

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO
FAKULTETAS

Verslo procesų valdymo magistro programa

Kristina Sadauskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TOBULINIMAS (BANKINIO
SEKTORIAUS PAVYZDŽIU)**
**CREDIT RISK MANAGEMENT PROCESS IMPROVING (BY EXAMPLE
OF THE BANKING SECTOR)**

Darbo vadovas: Doc. dr. Gražina Jatuliavičienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Kredito rizikos samprata	8
1.2. Valdymo proceso ir verslo proceso valdymo sampratos bei pagrindiniai jų etapai	10
1.3. Kredito rizikos valdymas ir principai	12
1.4. Kredito rizikos valdymo procesas ir jo vertinimas	19
1.5. Teorinis kredito rizikos valdymo proceso modelis.....	28
2. KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TOBULINIMO METODOLOGIJA.....	32
2.1. Metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos	33
2.2. Tyrimo eigos struktūra	37
2.3. Tyrimo metodika.....	38
2.3.1. Tyrimo metodų pagrindimas	38
2.3.2. Tyrimo imtis ir jos apskaičiavimo procedūra.....	41
2.4. Tyrimo sunkumai ir apribojimai.....	43
2.5. Kredito rizikos valdymo proceso žvalgomasis tyrimas ir tyrimo rezultatai.....	45
3. KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TOBULINIMO TYRIMAS	48
3.1. Kredito rizikos valdymo proceso tyrimo rezultatų analizė	48
3.2. Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo pasiūlymai atlikto tyrimo pagrindu	63
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	71
SANTRAUKA.....	81
SUMMARY.....	82
1 PRIEDAS.....	83

LENTELIŲ SARAŠAS

1 lentelė Tyrimo ekspertų pasiskirstymas pagal kategorijas.....	43
2 lentelė Tyrimo trūkumai ir numatytos korekcijos.....	46
3 lentelė Rizikos identifikavimo ir lygio įvertinimo metodai.....	50
4 lentelė Pokyčių kredito rizikos valdymo procese priežastys.....	51
5 lentelė Sunkumai įgyvendinant kredito rizikos valdymo procesą.....	52
6 lentelė Rizikos lygio įvertinimo etape kylančios problemos.....	53
7 lentelė Klaidos kredito sprendimo priėmimo etape.....	54
8 lentelė Grėsmės kredito sprendimo priėmimo, užstato vertinimo subprocesu.....	55
9 lentelė Sunkumai monitoringo subprocesu įgyvendinime.....	55
10 lentelė Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybės.....	57
11 lentelė Informacijos sklaidos taikymo galimybės kredito rizikos valdymo proceso rizikos identifikavimo ir lygio nustatymo etapuose.....	58
12 lentelė Išankstiniai skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principai.....	59
13 lentelė Kreditavimo sprendimų taikymo galimybės.....	60
14 lentelė Kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etapo tobulinimo priemonės.....	61
15 lentelė Kredito rizikos valdymo proceso tyrimo klausimynas.....	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Pav. Rizikos valdymo proceso ciklas	13
2 Pav. Kredito rizikos valdymo etapai	15
3 Pav. Kredito rizikos vertinimo schema	17
4 Pav. Kredito rizikos valdymo principų schema	18
5 Pav. Kredito rizikos valdymo procesas	19
6 Pav. Kredito rizikos valdymo procesas	20
7 Pav. Kredito rizikos valdymo procesas	25
8 Pav. Kredito rizikos valdymo proceso teorinis modelis.....	29
9 Pav. Kredito patvirtinimo procesas	30
10 Pav. Kokybinio tyrimo etapai	38
11 Pav. Problemų lygis kredito rizikos valdymo proceso etapuose	48

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat kintančioje ekonominėje aplinkoje, kintant rinkos sąlygoms, kredito rizika sutinkama beveik kiekviename kreditiniame sandoryje. Literatūroje dažnai nurodoma, kad kiekviena kredito organizacija savo veikloje šią rizikos rūšį sutinka dažniausiai ir ji kyla iš numatytų sutartinių santykių nevykdymo ar kitų veiksnių, dėl kurių gali būti neįvykdomos kredito sutarties sąlygos. Dažniausiai kredito rizika tapatinama su bankų veikla, kadangi jie yra vienos pagrindinių organizacijų, siūlančių kredito išdavimo paslaugas. Į šią riziką galima žvelgti ne tik įmonės ar banko mastu, bet ir visos šalies mastu. Siekiant išvengti šios rizikos, ją sumažinti arba visai panaikinti, svarbu laiku ją pastebėti, įvertinti bei suvaldyti, siekiant išvengti neigiamų padarinių. Kredito rizikos valdymo procesas yra vidinis įmonės veiksnys, lemiantis neigiamų padarinių išvengimą. Kuo prasčiau užtikrinamas šis procesas, tuo didesnė bankų tendencija patirti finansinę krizę ir atvirksčiai. Kredito rizikos valdymo procesas yra sudėtingas procesas, kurio metu reikia įvertinti ne tik galimas kilti rizikas, bet ir nuspręsti kokiomis priemonėmis bus stengiamasi rizikos išvengti arba ją sumažinti.

Mokslininkai kredito rizikai valdyti yra skyrę nemažai dėmesio. Kolapo, Ayeni ir Oke, (2012), Akram ir Rahman, (2018), Ayong-Nying Apanga, Appiah ir Arthur, (2016), Valvonis (2004) analizavo efektyvų kredito rizikos valdymo procesą bankuose ir pagrindines kredito rizikos valdymo priemones. Kredito rizikos valdymo procesą taip pat nagrinėjo - Weber, Fenchel ir Scholz, (2006), Siekelova, Kollar ir Weissova, (2015), Ajah ir Chibueze (2013), kurie siekė atskleisti pagrindines kredito rizikos valdymo proceso sudedamąsias dalis, etapus, bei numatyti proceso veiksmingumą gerinančias sritis, siekiant užtikrinti neigiamų padarinių išvengimą.

Kiti autoriai, tokie kaip - Ming Vo (2015), Weber, Hoque ir Islam (2015), Bravo, Thomas ir Weber (2015), Anagnostopoulou, Skouloudis, Khan ir Evangelinos (2018), Prokopowicz ir Gwozdziwicz (2019), Kamran, Omran ir Mahomed-Arshad (2018), siekė įvertinti kredito rizikos valdymo procesą ir patobulinti jo veiksmingumą įtraukiant papildomus veiksnius ar rodiklius į procesą ar atskirus subprocesus. Tačiau mokslininkai šioje srityje vis dar skiria mažai dėmesio proceso patobulinimui, siekiant, kad kredito rizika būtų suvaldyta jau pirmuose proceso etapuose. Kintant ekonominėms aplinkos sąlygoms, problemos, kylančios kredito rizikos valdymo procese, vis dar yra nustatomos, tačiau dažnai lieka neaiški jų priežastis. Paminėtieji autoriai nagrinėdami kredito rizikos valdymo procesą, nepabrėžia, kuriuose kredito rizikos valdymo proceso etapuose identifikuojama daugiausiai problemų ir kokios to priežastys. Nėra galutinai aišku kokių priemonių bankinio sektoriaus organizacijos turi imtis siekiant turėti veiksmingą procesą ir kaip užtikrinti grėsmių identifikavimą viso proceso metu. Dėl šios priežasties, remiantis mokslinės literatūros analize ir teoriniu modeliu buvo siekiama atlikti

kredito rizikos valdymo proceso tobulinimą, pritaikant modelį bankinio sektoriaus organizacijoms.

Problema. Kredito rizikos valdymas išlieka svarbiu procesu visoms bankinio sektoriaus organizacijoms. Deja, kredito rizikos valdymo procesui ir jo gerinimui mokslinėje literatūroje skiriama mažai dėmesio, pagrindinis dėmesys skiriamas kredito rizikos vertinimui ir priemonių, kaip tą riziką suvaldyti analizei, bet ne paties kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui, kylančių problemų šalinimui. Siekiant kad kredito rizika būtų pilnai suvaldyta, svarbu turėti tokį kredito rizikos valdymo procesą, kuriuo remiantis visos galimos kilti rizikos būtų identifikuotos laiku, pašalintos arba bent sumažinta jų atsiradimo tikimybė. Žinoma, kredito rizikos valdymo procesą tobulinti galima tik tada, kai žinomi visi proceso etapai ir galima identifikuoti juose kylančias problemas.

Viena iš pagrindinių bankų žlugimo priežasčių yra netinkamas kredito rizikos valdymo procesas ir nepilnai įvertintos problemos kylančios procese, dėl kurių yra patiriami nuostoliai. Nenustačius visų grėsmių, problemų procese, neįmanoma teikti pasiūlymų ir tobulinti proceso. Tik tobulinant, nuolat atliekant peržiūrą procese galima užtikrinti, kad tų kylančių grėsmių bus išvengta arba jos bus suvaldytos iki minimalių nuostolių. Tačiau bankinio sektoriaus organizacijos dažnu atveju nėra linkę atskleisti kredito rizikos valdymo proceso, kuriuo vadovaujantis yra valdoma kredito rizika. Tokiu atveju, neturint realaus proceso, sudėtinga nustatyti kas lemia problemų atsiradimą procese bei išlieka neaišku kokiomis priemonėmis remiantis reikia tobulinti kredito rizikos valdymo procesą, kad būtų galima užtikrinti neigiamų padarinių išvengimo ir grėsmių identifikavimo tinkamu momentu.

Darbo objektas – kredito rizikos valdymo proceso tobulinimas bankinio sektoriaus įmonių pavyzdžiu.

Magistro darbo tikslas – remiantis mokslinės literatūros analize sudarytu teoriniu kredito rizikos valdymo proceso modeliu, atlikus tyrimą nustatyti pagrindines proceso problemas ir pateikti pasiūlymus kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus kredito rizikos sampratą, nustatyti pagrindinius jos bruožus.
2. Nustačius pagrindinius kredito rizikos valdymo proceso bruožus teoriniu aspektu, įvertinti ir apibrėžti kredito rizikos valdymo procesą, išskirti valdymo proceso etapus ir jų įgyvendinimo priemones.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, parengti tyrimo metodologiją, skirtą kredito rizikos valdymo procesui tobulinimo tyrimui atlikti.

4. Atlikus tyrimą nustatyti kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo aspektus ir pateikti pasiūlymus kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui.

Darbo metodai: mokslinės literatūros sisteminimas ir palyginamoji analizė, kokybinis tyrimas – griežtai struktūruotas interviu, turinio analizės metodas.

1. KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kredito rizikos samprata

Viena pagrindinių įmonių grupių, kurios savo kasdieninėje veikloje susiduria su kredito rizika ir jos valdymo procesu yra bankinis sektorius. Analizuojant kredito riziką, svarbu žinoti ne tik, kad kredito rizika egzistuoja, kaip ji identifikuojama, kaip ją reikia vertinti, tačiau ir kaip ją efektyviai suvaldyti. Kredito rizikos valdymo procesas leidžia apibrėžti ne tik kaip suvaldyti kredito riziką jai atsiradus, bet ir kaip ją identifiikuoti. Tačiau tai padaryti būtų neįmanoma nežinant, kas yra kredito rizika ir kaip ji gali pasireikšti. Todėl šiame skyriuje aptariama kas yra kredito rizika, su kuo ją galima sieti ir kaip ji yra skirstoma.

