**Стратегия кредитного риск-менеджмента**

Алексей Ковалев, заместитель начальника управления ООО "Укрпромбанк

Реализация научно-обоснованных системных стратегий управления кредитными рисками приобретает фундаментальное значение в условиях изменчивой и неопределенной внешней среды. Она возникла как ответ на вызовы и угрозы этой среды: усиление ее нестабильности, обострение и кардинальное изменение конкурентной борьбы. Принятие управленческих решений в сфере действия кредитных рисков без опоры на систему стратегических установок обусловливает необоснованные риски банков, ухудшает их ликвидность и предопределяет возможность банковского дефолта.

В современных условиях достаточно мощного воздействия негативных внешних и внутренних факторов лишь ограниченное число банков разрабатывает свою рисковую стратегию управления кредитными рисками с обязательным наличием концептуальной составляющей. Большинство кредитных организаций ориентируется, в основном, на реализацию краткосрочных целей. В результате, ухудшается доходность и финансовая устойчивость развития, возникают проблемы в межбанковской конкурентной борьбе.

Функционируя в нестабильной среде и не имея полной, достоверной информации о контрагентах, коммерческие банки вынуждены оттачивать мастерство стратегического управления кредитными рисками посредством сбалансированности стратегических и тактических методов управления, организации действенного банковского риск-менеджмента.

При этом изрядное число банков при осуществлении стратегического управления рисками ставят задачу обеспечить динамичный рост, другие предпочитают минимизировать риски и поддерживать имидж устойчивого в финансовом отношении банка при невысоком уровне выплат процентов. В обоих случаях стратегическое управление кредитными рисками становится атрибутивной составляющей банковского менеджмента с выделением в специфическую рисковую стратегию со своими принципами, целями и задачами. Искусство банковской деятельности как раз и состоит в том, чтобы еще до открытия рисковых позиций (кредитных сделок с юридическими и физическими лицами) идентифицировать и оценить все вероятные возможности развития событий и выработать единственно правильную и обоснованную рисковую кредитную стратегию.

Трансформация экономической системы Украины, ее интеграция в мировое хозяйство породили настоящий бум исследований по стратегическому управлению субъектов экономической деятельности. В настоящее время научные теории стратегического управления хозяйствующих субъектов достаточно полно освещены в зарубежной и украинской литературе. В меньшей степени разработаны приложения этой теории к банковской деятельности.

Современная концепция кредитного риск-менеджмента — это концепция стратегического управления. В методологическом аспекте теория стратегического управления кредитными рисками основывается на системном подходе к анализу экономических процессов и свойствах целенаправленных саморазвивающихся систем.

Термин «стратегия» (от греч. stratos— войско, ago— веду), как следует из перевода, исторически связан с областью военного искусства, ее планированием и ведением. В современной трактовке термин «стратегический» следует понимать как «содержащий общие, основные установки для решения какой-то задачи» [1]. Именно в таком смысле он входит сегодня в терминологию управления экономическими процессами вообще и используется применительно к банковской деятельности в частности. В современном менеджменте он означает высшее проявление управленческой деятельности.

Стратегия представляет собой искусство планирования, руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах. Стратегия риск-менеджмента — искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения. Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Стратегия риск-менеджмента включает правила, на основе которых принимаются рисковые решения и способы выбора варианта решения. Следует сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Стратегическое управление кредитными рисками представляет собой деятельность по разработке рисковых кредитных стратегий банка, ее важнейших целей и способов их достижения, в основе которой лежит консолидированный анализ экзогенных и эндогенных факторов, воздействующих на кредитные риски, стратегическое планирование, механизм увязки тактических и стратегических решений, интегрированный всеобъемлющий контроль хода реализации этих решений и возможность их своевременного корректирования.

Стратегическое управление обеспечивает ответ на вопрос «что, кто и как должен делать?» и проявляется как непрерывный процесс выбора и реализации целей и стратегии организации». Эффективность стратегического управления кредитными рисками зависит от трех стратегических макроустановок банка: на рост, защиту и развитие.

