

ШУЛЬГА Наталія, д. е. н., професор, завідувач кафедри банківської справи КНТЕУ  
ГОРДІЄНКО Тетяна, к. е. н., доцент кафедри банківської справи КНТЕУ

## **ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ**

*Проведено порівняння обсягів та частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі зарубіжних та вітчизняних банків. Встановлено причини, що призвели до значних втрат за кредитними операціями банків під час світової фінансової кризи. Визначено нові напрями розвитку кредитного ризик-менеджменту банків з огляду на уроки світової фінансової кризи.*

*Ключові слова:* "апетит" до ризику, волатильність, дефолт позичальника, кредитний рейтинг банку, кредитний ризик, ризик-менеджмент, стратегія управління ризиками, "товсті хвости".

*Шульга Н., Гордиенко Т. Векторы развития кредитного риск-менеджмента банка. Проведено сравнение объемов и доли неработающих кредитов в кредитном портфеле зарубежных и отечественных банков. Установлены причины, приведшие к значительным потерям по кредитным операциям банков во время мирового финансового кризиса. Определены новые направления развития кредитного риск-менеджмента банков с учетом уроков мирового финансового кризиса.*

*Ключевые слова:* "аппетит" к риску, волатильность, дефолт заемщика, кредитный рейтинг банка, кредитный риск, риск-менеджмент, стратегия управления рисками, "толстые хвосты".

**Постановка проблеми.** Висока турбулентність цін на фінансових та товарних ринках, ліберальний підхід до регулювання банківської діяльності, оптимістичні очікування учасників фінансового ринку, відсутність дієвих механізмів моніторингу рівня ризиків призвели до появи так званих "фінансових бульбашок", які виникли, насамперед, при кредитуванні фізичних та юридичних осіб. Ця проблема яскраво виявилась під час світової фінансової кризи, яка продемонструвала хибність підходів мегарегуляторів до обмеження рівня кредитного

---

© Шульга Н., Гордієнко Т., 2015

ризиків та недосконалість кредитного ризик-менеджменту банків. МВФ оцінює втрати світової банківської системи тільки від кризи на американському іпотечному ринку та наступної нестабільності на міжнародному фінансовому ринку на суму 945 млрд дол. США [1, с. 36]. Світова фінансова криза обумовила необхідність зміни векторів кредитного ризик-менеджменту банків, тобто розроблення принципово нових підходів до його організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблемі кредитного ризику присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Л. Примостки [2], В. Подчесової [3], О. Крикля, Н. Маслака [4], Н. Верхуші [5], В. Жарікова [6], Н. Костюченко [7], К. Шумкової [8]. Науковим доробком цих авторів є визначення економічної сутності, причин виникнення та класифікації кредитного ризику, формування науково-методичних підходів до його оцінки та хеджування. Однак залишилися гостро дискусійними та недостатньо викладеними питання, присвячені дослідженню перспектив розвитку кредитного ризик-менеджменту з урахуванням уроків світової фінансової кризи.

**Мета** дослідження полягає у визначенні векторів розвитку кредитного ризик-менеджменту банків з огляду ідентифікованих проблем під час світової фінансової кризи та сучасних тенденцій розвитку банківської кредитної діяльності.

**Матеріали та методи.** У процесі дослідження використано методи порівняння та групування, графічний, табличний, вивчення практики вітчизняних та зарубіжних банків щодо регулювання кредитних ризиків.

**Результати дослідження.** Серед широкого спектру банківських ризиків кредитний відіграє ключову роль у діяльності банків. Адже частка кредитного портфеля на 31.12.2013 в активах європейських банків становила 67.4 %, США – 75.1 %, Росії – 70.6 %, України – 72.2 % [розраховано авторами на основі 9; 10]. По банках України частка кредитного портфеля у валюті їх балансів коливається від 36.93 % до 85.54 %. Це яскраво ілюструє важливість кредитної діяльності для банків України, яка нині генерує більшу частину їх доходів. Однак кредитні операції не тільки забезпечують банкам переважну частку доходів, але й наражають їх одночасно на високий рівень кредитного ризику. Особливо ця проблема загострилась під час світової фінансової кризи.

У 2007–2012 рр. найменша частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі була у Швеції (0.1–0.8 %), а з 2012 р. – у Канаді (0.6 %), найбільша у 2007 р. – у Китаї (6.2 %), 2008 р. – у Польщі (4.4 %), протягом 2009–2012 рр. – в Україні коливалась у межах 13.7–15.3 % (табл. 1). Через недосконалість механізму зовнішнього (з боку наглядового органу) та внутрішнього (з боку банків) регулювання банківської діяльності в цілому та кредитного ризику зокрема в Україні та Греції спостерігається найвище значення проблемних кредитів у їх кредитному портфелі.