Nagrinęjant kredito rizikos sampratą, visų pirma pabrėžiamas žodis „rizika“, kuris asocijuojasi su neigiamomis pasekmėmis, nuostoliais ar kita neigiama žala. Mokslinėje literatūroje, autoriai Weber, Fenchel ir Scholz, (2006), Kolapo, Ayeni ir Oke, (2012), Siekelova, Kollar ir Weissova, (2015), Akram ir Rahman, (2018) teigia, kad kiekviena bankinio sektoriaus organizacija, vykdydama savo veiklą, susiduria su tam tikra rizika, kuri kyla dėl sutartinių numatytų santykių nevykdymo ar kitų veiksnių, dėl kurių gali būti neįvykdomos kredito sutarties sąlygos. Kitaip tariant, kredito rizika atsiranda tarp skolintojo ir skolininko, kai nesilaikoma nustatytos sutarties sąlygų. Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose kredito rizikos samprata apibrėžiama skirtingai, todėl toliau apžvelgiama keletas kredito riziką apibūdinančių teiginių, tam, kad būtų galima suprasti tikrąjį šios sampratos turinį.

Konovalova, Kristovska ir Kudinska (2016) teigia, jog kredito rizika yra tikimybė, kad paskolos gavėjas nesugebės gražinti paskolos ir bus patirti nuostoliai dėl paskolos nevykdymo, tad labiausiai pabrėžiama yra paskolos negražinimo būsena. Panašiai šią sampratą nurodo ir Bazelio bankų priežiūros komitetas (2001), apibrėždamas kredito riziką, kaip galimybę prarasti negražintą paskolą iš dalies ar visiškai dėl įsipareigojimų nevykdymo rizikos. Anot Sydbank (2017), ši rizika yra susijusi ne tik su paskolomis, bet ir sumokamu avansu, kredito įsipareigojimais ir garantijomis. Šią sąvoką galime papildyti Lietuvos banko (2019) siūlomu apibrėžimu, nurodančiu, kad kredito rizikos nuostoliai gali būti patiriami iš kelių šalių perspektyvų - tiek vertybinius popierius išleidusi valstybė, finansų įstaiga ar bet kuri kita kreditinį sandorį sudariusi šalis gali patirti nuostolius.

Kaip teigia Spuchl'áková, Valašková ir Adamka (2015), kredito rizika yra nuostolių dėl įsipareigojimų nevykdymo rizika, kuri neatitinka prievolių įvykdymo pagal nustatytas sutarties sąlygas. Šie autoriai kredito rizikos sampratą apibrėžia panašiai, kaip ir aukščiau aptartieji, bet

pamini ir prievolės, kurios gali būti tiek laiku nevykdomi mokėjimai, pradelsimai, neatsiskaitymas su klientais ar tiekėjais ir pan. Autoriai Brow ir Moles (2016) pažymi, kad kredito rizika yra būtent nepageidaujamas ir nelaukiamas rezultatas, kuris įprastai atsiranda dėl asmens, kuris vėliau tampa skolininku¹, nesugebėjimo grąžinti paskolos arba atsitikus nenumatytoms aplinkybėms, kaip pavyzdžiui nepelningas investavimas, dėl kurio buvo prarastos lėšos, kuriomis galėjo būti padengti skoliniai įsipareigojimai. Jasevičienės ir Valvonio (2003) teigimu, kredito rizika traktuojama kaip rizika, kad sandorio šalis nesugebės atsiskaityti sutartyje nustatyta tvarka. Autoriai Gudelytė ir Valužis (2012), šią riziką įvardija, kaip finansinių rizikų rūšį, kuri atsiranda ne tik dėl nesugebėjimo vykdyti įsipareigojimus sutartyje numatytais sąlygomis, bet ir dėl nenoro tą padaryti.

Pagal pateiktuosius kredito rizikos apibrėžimus, kredito riziką galima susieti su kitomis sąvokomis – bankrotu ir nemokumu, kadangi kredito rizika yra tokia būseną, kuri yra susijusi su vienos iš sandorio šalių negebėjimu įvykdyti prisiimtų įsipareigojimų t. y., negebėjimu apmokėti suteikto kredito ir pan. Analizuojant Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymą (2001) sutinkama ši samprata: „įmonės nemokumas – įmonės būseną, kai įmonė nevykdo įsipareigojimų (nemoka skolų, neatlieka iš anksto apmokėtų darbų ir kt.) ir pradelsti įmonės įsipareigojimai (skolos, neatlikti darbai ir kt.) viršija pusę į jos balansą įrašyto turto vertės“. Šis apibrėžimas leidžia suprasti, kad jeigu įmonė yra nemoki, jai gali grėsti bankrotas ir net bankroto bylos iškėlimas. Tokia nemokumo, kredito rizikos ir bankroto galimybės sąsaja leidžia suvokti, kad šie trys veiksniai yra susiję ir daro įtaką vienas kitos atsiradimui.

Kredito rizika paprastai yra skirstoma į du komponentus: sistemine ir nesisteminę (Akram ir Rahman, 2018):

- Sistemine rizika kyla dėl ekonominių, socialinių ir politinių aplinkybių svyravimo ir daro įtaką visos finansinės rinkoms ir vertybiniam popieriams (finansiniam turtui).
- Nesisteminę kredito rizikai būdingos tos savybės, kurios veikia įmonę jos aplinkoje, tai tokie veiksniai, kaip įmonės valdymas, naujovės, technologinė plėtra, vartotojų pokyčiai ir pan.

Bazelio kapitalo II susitarimas, kuris įsigaliojo nuo 2006 m. ir Bazelio III susitarimai teigia, kad nustatant rizikos rūšį, privalo būti įvertinamas kapitalo pakankamumas. Tai reiškia, kad siekiant įvertinti riziką turi būti atsižvelgiama į pokyčius finansų rinkose, dėl ko galima tiksliau nustatyti kapitalo pakankamumo lygį kiekvienam bankui (Basel Committee on Banking Supervision, 2006). Svarbu įvertinti pakankamą kapitalo normatyvą, kuris skirtas neigiamoms pasekmėms, kurios atsiranda dėl aukštos kredito rizikos, padengti.

¹Skolininkas yra asmuo, kuris privalo atlikti vykdomajame dokumente nurodytus veiksmus arba susilaikyti nuo vykdomajame dokumente nurodytų veiksmų atlikimo. (LR civilinio proceso kodeksas, 2011)

Apibendrintai galime priimti tokią kredito rizikos sampratą: kredito rizika, tai skolininko nesugebėjimas laiku vykdyti savo prisiimtų įsipareigojimų, dėl ko kita sandorio šalis gali patirti nuostolių. Siekiant išvengti neigiamų padarinių, svarbu laiku pastebėti galimas kilti grėsmes, jas analizuoti ir vertinti kredito riziką. Taigi kredito rizika laikoma viena pagrindinių rizikų, kurios vertinimas, valdymas, stebėjimas ir kontrolė yra pagrindiniai kredito rizikos valdymo proceso elementai, kuriems būtina skirti daug dėmesio siekiant išvengti neigiamų padarinių.

1.2. Valdymo proceso ir verslo proceso valdymo sampratos bei pagrindiniai jų etapai

Procesai ir procesų grupės yra kiekvienos bankinio sektoriaus organizacijos verslo dalis. Kitaip tariant, procesai yra verslo pagrindas, leidžiantis tinkamai valdyti įmonę, kadangi tik turint gerą procesų valdymą galima išgyventi šiandieninėmis konkurencinėmis sąlygomis. Tam, kad procesai vyktų sklandžiai, be jokių trukdžių ar nukrypimų, reikalingas nuolatinis jų valdymas ir kontrolė. Verslo procesų įgyvendinimas gali padėti įmonėms tobulinti savo veiklą panaudojant turimas žinias ir išteklius. Keičiantis aplinkai atsiranda būtinybė tobulinti tiek patį procesą, tiek ir jo valdymą, dėl tos priežasties šiame poskyryje aptariamos valdymo proceso dalys ir verslo procesų struktūra.

Literatūroje galima sutikti, kad procesas aiškinamas kaip eiga, vystymasis, būvių kaita, veiksmas (Tamulevičienė ir Subačienė, 2018). Tai reiškia, kad procesas turi turėti eigą – kas po ko vyksta, ir kiekviename proceso etape turi vykti atitinkamas veiksmas. Kaip ir visai organizacijai, taip ir procesui reikalingas valdymas, tam kad visos jo jungtys galėtų tinkamai funkcionuoti. Pagal Šeibokienę (2002), valdymas yra pastangos sukurti trokštamą ateitį, paisant praeities ir dabarties. Tai nurodo, kad valdymo procesas turi turėti aiškų tikslą norimą pasiekti ateityje, tačiau tam, kad tikslas būtų pasiektas privaloma atsižvelgti į tai kas jau praėjo, ir į tai kas dabar vyksta.

Valdymo procesas apima keturis pagrindinius etapus (Šeibokienė, 2002; iEduNote, 2019):

- planavimą;
- organizavimą;
- vadovavimą;
- kontrolę.

Planavimas, tai tas etapas, kuriame yra iškeliami pagrindiniai tikslai, kurių yra siekiama. Šiame etape bandoma nustatyti visą proceso eigą, kuri būtų orientuota į norimą pasiekti tikslą. Organizavimo etape sutelkiamos pajėgos – žmonės, kurie galės dalyvauti procese ir sieks nustatyto tikslo planavimo etape. Vadovavimo etape viskas nukreipiama į organizavimo etape

sutelktą žmonių grupę, kuri siekia nustatyti tikslų, vadovaudamiesi planu. Taigi šiame etape organizuojama narių veikla, jai vadovaujama, siekiant atlikti būtinas užduotis. Galiausiai kontrolės etape siekiama pamatuoti pasiektus rezultatus ir palyginti juos su pradiniais duomenimis, išmatuoti pažangą, kurią pavyko pasiekti viso proceso metu ir nustatomos patirtos išlaidos. Svarbu neužmiršti stebėsenos etapo, kurio metu nustatomas proceso veikimo efektyvumas (Mendling, Weber, Aalst et al., 2018). Visi valdymo proceso etapai yra svarbūs ir negali būti praleisti, nes tik taip galima pasiekti užsibrėžta tikslą.

Panašius procesų valdymo etapus išskiria ir Mendling, Weber, Aalst ir kt. (2018), nurodydami, kad procesų valdymas susijęs tiek su projektavimu, valdymu, stebėjimu ir verslo procesų patobulinimu. Tai reiškia, kad svarbu ne tik stebėti ir kontroliuoti procesą, bet ir jį tobulinti atsižvelgiant į galimybes. Proceso tobulinimą autoriai Islam ir Ahmed (2012) nusako kaip būdą patobulinti atskiros verslo veiklos rūšių kūrimo ir valdymo būdą. Tam, kad būtų galima procesą patobulinti, svarbu išvelgti proceso tobulinimo perspektyvas atsižvelgiant į stipriąsias puses, galimybes bei nepamirštant įvertinti grėsmių. Taigi proceso valdymas reikalauja gilios analizės pagal turimus duomenis, orientuojantis į ateities perspektyvas.

Verslo procesų tobulinimas yra neišvengiamas kiekvienoje organizacijoje ir turi būti atliekamas nuolatos. Verslo procesų valdymas yra verslo proceso veiksmingumo palaikymo metodas, o pačią verslo proceso koncepciją Ramadhani ir Er (2019) apibrėžia kaip veiklos, vykdomos tokiu koordinuotu būdu, rinkinį, kuris apima organizacinę ir techninę aplinką, kuri orientuota į verslo tikslų siekimą. Kaip teigia Singh (2012), nuoseklūs pagrindiniai organizacijos verslo procesai ir duomenų pateikimas yra svarbūs, kad leistų priimti greitus sprendimus ir greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, kas labai svarbu siekiant pagerinti turimos procesus. Verslo procesas taip pat turi turėti – konkrečius tikslus, įvestis, išvestis, išteklių naudojimą, daugiapakopę veiklą, daugiau nei vieną organizacinį vienetą, kokybę ar vertę vartotojams. Visas šis procesas reikalingas tam, kad siekiami rezultatai būtų kuo geresni.

Verslo procesų valdymas apima kiek daugiau sudedamųjų punktų negu tiesiog procesų valdymas. Verslo procesų valdymą sudaro šios sudedamosios dalys (Fischer, Imgrund, Janiesch ir Winkelmann, 2019; Mendling, et al., 2018):

- strateginis derinimas;
- valdymas;
- metodai;
- informacinės technologijos;
- žmonės;
- kultūra.