К инструментам стратегического управления кредитными рисками, по нашему мнению, относятся: философия и миссия банка в области реализации рисков, стратегическое планирование желаемых состояний открываемых рисковых позиций, общая рисковая кредитная стратегия, предполагающая концептуальное видение банком результатов отслеживания поведенческих характеристик открываемых рисковых позиций (образ желаемого будущего состояния дел банка в поле действия кредитных рисков), кредитная политика в части реализации стратегических целей и задач банка в секторе управления кредитными рисками. Наиболее результативный подход к стратегическому управлению кредитными рисками заключается в определении базовых рисковых кредитных стратегий и настройки банковской деятельности в соответствии с избранным направлением развития.

Стратегическое управление кредитными рисками как процесс можно представить в виде последовательности нескольких этапов:

определение философии и миссии банка в области реализации кредитных рисков;

консолидированный анализ экзогенных и эндогенных факторов, воздействующих на систему кредитных рисков;

стратегическое планирование желаемых состояний открываемых рисковых позиций;

выбор рисковой кредитной стратегии и разработка разделов кредитной политики в части касающейся кредитных рисков;

разработка механизмов реализации рисковой кредитной стратегии и задач кредитной политики банка;

контроль и корректирование.

Первый этап процесса стратегического управления кредитными рисками, связанный с принятием философии и собственной миссии банка по поводу толерантности к рискам, является первоочередным для понимания и осмысливания глобальных, вероятностных процессов в обществе в сфере реализации банковских рисков и своей роли (миссии) в осуществлении данных процессов. Миссия, в данном контексте,— это предназначение банка совершить на поприще реализации кредитных рисков такие действия, которые бы полностью соответствовали его философии рисков, определяли его статус и лицо и отличали от других коммерческих банков; это набор концептуальных принципов, декларирующих предназначение банка и его роль в банковской системе при осуществлении своей деятельности, связанной с реализацией кредитных рисков.

Реализация требований системного подхода к анализу экономических процессов предопределяет истоки проблем, возникающих в ареале осуществления кредитных рисков, искать, прежде всего, во внешней среде, ибо основные рискообразующие факторы обусловлены нестабильностью и динамичностью внешней среды, противоречивостью экономической политики государства, несовершенством законодательства, накалом межбанковской конкурентной борьбы. Поскольку банковская деятельность немыслима без присутствия рисков, постольку значимость стратегического анализа экзогенных факторов, воздействующих на кредитные риски, невозможно переоценить. Анализируя многообразие путей воздействия внешней среды на поведенческие характеристики открываемых или уже открытых рисковых позиций, банки предпринимают эффективные действия, связанные со стратегическим планированием и выработкой результативных рисковых кредитных стратегий.

На базе научно-обоснованной философии и миссии в области реализации кредитных рисков, консолидированного, стратегического анализа экзогенных и эндогенных факторов, воздействующих на кредитные риски банка, создаются условия для осуществления стратегического планирования желаемых состояний открываемых рисковых позиций.

Стратегическое планирование, применительно к сфере стратегического управления кредитными рисками, представляет собой определенный вид плановой деятельности, нацеленный на создание желаемого экономического состояния открываемых рисковых позиций в долгосрочной (но обозримой) перспективе и прогнозирующий вероятностную волатильность в поведенческих характеристиках открываемых рисковых позиций, имеющих необратимые или долговременные последствия.

Если стратегическое управление кредитными рисками отвечает на вопрос «что, кто и как должен делать?», то стратегическое планирование отвечает на риторический вопрос «что делать?». Иными словами, в отличие от стратегического управления, являющегося симбиозом аналитического и организационного процессов, стратегическое планирование выступает сугубо как аналитический процесс.

Исходя из приведенной этапизации, стратегическому управлению принадлежит основополагающая, доминирующая роль как первому этапу процесса управления кредитными рисками, на котором решается вопрос принятия рисковых стратегий в секторе действия кредитных рисков.

Рисковая стратегия — это многогранное понятие. Г. Минцбегг, Б. Альтсрэнд, Д. Лэм-пел [2] определяют его по пяти направлениям как пять «П»: стратегия — это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее; стратегия — это принципы поведения или модель поведения; стратегия — это позиция; стратегия — это перспектива; стратегия — это прием, маневр с целью перехитрить соперника.

Важно представлять рисковую кредитную стратегию в системе банковских стратегий как важный, атрибутивный элемент данной системы.

