодо розробки кредитних стратегій банківської установи, формування цілей та задач, вибору методів їх досягнення. В основі стратегічного управління лежить аналіз факторів, які впливають на кредитні операції, стратегічне планування, механізми ув'язування стратегічних і тактичних рішень, контроль за реалізацією стратегії та можливість своєчасного її коригування.

До інструментів стратегічного управління кредитними операціями банківської установи відносять: місію банку у сфері кредитних операцій, концепції розвитку банку, цілі та задачі в рамках діючої концепції розвитку, стратегічне планування, кредитну стратегію та кредитну політику.

Процес формування та реалізації стратегічного управління кредитними операціями в банківській установі зображений на рис. 1.



**Рис. 1. Процес формування та реалізації стратегічного управління кредитними операціями в банківській установі**

Отже, перший етап стратегічного управління кредитними операціями пов'язаний з визначенням місії банківської установи, розумінням глобальних тенденцій суспільного розвитку у сфері реалізації банківської діяльності та своєї ролі в цьому розвитку. НБУ так трактує місію банківської установи: “**Місія банку** – декларація, що роз'яснює, з якою метою банк існує та чого прагне досягти. Має вигляд документа, який формулює роль банку на фінансовому ринку, містить визначення існуючих та перспективних банківських продуктів і операцій, ринків, регіонів, а також тих сфер діяльності, де банк досяг переваг над конкурентами, і тих, де розраховує досягти стійких конкурентних переваг. Місія також визначає послідовність реалізації довгострокових стратегічних цілей” [4]. На основі сформульованої місії банківської установи розробляють концепції розвитку на менший термін часу, в рамках обраної концепції – цілі та задачі, а вже потім вибір стратегії як способу реалізації поставлених цілей та задач.

Реалізація вимог системного аналізу економічних процесів визначає проблеми, які можуть виникнути в процесі кредитної діяльності банківської установи. Більшість цих проблем пов'язана із зовнішнім середовищем та обумовлена нестабільністю та динамічним розвитком економічних процесів, недосконалим законодавством, непослідовною політикою уряду у сфері економіки та міжбанківською конкуренцією. Аналізуючи кредитні ризики, банківські установи розробляють та застосовують на практиці ефективні кроки, пов'язані із стратегічним плануванням та створенням кредитних стратегій.

Кредитна стратегія банківської установи безпосередньо пов'язана з її кредитною політикою, адже остання повинна реалізувати кредитну стратегію на практиці.

Слід наголосити, що основоположним моментом при розробці кредитної політики повинен бути правильний вибір цілей та відповідних інструментів для їх реалізації на практиці. При цьому кожній банківській установі необхідно чітко розуміти свої цілі, в іншому випадку, вони можуть отримати зовсім не те, на що сподівалися.

Необхідно розмежовувати цілі кредитної політики банківської установи як елемента банківської системи (макрорівень) та окремого господарюючого суб'єкта (мікрорівень).

На макрорівні метою банківської установи є підтримання стабільності та забезпечення стійкого розвитку банківської системи країни.

Розглядаючи цілі банківської установи на мікрорівні, їх можна визначити як пріоритети, на досягнення яких спрямована кредитна політика, а це, перш за все, – дохідність, надійність, ліквідність та зменшення ризиків. Ми не випадково поставили дохідність на перше місце, адже діяльність комерційного банку, як і будь-якого господарюючого суб'єкта, спрямована на отримання прибутку. Для банківської установи цілі на мікрорівні можуть бути наступними: зменшення ризиків при здійсненні банком кредитних операцій; визначення пріоритетних напрямків розвитку та удосконалення діяльності банку у сфері кредитування; реалізація стратегії у сфері кредитування; забезпечення ефективного управління кредитним процесом банку; надання широкого спектра банківських послуг у сфері кредитування при оптимальному відношенні ризику та дохідності; забезпечення відповідності вимогам регулюючих органів, вимогам акціонерів та партнерів, вимогам ринкового середовища; вдосконалення системи управління ресурсами банку тощо.