Šios verslo procesų valdymą sudarančios dalys nurodo, kad siekiant suderinti skirtingas valdymo proceso dalis siekiama pasiekti nuolatinį proceso tobulinimą. Norint užtikrinti, kad procesas veiks gerai, visų pirma, reikia numatyti, kad verslo proceso sudedamosios dalys – žmonės, sistema, technologijos, metodai - tarpusavyje veiks sistemingai, nekils vidinių problemų.

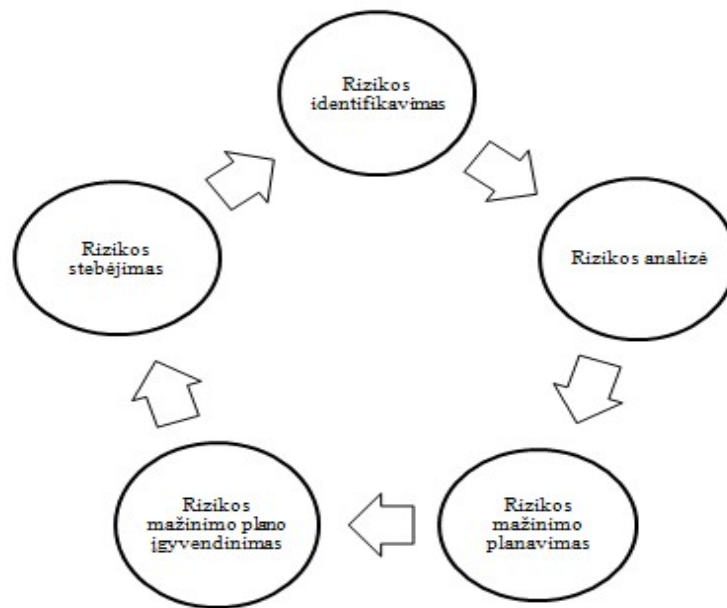
Autoriai Ramadhani ir Er (2019), sutinka su autoriais Fischer ir kt. (2019) dėl verslo procesų sudarymo, nurodydami, kad verslo procesų valdymas apima strateginį verslo projektavimą, proceso modeliavimą, proceso vykdymą, proceso stebėjimą ir proceso optimizavimą. Kiekvienas proceso etapas ir žingsnis gali būti analizuojamas, tvarkomas, gerinamas, perplanuojamas ir perprojektuojamas. Tokia eiga turi tiesioginį poveikį visai organizacijai (Vyšniauskas, 2013). Tokios verslo proceso sudedamosios dalys nurodo, kad laikantis numatyto proceso eigos, nuolat jį stebint, kontroliuojant, tobulinant galima palaikyti darnų proceso veikimą ir problemų išvengimą, kas kitu atveju gali turėti įtakos laukiamiems rezultatams.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovaujantis pagrindiniais verslo procesų valdymo etapais, turint aiškų, konkretų tikslą, ką nurodo tiek Šeibokienę (2002), tiek ir Ramadhani ir Er (2019), galima koordinuotai atlikti efektyvų viso proceso įgyvendinimą, kuris ir yra orientuotas į tikslą, problemos sprendimą. Proceso vystymasis ir vykdymas turi būti orientuotas į veiklos įvykdymą ir galiausiai į proceso optimizavimą, kas padėtų dar greičiau pasiekti užsibrėžtą tikslą bei gauti norimus rezultatus. Sėkmingai suderinus visas valdymo proceso dalis, galima pasiekti nuolatinę proceso kontrolę ir tobulinimą bei realizuoti organizacijos keliamus tikslus.

1.3. Kredito rizikos valdymas ir principai

Siekiant suprasti pagrindines kredito rizikos valdymo proceso dalis, svarbu atlikti kiekvienos iš šių sudedamųjų dalių analizę. Todėl analizuojant procesą svarbu suprasti iš ko susideda rizikos valdymo procesas ir kokiais principais remiantis jis turi būti valdomas. Taigi šiame skyriuje bus aptariamas kredito rizikos valdymo tikslas, valdymo etapai ir valdymo principai.

Rizikos valdymas - tai pastangos, apimančios rizikos pripažinimą, rizikos vertinimą, jos kontrolės politiką ir rizikos mažinimą (Kurawa ir Garba, 2014). Kalbant apie rizikos valdymą bendrąja prasme, reikia suprasti, kad rizikos valdymas turi būti nenutrūkstantis procesas, kuris taikomas siekiant nustatyti, valdyti, stebėti ir pranešti apie šaltinius, dėl kurių įtakos gali kilti rizikos atsiradimas (Doerry ir Sibley, 2015). Rizikos valdymo procesas yra ciklinis ir jį galime išskirti į tam tikrus etapus (žr. 1 pav.):



1 Pav. Rizikos valdymo proceso ciklas (šaltinis: Doerry ir Sibley 2015)

1 pav. pateiktasis rizikos valdymo procesas skirtas analizuoti galimą riziką, identifikuojant priežastis, atliekant tinkamą rizikos švelninimą ir stebėjimą, siekiant užtikrinti sėkmingą rizikos sumažinimą. Rizikos vertinimą sudaro rizikos identifikavimas ir analizė, siekiant nustatyti įvykio tikimybę ir pasekmes (Doerry ir Sibley 2015). Rizikos valdymo ciklas nurodo, kad rizika turėtų būti nustatoma atsakant į klausimus:

- 1) Kokios rizikos turi reikšmingą poveikį?
- 2) Koks konkretus rizikų poveikis?
- 3) Kaip riziką suvaldyti?
- 4) Ar taikomos tinkamos priemonės rizikai suvaldyti?

Tuo tarpu, autoriai Kurawa ir Garba (2014). išskiria kiek kitokią rizikos valdymo proceso etapų klasifikaciją, kur etapai yra kiek labiau apjungti ir supaprastinti, nei autorių Doerry ir Sibley (2015):

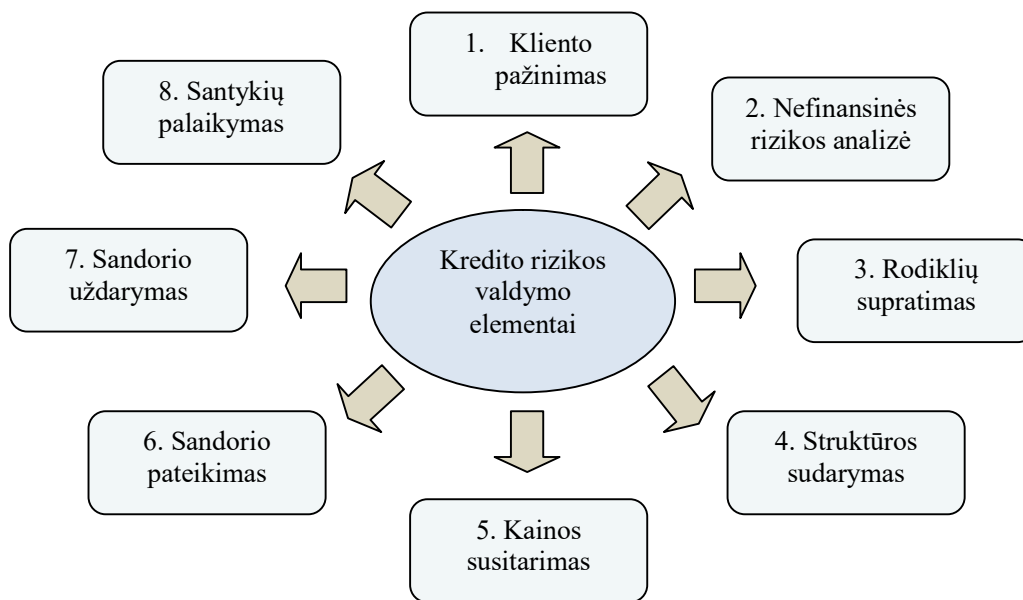
- Rizikos vertinimų atlikimas (identifikavimas ir analizė);
- Švelninimo strategijų (rizikos mažinimo) formulavimas ir patvirtinimas;
- Rizikos mažinimo įgyvendinimas;
- Rizikos stebėjimas.

Rizikos valdymas pradedamas ankstyviausiuose etapuose ir tęsiasi visą proceso gyvavimo ciklą. Rizika nustatoma taikant tiek kiekybinius, tiek kokybinius rodiklius, tiek ir mišrius rodiklius (Peškauskaitė ir Jurevičienė, 2017). Atitinkamai, galima rizikos tikimybę nurodo galimų nuostolių dydį, t. y., pagal tikimybės lygį galima numatyti pasekmes, pavyzdžiui, aukšta rizikos tikimybė, signalizuoja apie galimus patirti didelius nuostolius, priešingu atveju,

kai tikimybė labai maža, ir tikėtini nuostoliai bus maži. Taigi jau pirmuosiuose rizikos valdymo etapuose nustatčius riziką, galima anksčiau jai pasiruošti ir greičiau suvaldyti, taip, kad jos poveikis būtų kuo mažesnis.

Anot Njanike (2009), kredito rizikos valdymas yra rizikos nustatymas, rizikos ir bendro jos lygio vertinimas, finansinių ir kitų priemonių taikymas, įvairių kontrolės priemonių ir procedūrų taikymas, rizikos stebėjimas, siekiant padidinti pagal riziką įvertintą pelną, taip pat banko valdymo organų informavimas. Kalu, Shieler ir Amu (2018) papildė, kad kredito rizikos valdymas reiškia sistemas, procedūras ir kontrolę, kuriomis įmonė siekia sumažinti klientų nemokumo riziką. Županovič (2014) nurodo, kad pagrindinis kredito rizikos valdymo tikslas – išvengti nepageidaujamų nuostolių, neigiamų padarinių atsiradimo, laiku nustatyti kredito rizikos atsiradimo tikimybę ir jos išvengti. Kredito rizikos valdymas yra gyvybiškai svarbus, nes jis padeda didinti turimas pajamas bei išlikti rinkoje (Županovič, 2014). Kadangi kiekvieną objektą kredito rizika veikia skirtingai, daug dėmesio reikia skirti visiems kredito rizikos valdymo etapams. Taigi veiksmingas šios rizikos valdymas yra labai svarbus sėkmingai įmonės veiklai. Kredito rizikos valdymas banke yra susijęs su rizikos nustatymu, klasifikavimu, metodų naudojimu rizikai įvertinti, rizikos stebėjimu ir kontrole (Akram ir Rahman, 2018). Taip pat reikia nepamiršti, kad kredito rizikos valdymas priklauso ir nuo pasirinktos politikos, komunikacijos technologijų, turimos ir gaunamos informacijos bei taikomų priemonių rizikai išvengti.

Kredito rizikos valdymo procesas remiasi ne tik pagrindiniais valdymo proceso etapais, tačiau juos papildė ir turi kiek daugiau sudedamųjų dalių. Kaip ir rizikos valdymo procesas, taip ir kredito rizikos valdymo procesas turi būti nenutrūkstantis. Tik žinant pagrindinius kredito rizikos valdymo etapus galima optimizuoti patį kredito rizikos valdymo procesą. Pagrindiniai etapai, leidžiantys efektyviai valdyti kredito riziką bei atitikti nustatyto kredito rizikos valdymo procesą yra šie (žr. 2 pav.):



2 Pav. Kredito rizikos valdymo etapai (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Beck-Domanico, 2015)

Šie 2 pav. pateikti etapai gali tapti tiek bankinio sektoriaus, tiek ir kitų sektorių įmonių pagrindiniais proceso elementais, kurių pagalba pats kredito rizikos procesas leis ne tik sužinoti viską apie savo klientą, jį suprasti, išanalizuoti galimą kredito poreikį, bet ir po sandorio įvykdymo užtikrins tinkamą jo priežiūrą ir analizę, siekiant išvengti kredito rizikos ir galimų neigiamų jos padarinių.