## Динаміка частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі окремих країн світу за 2007–2012 рр., %\*

Країна	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Білорусь	1.9	1.7	4.2	3.5	4.5	3.9
Канада	0.4	0.8	1.3	1.2	0.8	0.6
Китай	6.2	2.4	1.6	1.1	1.0	0.9
Кіпр	Дані відсутні	3.6	4.5	5.6	9.6	10.7
Німеччина	2.7	2.9	3.3	3.2	3.0	Дані відсутні
Греція	4.5	5.0	7.7	10.4	14.4	17.2
Польща	5.2	4.4	7.9	8.8	8.2	8.4
Російська Федерація	2.5	3.8	9.5	8.2	6.6	6.7
Швеція	0.1	0.5	0.8	0.8	0.7	0.7
Україна	3.0	3.9	13.7	15.3	14.7	14.1
Велика Британія	0.9	1.6	3.5	4.0	4.0	Дані відсутні
Сполучені Штати Америки	1.4	3.0	5.4	4.9	4.1	3.9

\* За даними Світового банку [9].

Проведені дослідження дозволили виявити причини, які спричинили значні втрати за кредитними операціями банків не тільки в Україні, але й у інших країнах світу.

По-перше, домінування споживацької моделі в окремих країнах світу (насамперед, США, Греції, Італії, Іспанії, Португалії, Україні) призвело до високого боргового навантаження держав та підприємств, "перегріву" ринку акцій та нерухомості, а також перевищення темпів зростання фінансових активів, зокрема кредитних, порівняно з темпами зростання ВВП (рис. 1). Дані рис. 1 свідчать, що у 2005 р. темпи зростання ВВП випереджали темпи зростання кредитно-інвестиційного портфеля (КІП) банків на 15.6 %. Ситуація кардинально змінилась з 2006 р., коли темпи зростання кредитно-інвестиційного портфеля банків перевищили темпи зростання ВВП у 1.3 раза. У 2008 р. темпи зростання кредитно-інвестиційного портфеля банків досягли максимального значення – 180 % та випередили темпи зростання ВВП на 48.4 %. Така тенденція тривала до 2009 р., коли темпи зростання кредитно-інвестиційного портфеля банків у 1.7 раза випереджали темпи зростання ВВП України, що негативно впливало на розвиток вітчизняної економіки.

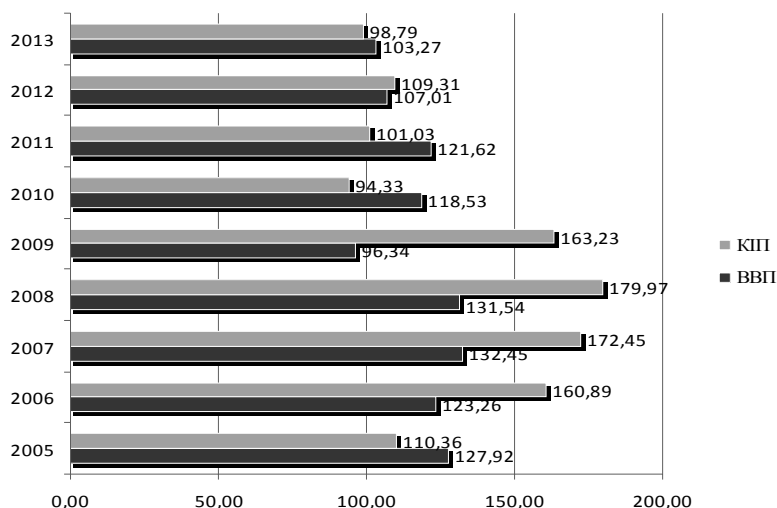


Рис. 1. Темпи зростання КІП банків України та ВВП за 2005–2013 рр., %  
(побудовано авторами на основі [10; 11])

До того ж банки надавали перевагу споживчому кредитуванню порівняно з кредитуванням реального сектора економіки, що виявилось у зростанні частки кредитів фізичним особам у загальному обсязі їх кредитного портфеля (табл. 2).

Таблиця 2

Кредити, надані банками України у 2004–2013 рр.

Рік	Обсяг наданих кредитів, млн грн	Суб'єктам господарювання		Фізичним особам	
		сума, млн грн	частка, %	сума, млн грн	частка, %
2004	97 197	72 875	74.98	14 599	15.02
2005	156 385	109 020	69.71	33 156	21.20
2006	269 688	167 661	62.17	77 755	28.83
2007	485 368	276 184	56.90	153 633	31.65
2008	792 244	472 584	59.65	268 857	33.94
2009	747 348	474 991	63.56	222 538	29.78
2010	755 030	508 288	67.32	186 540	24.71
2011	825 320	580 907	70.39	174 650	21.16
2012	815 327	609 202	74.72	161 775	19.84
2013	911 402	698 777	76.67	167 773	18.41

Як свідчать дані табл. 2, протягом 2004–2008 рр. обсяги споживчих кредитів збільшилися у 18.4 раза, кредитів реальному сектору економіки – у 6.5 раза. При цьому частка споживчих кредитів у сукупному кредитному портфелі зросла у 2.3 раза, а кредитів реальному сектору економіки зменшилась на 20 %.

Часто банки видавали споживчі кредити неплатоспроможним позичальникам без відповідного їх забезпечення та в іноземній валюті, стрімке зростання курсу якої до національної ще більше загостило проблему неповернення банківських кредитів у 2009–2010 рр., особливо споживчого характеру. Світова фінансова криза обумовила необхідність обмеження кредитів на задоволення споживацьких потреб населення. У результаті різко зменшились як обсяги банківських кредитів у цілому, так і населенню.

