

***МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ  
КРЕДИТНЫМ РИСКОМ***

---

В последнее время банки разных стран все острее ощущают проблему управления кредитным риском. Эта задача становится актуальной и для банковской системы нашей республики, так как показатель просроченной кредитной задолженности находится на достаточно высоком уровне на протяжении уже нескольких лет. Характеризуя кредитную деятельность белорусских банков, следует отметить, что на 8 из 27 функционирующих в настоящее время банков приходится 93 % всех выданных банковской системой республики кредитов и 94 % просроченной ссудной задолженности. При этом по состоянию на 01.01.2000 г. доля участия этих восьми банков в кредитовании экономики различна: от 2,2 % у "Белорусского банка развития" до 28,3 % у АСБ "Беларусбанк". В то же время более половины (52 %) всех кредитных вложений осуществляют 2 банка: АСБ "Беларусбанк" и "Белагропромбанк". Несмотря на то, что доля просроченных и сомнительных кредитов в кредитном портфеле системы банков республики за 1999 г. несколько сократилась (с 22,1 на 01.01.99 г. до 17,1 % на 01.01.2000 г.), значение этого показателя в 3—4 раза превышает аналогичные показатели деятельности банков таких стран, как Германия, Франция, США.

Часто эффективность кредитных сделок, о которой мы можем судить по показателям рентабельности вложений, уровня проблемных кредитов в портфеле банка и другим критериям, зависит не столько от факторов внешней среды, сколько

от совокупности методов, применяемых в процессе управления кредитным риском. Поскольку воздействия внешних факторов избежать практически невозможно, первоочередной задачей банковского учреждения должна стать разработка системы методов управления адекватной потенциальному кредитному риску с учетом внутренних возможностей.

Публикации в отечественных и зарубежных изданиях последних лет свидетельствуют о том, что их авторы концентрируют внимание, как правило, на прикладных аспектах управления кредитным риском, уделяя теоретической стороне вопроса недостаточно внимания. Однако теория управления рисками в настоящее время представляется гораздо шире, чем просто теория. Признавая ее ограниченность, многие ученые считают, что она, тем не менее, способствует количественному измерению рисков и определению степеней их вероятности и, следовательно, принятию верных решений [1, 306].

С учетом приведенного тезиса автор пытается выделить некоторые аспекты исследуемой проблемы, которые, по его мнению, не нашли должного отражения на страницах специализированных периодических изданий.

1. Можно ли считать методы измерения и оценки кредитного риска составляющей частью системы методов управления кредитным риском?

2. Что представляют собой методы предупреждения кредитного риска и какая роль им отводится в системе методов управления?

3. Насколько верно утверждение о том, что процесс управления кредитным риском банка необходимо рассматривать во взаимосвязи с управлением персоналом банка?

Автор разделяет мнение ученых-экономистов, которые управление риском определяют как мероприятия, направленные на минимизацию соответствующего риска и нахождение оптимального соотношения доходности и риска, включающие оценку, прогноз и страхование соответствующего риска [1, 187; 2, 15]. Отдельные авторы управление риском рассматривают в качестве одной из стадий риск-менеджмента, о чем свидетельствует следующее положение: "После проведения мероприятий в области минимизации риска инвестиционного проекта эксперт банка, используя принципы проектного финансирования, должен организовать эффективное управление рисками" [3, 9]. Заслуживает внимания тезис о том, что управлять риском ~ значит предпринимать действия, направленные на поддержание такого его уровня, который соответствует стоящим в данный момент целям управления [4, 54]. Из данного определения следует, что управление кредитным риском включает в себя только методы прямого воздействия на управляемый объект. Далее А. Екушов отмечает, что для качественного управления риском необходимо его адекватно измерять: "как измерим, так и поуправляем", при этом измерение риска, по его мнению, первично по отношению к управлению риском в целом. С таким подходом можно было бы согласиться при построении определенных моделей банковских кредитных рисков, всегда имеющих ряд ограничений и допусков к не способным воссоздать рисковую ситуацию в полном объеме. Поэтому методы оценки, а следовательно, и измерения риска являются неотъемлемым элементом этой системы. Такое утверждение представляется автору следствием из существующей позиции многих ученых в вопросе об этапах управления кредитным риском [5, 285; 6, 6]. Если процесс управления включает в себя стадию анализа кредитного риска, значит методы его осуществления логично отнести к совокупности методов управления кредитным риском.

Под *методом управления кредитным риском* понимается совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект (кредитный риск) для достижения поставленных банком целей.