Kliento pažinimo etape svarbu: sužinoti kliento poreikius, įsitikinti, kad klientas yra patikimas, išsiaiškinti, ką klientas žino apie banko siūlomus produktus, sukurti savo pastebėjimus bei juos pateikti, padėti įvertinti vadybininko kvalifikaciją bei atitikti įmonės strategiją, ištirti konkurencinę rinkos dalį bei ekonomikos poveikį, nustatyti įmonės verslo strategiją, kurios įmonė privalo pasiekti.

Nefinansinės rizikos² analizės etape surinkta informacija svarbi pozicionuojant save. Svarbu suprasti, kokie ekonominiai veiksniai gali daryti įtaką įmonės finansiniam stabilumui ir tuos veiksnius įvertinti (Nasser, 2017). Identifikuojant riziką reikia nustatyti mikro ir makro veiksnius, kurie gali turėti įtakos įmonės turimam portfeliui bei įvertinti, kaip tie veiksniai gali turėti įtakos po sutarties – skolininkui grąžinti skolą. Taigi, šiame etape svarbus vertinimas – kliento, verslo, rinkos, rizikos; kritinis mąstymas siekiant įsigilinti į galimą kilti problemą; rizikos analizė – tinkamai išanalizuoti galimą kilti riziką ir užtikrinti paskolos grąžinimą.

Rodiklių supratimo etape svarbu suprasti privalumus ir galimus rizikos nuostolius. Reikia išsiaiškinti, kur klientas naudos gautas lėšas t. y., koku tikslu yra skolinamasi, atlikti jo finansinę analizę, įvertinti turimą turtą, turto likvidumą, pajamų ir išlaidų analizę ir pan.

² Nefinansinė rizika – tai rizika kuri apima operacinę ir verslo rizikas, kuri būdinga visos verslo rūšims, įtraukiant ir bankinį sektorių (Macaitytė, 2011).

Pasiūlymo *struktūros sudarymas* – prieš užbaigiant finansinę analizę, reikia įsitikinti įmonės sėkme. Tik atlikus analizę ir išanalizavus visus rodiklius, kurie buvo paminėti anksčiau, galima tinkamai sudėlioti pasiūlymo struktūrą, kadangi paskolos struktūra priklauso nuo kliento finansinės būklės (Nasser, 2017). Paskolos struktūra svarbi siekiant paaiškinti klientui nustatytas ribas, susitarimo turinį ir sąlygas.

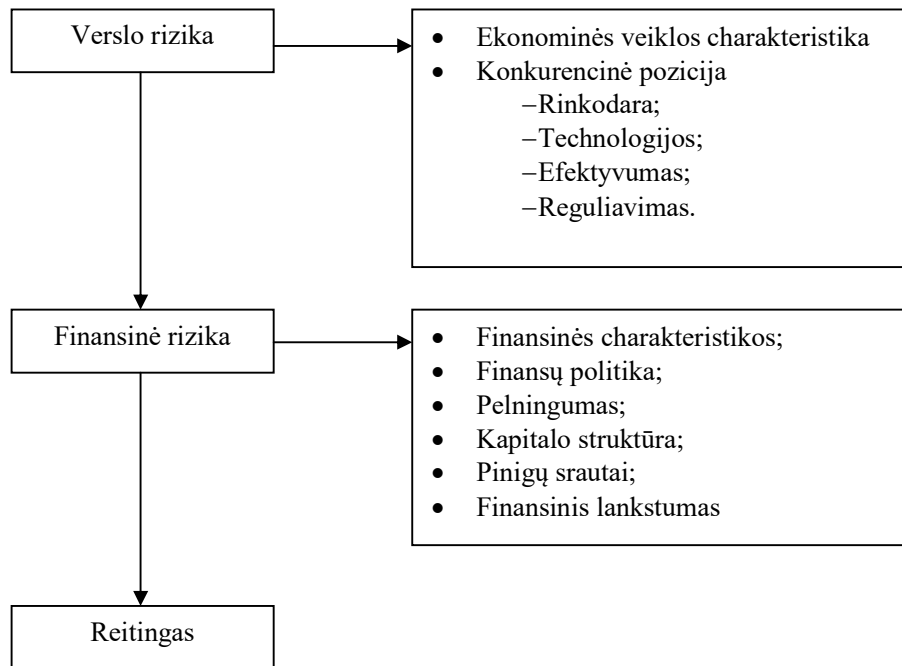
Kainos susitarimas užtikrina, kad būtų tinkamai kompensuota kredito rizika. Šiame etape atsižvelgiama į palūkanų normos riziką bei kitus veiksnius, galinčius įtakoti kainos pasikeitimus (Beck-Domannico, 2015). Norint išvengti kredito rizikos, šis etapas yra ypač svarbus, kadangi kartu apžvelgiamos ir kitos galimos kilti rizikos.

Sandorio pateikimas – šiame etape svarbu dar kartą peržvelgti visas sutarties sąlygas, atliktą analizę, atliekant proceso valdymo stebėjimą. Taigi, kaip teigia Beck-Domannico (2015), šiame žingsnyje reikia apžvelgti: ekonominius veiksnius ir konkurencinę aplinką, valdymo veiksnius, finansinę analizę, paskolos gražinimo šaltinius ir sudaryti santrauką su rekomendacijomis.

Sandorio uždarymas įvyksta po struktūros sudarymo, kainodaros nustatymo ir pakartotinio viso proceso patikros. Po šių veiksnių, belieka tik parengti dokumentus ir juos pristatyti kitai sandorio šaliai. Tai priešpaskutinis proceso etapas, prieš galutinį sandorio užbaigimą.

Santykių palaikymo etape svarbu nuolatos stebėti sandorį, t.y., atlikti monitoringą (Beck-Domannico, 2015). Tai reiškia, reikia žiūrėti ar laikomasi visų sutartyje numatytų sąlygų ir pan. Periodinis sandorio peržiūrėjimas padeda įmonei užtikrinti, kad laikomasi visų nustatytų reikalavimų, ir nėra grėsmės patirti kredito riziką, kuri gali sukelti daug neigiamų padarinių.

Kredito rizikos vertinimui atlikti galime vadovautis ir tam tikra schema (žr. 3 pav.):



3 Pav. Kredito rizikos vertinimo schema (sudaryta autorės, remiantis Standard & Poor's, 2018)

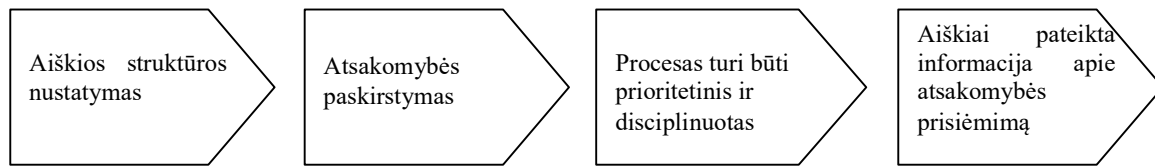
Pateiktame 3 pav. matome, kad kredito rizikos vertinimas yra sudėtingas, todėl jo vertinimui pasitelkiami tiek kokybiniai metodai, kurie dažniausiai naudojami vertinant verslo riziką, tiek kiekybiniai metodai, skirti finansinei rizikai įvertinti. Taip įvertinama ir įmonės finansinė padėtis, vykdoma finansinė politika bei nustatomos pagrindinės įmonės charakteristikos, konkurencijos lygis ir kita. Todėl galime teigti, kad taip atliekama ne tik verslo analizė, bet ir finansinė analizė.

Nustačius kredito rizikos valdymo tikslą, svarbą ir etapus, svarbu nustatyti, kokiais principais remiantis ji turėtų būti valdoma, kadangi kredito rizikos valdymo principai svarbūs ir visam kredito rizikos valdymo procesui. Didėjanti sandorio rūšių įvairovė (nuo asmeninių iki vyriausybių) ir nuolat besiplečianti įsipareigojimų formų įvairovė rodo, kad kredito rizikos valdymo procesas vaidina lemiamą vaidmenį finansinių paslaugų įmonių vykdomoje rizikos valdymo veikloje (Ayong-Nying Apanga, Appiah ir Arthur, 2016). Kredito rizika yra viena svarbiausių bankams, kuriuos prižiūri Bazelio priežiūros komitetas, dėl to svarbu išskirti Bazelio bankų priežiūros komiteto (2000) nurodomus bankų kredito rizikos valdymo vertinimo principus:

- tinkamas kredito rizikos aplinkos sukūrimas;
- veikimas pagal patikimą kredito suteikimo procesą;
- tinkamas kreditų administravimas, matavimas ir stebėsenos procesas;
- tinkamas kredito rizikos kontrolės užtikrinimas.

Remiantis šiais principais galime teigti, kad esant tinkamoms aplinkos sąlygoms bei veikiant pagal iš anksto nustatytą ir patikimą kredito suteikimo ir kredito rizikos valdymo procesą, įvertinus galimus nukrypimus ir vykdant stebėseną, galima sumažinti kredito rizikos grėsmę. Žinoma, svarbu nepamiršti ir aplinkos veiksnių, galimų ekonominių pokyčių įtakos. Taigi Bazelio susitarimų laikymasis nurodo, kad siekiama kredito rizikos pažinimo ir veiklos gerinimo, stabilumo palaikymo ir efektyvaus kapitalo ekonomikoje paskirstymo.

Mokslinėje literatūroje galime sutikti išskiriant kredito rizikos valdymo principus, kuriuos galima pateikti 4 pav.:



4 Pav. Kredito rizikos valdymo principų schema (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kolapo, Ayeni, Oke, 2012)

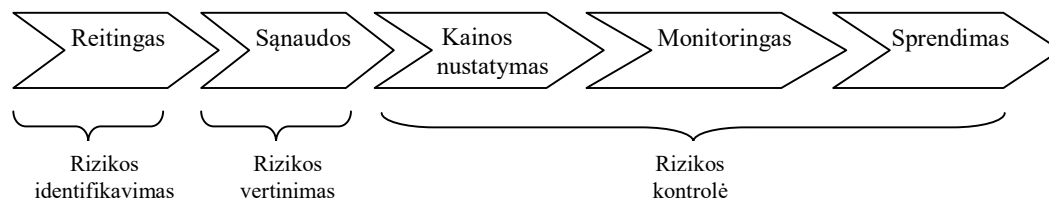
Į kredito rizikos valdymo procesą yra įtraukiamos kredito rizikos apsidraudimo priemonės, kurių pagalba siekiama sumažinti kredito rizikos poveikį arba jį suvaldyti (Kolapo, Ayeni, Oke, 2012). Kaip teigia Kolapo, Ayeni ir Oke (2012), apsidraudimo nuo kredito rizikos priemonės gali būti tokios kaip: kredito išvestinės priemonės, kurios suteikia bankams papildomų pajamų; kredito pakeitimas vertybiniais popieriais, leidžiantis perkelti riziką į kitą faktorių; atitikimas Bazelio susitarimams; vidaus skolinimosi politikos priėmimas. Jeigu įmonei nepavyksta suvaldyti kredito rizikos, galima teigti, kad ji ne tinkamai laikėsi nustatyto proceso eigos ir rizikos mažinimo priemonių.

Apibendrinant galima teigti, kad kredito rizikos valdymas yra labai svarbus kiekvienai organizacijai, kadangi jis padeda tinkamai vykdyti veiklą, formuoti siekiamus tikslus ir strategiją. Veiksmingas kredito rizikos valdymas atliekamas remiantis kredito rizikos stebėjimo ir vertinimo sistema, kuri leidžia stebinti ir vertinant skolininko finansinę būklę kontroliuoti, kaip laikomasi sutarties sąlygų, iš anksto nustatyti galimas problemas ir įvertinti ar jos atitinka prisiimtą kredito riziką. Siekiant suvaldyti kredito riziką svarbu laikytis nustatytų principų, kurie apibrėžia organizacijoje priimtos politikos, nuostatų laikymąsi, būtina vadovautis įmonėje nustatyta organizacinę struktūra, kad viskas vyktų pagal nustatytus reikalavimus ir atitinkamos tarnybos prižiūrėtų, kaip vykdoma veikla, o atliekamos operacijos atitiktų nustatytus reikalavimus ir būtų sistemingos.