*По-друге*, неадекватність рейтингових оцінок та їх низька інформаційна прозорість призвели до викривлення реальної ситуації на фінансовому ринку. Зокрема, окремі зарубіжні компанії (AIG, Enron, Lehman Brothers, Parmalat та ін.) увійшли у стан дефолту практично одночасно з присвоєнням їм найвищих кредитних рейтингів. Причини невисокої довіри до рейтингів, що публікуються вітчизняними агентствами, дещо інші: уповільнена реакція на події; припущення, що використовуються в методології; конкуренція між агентствами; конфлікт інтересів; необ'єктивність та заангажованість [12, с. 60]. Більш того, методики рейтингових агентств розраховані на визначення рейтингів позичальників для стабільної економічної ситуації та зазвичай не враховують вплив екстремальних подій на їх фінансовий стан, що негативно позначається на рейтинговій оцінці. Слід взяти до уваги також той факт, що на низьку якість рейтингових оцінок вплинуло "запізнення інформації" рейтингових агентств порівняно з формуванням матриці міграції внутрішніх рейтингів позичальників, на основі якої саме визначається рівень ризику по них та кредитному портфелю банку в цілому.

*По-третьє*, недосконалість механізму формування резервів на покриття втрат за кредитними операціями банків. Це виявилось у тому, що банки не формували резерви для фінансування втрат внаслідок значного підвищення рівня волатильності цін на фінансових і товарних ринках. Останнє не дозволяло наглядовим органам і менеджменту банків контролювати достатність резервів, які необхідні на покриття втрат через суттєві зміни кон'юнктури та цін на фінансових і товарних ринках. До того ж банки при формуванні резервів часто занижували їх обсяг. Це стало можливим внаслідок недосконалості методики визначення очікуваних втрат за кредитними операціями, яка базується на суб'єктивному професійному судженні кредитних ризик-менеджерів, що залежить від багатьох чинників: рівня їх професійної підготовки, цілей менеджменту та асиметрії інформаційного забезпечення щодо рівня кредитного ризику банку тощо. Недосконалість формування резервів на фінансування втрат за активними операціями виявилась у неврахуванні циклічності економічного розвитку країни, коли на окремих його етапах виникає кредитний бум або кредитна експансія, що обумовлює необхідність зміни підходів до резервування.

*По-четверте*, низька ефективність інструментарію оцінки індивідуального та портфельного кредитного ризику банків. У контексті індивідуального кредитного ризику вона виявилась у наданні споживчих кредитів часто без забезпечення або із забезпеченням "неринковими активами", визначенні рівня кредитоспроможності позичальників за даними фінансової звітності, на основі якої не можна прогнозувати потенційні збитки, що можуть виникнути у майбутньому.

Слід наголосити, що не приділялась увага аналізу кореляції між дефолтами різних позичальників, які отримували кредит в одному банку, в результаті чого неправильно визначались потенційні втрати за кредитним портфелем банку. При розрахунку VaR (*Value at Risk* – капітал під ризиком) по кредитному ризику не враховувались так звані "товсті хвости", тобто екстраординарні втрати банків, які виникають рідко, але масштаби їх негативного впливу на результативність банківської діяльності є суттєвими, а іноді – катастрофічними. У цьому випадку банки не формували капітал, який їм необхідний при виникненні екстраординарної ситуації. Відсутність так званого "фінансового буферу" для покриття подібних втрат під час світової фінансової кризи часто призводило до банкрутства банків.

*По-п'яте*, відсутність узгодженості між бізнес-стратегією та стратегією управління ризиками, що призводить до прийняття підвищених ризиків у цілому та кредитних зокрема. До того ж, інфраструктура кредитного ризик-менеджменту (КРМ) недосконала, що виявляється в низькому статусі кредитного ризик-менеджера у прийнятті управлінського рішення; невідпрацьованості організаційного супроводу, який формується без урахування масштабів кредитної діяльності банків, рівня та профілю їх ризиків; фрагментарності інформації, що генерує управлінська звітність; формальності методичного забезпечення процесу управління кредитним ризиком, оскільки воно орієнтовано переважно на виконання вимог наглядових органів (банки часто дотримуються політики подвійних стандартів – при вирішенні питання щодо доцільності кредитування часто керуються не власними документами, а суб'єктивною думкою керівника).

З метою розв'язання зазначених проблем доцільно змінити вектори кредитного ризик-менеджменту банків.