Под банковскими стратегиями понимают научно обоснованный набор возможных решений и действий банка, оказывающих существенное влияние на состояние его потенциала и собственного капитала и влекущих долговременные и труднообратимые последствия. С точки зрения масштабности стратегических решений они классифицируются как метастратегии, мезостратегии, микростратегии и элементарные (конкретизированные) стратегические решения.

К основным стратегиям банковского стратегического управления относятся:

кредитная стратегия;

депозитно-аккумуляционная стратегия;

стратегия гарантии ликвидности;

стратегия оптимизации резервов;

стратегия управления рисками;

процентная стратегия и др.

Банковские стратегии зачастую имеют разнонаправленную векторность и оказывают свое характерное воздействие на банковский потенциал вообще и на величину его собственного капитала в частности. Так, процентная стратегия, нацеленная на извлечение максимальной массы прибыли, конкурирует со стратегией управления рисками, направленной на поиск оптимального соотношения между конкурирующими характеристиками — риском и доходностью. Однако при возрастании кредитной ставки процентная стратегия стимулирует рост доходности банка, тогда как рисковая кредитная стратегия, как одна из доминирующих стратегий управления рисками, оказывает, в основном, понижающее воздействие на банковскую прибыль.

Данное обстоятельство, обусловленное конкуренцией банковских стратегий, их разнонаправленным воздействием на потенциал банка, необходимо в обязательном порядке учитывать при стратегическом управлении кредитными рисками.

Выход надо искать в координации банковских стратегий, обеспечивающей наибольшую эффективность стратегического управления банка вообще и кредитными рисками в частности. Целесообразно выделить три вида рисковых кредитных стратегий:

Толерантная к рискам стратегия, предполагающая предрасположенность банковского менеджмента к выбору в соотношении конкурирующих характеристик — риска и доходности, кредитных операций с высокой степенью риска и, соответственно, с высокой нормой прибыли;

Диверсифицированная кредитная стратегия рисков, обусловливающая оптимальное соотношение между риском и доходностью;

Стратегия локализации кредитных рисков, характеризующаяся общей направленностью на ограничение объемов повышенных рисков.

Поиск оптимального соотношения между доходностью и рискованностью — кардинальная цель, в достижении которой необходимо учитывать влияние воздействия целого спектра внешних и внутренних факторов. Цель рисковых кредитных стратегий, в основном, сводится к получению максимальной прибыли при минимально возможном риске. Оптимальное разрешение данного противоречия лежит в максимуме соотношения: доходность — риск, и минимуме в соотношении: риск — доходность, что, в принципе, равнозначно.

Рисковые стратегии целесообразно рассматривать с позиций интеграции следующих управленческих действий:

проецирование рисковой кредитной стратегии на все подразделения и службы банка, которые по роду своей деятельности связаны с реализацией кредитных рисков;

стратегическое планирование параметров открываемых рисковых позиций и корректирующих мероприятий воздействия на данные позиции в строго обозначенные сроки, согласованные со всеми заинтересованными сторонами с целью действенного отслеживания траектории прохождения банковских рисковых позиций;

выражение основных тенденций осуществления рисковых стратегий в виде четко обозначенных решений управленческого воздействия;

научно-обоснованная экспертиза и предварительная апробация методов и инструментария внедрения в банковскую практику выработанных стратегических решений.

Следовательно, применяемые рисковые стратегии должны быть логическими составляющими общебанковской стратегии и равноправными элементами системы банковских стратегий в соответствии с критериями комплексности и системности. Вместе с тем, рисковые кредитные стратегии представляют собой обобщение таких направлений банковской деятельности, как стратегический маркетинг, стратегический контроль над исполнением принятых решений в секторе управления банковскими рисками, стратегическое планирование уровней банковских рисков, другие направления стратегического банковского риск-менеджмента.

По своей функциональной значимости рисковые кредитные стратегии обеспечивают постоянный банковский потенциал прибыльности, в то время как службы банка, осуществляющие тактическое и оперативное управление рисками, превращают потенциал в реальную прибыль. Такая консолидация целей рисковых кредитных стратегий и тактических задач, стратегического и текущего планирования позволяют банкам искусно управлять областью негативной реализации кредитных рисков.