1.4. Kredito rizikos valdymo procesas ir jo vertinimas

Kaip jau buvo aptarta 1.1. skyriuje, kredito rizika labiausiai veikia bankų vykdomą veiklą, kadangi kreditų suteikimas yra pagrindinė jų veikla leidžianti uždirbti pajamas. Tai, kad bankai susiduria su kredito rizika, įsitraukimas į rizikos valdymo praktiką yra neišvengiamas (Ayong-Nying Apanga, Appiah ir Arthur, 2016). Būtent kredito rizika turi didelę reikšmę bankų pelningumui, nes didelė dalis bankų pajamų sukauptos iš paskolų, iš kurių gaunamos palūkanos. Tačiau palūkanų normos rizika yra tiesiogiai susijusi su kredito rizika, reiškiančia, kad aukšta arba padidėjusi palūkanų norma padidina paskolos neįvykdymo tikimybę (Kolapo, Ayeni, Oke, 2012). Kitaip tariant, suma, kurią skolininkas turi sumokėti padidėja ir taip kyla nenumatyta kredito rizika. Dėl šių priežasčių, svarbu, kad įmonė turėtų patikimą ir efektyvų kredito rizikos valdymo procesą.

Laikantis nustatytos kredito rizikos valdymo proceso eigos, galima iš anksto pastebėti neigiamus, riziką keliančius veiksnius, juos identifikuoti ir iš karto pašalinti, siekiant jų išvengti tolimesniuose proceso etapuose. Kredito rizikos valdymo procesas reikšmingiausias jį integruojant į bankų veiklą, siekiant tvaraus veiklos vystymosi ir jos valdymo. Kredito rizikos valdymo procesą, ypač tą dalį, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas kitos sandorio šalies rizikos valdymui, galima suskaidyti į penkis etapus, kurie pateikti 5 pav.:



5 Pav. Kredito rizikos valdymo procesas (šaltinis: Weber, Fenchel & Scholz, 2006)

Reitingo tikslas yra nustatyti skolininko įsipareigojimų neįvykdymo riziką. Reitingai gali būti nustatomi kokybiniais, kiekybiniais arba mišriais metodais. Šiuo tikslu bankai vykdo kredito įvertinimą prieš suteikiant klientui paskolą. Be asmeninio patikimumo vertinimo, kreditingumo vertinimas atliekamas siekiant nustatyti paskolos neįvykdymo tikimybę (PD), kurios tikslas - numatomų skolinimo nuostolių (EL) kiekybinis įvertinimas, pagrįstas įsipareigojimų neįvykdymo tikimybe (PD) ir nuostolių dėl įsipareigojimų neįvykdymo (LGD, matuojami procentais) (Weber, Fenchel ir Scholz, 2006).

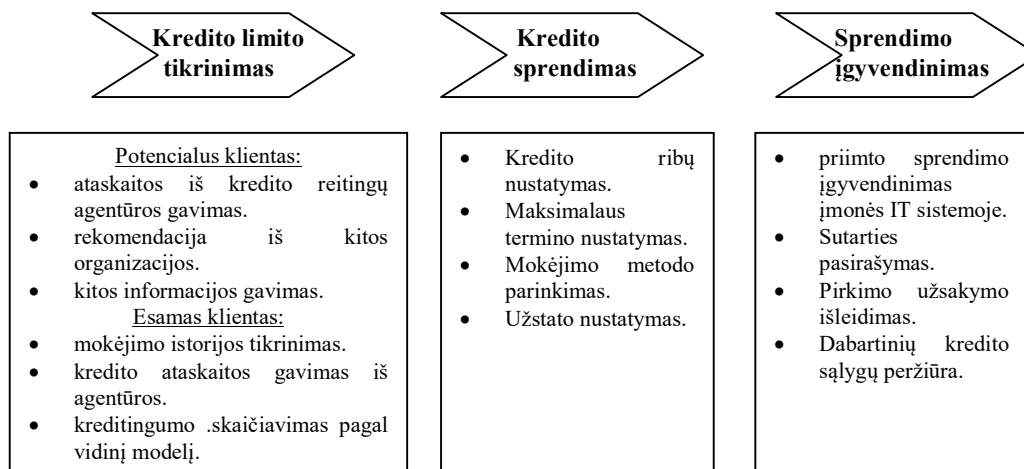
Sekančiame kainų nustatymo etape sąnaudos yra integruotos į kredito sąlygas. Paskolos laikotarpiu stebimas suteiktas kreditas ir stebimi kredito rizikos pokyčiai. Jei tikimasi, kad skolininko nuostoliai padidės, reikia išanalizuoti to priežastis ir atlikti pakeitimus (Weber, Fenchel ir Scholz, 2006). Monitoringo etapo tikslas yra sumažinti nuostolius ir išvengti nemokių

klientų atsiradimo. Taigi remiantis šiuo kredito rizikos valdymo procesu ir jo etapais - reitingavimo, kainų nustatymo, sąnaudų nustatymo ir stebėjimo, galima išvengti galimo kredito rizikos atsiradimo.

Nagrinėjant mokslinius straipsnius, dauguma autorių pateikia supaprastinę kredito rizikos valdymo procesą, kadangi atskirų įmonių taikomas procesas gali skirtis dėl procese esančių dalyvių ar subprocesų³ skaičiaus. Kaip teigia Siekelova, Kollar, Weisssova (2015), kredito rizikos valdymo veiklos apima šias rūšis:

- individualių mokėjimo sąlygų koregavimą skirtingoms klientų grupėms;
- mokėjimo sąlygų nustatymą vienalytėms klientų grupėms;
- klientų kreditingumo įvertinimą;
- įvadinis kontrolinis sąrašas - tai reiškia klientų, kurių neigiama patirtis sustabdo tiekimą, sąrašą;
- nustatyti pagrindinius gautinų sumų valdymo principus.

Siekelova, Kollar, Weisssova, (2015) nuomonė, kiek išsiskiria iš anksčiau nagrinėtų autorių ir nurodo, kad kredito rizikos valdymo procese užtenka išskirti tris pagrindinius etapus, kurių pagalba galima suvaldyti kredito riziką – kredito limito patikrinimas, kredito sprendimas ir sprendimo įgyvendinimas (žr. 6 pav.).



6 Pav. Kredito rizikos valdymo procesas (šaltinis: Siekelova, Kollar, Weisssova, 2015)

Kiekvienas 6 pav. pateikto proceso etapas išskaidomas į atskirus subprocesus. Nors palyginus šį procesą su jau aptartu Weber, Fenchel ir Scholz, 2006 procesu, šis procesas išskaidomas į mažiau etapų, tačiau detalizuoti etapų subprocesai nurodo, kad dauguma numatytų subprocesų nukreipti į tą patį tikslą, tačiau skiriasi jų eiliškumo tvarka. Tačiau analizuojant aptartuosius kredito rizikos valdymo procesus, svarbu atkreipti dėmesį ir į taip, kaip jie turi būti

³ Subprocesas - tai procesas, veikiantis, kaip didesnio proceso dalis. Terminas yra sąlyginis, taikomas, kalbant apie tam tikrą procesą, kaip apie didesnio proceso dalį (itSM.lt, 2009).

vertinami. Kadangi šio darbo tikslas, pateikti pasiūlymus proceso tobulinimui, svarbu atsižvelgti į tai, kaip vertinama atskira proceso dalis ar visas procesas.

Galutinis kredito rizikos valdymo proceso analizės ir vertinimo tikslas – parengti rizikos mažinimo ir išvengimo priemonės skirtas proceso tobulinimui (Vaškelaitis, 2003). Taigi kredito rizikos valdymo procesas vertinamas siekiant minimizuoti galimus nuostolius, o tam atlikti, reikia vertinti procesą, analizuoti jo sudedamąsias dalis, vertinti skolininko finansinę padėtį, teisinį statusą ir pan.

Priežastis, dėl kurios teisingas kredito rizikos valdymo procesas yra svarbus ta, kad bankai turi ribotus pajėgumus padengti paskolos nuostolius ir tai gali būti padengta tik naudojant pajamas gaunamas iš kitų pelningų paskolų ar banko kapitalo (Ngwa, 2010). Kitu atveju neigiamos pasekmės gali turėti įtakos tiek banko kapitalo pakankamumui, likvidumui, tiek ir pelningumui. Didžiąją bankų dalį sudaro paskolos, todėl kredito rizikos valdymas ir valdymo procesas daro didelę įtaką bankų veiklos stabilumui. Kaip teigia Minh Vo (2015), pagrindinis kredito rizikos požymis yra bloga skola. Aukštas blogos paskolos procentas reiškia banko nesugebėjimą kontroliuoti kredito rizikos. Panašų pastebėjimą nurodo ir Disemandi (2019), kad nevykdomos paskolos/neveiksnius paskolos yra tai, ko bankas turi vengti, nepamiršdamas, kad nustatant banko patikimumą yra vertinamas neveiksnių banko paskolų lygis. Tinkamai neįgyvendinus kredito rizikos valdymo proceso, bankinio sektoriaus įmonės gali patirti didelių nuostolių, jeigu investicijų nepavyksta susigrąžinti (Kancerevyčius, 2004). Dėl šių priežasčių į kredito rizikos valdymo procesą yra įtraukiamas ne vienas atskiras padalinys, tačiau įvairūs padaliniai, kurie skirtingomis priemonėmis stengiasi nuodugnai išnagrinėti visas galinčias kilti grėsmes.

Kaip nurodo Lietuvos banko valdyba (2018), bankas turi užtikrinti, kad individualaus arba bendro skolinimo pozicijų vertinimo parinkimas netrukdytų laiku pripažinti tikėtinų kredito nuostolių, o apskaičiuojant atidėjinius turi būti tinkamai atsižvelgiama į esamus veiksnius ir į ateitį orientuotą informaciją, kuri gali turėti įtakos likusių pinigų srautų susigrąžinimui. Kitu atveju tai reikš nesuvaldytą kredito riziką ir neefektyvų kredito rizikos valdymo proceso užtikrinimą ir bankas patirs nuostolius. Todėl kredito rizikos valdymo procese taip pat nuolat atsiranda pakeitimų, kurie ne visada gali reikšti teigiamų rezultatų užtikrinimą.

Kredito ir kliento vertinimas yra pradinis taškas aptartuose kredito rizikos valdymo procesuose, kai surenkama visa reikalinga informacija apie kreditą ir vertinami kredito pareiškėjo poreikiai. Kredito paraiškos formose turėtų būti pateikta visa svarbi informacija, kad būtų pakankamai informacijos kredito vertinimui atlikti (Odonkor, 2018). Atsižvelgiant į tai, atsargumo priemonė finansų įstaigoms yra turėti kontrolinį sąrašą, kuris užtikrintų, kad būtų surinkta visa reikalinga ir aktuali informacija ir kuri atitiktų nustatytus kliento kriterijus.

Taigi vienas iš kriterijų procesui vertinti būtų skolininko vertinimas – prieš tai, kai priimamas sprendimas suteikti kreditą, įvertinamas galimo skolininko kreditingumas arba skolininko galimybė gražinti kreditą. Tam įgyvendinti atliekamas „pažink savo klientą“ principas. Taip įvertinami skolininko pinigų srautai, tikrinama mokėjimo istorija ir skolininko galimybės gražinti skolą (Richard, Chijoriga ir Kaijage, 2008). Šio etapo – pradiniam skolininko vertinimui, galime apibrėžti šiuos vertinimo kriterijus (Gyamfi, 2012):

- kliento mokumas;
- poreikio dydis;
- ekonominiai rodikliai;
- kliento veiklos rūšis;
- įmonės amžius;
- kt.