Теоретически можно выделить 3 основные цели управления кредитным риском.

1. *Предупреждение риска.* Данная цель достигается путем ликвидации предпосылок возникновения кредитного риска в будущем.

2. *Поддержание риска* на определенном уровне не выше заданного. Эта цель предполагает соблюдение банком требований к уровню риска, которые устанавливаются центральным банком, а также определяются самим банком в соответствии с собственной рисковой стратегией.

3. *Минимизация риска* при некоторых заданных условиях, охватывающая комплекс мер прямого воздействия на кредитный риск.

Характеризуя методы управления кредитным риском> -необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на объект управления — кредитный риск во всех его проявлениях. Специфика приемов и способов воздействия на объект управления составляет содержание методов управления кредитным риском. Организационная форма определяет характер воздействия на рисковую ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) и косвенное (создание соответствующих условий) воздействие.

<п В экономической литературе чаще всего говорят о четырех общих методах управления финансовым риском: избежание (отказ), снижение, страхование, удержание. Применительно к управлению кредитным риском достаточно хорошо изучены такие методы регулирования риска, как диверсификация портфеля активов, анализ кредитоспособности заемщика, создание резервов для покрытия кредитного риска, анализ, и поддержание оптимальной структуры кредитного портфеля, требование обеспеченности ссуд и их целевого использования [Д, 303].

По мнению автора, перечисленные методы составляют содержание только двух общих методов управления: снижения и измерения кредитного риска. Более того, методы измерения и оценки кредитного риска, как правило, рассматриваются обо- брлено от всей системы методов управления. А методология предупреждения, из- жения и удержания кредитного риска до сих пор не нашла должного отражения в работах ученых-экономистов.

Автор считает необходимым восполнить данный пробел, представив используе- мые банками методы управления кредитным риском и раскрыв их содержание.

Таблица 1 Система методов управления кредитным риском

Метод	Направленность	Организационная форма	Содержание
Предупреждение потерь	Кредитный риск	Косвенное воздействие	Отбор и оценка кредитных специалистов Оптимизация кредитного процесса Развитие персонала Изучение потенциального клиента Установление постоянного контакта с клиентом
Измерение и оцен- ка кредитного рис- ка	Кредитный риск	Косвенное воздействие	Оценка кредитоспособности заемщика Оценка качества кредитного портфеля банка Измерение кредитного риска
Избегание кре- дитного риска	Кредитный риск	Прямое воздействие	Отказ от кредитования ненадежного клиента
Снижение кредит- ного риска	Кредитный риск	Прямое воздействие	Рационалирование кредитов Диверсификация кредитов Резервирование средств Структурирование кредитов
Страхование кре- дитного риска	Кредитный риск	Косвенное воздействие	Перераспределение обязанностей возмещения кредитных потерь на страховую организацию Хеджирование на срочном рынке с помощью производных финансовых инструментов
Удержание кредит- ного риска	Кредитный риск	Косвенное воздействие	Создание структурных подразделений по рабо- те с проблемными кредитами Приостановка кредитной деятельности в высо- корискованных отраслях Поиски новых секторов кредитного рынка и разработка новых кредитных продуктов

Исследование причин возникновения кредитного риска показало, что адми- нистративные и персональные причины его возникновения становятся все более важными. Традиционно банки большое внимание уделяют конкретным инструмен- там хеджирования рисков, методам расчета лимитов и контроля за ними, новым подходам и надзору со стороны регулирующих органов, разработке систем внут- реннего контроля. Реже рассматриваются такие проблемы, как организация уп- равления кредитным риском во взаимосвязи с управлением персоналом. Именно эта сфера кредитных отношений является объектом регулирования, которое осу- ществляется посредством методов предупреждения»

*Предупреждение потерь* как метод управления кредитным риском означает возможность уберечься от случайных событий с помощью конкретного набора пре- вентивных действий. Мероприятия по предупреждению или профилактике кре-

дитского риска ориентированы в первую очередь на работу с персоналом банка, а также направлены на развитие взаимоотношений между кредитными специалистами и клиентами банка. По форме организации эти действия относятся к методам косвенного воздействия, предполагающим создание благоприятных условий для деятельности сотрудников. Содержание методов предупреждения кредитного риска составляют следующие мероприятия:

- отбор и оценка высококвалифицированных специалистов (кредитных менеджеров, руководителей кредитных отделов);
- оптимизация трудовых процессов в части рассмотрения заявок, процедур оформления необходимых документов, принятия решений по кредиту;
- постоянное развитие персонала.