*Перший вектор*: формування стратегії проактивного КРМ. Термін "проактивність" широко використовується в різних науках. Д. Ньюстром та К. Девіс визначають проактивність як передбачення подій, ініціювання змін, прагнення "тримати у своїх руках" долю організації та вважають наявність таких якостей обов'язковими для менеджерів вищої ланки [13, с. 339]. Ключовим елементом стратегії проактивного управління кредитним ризиком банку є визначення його "апетиту" до ризиків, який має включати:

- граничний рівень кредитного ризику;

- "апетит" банку до волатильності доходів від кредитних операцій;
- методичний підхід до розрахунку "VaR" та "Stress-VaR" кредитного ризику;
- чітко визначений тип і величину ризику, який готова прийняти кожна бізнес-лінія банку;
- нульову толерантність до ризику, а саме визначення категорій ризику, які неприпустимі для банку;
- премію за ризик, яка має враховуватися у процесі проведення калькуляції на кредитні послуги;
- цільове співвідношення дохідності та ризику по кредитних операціях;
- пріоритети з надання кредитних ресурсів;
- цільові параметри кредитного портфеля;
- величину економічного капіталу на покриття втрат за кредитним ризиком;
- розподіл капіталу між бізнес-лініями (кредитування малого та середнього бізнесу, корпоративного бізнесу, фізичних осіб).

З урахуванням "апетиту" до кредитного ризику розробляється відповідна матриця, яка віддзеркалює його профіль, а також ліміти на окремі ризикові кредитні позиції (за типами валют, регіонами, секторами економіки, типами позичальників тощо).

Крім зазначеного, стратегія проактивного кредитного ризик-менеджменту в банку має передбачати:

- обґрунтування вибору найбільш ймовірних сценаріїв розвитку подій та розробка для кожного з них кредитної бізнес-стратегії з урахуванням "апетиту" банку до кредитного ризику;
- прогнозування впливу можливих змін ризик-факторів (зокрема, регулятивних вимог, потреб клієнтів, поведінки конкурентів) на кредитну діяльність банку, а відтак – на рівень кредитного ризику;
- формування гнучкої організаційної структури служби КРМ, яка здатна швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, його потреби, а також сучасні технології та інструментарій управління ризиками;
- визначення ключових індикаторів кредитного ризику та механізм налагодження дієвого контролю за їх дотриманням, за результатами якого приймаються чи плануються до прийняття управлінські рішення, здатні запобігти настанню несприятливих для банку подій;
- окреслення кредитних програм, які має намір реалізувати банк на освоєних сегментах ринку, та тих, що планує освоїти; галузей, в яких працюють основні клієнти; типів клієнтів (корпоративні, малий та середній бізнес, фізичні особи, державні установи, комерційні банки).

*Другий вектор:* розробити культуру ризик-менеджменту та узгодити її із загальною корпоративною культурою банку, що є передумовою побудови ефективної системи управління ризиками взагалі та

кредитними зокрема. Культуру ризик-менеджменту можна охарактеризувати як внутрішню систему цінностей, прийнятих банком, і кодекс поведінки, який є основою при прийнятті рішень з управління ризиками. Основним елементом ефективної корпоративної культури ризик-менеджменту, в тому числі кредитного, є розуміння керівництвом та кожним із співробітників банку поставлених цілей та способів їх досягнення.

Згідно з корпоративною культурою кредитного ризик-менеджменту банку:

- спостережна рада регулярно отримує, обговорює і бере до відома інформацію про кредитні ризики, яким піддається банк; чітко визначає принципи толерантності до цих ризиків, які узгоджуються з її цілями і ресурсами, а також очікуваннями членів правління та інших зацікавлених осіб;

- правління формулює правила і процедури ризик-менеджменту та доводить їх до відповідальних співробітників банку; забезпечує високий рівень прозорості інформації щодо методів, інструментів та результатів кредитного ризик-менеджменту, яка задовольняє потреби усіх зацікавлених сторін (наглядових органів, рейтингових агентств, акціонерів, контрагентів, клієнтів, співробітників банку); узгоджує завдання кредитного ризик-менеджменту з цілями різних бізнес-напрямків;

- керівництво розглядає якість системи КРМ як одну з конкурентних переваг банку;

- вищий менеджмент володіє основами КРМ, розуміє його ключові проблеми та шляхи їх вирішення, а також несе персональну відповідальність за значні втрати внаслідок настання кредитних ризиків;

- менеджери КРМ мають високу професійну підготовку та володіють необхідними повноваженнями при прийнятті управлінських рішень у процесі управління кредитним ризиком;

- забезпечується розмежування функцій між підрозділами банку, які здійснюють ідентифікацію, вимірювання, моніторинг та власне прийняття й управління кредитними ризиками.

*Третій вектор* КРМ передбачає удосконалення інфраструктури управління кредитним ризиком, у тому числі суттєві зміни в організаційному, методичному та інформаційному забезпеченні. Зміна організаційного забезпечення передбачає створення спеціальних підрозділів у банку, функціональні обов'язки яких включатимуть проведення стрес-тестування кредитного ризику, розрахунок волатильності цін на заставне майно, удосконалення інструментів вимірювання та ідентифікації кредитних ризиків, посилення контролю з боку ризик-менеджменту за усіма етапами життєвого циклу кредитних продуктів.

З метою підвищення якості *організаційного забезпечення* КРМ пропонується комплекс заходів.