Remiantis šiais vertinimo kriterijais yra susipažįstama su klientu, jo poreikiu bei galimybėmis gauti kreditą. Svarbu išanalizuoti visą su skolininku susijusią informaciją, tam, kad nekiltų neigiamos rizikos ir moralinės grėsmės kituose proceso etapuose (Olewi, Ali, Jassim, Nadhim et al., 2019). Vertinant klientą svarbu, kad jis atitiktų paminėtuosius kriterijus – veikla nebūtų rizikinga ir atitiktų bankinio sektoriaus įmonių nustatytas veiklas, kurias jie gali finansuoti. Šis kriterijus yra reglamentuotas ir taikomas visoms bankinio sektoriaus įmonėms (Lietuvos bankas, 2019). Įmonės amžius taip pat turi būti pakankamas, kad būtų galima suteikti kreditą, kadangi dažnu atveju bankai įmones finansuoja, jeigu jų veikla yra ilgesnė nei vieneri ar dveji metai. Jeigu klientas neatitinka šio vertinimo jis laikomas rizikingu ir jeigu tokią įmonę bankas finansuotų, kiltų kredito rizikos tikimybė, kas rodo neigiamą poveikį procesui. Kliento poreikis taip pat turi atitikti jo ekonominius rodiklius, kuriems esant prastiems arba jų neįvertinus ir perėjus į kitą proceso etapą gali kilti rizikos atsiradimas (Bravo, Thomas ir Weber (2015). Žinoma vertinant kliento poreikį, svarbu įvertinti ir jo pajėgumus gražinti paskolą. Pajėgumas, tai tikslinis skolininko vertinimo taškas - gebėjimas kontroliuoti verslą, kai ekonomika patiria vangumą. Ateities verslo perspektyvos, gamyba ir rinkodara, taip pat žaliavos, darbo įranga, finansų administravimas, ir net galimybė pasinaudoti rinka yra tie kriterijai, kurie bankui vertingi (Disemadi, 2019). Kliento mokumas yra vienas iš svarbiausių šio etapo vertinimo kriterijų, kadangi, įvertinus kliento mokumą, galima nustatyti ar jis pajėgus mokėti kreditą, ar vykdo kitus savo įsipareigojimus. Kliento mokumą galima įvertinti kiekviename banke atskirai, tačiau susiduriama su informacijos gavimo iš kitų bankų problema, kadangi organizacijos tarpusavyje informacija apie kliento mokumą banke nesidalina.

Kredito įstaigos turi įvertinti įvairią informaciją. Kaip nurodyta European Banking Authority apskaitos gairėse (2017), informacija, į kurią atsižvelgiama, turi būti susijusi su konkrečios vertinamos skolinimo pozicijos kredito rizikos vertinimu ir TKN (tikėtinų kredito nuostolių) apskaičiavimu ir apimti duomenis apie ankstesnius įvykius, esamą padėtį ir būsimos ekonominės padėties prognozes. Be viso to, visa turima ir gauta informacija turi būti pagrįsta ir patvirtinta. Tinkamai neįvertinus kliento, atsiranda tikimybė parinkti neteisingą kredito rizikos valdymo priemonę arba jos visai neparinkti. Rizikos valdymą ir jos priemonių analizę turi atlikti kiekvienas bankas siekdamas pelno. Šios priemonės taikomos norint sumažinti kredito riziką, kurios gali būti naudojamos tiesiogiai arba netiesiogiai, priklausomai nuo daugelio veiksnių lemiančių riziką (Jasienė ir Laurinavičius, 2009). Taigi bendras šio etapo vertinimas susideda iš jau paminėtųjų kriterijų, kurių tinkamai neįvertinus gali kilti kredito rizika, jeigu jie nebus pastebėti kituose proceso etapuose. Paprastai bankai nusprendžia, kokioms kliento savybėms esant finansavimas nėra galimas (Karampatsas, Petmezas ir Travlos, 2014). Dažnu atveju galima sutikti, kad jeigu klientas neatitinka įmonės priimto rizikos lygio rodiklio, organizacija traktuojama, kaip nepageidautino finansavimui ir nėra finansuojama.

Dar vienas aspektas, kuris turi būti vertinamas prieš suteikiant paskolą – kapitalas (skolininko grynoji finansinė vertė). Vertindamas skolininko kapitalą, skolintojas gali užduoti klausimus siekiant išsiaiškinti, kokį turtą turi skolininkas, kurį galima parduoti, kad per trumpą laiką galėtų gražinti skolą. Tai gali būti akcijos, obligacijos ar nekilnojamas turtas (Odonkor, 2018). Tam tikslui dažniausiu atveju skaičiuojamas nuosavo kapitalo pelningumo (ROE) rodiklis, kuris parodo kiek efektyviai panaudojamas nuosavas įmonės kapitalas (įmonės savininkų investuoti pinigai ir turtas) bei yra apskaičiuojamas, kaip grynojo įmonės pelno ir nuosavo kapitalo santykis. Taigi šis vertinimo rodiklis turi būti svarbus tiek pačiai įmonei, tiek kreditoriams ar investuotojams (Savickas, 2019). Kalbant apie kapitalo pakankumą, pagal Baselio III susitarimo reikalavimus, bankai vertindami įmonių kapitalo rodiklį, pasirinkdami vertinimo metodus, turi atitikti normatyvinius kapitalo apskaičiavimo parametrus – kapitalo poreikio principus.

Įvertinus prieš tai buvusius proceso veiksnius ir neidentifikavus nepriimtinos rizikos, galima keliauti į sekantį proceso etapą – sprendimo priėmimą ir įgyvendinimą. Kredito sprendimo priėmimo etapo vertinimo kriterijai (Siekelova et al., 2015):

- užstatas;
- kredito trukmė;
- kredito dydis;
- kredito mokėjimo būdas.

Šiame etape svarbus kriterijus yra užstatas ir jo vertinimas. Kitaip tariant - užtikrinimo priemonių tinkamumo ir pakankamumo įvertinimas (Gyamfi, 2012). Jau vien analizuojant autorių Peškauskaitė ir Jurevičienė (2017) straipsnius, galime sutikti, kad užstato vertinimas yra vienas iš pagrindinių kokybinių kredito rizikos vertinimo metodų elementas. Užstatas kiekvienoje organizacijoje vertinamas skirtingai, pagal banko kreditavimo politiką, tačiau atskirai galima išskirti šiuos subprocesus – užstato vertinimo - kriterijus (Lietuvos banko valdyba, 2014; Eberl ir Weber, 2014; Smith ir Howard, 2015):

- kreditavimo produkto specifika;
- įsipareigojimų nevykdymo tikimybė;
- nuostolis dėl įsipareigojimų nevykdymo;
- užstato piniginė vertė ir rinkos vertė;
- likvidumas.

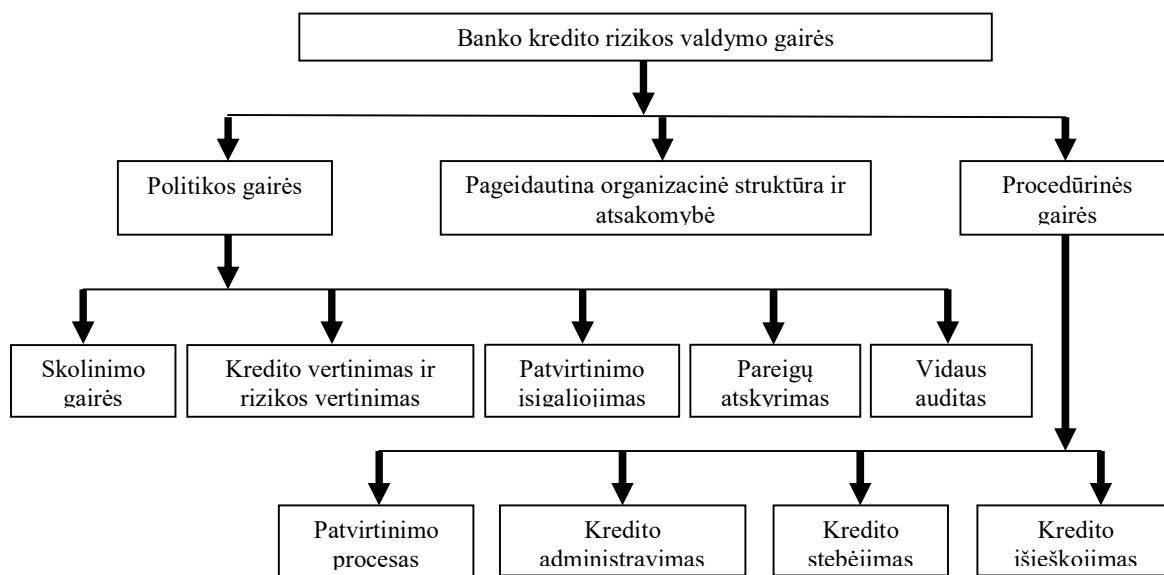
Bet kurį skolininko turtą, galima įkeisti užtikrinimo tikslais, tačiau būtina jį įvertinti atsižvelgiant tiek į finansinę vertę, tiek ir į kitus aspektus. Jei turtas buvo anksčiau įkeisti kitai paskolai, finansininkai greičiausiai manys, kad ją bus galima vėl įkeisti tik tada, kai bus sumokėta ankstesnė paskola (Odonkor, 2018). Bravo, Thomas ir Weber (2015) taip pat pabrėžia, kad šis kriterijus turi būti vertinamas ir prieš priimant sprendimą dėl kredito išdavimo, siekiant nustatyti jau įkeistus turtus, tiek priėmus sprendimą suteikti kreditą, įvertinant imamo užstato dydį. Apibendrinant užstato vertinimo kriterijus, galime teigti, kad kredito rizikos valdymo procese, užtikrinimo priemonių analizės etapas yra itin svarbus, nes jau iš pat pradžių siunčia mums signalus, apie kliento rizikingumą, ar klientas gali atnešti bankui nuostolių. Dėl to svarbu nustatyti užstato piniginę vertę, rinkos vertę ir likvidumą, kad būtų tinkamai įgyvendintas kreditavimo sprendimas.

Viena iš priemonių, kuri gali užkirsti kelią galimam kredito rizikos atsiradimui, kai viso proceso metu ši rizika nebuvo identifikuota yra nuolatinis monitoringo etapo įgyvendinimas. Šis subprocesas yra vienas iš paskutiniųjų, aptartuose kredito rizikos valdymo procesuose, tačiau neabejotinai labai svarbus, siekiant išlaikyti ir turėti atnaujintą informaciją apie klientą ir jo finansinę būklę, taip sumažinant netikėtą kredito rizikos atsiradimo tikimybę. Nainys (2006) nurodo, kad banko kreditų monitoringas – tai specialiai organizuota ir nuolat veikianči būtinoms informacijos apie kredito gavėjo ūkinę finansinę būklę rinkimo, analizės, vertinimo ir prognozavimo iki, ir po kredito išdavimo, bei atsiskaitymų kontrolės sistema po kredito išdavimo. Bankų kredito monitoringas suteikia galimybę siekti pagrindinio tikslo – kredito rizikos minimizavimo (Nainys, 2006). Monitoringo etapas apima šiuos kriterijus (Jočienė, 2006):

- Skolininko kapitalo pakankamumo analizę (savos lėšos/bendra aktyvų suma);
- Skolininko aktyvų kokybės analizę;
- Skolininko likvidumo analizę (likvidieji aktyvai/kiti aktyvai);
- Skolininko pelningumo analizę (pelnas vienai akcijai ir vienam darbuotojui).