На стадии отбора сотрудников рекомендуется использовать анкетные данные, результаты психологических тестов. Эти мероприятия способны выявить ряд личных и профессиональных качеств, необходимых кредитному работнику для успешной деятельности, а именно: способность к контактам с людьми (общая коммуникабельность), умение вести переговоры (дипломатичность), решительность и умение рисковать, опыт работы в банковской сфере, профессиональный уровень претендента.

Еще до появления конкретных сотрудников на рабочих местах может обнаружиться несоответствие самой должности видам деятельности, целям, задачам, функциям и технологиям. Причинами такого несоответствия являются неадекватное штатное расписание или неверное описание должности. Подобные ситуации могут привести к нарушению взаимосвязей между элементами системы управления, дублированию функций и стать серьезной проблемой при обеспечении координации кредитных подразделений. Способами, предупреждающими возникновение таких ситуаций, могут быть: создание методически грамотного описания должностей и процедур кредитования, адекватное распределение обязанностей, полномочий и ответственности.

Традиционно осуществление кредитной работы в банке предполагает следующие виды деятельности: анализ, организация работы кредитного подразделения, проведение и учет операций, информационное обеспечение, договорно-правовая деятельность, разработка кредитной политики банка. Поэтому установление соответствия между навыками сотрудников и видами деятельности является одной из основополагающих задач управления. Для решения ее важное значение приобретает метод пробных перемещений, когда кредитному работнику поручают осуществление ряда смежных функций. Эта мера способствует приобретению новых навыков работы, повышению профессионального уровня сотрудников и обеспечивает взаимозаменяемость персонала.

С целью активизации деятельности сотрудников кредитных подразделений банка осуществляется их экономическое и моральное стимулирование. Способы мотивации Кредитного персонала каждый банк определяет индивидуально. Стимулирование кредитных работников может находиться в прямой взаимосвязи с результатами их деятельности, качеством формируемого портфеля ссуд, трудовыми затратами, проявлением инициативы и т.д.

Создание благоприятных условий труда, предусматривающих техническое обеспечение рабочих мест, использование современных информационных технологий, доброжелательную атмосферу в коллективе, в значительной мере способствует оптимизации трудовых процессов.

Развитие персонала предполагает использование различных методов обучения и повышения квалификации сотрудников, которые могут осуществляться как в рамках кредитного института, так и за его пределами. К таковым можно отнести учебные и технические семинары, брифинги и презентации новых банковских продуктов, проведение тренингов и деловых игр, международные конференции и т.д.

Одной из причин, по которой клиент приходит в банк на обслуживание, является возможность получения кредита в будущем. В связи с этим изучение потенциального заемщика уже на стадии открытия ему расчетного счета имеет для банка большое значение. Информация об учредителях, руководстве фирмы, особенностях бизнеса, деловых партнерах может определить перспективы развития кредитных отношений между банком и новым клиентом. Что касается уже сформировавшегося круга заемщиков, то поддержание устойчивых отношений с ними служит

важным условием получения достоверной информации, позволяющей принять правильное решение по кредиту.

У осуществление перечисленных предупредительных действий позволяет в значительной мере устранить предпосылки возникновения кредитного риска банковского учреждения.

Методы измерения и оценки являются самыми сложными по содержанию в системе, методов управления кредитным риском банка. Показатели кредитного риска банка (индивидуального и совокупного), полученные в результате анализа рискованной ситуации, являются основой для применения тех или иных методов регулирования риска. Оценку кредитного риска подразделяют на 2 взаимодополняющих вида: качественную и количественную. Качественная оценка представляет собой идентификацию всех возможных факторов кредитного риска, а также стадий кредитного процесса, при выполнении которых риск возникает. Количественная оценка — это выражение предполагаемых потерь в баллах, цифрах, денежных единицах.

Иногда качественную и количественную оценки осуществляют на основе анализа влияния внешних и внутренних факторов, когда определяется удельный вес каждого фактора в их совокупности и степень их влияния на показатель кредитного риска. Хотя этот метод является достаточно трудоемким, его применение приносит положительные результаты.

В случае, когда результаты измерения кредитного риска не соответствуют приемлемому уровню, противоречат выбранной рискованной стратегии банка, создавая реальную угрозу его платежеспособности, наиболее действенным методом управления считается избежание кредитного риска.