Для найбільших та великих банків, які мають значну частку проблемних кредитів, створити при Спостережній раді Кредитну раду або Комітет з управління ризиками з відповідними повноваженнями (для банків, кредитний портфель яких знаходиться в межах граничного рівня ризику). Кредитна рада має визначати допустимий (безпечний) рівень цих ризиків (толерантність до ризику), що відображає специфіку кредитного бізнесу, характер, масштаби, складність видів кредитної діяльності банку, профіль ризиків, сукупний ліміт кредитного ризику, який готовий прийняти банк у контексті бажаного кредитного рейтингу, локальні кредитні ліміти по бізнес-напрямах тощо.

Організаційну підтримку кредитного ризик-менеджменту рекомендується формувати в контексті обраної організаційно-функціональної структури банку. Залежно від масштабів діяльності банку, переліку та обсягів здійснюваних ним операцій, а також складності його організаційної структури можуть застосовуватися моделі побудови управління кредитним ризиком з більшим чи меншим ступенем централізації.

У середніх та малих банках з більш простою структурою доцільно використовувати модель, що передбачає формування єдиного підрозділу ризик-менеджменту, який здійснює управління усіма видами ризиків, у тому числі кредитним. У найбільших та великих банках зі складною організаційною структурою доречно сформуванню окремих підрозділів з управління кредитним ризиком (це може бути департамент, управління або відділ). У банках, що мають розгалужену регіональну мережу, в тому числі за кордоном, виправданою є модель, відповідно до якої на рівні центрального офісу створюються окремо підрозділи з управління кредитними ризиками корпоративного та роздрібного бізнесу, що обумовлено специфікою їх виміру, організації управління, моніторингу та контролю.

Незалежно від використовуваної моделі, організаційне забезпечення управління кредитним ризиком має сприяти розв'язанню конфлікту інтересів між підрозділами (посадовими особами) банку, на рівні яких виникають кредитні ризики, і тими, хто несе відповідальність за управління ними. Чіткий розподіл обов'язків і функцій різних підрозділів банку, пов'язаних з оцінкою та прийняттям ризиків (наприклад, розробка методик і процесів з оцінки позичальників, визначення максимальних лімітів на видачу кредитів, прийняття рішень про параметри видачі кредитів); належний незалежний внутрішній аудит і комплаєнс-функції з метою підтвердження факту дотримання контрольних механізмів та законодавчо-нормативних вимог.

Значну роль в організаційному супроводі управління ризиками відіграє статус ризик-менеджера. З метою забезпечення наскрізного підходу до управління ризиками необхідно розширити повноваження ризик-менеджера (керівника лінії ризик-менеджменту), зокрема, надаючи право вето на прийняття рішень на засіданнях Кредитного комітету.

До фінансової кризи участь ризик-менеджменту в супроводженні життєвого циклу кредитних продуктів зводилась переважно до встановлення відповідних лімітів. Кредитний ризик-менеджер має стати активним учасником цього процесу, що сприятиме мінімізації кредитного ризику банку. Зокрема при обґрунтуванні нових кредитних продуктів кредитний ризик-менеджер має розраховувати разом з контролером премію за ризик, узгоджувати її з "апетитом" кожної бізнес-лінії банку до ризику, а також брати участь у визначенні їх ціни. Отже, при визначенні вартості кредитного продукту банк закладатиме у базову ставку за кредитом норму допустимого для нього ризику у вигляді премії за ризик. Це узгоджується із сучасною парадигмою оцінки успіху кредитного ризик-менеджменту – як отримання прибутку, так і "абсорбція" ризиків.

Для підвищення ефективності необхідно удосконалити *методичне супроводження* кредитного ризик-менеджменту, а саме: відмовитись від практики "паперового" КРМ, коли існує підготовлене методичне забезпечення, яке не використовується в практичній діяльності банку; запровадити практику розробки методичного забезпечення управління кредитним ризиком, в якому простежувалась би висока ступінь деталізації, адекватна рівню і суттєвості його прийняття, а також масштабам кредитної діяльності банку. З метою забезпечення актуалізації внутрішніх документів банку (стратегії, політик, правил, процедур, регламентів, методик з управління ризиками) не менше ніж один раз на рік піддавати їх оцінці на адекватність з урахуванням істотних змін кон'юнктури на фінансовому ринку та внутрішнього середовища банку. За результатами такої оцінки уповноважений орган повинен прийняти обґрунтоване управлінське рішення про внесення необхідних змін у внутрішні документи банку, які регламентують процес КРМ.

Внаслідок високої волатильності товарних та фінансових ринків виникла потреба у розробці методики оцінки вартості заставного майна за кредитом, що базується на консервативному підході та розгляді заставного майна як основного інструменту захисту інтересів банку у разі дефолту позичальника. Це передбачатиме зміну методичного підходу з оцінки фінансової стійкості позичальника та його репутації на оцінку якості застави й можливості її потенційної реалізації через 2–3 роки з моменту видачі кредиту, що обумовлює перенесення акцентів з формування кількісних оцінок на експертні судження. Останнє, у свою чергу, вимагатиме високого рівня компетенції кредитних ризик-менеджерів.