Рисковая кредитная стратегия должна отражать отношение финансового института к кредитному риску в целом и устанавливать, в частности: кредитные лимиты по контрагентам и по портфелю в целом; целевое соотношение доходности и подверженности кредитному риску; приоритеты по предоставлению кредитных ресурсов (типы долговых обязательств, секторы экономики, регионы, валюта, сроки, доходность и т. д.); желаемые характеристики кредитного портфеля, включая предельный уровень концентрации кредитного риска; внутренние нормативы достаточности капитала, резервируемого под покрытие потерь вследствие кредитного риска и порядок их расчета и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что кредитная стратегия должна быть определена с точки зрения качества кредитного продукта, прибыли, перспектив развития бизнеса, приемлемого соотношения риска и доходности, величины резервов и собственного капитала. Она должна учитывать цикличность развития экономики и ее влияние на кредитный портфель финансового института. На основе оценки этого влияния формулируются условия инвестиций в долговые обязательства и предоставления кредитных ресурсов, которые должны пересматриваться на регулярной основе.

Высшее руководство финансового института должно отвечать за утверждение и периодический пересмотр кредитной стратегии. Кредитная политика и процесс управления кредитными рисками предприятия должны быть доведены до сведения уполномоченных лиц, а кредитный персонал должен четко понимать и быть способным реализовывать политику финансового института. В функции руководителей среднего звена входит разработка, внедрение и контроль соблюдения внутрифирменных методик и моделей, детализирующих принятую стратегию.

Стратегическое управление кредитным риском помимо стадии определения рисковой кредитной стратегии включает и стадию разработки кредитной политики. На данной стадии банк обозначает цели, которые планирует достичь в результате реализации кредитной политики, выбирает сектор экономики, в котором целесообразно проводить кредитные операции в данный момент, определяет свою клиентуру и кредитные продукты, т. е. выбирает основные стратегические ориентиры внедрения на рынок кредитных услуг.

Кредитная политика — документ, который устанавливает основные принципы кредитования, приоритеты и наиболее существенные правила (стандарты и нормы), которые регулируют кредитный процесс, и должны обеспечить формирование качественного и прибыльного кредитного портфеля. Под кредитной политикой коммерческого банка понимается совокупность мероприятий, направленных на создание условий для эффективного размещения имеющихся средств и ставящих целью обеспечение стабильного роста прибыли банка. Каждый банк разрабатывает собственную кредитную политику, в которой учитываются экономические, политические, географические, организационно-правовые и другие факторы, оказывающие влияние на его деятельность. По мнению экспертов Всемирного банка, кредитная политика «создает основу всего процесса управления кредитами».

В кредитной политике формулируется общая цель и определяются пути ее достижения. Целью кредитной политики банка является создание высококачественных активов, которые обеспечивают постоянный плановый уровень доходности; вкладывание кредитных средств в экономически перспективные, рентабельные проекты; разработка и активное внедрение новых кредитных технологий, кредитных продуктов и услуг; укрепление и повышение конкурентоспособности на рынке; повышение качества предоставляемых услуг. Основными задачами кредитной политики банка являются: обеспечение высокодоходного размещения средств банка в гривнях и иностранной валюте; постоянный контроль над структурой кредитного портфеля и их качественным составом; предоставление надежных и рентабельных кредитов; минимизация и диверсификация кредитных рисков.

Принципы кредитной политики составляют основу стратегии банка, имея как общие, так и специфические черты для отдельных банков. Наиболее общие характеристики выглядят примерно следующим образом:

Консерватизм. Банку следует придерживаться консервативной кредитной политики, стараясь полностью покрывать свои риски. Кредит выдается только надежным заемщикам, имеющим высокое качество менеджмента.

Приоритет наличия обеспечения. Важнейшим условием решения о выдаче кредита должно быть наличие достаточно ликвидного обеспечения, стоимость которого с учетом дисконта, учитывающего издержки на реализацию залога и его возможное обесценение, должна быть достаточна для покрытия основной суммы кредита и процентов по нему. Залог должен быть застрахован.