Метод избежания кредитного риска предполагает отказ от расширения круга клиентов и финансирования проектов, выполнимость которых вызывает серьезные опасения. Данный метод ориентирует банк на работу только с подтвердившими свою надежность клиентами. Однако в большинстве случаев уклонение от риска, означает утрату возможностей получения прибыли, которая часто сопряжена с потенциальным риском. Поэтому наиболее широко применяются методы снижения кредитного риска, к которым автор относит:

- рационализирование кредитов;
- диверсификацию кредитов;
- резервирование средств на покрытие возможных убытков по сомнительным долгам;

структурирование кредитов.

Рационализирование кредитов предполагает установление лимитов. Как известно, определенные ограничения на кредитную деятельность банка налагают требования центрального банка, такие как максимальный риск на одного или группу связанных заемщиков, лимиты кредитования акционеров, руководящих работников и др. Тем не менее целесообразным для банковского кредитного учреждения является создание системы лимитов кредитной деятельности, устанавливаемых и изменяемых самим банком. К ним можно отнести лимиты полномочий на принятие решений о выдаче кредита, лимиты кредитования одного заемщика, отрасли, региона, ограничения на выдачу крупных кредитов.

Особое значение для банка представляет метод снижения степени кредитного риска, который предполагает создание за счет внутренних ресурсов банка собственного резервного фонда. Такие резервы, хотя и снижают величину прибыли, остающейся в распоряжении банка, позволяют оперативно преодолевать временные затруднения в его деятельности в случае возникновения проблем с возвратом выданных кредитов.

Ключевым инструментом тактического риск-менеджмента в области снижения кредитного риска являются методы диверсификации кредитов. Эти мероприятия предполагают, с одной стороны, распределение ссуд банка между широким кругом клиентов (населением и хозяйствующими субъектами, предприятиями разных форм собственности, из различных отраслей, использование различных видов обеспечения), а с другой стороны, распределение ответственности между участниками сделки.

Структурирование кредитов осуществляется путем установления размеров кредитов, процентной ставки, разработки тех или иных методов их выдачи и погашения.

*Страхование кредитного риска*, или передача риска страховой организации, представляет собой перевод риска от одного субъекта управления (страхователя) к другому (страховщику). Страхование кредитного риска возможно также на срочном рынке при заключении сделок с использованием производных финансовых инструментов (опционов, свопов и др.).

*Удержание кредитного риска* в отличие от методов страхования означает, что всю ответственность по кредитуемому проекту банк оставляет за собой. Риск минимизируют собственными силами, делая ставку на профессионализм менеджеров. В целях удержания кредитного риска на определенном уровне банк может:

- приостановить на время деятельность в высокорискованных отраслях;
- найти новые секторы Кредитного рынка, провести работу по созданию новых кредитных продуктов;
- создать небольшое структурное подразделение, задачей которого станет возвращение проблемных кредитов.

Удержание риска следует признать экономически целесообразным, если применение этого метода затронет относительно небольшой временной промежуток, а также возможные убытки до кредитам могут быть компенсированы за счет собственных средств без ущерба для финансового состояния банка.

Таким образом, проблема управления банковским кредитным риском, решению которой в некоторой степени способствует данная статья, приобретает несколько иное содержание, поскольку совокупность методов управления в ней рассматривается в качестве системы мер косвенного и прямого воздействия на управляемый объект — кредитный риск. Изучение этого вопроса выявило недостаточное применение в практике белорусских банков отдельных методов управления (предупреждение, страхование, удержание риска), относящихся к методам косвенного воздействия. Несомненно, что при возникновении серьезных проблем с возвратом кредитов, преимущественное значение приобретают методы прямого воздействия. Тем не менее применение косвенных методов, основу которых составляют методы предупреждения риска, в значительной степени позволяет ликвидировать предпосылки возникновения подобных ситуаций кредитного риска.

#### Литература

- 1 Панова Г.С. Кредитная политика коммерческого банка М, 1997
- 2 Журкина Н.Г. Механизм обеспечения возвратности банковского кредита // Автореф. дис. канд экон. наук М., 1999
- 3 Близняк А.Б. Риски и неопределенность в инвестиционных проектах // Бизнес и банки 1999 № 21
- 4 Екушов А. Моделирование рисков в коммерческом банке // Банков технологии 1998 № 1
- 5 Тарасов В.И. Деньги, кредит, банки Мн., 1997
- 6 Сердюкова И.Д. Управление финансовыми рисками // Финансы 1995 № 12