Банкам доречно також вдосконалити методику оцінки кредитного ризику, а саме, крім традиційного VaR, здійснювати розрахунки Stress-VaR. Традиційний VaR розраховується, виходячи зі змін на ринку протягом 1–4 попередніх років: якщо у цей період констатується низька волатильність ринків, то і кредитний VaR буде низьким.

Показник VaR зберігає низьке значення протягом певного періоду часу і після початку кризи. У зв'язку із зазначеним банкам рекомендується розробити методику розрахунку Stress-VaR, яка базується на визначенні величини втрат від кредитної діяльності при моделюванні кризових ситуацій на ринку протягом 250-денного періоду. Перевага методу Stress-VaR у тому, що він забезпечує зв'язки між стрес-тестами та моделями оцінки кредитних ризиків, взаємозалежності між різними активами, враховує екстраординарні витрати ("товсті хвости") та ідіосинкразичні ризики (ризики зміни/підвищення чутливості банку до впливу різних чинників).

Для підвищення ефективності *інформаційного супроводу* КРМ доцільно розробити систему управлінської звітності банку, яка б забезпечила надання органам управління своєчасних і достовірних відомостей про рівень кредитних ризиків банку та його бізнес-ліній, відповідність цього рівня лімітній політиці і "апетиту" до ризику, визначеною стратегією з метою негайного реагування (запобігання або мінімізацію) втрат.

Управлінська звітність має відображати результати контролю дотримання лімітів за глобальним та локальними ризиками. Цю інформацію слід використовувати при здійсненні коригувальних заходів, наприклад: зниженні рівня прийнятого ризику; перегляді стратегії банку щодо допустимого (безпечного) рівня ризику; зниженні "апетиту" бізнес-лінії до ризику; збільшенні величини капіталу на покриття неочікуваних втрат за кредитним ризиком; недопущенні накопичення збитків до критичного рівня (збиткові позиції підлягають негайному закриттю, як тільки ліміт вичерпується).

В умовах високої волатильності цін на фінансових та товарних ринках виникає об'єктивна потреба у налагодженні відповідної управлінської звітності. У зв'язку з цим доречно започаткувати форми управлінської звітності, які б відображали:

- динаміку коефіцієнта волатильності галузей, у яких працюють ключові VIP-клієнти (позичальники), та цін на їх заставне майно; ставки дисконту, зваженої вартості об'єкта застави; співвідношення суми застави та розміру наданого кредиту;
- дотримання різних кредитних лімітів;
- вплив "*fat tails*" ("товстих хвостів") на ймовірність дефолту позичальників, частота виникнення яких суттєво збільшується в періоди високої волатильності ("товщина хвоста" залежить від частоти зміни тренду: чим більш мінливий тренд даних, тим більша "товщина хвоста", і навпаки).

Відслідковування рівня волатильності ринку, галузі, доходів та застави за кредитами клієнтів тощо є важливим інформаційним джерелом для прийняття управлінських рішень щодо:

- визначення оптимального співвідношення між сумою застави та розміром кредиту, який надається позичальнику;

- встановлення розмірів кредитних лімітів або заборони на кредитування окремих галузей економіки, категорій клієнтів та (або) визначення часового горизонту у вигляді обмеження терміну надання кредиту та графіків платежів;

- прогнозування величини прибутку, на яку суттєво впливає зміна обсягу резервів на покриття потенційних втрат за кредитним ризиком через посилення волатильності цін на фінансових та товарних ринках.

На основі управлінської звітності кредитний ризик-менеджер має аналізувати потенційні втрати за бізнес-лініями банку, які визначені за допомогою методів вимірювання ризику, як VaR або EaR (*Earnings at Risk* – прибуток під ризиком). Ця інформація може використовуватися при плануванні потреби в капіталі на покриття неочікуваних втрат за кредитним ризиком, а також встановленні лімітів кредитного ризику.

*Четвертий вектор* розвитку КРМ орієнтований на побудову багаторівневої системи лімітів кредитного ризику банку. Систему лімітів доцільно сформувавши у вигляді багаторівневої структури, яка, крім традиційних (лімітів індивідуального та портфельного кредитних ризиків; лімітів повноважень на прийняття управлінських рішень), має включати також загальний ліміт, виходячи з "апетиту" банку до кредитного ризику, визначеного в стратегії, ліміти на капітал для покриття кредитного ризику, ліміти чутливості.

Найважливішим і найбільш спірним питанням є трансформація "апетиту" банку до кредитного ризику у систему лімітів, яка була б всеосяжною та зрозумілою, а також практичною. Для розв'язання цієї проблеми банки повинні визначати обсяг економічного капіталу, який необхідний для прийняття та (або) протистояння ризику, а також кредитні ліміти на капітал як у цілому по банку, так і для його бізнес-ліній.

У сучасних умовах виникає об'єктивна потреба у встановленні лімітів чутливості, що обумовлено високою волатильністю вартості застави за кредитами та боргових цінних паперів у портфелі банку. Ліміт чутливості – це показник, що відображає величину абсолютної зміни вартості застави чи боргових цінних паперів банку під впливом ризик-факторів на задану величину.