Контроль целевого использования кредита, сохранности залога, финансового состояния клиента. Следует изыскать возможность контролировать действия клиента и его финансовые потоки путем оплаты его счетов, а также поступлений, сохранности залога и т. д. После выдачи проводится мониторинг финансового состояния клиентов.

Диверсификация кредитного портфеля. Банк должен придерживаться диверсификации кредитного портфеля, по возможности ограничивая концентрацию кредитов по однотипным сферам бизнеса, отраслям, регионам, видам залога и т. д. Немаловажным фактором снижения риска является предпочтение выдачи большего числа меньших кредитов, нежели меньшего числа более крупных.

Ограничение риска на одного заемщика. Другим важнейшим следствием диверсификации является ограничение риска на одного заемщика. Риск устанавливается в зависимости от типа заемщика.

Ограничение совокупного кредитного риска. В зависимости от степени ликвидности банка, наличия депозитной базы и величины капитала, нормативов ЦБ устанавливается максимальный кредитный риск на банк, т. е. ограничение на размер кредитного портфеля банка в целом. Активный маркетинг надежных заемщиков. Для обеспечения качества кредитного портфеля следует вести активный поиск надежных заемщиков, особенно среди клиентов банка.

Такая стратегия является важнейшим фактором развития клиентской базы.

Следующим немаловажным моментом является перечисление и описание приемлемых для банка видов кредитов. В целях повышения конкурентоспособности кредитные подразделения банков разрабатывают методики оценки кредитного риска одного или группы заемщиков, описывают индивидуальные условия кредитования для каждого клиента.

оскольку кредитная политика является одним из важнейших стратегических документов, напрямую связанных с управлением кредитными рисками, постольку к нему должно быть самое пристальное внимание со стороны руководства банка и работников, непосредственно находящихся в орбите действия кредитных рисков. Как отмечает Эдгар Морсман [3], документами по кредитной политике располагают практически все банки. Однако подчас кредитная политика служит лишь для того, чтобы «отмазаться» от требований органов банковского надзора, а не для того, чтобы выразить понимание ситуации и перспектив развития Советом и менеджментом. В этом случае кредитная политика — бесполезная бумага, а не отражение реального рыночного места банка. Такая политика не работает. Внешняя очевидность содержания такого рода документа таит достаточно существенную опасность, поскольку, при его отсутствии каждый сотрудник организации замещает собственно политику своим о ней представлением. Вместе с тем крайне важно, чтобы все участвующие в процессе люди на различных уровнях руководствовались едиными целями и единым понятийным аппаратом. Обычно политика в области управления рисками представляет собой сочетание качественных целей и описаний рыночной стратегии компании, а также количественных ориентиров в отношении целевых объемов операций и возможной меры подверженности риску. Кредитная политика банка предусматривает разработку механизмов реализации рисковой стратегии. К ним относятся: формирование системы внутренних кредитных рейтингов; усовершенствование регламентов и процедур (в т. ч. централизации и децентрализации принятия решений); установление лимитов (портфельных, концентрации, отраслевых, максимального размера на одного заемщика, максимального срока кредитования и т. п.); мониторинг поведенческих характеристик открытых рисковых позиций; корректирование и регулирование негативных отклонений в траектории их прохождения.

На основе аналитического анализа предполагаемых кредитных рисков и годовой стратегии развития составляются планы деятельности банка, устанавливаются количественные лимиты риска по основным бизнес-процессам или продуктам. Политики и процедуры по выполнению стратегии управления кредитными рисками предполагают выработку общей «Политики управления рисками» и создание «Положения о мониторинге кредитных рисков». Положение включает в себя следующие разделы: система распределения полномочий, ответственность за соблюдение лимитов риска, система внутреннего контроля, внутренний и внешний аудит. Помимо законодательной базы организационно-административное управление кредитными рисками охватывает собственную инструктивную и нормативную документацию, в том числе: Положение о мониторинге кредитных рисков; кредитную политику банка; клиентскую политику банка; правила внутреннего контроля; Положение о порядке оценки кредитных рисков и формировании резерва на возможные потери; Положение о планировании и оценке деятельности банка; Положение об информационной безопасности; Положение об аттестации работников банка; Порядок разработки технологии и внедрения новых операций и др.