В кредитній політиці також повинні бути визначені тактичні цілі, на досягнення яких буде спрямована кредитна діяльність банківської установи. Але, на наш погляд, тактичні цілі доречно було б назвати задачами, реалізація яких потрібна для виконання стратегічних цілей. Такими тактичними задачами банківської установи можуть бути: збільшення частки присутності банку на внутрішньому ринку кредитування; спрямування кредитів у пріоритетні галузі економіки; мінімізація ризиків для досягнення стійкого та збалансованого кредитного портфеля; забезпечення стійкого зростання дохідності кредитних операцій; диверсифікація кредитних ризиків; забезпечення зростання та покращення структури активів та капіталу; розвиток нових банківських продуктів та підвищення якості обслуговування; сприяння у формуванні та розвитку системи фінансових ринків на Україні тощо.

Розглядаючи кредитну політику як елемент банківської політики, важливо зазначити, що цілі кредитної політики тісно переплітаються з його стратегічними цілями, виходячи з цього, на нашу думку, головна мета кредитної політики банківської установи полягає у створенні умов для

ефективного розміщення залучених коштів у кредитну діяльність, забезпечуючи цим стабільне зростання банку та його прибутків.

При розробці кредитної політики банківської установи не менш важливим моментом є визначення принципів, на основі яких базуватиметься кредитна політика. Принципи кредитної політики є основою кредитного процесу банківської установи, адже вони є вихідними положеннями для її розробки та практичної реалізації. Існують різні точки зору щодо основних принципів, на яких повинна базуватись кредитна політика банківської установи, але, на нашу думку, за основу потрібно взяти наступні принципи: ефективності, пріоритетності, ієрархічності, узгодженості, дохідності, надійності, технологічності кредитного процесу, системного управління кредитними ризиками, регламентації.

На основі вищезазначеного слід визначити кредитну політику банківської установи як сформульовану в банківських документах позицію керівництва банку щодо цілей, пріоритетів та принципів кредитної діяльності, методів реалізації їх на практиці, організації кредитного процесу, яка дозволить досягти оптимального співвідношення дохідності та ризику.

Кредитна політика для банківської установи є основою її кредитної діяльності, яка узгоджується із загальною концепцією розвитку банку, що дозволяє досягти взаємозв'язку стратегії та тактики банку в кредитній політиці. Поєднуючи стратегічні цілі з тактичними задачами, а також стратегічне та тактичне планування щодо реалізації їх на практиці, кредитна політика дозволяє банківським установам уникати у своїй діяльності проблем та досягти більш повної реалізації себе на фінансовому ринку.

Отже, кредитна політика банківської установи – це один з основних елементів банківської політики, який являє собою стратегію і тактику щодо здійснення кредитних операцій банківськими установами, які дозволяють досягти ефективного використання наявних кредитних ресурсів та управління кредитним процесом, забезпечуючи при цьому мінімізацію кредитних ризиків та досягнення максимального прибутку від кредитної діяльності.

Головним функціональним призначенням кредитної політики є ефективне стратегічне управління кредитними ризиками, що дозволяє забезпечити банківському капіталу постійний потенціал прибутковості, в той час як підрозділи банківської установи, які займаються власне здійсненням кредитних операцій та тактичним управлінням кредитними ризиками, перетворюють цей потенціал у прибуток.

**Висновки.** Отже, кредитна політика створює основу процесу стратегічного управління кредитною діяльністю банківської установи відповідно до її місії, загальної концепції розвитку та кредитної стратегії, оскільки визначає пріоритети, цілі, задачі, принципи, стандарти, засоби та методи їх досягнення, організацію кредитного процесу, порядок прийняття рішень за кредитами, якими повинні керуватися у своїй діяльності всі працівники, які задіяні в кредитному процесі. Зважена кредитна політика дозволяє поєднати стратегічне та тактичне управління кредитною діяльністю,

що забезпечує створення механізму узгодження тактичних та стратегічних рішень, а також можливість контролю за їх реалізацією та своєчасним коригуванням.

### *Список літератури*

1. Едгар М. Морсман. Кредитний департамент банку: організація ефективної роботи: Пер. з англ. – М.: Альпіна Паблішер, 2003.
2. Ковальов О.П. Банківська справа без небезпеки // Банківська практика за кордоном. – 2006. – № 8.
3. Ковальов О.П. Стратегічне управління кредитними ризиками // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5.
4. Методичні вказівки з інспектування банків “Система оцінки ризиків”, затверджені постановою Правління НБУ від 15.03.2004 № 104.
5. Прасолова С. Особливості формування кредитної політики банків України з довгострокового інвестування // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 11.

Отримано 23.04.2007

Карбівничий, І.В. Стратегічне управління кредитною діяльністю банківської установи / І.В. Карбівничий // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2007. - Вип. 20. - С. 58-64.