У рамках системи лімітів рекомендується виокремити жорсткі та м'які ліміти. До жорстких лімітів слід віднести абсолютні ліміти, які не можна перевищувати ні за яких обставин. По м'яких лімітах у межах встановленого "порогу суттєвості" допускається тимчасове їх перевищення із зазначенням терміну, протягом якого діє цей дозвіл. При цьому у внутрішніх документах банку необхідно зафіксувати перелік обставин, за яких можливе тимчасове перевищення м'яких лімітів кредитного ризику банку.

*П'ятий вектор* розвитку КРМ передбачає зміну підходів до формування резервів на компенсацію можливих втрат у разі реалізації

кредитних ризиків. З цією метою банку рекомендується створювати поряд із статичними резервами, які передбачено чинним законодавством України, також динамічні резерви як інструмент контрциклічного регулювання банківської діяльності. У період кредитного буму банки мають здійснювати відрахування до таких резервів, а під час скорочення кредитних пропозицій використовувати їх.

Загальна сума статичних та динамічних резервів має залишатись на одному рівні. Протягом активної кредитної діяльності банку динамічні резерви збільшуються, а стандартні скорочуються. У період кризи, навпаки, стандартні резерви зростають через накопичення простроченої заборгованості, а динамічні витрачаються.

Динамічне резервування покликане: "амортизувати" кредитні шоки; виконувати функцію буфера, що стримує циклічні коливання; сприяти зміцненню фінансової стійкості й надійності банків при різкому сповільненні процесу кредитування в разі зміни кон'юнктури фінансового ринку та відтоку капіталу; стримувати фінансову доларизацію ринку через введення підвищених вимог до формування резервів по кредитах в іноземних валютах.

*Шостий вектор* розвитку КРМ спрямований на зміну підходів до зовнішніх та внутрішніх рейтингових оцінок позичальників, що передбачає перегляд внутрішніх скорингових моделей та систем рейтингування корпоративних позичальників і посилення контролю за зовнішніми рейтингами. Банківський ризик-менеджмент повинен більше уваги приділяти алгоритму розрахунку зовнішніх рейтингів та встановлювати процедури перевірки їх на адекватність. Внутрішні рейтинги мають бути побудовані з урахуванням специфіки галузі, в якій працює позичальник, характеру його діяльності та типів застави.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило встановити, що ключовими проблемами, які спричинили значні втрати за кредитними операціями банків під час світової фінансової кризи, були: домінування споживацької моделі в окремих країнах світу; неадекватність рейтингових оцінок та низька їх інформаційна прозорість, що призвело до викривлення реальної ситуації на фінансовому ринку; недосконалість механізму формування резервів на покриття втрат за кредитними операціями банків; низька ефективність інструментарію оцінки індивідуального та портфельного кредитного ризику банків; відсутність узгодженості між бізнес-стратегією та стратегією управління ризиками, а також недосконалість інфраструктура управління кредитними ризиками банку.

З метою розв'язання зазначених проблем рекомендовано змінити вектори кредитного ризик-менеджменту банків у такий спосіб: сформувати стратегію проактивного кредитного ризик-менеджменту; розробити культуру кредитного ризик-менеджменту; удосконалити інфраструктуру управління кредитними ризиками, а саме організаційне,

методичне та інформаційне забезпечення; скорегувати підходи до формування системи лімітів, резервів на компенсацію можливих втрат у разі реалізації кредитних ризиків, а також зовнішніх та внутрішніх рейтингових оцінок позичальників.

Зміна векторів кредитного ризик-менеджменту в банках України дасть змогу підвищити ефективність кредитної діяльності, зміцнити їх кредитний рейтинг, забезпечити стабільне та довготривале функціонування на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Жилич А. А.* Банковская система США под влиянием кризиса: эффективны ли антикризисные меры? / А. А. Жилич // Валютное регулирование. Валютный контроль. — 2010. — № 1. — С. 36–40.
2. *Примостка Л. О.* Кредитний ризик банку: проблеми оцінювання та управління / Л. О. Примостка // Фінанси України. — 2004. — № 8. — С. 118–125.
3. *Васюренко О. В.* Сучасні концепції управління кредитним ризиком як основні складові процесу управління кредитним ризиком банку / О. В. Васюренко, В. Ю. Подчесова // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 1(115). — С. 170–177.
4. *Криклій О. А.* Управління кредитним ризиком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. — Суми : УАБСНБУ, 2008. — 86 с.
5. *Верхуша Н. П.* Сутність кредитного ризику банку та його фактори / Н. П. Верхуша // Вісн. Укр. акад. банківської справи. — 2011. — № 2 (31). — С. 67–73.
6. *Жариков В. В.* Управление кредитными рисками : учеб. пособие / В. В. Жариков, М. В. Жарикова, А. И. Евсейчев. — Тамбов : Изд-во Тамбов. гос. техн. ун-та, 2009. — 244 с.
7. *Костюченко Н. С.* Анализ кредитных рисков / Н. С. Костюченко. — СПб. : Скифия, 2010. — 440 с.
8. *Шумкова К. Г.* Эволюция подходов к оценке кредитного риска / К. Г. Шумкова // Финансы и кредит. — 2012. — № 6 (486). — С. 35–39.
9. *База даних Світового банку [Електронний ресурс].* — Режим доступу : <http://data.worldbank.org/indicator>.
10. *Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс].* — Режим доступу : <http://www.aub.org.ua>.
11. *Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс].* — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. *Варламова С. Б.* Современное состояние институционального блока банковской инфраструктуры / С. Б. Варламова // Банковское дело. — 2014. — № 2 (242). — С. 56–60.
13. *Ньюстром Дж. В.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2000. — 448 с.