Vadovaujantis šio etapo veiksmais, galima nustatyti ar skolininkas atitinka prisiimtos rizikos dydį, ar tinkamai buvo įgyvendintas kredito rizikos valdymo procesas ir atitinkamai imtis tolimesnių veiksmų. Remiantis Lietuvos banko valdybos nutarimu (2018), bankas turi periodiškai (ne rečiau kaip kartą per metus) įvertinti skolininko kredito rizikos portfelio pasikeitimus. Šiame etape svarbu žinoti ir įsitikinti ar skolininkui nekyla laikinų problemų ir užtikrinti kad būtų laikomasi sutarties sąlygų (Ngwa, 2010). Tai nurodo, kad šis etapas turi būti atliekamas nuolat, o etapo įgyvendinimo metu pastebėjus ir įvertinus kredito rizikos padidėjimą tinkamai apskaičiuoti tikėtinus kredito nuostolius ir priimti sprendimą dėl nuostolių sumažinimo arba išvengimo, siekiant įgyvendinti procesą.

Mokslinėje literatūroje pateikiamas dar vienas kredito rizikos valdymo procesas, kuris gali būti taikomas banke (žr. 7 pav.) (Assignmentpoint, 2019):



7 Pav. Kredito rizikos valdymo procesas (šaltinis: Assignment point, 2019)

7 pav. pateiktas kredito rizikos valdymo procesas ir struktūra kiek skiriasi nuo prieš tai nagrinėtų. Pagal pateiktojo kredito rizikos proceso valdymo gaires, galime matyti, kad pagrindinės kredito rizikos valdymo proceso gairės išskiriamos į tris dalis.

Pirmoje dalyje - politikos gairėse, pagrindinis dėmesys skiriamas kredito rizikos valdymo politikai, kuri apima skolinimo proceso įgyvendinimo procedūras ir rizikos kvalifikavimą bankuose. Skolinimo gairės nurodo, kurie verslo sektoriai turi turėti didžiąją banko kreditų portfelio dalį. Kredito įvertinimo ir rizikos vertinimo dalyje svarbus aspektas išlieka kredito

įvertinimas, kadangi kiekviename banke būtina atlikti išsamų kredito ir rizikos vertinimą. Šiame etape įeina ir „pažink savo klientą“ žingsnis, kadangi riziką tinkamai įvertinti galima tik žinant, kokius klientus turi kiekviena įmonė ir nustačius, ar jie gali sukelti kredito riziką. Taigi šiame etape atliekamos jau paminėtojo Beck-Domanico (2016) pateikto proceso dalys – kliento pažinimas, poreikių įvertinimas, rizikos ir kainos nustatymas, struktūros sudarymas.

Patvirtinimo įsigaliojimo etape vykdomi tolimesni kredito patvirtinimo veiksniai. Tai reiškia, kad nusprendus suteikti klientui kreditą vyksta tolimesnis kredito tvirtinimas, kuris perduodamas aukštesniems komitetams siekiant užtikrinti kliento atskaitomybę. Šį etapą galime papildyti kitų autorių – Ajah ir Chibueze (2013) kredito rizikos valdymo proceso nustatytu etapu, apimančiu kredito rizikos valdymą, paskolos suteikimą bei tolimesnį jos tvirtinimą, kuris, taip pat yra atliekamas keliuose tvirtinimo lygiuose. Tai reiškia, kad kredito tvirtinimo etapas vyksta paskolų komitete, kuris dar kartą turi viską peržiūrėti ir atlikti kredito rizikos vertinimą, kad užtikrintų kredito rizikos valdymo proceso veiksmingumą. Taip siekiama pilnai užtikrinti kredito rizikos valdymo procesą bei jo pilną atitikimą.

Organizacinės struktūros vaidmuo šiame procese yra toks, kad jie patvirtina tolimesnį kredito suteikimo procesą bei jo struktūrą, kuris siekiant greitesnio proceso turėtų būti centralizuotas.

Procedūrinėse gairėse atliekami tolimesni kredito rizikos valdymo užtikrinimo uždaviniai – kredito administravimas, kuris skirtas užtikrinti tinkamą dokumentaciją, stebėti kredito apdraudimo sąlygas, kad jos būtų patvirtintos banke, kredito monitoringo etape siekiama užtikrinti ar laikomasi sutarties sąlygų bei tvarkos (Assignment point, 2019). Kitaip tariant čia atliekamas monitoringas ir visas stebėsenos procesas jau po kredito suteikimo. Kredito išieškojimo etapas skirtas vykdyti tuomet, kai skolininkas yra nemokus ir nepajėgia grąžinti paskolos. Tai nurodo, kad įmonė jau susidūrė su kredito rizika ir neįvertino jos ankstesniuose etapuose. Pagrindinės šio etapo funkcijos yra tos, kad siekiama nustatyti planą, kaip susigrąžinti prarastas lėšas, kad patiriami nuostoliai būtų kuo mažesni.

Pateiktasis procesas yra labiau bendrinis, neišskiria kiekvieno etapo atskirų sudedamųjų dalių. Pagrindiniai anksčiau pateiktų kredito rizikos valdymo procesų trūkumai yra tokie, kad kiekvieną proceso dalį sudaro dar keletas subprocesų, kurie pačiame procese nėra pateikti, tačiau yra tik kaip papildomos sudedamosios dalys. Tik matant iš karto visas proceso dalis, galima aiškiau suprasti patį procesą, neskiriant papildomo laiko aiškinantis, ką kiekviename subprocese reikia atlikti. Na o pagrindinis šio kredito rizikos proceso skirtumas tas, kad jis numato etapą, kuris reglamentuoja kaip elgtis, kokių priemonių imtis, kai kredito rizikos ankstesniuose etapuose nepavyko pastebėti ir ji šiuo metu yra identifikuojama.

Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui svarbu parinkti efektyvias priemones, kurios leistų užtikrinti rizikos išvengimą. Vertinant kredito rizikos valdymo procesą, kurio pagrindinis tikslas nustatyti galimas spragas kredito rizikos atsiradimui, svarbu numatyti galimą rizikos dydį ir įvertinti priemonių, galinčių padėti išvengti rizikos neigiamų padarinių, veiksmingumą. Kredito rizikos valdymo priemonės sudaro šie veiksniai (Urnėžius, 2001):

- kreditavimo taisyklės ir tvarka;
- kreditavimo procedūros, reglamentuojančios kreditavimo veiklą;
- kreditų rizikos limitų sistema;
- paskolų klasifikavimo modeliai bei jų nustatymo kriterijai;
- kredito rizikos valdymas banko padaliniuose;
- kreditavimo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas.

Anot Urnėžiaus (2001), šie veiksniai gali padėti išskaidyti riziką bei išspręsti problemas, dėl kurių rizika gali atsirasti bet kuriame iš kredito rizikos valdymo proceso etapų.

Šiame skyriuje aptariami ne tik kredito rizikos valdymo procesai, jų etapai, bet ir jų vertinimo kriterijai, kuriais remiantis galima identifikuoti kylančias problemas procese. Visus pateiktuosius skirtingų etapų vertinimo kriterijus galima apjungti į keletą bendrų proceso vertinimo kriterijų. Mokslinėje literatūroje galima sutikti kredito rizikos valdymo proceso etapų vertinimo kriterijus išskiriant į penkias dalis, kuriuos autoriai įvardija kaip 5C (Honrahan, 2016; Disemandi, 2019; Leighton, 2020):

- 1) Charakteris (character);
- 2) Pajėgumas (capacity);
- 3) Kapitalas (capital);
- 4) Užstatas (collateral);
- 5) Sąlygos (condition).

Šie penki vertinimo kriterijai yra kiekybinių ir kokybinių matavimo vienetų derinys, kuris gali padėti nustatyti tiek kredito rizikos lygį, tiek padėti ją identifikuoti kiekviename iš proceso etapų (Small Business Loans, 2020). Apanga, Appiah ir Arthur (2016) išskiria rodiklius, kuriais yra pagrįsti pateiktieji matavimo kriterijai, tokius kaip kredito balas ir kredito istorija, pajėgumai gražinti skolintojui skolą, t.y., finansinis lankstumas, įskaitant finansinius poreikius, planus ir alternatyvas, taip pat kokia yra kapitalo struktūra atsižvelgiant į kredito analizės tikslus, apimtų kapitalo išlaidų reguliavimo lygį, užstato vertę, kurią planuojama panaudoti paskolai gražinti bei kokios yra sąlygos gražinti paskolą – rinkos analizė, konkurencinė aplinka, verslo pramonės plėtra, pramonės rizika. Šiuos penkis kriterijus skolintojai analizuoja bandant įvertinti

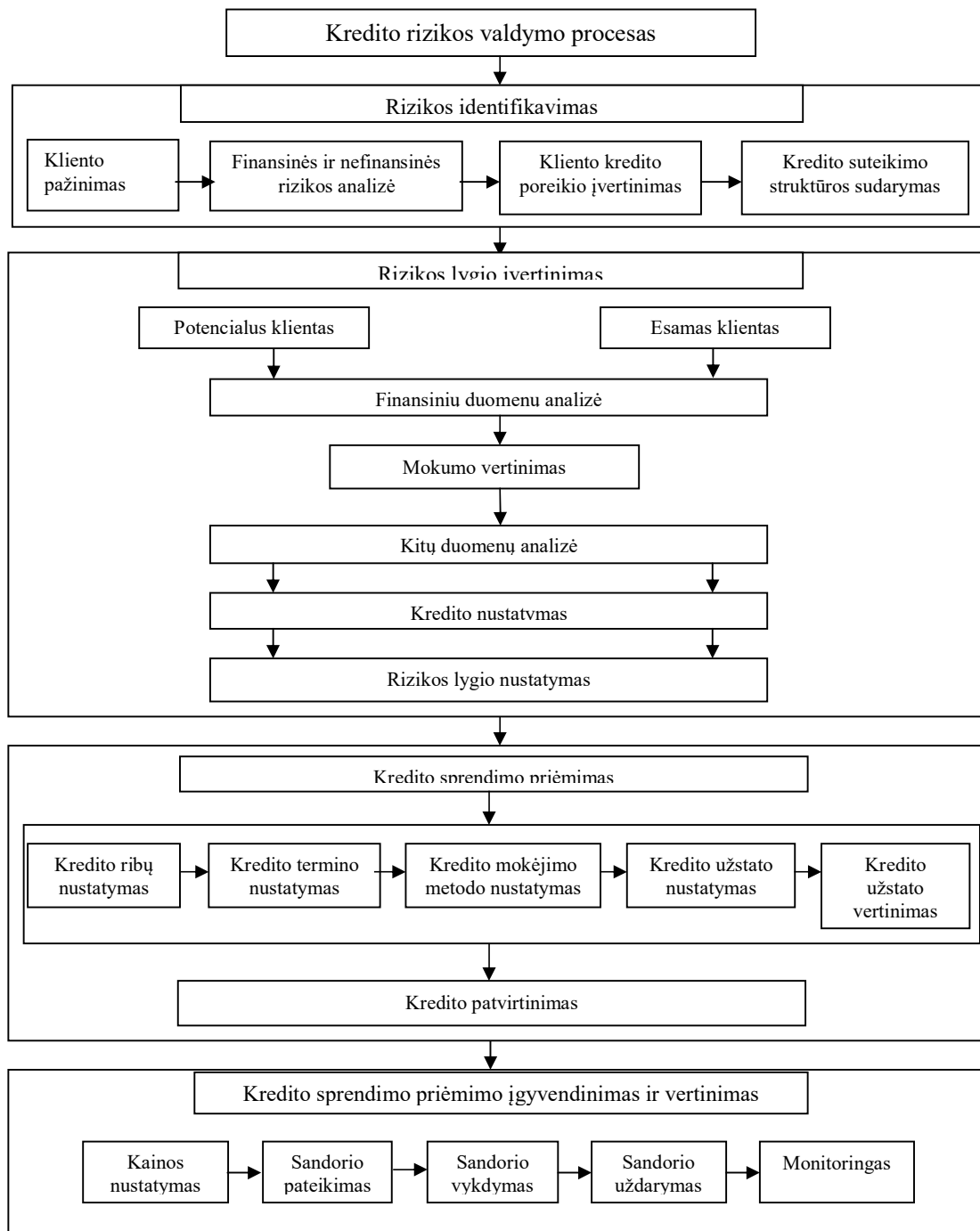
įsipareigojimų neįvykdymo tikimybę ir atitinkamai finansinių nuostolių riziką skolintojui. Taigi tai yra svarbu vertinant tiek skolininką, tiek kredito riziką ir jos valdymo procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad kredito rizikos valdymo procesas yra labai svarbus, siekiant, ne tik pastebėti kredito riziką kuo ankstesniame etape, bet ir ją suvaldyti. Vadovaujantis kredito rizikos valdymo procesu, kredito rizikos galima išvengti, bet tam reikalingas nuolatinis jos valdymas, stebėjimas, kontrolė. Šių veiksnių svarbą pabrėžia ir aptartieji autoriai. Be kredito rizikos valdymo proceso, neturėtume aiškaus veiksmų plano-etapų, kurių laikantis galėtume užtikrinti neigiamų padarinių atsiradimo ateityje. Žinoma, svarbu suprasti koks yra siekiamas rezultatas. Svarbu ne tik išvengti neigiamų padarinių, tačiau ir pastebėti proceso tobulinimo aspektus, kad ateityje procesas būtų dar pranašesnis.