В банке задействована определенная организационная структура, обеспечивающая бесперебойную работу механизма управления кредитными рисками. В упрощенном виде она включает в себя Совет директоров (наблюдательный орган), Правление банка, Кредитный комитет, службу внутреннего контроля.

Совет директоров, являясь представительным (от владельцев или акционеров) органом банка, несет ответственность за уровни рисков, принятые банком, и делегирует полномочия и ответственность по управлению рисками. Совет директоров оценивает уровень принимаемых рисков один раз в квартал.

Правление банка является исполнительным органом и несет ответственность: за разрабатываемую стратегию и тактику управления рисками; за должностную иерархию по управлению рисками и контролю их; за установление приемлемых лимитов рисков и др. На рассмотрение кредитного комитета подаются выводы о целесообразности проведения операции с кредитным риском с заключением соответствующих служб, занятых идентификацией и оценкой уровня кредитного риска.

Служба внутреннего контроля обеспечивает систему внутреннего контроля в сфере управления рисками и подотчетна в своей деятельности Совету директоров банка и отчитывается перед ним не реже одного раза в квартал. В структуру службы внутреннего контроля банка входит отдел внутреннего аудита и отдел мониторинга банковских рисков.

Поскольку кредитный риск детерминирован и имманентен наиболее значимому виду деятельности коммерческих банков — кредитованию, постольку с полной уверенностью можно утверждать, что процесс управления кредитным риском как в управленческом, так и в нормативном аспектах, находится на стыке двух направлений деятельности коммерческого банка: управление кредитным процессом и риск-менеджментом.

Так, если управление кредитным процессом определяют и регламентируют такие внутренние нормативные документы как «Политика кредитования» и «Положение о кредитовании», эти же документы отчасти должны регулировать и управление кредитным риском. Причем нормативные документы обоих направлений, во избежание каких-либо противоречий, должны быть четко согласованы друг с другом.

Как правило, кредитная политика представляет собой некий меморандум, носящий декларативный характер, в котором сформулирована философия кредитования, отображаются цели, задачи и принципы предоставления банком кредитных услуг. Банковское учреждение, разрабатывая кредитную политику, должно определиться в отношении субъектов, кредитных сделок, форм, видов, и сроков кредитов, степени агрессивности кредитной политики, географии проводимых операций и типа рынков, отраслевой направленности и ценообразования по кредитам и др.

Чаще всего в «Положении о кредитовании» находят свое отражение выбранные банком критерии кредитоспособности заемщика, подробно описываются процедуры предоставления кредитов.

Если кредитная политика банка по своей сути определяет стратегию кредитного процесса, то «Положение о кредитовании» носит более конкретный и методологический характер, определяя, тем самым, тактику кредитования. Совершенно очевидно, что «Положение о кредитовании» является основным средством реализации политики кредитования банка. Здесь же необходимо отметить, что рассмотренные нормативные документы непосредственно регламентируют деятельность сотрудников подразделений, занятых в процессе кредитования. Что касается риск-менеджеров, данные документы являются для них базисноознакомительными, ибо главным руководством к действию, «настольными книгами» подразделений риск-менеджмента служат «Политика управления банковскими рисками» и «Положение об управлении кредитным риском».

Оптимальным путем нахождения компромисса между данными процессами представляется определение очередности приоритетов на этапе выработки стратегии банка. Так, приоритетом системообразующего банка, функционирующего за счет миллиардного привлечения средств, в том числе физических лиц, безусловно, должна быть высокая надежность и минимальный уровень риска. Для банка, развивающего кредитование в большей части за счет собственных средств, приоритетом может быть максимизация прибыли при соблюдении приемлемого уровня риска.

Таким образом, современные концептуальные вопросы управления кредитными рисками могут рассматриваться только через призму стратегического управления, при котором рисковые кредитные стратегии представляют собой доминирующий, атрибутивный элемент системы банковских стратегий. Конкуренция стратегий должна нивелироваться посредством их координации, обеспечивающей наибольшую эффективность стратегического управления банка вообще и кредитными рисками в частности. В основе стратегического управления кредитными рисками лежит стратегическое планирование, механизм увязки тактических и стратегических решений, интегрированный всеобъемлющий контроль над ходом реализации этих решений и возможность их своевременного корректирования.