*Стаття надійшла до редакції 02.10.2014.*

**Shulga N., Gordiienko T. Vectors of development of credit risk management in banks.**

**Background.** The global financial crisis has caused the need to change the direction of foreign and domestic regulation of credit activity of banks, resulting in the development of innovative approaches to credit risk management.

**Analysis of recent research and publications.** Despite the existence of some scientific achievements there are acutely controversial and poorly laid issue devoted to the study of features of regulating credit risk in the post-crisis period that are based on the deficiencies identified during the global financial crisis.

The **aim** of the article is to identify new areas of external and internal regulation of credit risk of banks in view of the lessons of the global financial crisis and the current trends of their lending activities.

**Material and methods.** Comparison, grouping, graphic, tabular methods and analysis of domestic and foreign banks for regulation of credit risk matrices were used in the research process.

**Results.** The study revealed that the key issues that led to significant losses on credit operations of banks during the global financial crisis were: dominance of consumer model in selected countries; inadequacy of ratings and low transparency of information, leading to a distortion of the real situation in the financial market; imperfect mechanism of provisioning for losses on credit operations of banks; low efficiency of evaluation tools of individual and portfolio credit risk; inconsistency between business strategy and risk management strategy; imperfect infrastructure of credit risk management in banks.

In order to solve these problems, authors recommended to change the vectors of the credit risk management of banks as follows: form a strategy of proactive credit risk management; develop a culture of credit risk management; improve credit risk management infrastructure, in particular organizational, methodological and information support; correct approach to the formation of the limits and provisioning to compensate potential losses caused by credit risk, as well as external and internal rating assessments of borrowers.

**Conclusion.** Changing vectors of credit risk management in banks of Ukraine will increase the efficiency of credit activity, improve their credit rating and provide stable long-term functioning of the market.

**Keywords:** risk appetite, volatility, default of borrower, bank's credit rating, credit risk, risk management, risk management strategy, fat tails.

REFERENCES

1. Zhilich A. A. Bankovskaja sistema SShA pod vlijaniem krizisa: jeffektivny li antikrizisnye mery? / A. A. Zhilich // Valjutnoe regulirovanie. Valjutnyj kontrol'. — 2010. — № 1. — S. 36–40.
2. Prymostka L. O. Kredytnyj ryzyk banku: problemy ocinjuvannja ta upravlinnja / L. O. Prymostka // Finansy Ukrai'ny. — 2004. — № 8. — S. 118–125.
3. Vasjurenko O. V. Suchasni koncepcii' upravlinnja kredytnym ryzykom jak osnovni skladovi procesu upravlinnja kredytnym ryzykom banku / O. V. Vasjurenko, V. Ju. Podchesova // Aktual'ni problemy ekonomiky. — 2011. — № 1(115). — S. 170–177.
4. Krykljij O. A. Upravlinnja kredytnym ryzykom banku : monografija / O. A. Krykljij, N. G. Maslak. — Sumy : UABSNBU, 2008. — 86 s.
5. Verhusha N. P. Sutnist' kredytnogo ryzyku banku ta jogo faktory / N. P. Verhusha // Visn. Ukr. akad. bankivs'koi' spravy. — 2011. — № 2 (31). — S. 67–73.
6. Zharikov V. V. Upravlenie kreditnymi riskami : ucheb. posobie / V. V. Zharikov, M. V. Zharikova, A. I. Evsejchev. — Tambov : Izd-vo Tambov. gos. tehn. un-ta, 2009. — 244 s.

7. *Kostjuchenko N. S.* Analiz kreditnyh riskov / N. S. Kostjuchenko. — SPb. : Skifija, 2010. — 440 s.
8. *Shumkova K. G.* Jevoljucija podhodov k ocenke kreditnogo riska / K. G. Shumkova // *Finansy i kredit.* — 2012. — № 6 (486). — S. 35–39.
9. Baza danyh Svitovogo banku [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://data.worldbank.org/indicator>.
10. Oficijnyj sajt Asociacii' ukrai'ns'kyh bankiv [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.aub.org.ua>.
11. Oficijnyj sajt Derzhavnoi' sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. *Varlamova S. B.* Sovremennoe sostojanie institucional'nogo bloka bankovskoj infrastruktury / S. B. Varlamova // *Bankovskoe delo.* — 2014. — № 2 (242). — S. 56–60.
13. *N'justrom Dzh. V.* Organizacionnoe povedenie. Povedenie cheloveka na rabochem meste / Dzh. V. N'justrom, K. Djevis ; per. s angl. ; pod red. Ju. N. Kapturevskogo. — SPb. : Piter, 2000. — 448 s.