Taip pat, kredito rizikos valdymo proceso vertinimas turi apimti žingsnius, kurie leistų ne tik nustatyti ar procesas, kuriuo įmonė vadovaujasi yra geras, tačiau ir nustatyti priemones, leidžiančias patobulinti procesą siekiant didesnių įmonės rezultatų. Kalbant apie kredito rizikos valdymo procesą ir jos rezultatus, svarbu, kad įmonės kredito rizikos valdymo procesas būtų toks, kad rezultatai būtų kuo geresni, o tai reiškia, kad negražintų paskolų kiekis būtų kuo mažesnis bei atidėjinių būtų kuo mažiau, nes būtent šie rodikliai ir leidžia spręsti ar įmonės kredito rizikos valdymo procesas yra veiksmingas.

1.5. Teorinis kredito rizikos valdymo proceso modelis

Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktaisiais kredito rizikos valdymo proceso modeliais, galima sudaryti tokį teorinį kredito rizikos valdymo proceso modelį (žr. 8 pav.):



8 Pav. Kredito rizikos valdymo proceso teorinis modelis (sudaryta remiantis: Weber et al., 2006; Siekelova et al., 2015; Ajah ir Chibueze, 2013)

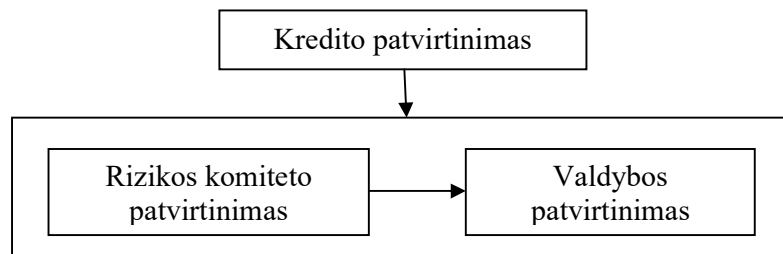
8 pav. pateiktas teorinis kredito rizikos valdymo proceso modelis, sudarytas remiantis nurodytais autoriais, nurodo, kad šis procesas susideda iš penkių etapų: rizikos identifikavimo, rizikos lygio įvertinimo, kredito sprendimo priėmimo, sprendimo įgyvendinimo ir vertinimo. Kiekvienas etapas turi savo atskirus subprocesus, kurie dar gali būti skaidomi į atskiras veiklas, kurios privalo būti atliekamos siekiant visiško kredito rizikos suvaldymo ir išvengimo.

Šis procesas prasideda nuo pačios paprasčiausios proceso valdymo dalies – kliento pažinimo. Siekiant suprasti, ar klientas su kuriuo bendraujama gali kelti riziką, labai svarbu jį pažinti bei sužinoti kuo daugiau informacijos. Kredito suteikimo atveju, kai žinome koks klientas kreipėsi, koks jo kredito poreikis, atliekama finansinės ir nefinansinės rizikos analizė, tokie ekonominiai ir finansiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką įmonės ar fizinio asmens finansiniam stabilumui ir tuos veiksnius įvertinti, paanalizuoti, ar klientas turi kitur – kituose bankuose finansinių įsipareigojimų ir pan.

Sekančiame etape vertinamos kliento finansavimo galimybės ir nustatomas kliento rizikos lygis. Tokiais atvejais tikrinama kliento mokėjimo istorija, priklausomai tai fizinis ar juridinis asmuo, vertinami kliento pateikiami dokumentai. Žiūrimas galimo užstato dydis, jeigu tokio yra reikalaujama bei vertinama pati užstato vertė ir apsisaugojimo nuo neigiamų pasekmių galimybė, jeigu pasirodytų, kad šis klientas yra aukštos – nepriimtinos kredito rizikos.

Kredito sprendimo priėmimo ir patvirtinimo etapo metu stengiamasi įvertinti galimą kilti kredito riziką ir siekiama tą kredito rizikos lygį sukontroliuoti – jeigu ji yra žemo lygio, tokį lygį ir išlaikyti, esant aukštam rizikos lygiui, siekiama sukontroliuoti riziką ir ją sumažinti, imantis kredito rizikos mažinimo priemonių, vertinant užstatą ir kitas apsisaugojimo nuo aukštos kredito rizikos priemones, siekiant rizikos visai išvengti. Taigi šis proceso etapas skirtas rizikos kontrolei ir tinkam rizikos lygio palaikymui įmonėje.

Pateiktame kredito rizikos valdymo proceso modelyje, kredito rizikos kontrolei užtikrinti vykdoma kredito patvirtinimo veikla. Šį kredito patvirtinimo subprocesą galima išskirti taip (žr. 9 pav.):



9 Pav. Kredito patvirtinimo procesas

9 pav. pateiktas subprocesas nurodo, kad siekiant tinkamai atliktos kredito rizikos kontrolę, siekiant išvengti pačios kredito rizikos, sprendimas klientui suteikti kreditą priimamas keliuose lygiuose. Tai reiškia, kad galutinį sprendimą priima ne tik vadybininkas dirbantis su klientu, bet atitinkamai kredito suteikimą tvirtina rizikos komitetas ir valdyba. Žinoma šis procesas priklauso nuo kliento rizikos lygio. Tačiau atsižvelgiant į tai, įmonėms reikalingas toks procesas, kuris būtų veiksmingas, šis rizikos kontrolės etapas kiek prailgina patį procesą. Dėl to

verta apmąstyti, ar nereikėtų šio proceso dalies suefektyvinti ir kiek patobulinti, tačiau būtina atsižvelgti, kad šis subprocesas nekeltų grėsmės visam kredito rizikos valdymo procesui.

Paskutinis kredito rizikos valdymo proceso etapas vyksta po to, kai kreditas jau yra patvirtinimas. Po patvirtinimo vyksta sutarties su klientu pasirašymas, sandorio įvykdymas ir galiausiai paties sandorio uždarymas. Tačiau, siekiant visą laiką kontroliuoti ir stebėti kredito riziką, atliekamas kliento monitoringo etapo įgyvendinimas. Tai reiškia, kad nuolatos yra peržiūrima ar klientas laikosi sutartyje nustatytų sąlygų bei vertinama jo dabartinė būklė, siekiant užtikrinti, kad nebus patiriama kredito rizika bei jos sukeliama neigiami padariniai.

Siekiant, kad kredito rizikos valdymo proceso modelis būtų kuo efektyvesnis, svarbu turimą teorinį modelį patobulinti, tam, kad procesas būtų greitesnis. Remiantis teorine medžiaga svarbu, kad procese dalyvautų ne vienas o keletas padalinių, tačiau svarbu apriboti padalinių skaičių, kad procesas neužsitęstų per ilgai ir rizika būtų suvaldyta kuo greičiau. Kitas proceso etapas, kuriame galima įžvelgti tobulinimo galimybių yra susijęs su pačiu kredito rizikos lygio įvertinimu ir kontrole. Tai reiškia, kad kredito vertinimas yra tas aspektas, dėl kurio mokslinėje literatūroje kyla ginčų, kaip greičiau ir patikimesniu būdu įvertinti riziką, kad kituose proceso etapuose neatsirastų grėsmė su ja susidurti.

Taigi, remiantis šiuo modeliu, galima ieškoti priemonių ir sprendimų kaip jį patobulinti, kad kredito rizika būtų ne tik pastebėta, bet ir siekiant užtikrinti, kad su ja nebūtų susiduriama nei viename kredito rizikos valdymo proceso etape. Dėl šių priežasčių bus ieškoma ir vertinama, kurias proceso dalis būtų galima patobulinti ir kokių priemonių imtis, siekiant užtikrinti veiksmingesnį kredito rizikos valdymo procesą.

2. KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TOBULINIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje pateikiama kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimo metodologija ir žvalgomojo tyrimo rezultatai. Prieš atliekant kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimą, apžvelgiama atliktų empirinių tyrimų duomenų analizė ir atliktų tyrimų tendencijos. Remiantis atliktų tyrimų tendencijomis pasirenkami ir pagrindžiami tyrimo metodai. Atliekant tyrimą svarbu pasirinkti tinkamus metodus jam atlikti bei numatyti tyrimo imtį, galimus sunkumus ir apribojimus, kas ir bus nurodoma šiame skyriuje.

Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimui atlikti metodologinė analizė atliekama šiais etapais:

- Analizuojamos jau anksčiau atliktų tyrimų tendencijos;
- Numatoma atliekamo tyrimo eigos struktūra, tyrimo metodika – metodų pagrindimas ir imties nustatymas;
- Apibrėžiami tyrimo sunkumai ir apribojimai.
- Atliekamas žvalgomasis tyrimas, klausimynui patikrinti.

Atlikus paminėtuosius veiksmus pereinama prie galutinio kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimo rezultatų nustatymo ir vertinimo.

Tyrimo problema - kaip pagerinti kredito rizikos valdymo procesą, atitinkant procesui nustatytus Bazelio, kapitalo pakankamumo ir pan. reikalavimus.

Remiantis sukurtu teoriniu kredito rizikos valdymo proceso modeliu ir išanalizuotais kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo metodologiniais pavyzdžiais, **tyrimo tikslas** - nustatyti bankinio sektoriaus organizacijų kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybes juridinių asmenų atveju ir pateikti pasiūlymus proceso tobulinimu.

Šio darbo analizei atlikti buvo pasirinktas **tyrimo objektas** - kredito rizikos valdymo procesas ir jo tobulinimas juridinių asmenų atveju.

Tyrimo uždaviniai:

- Įvertinti esamą kredito rizikos valdymo proceso situaciją juridinių asmenų atveju ir proceso įgyvendinimui kylančias grėsmes;
- Atskleisti esminius proceso trūkumus ir tobulintinas sritis;
- Nustatyti ir įvertinti juridinių asmenų kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybes ir pateikti pasiūlymus proceso tobulinimui.

2.1. Metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos

Šioje darbo dalyje pateikiama eilės autorių atlikta kredito rizikos valdymo proceso ir jo tobulinimo galimybių srities analizė. Tam, kad kredito rizikos valdymo procesas būtų veiksmingas, svarbu suprasti ir nustatyti mokslininkų jau pastebėtus kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo aspektus.

Pagrindinis kredito rizikos valdymo proceso tikslas – išlaikyti šią riziką tokio lygio, kad pokyčiai ekonominėje aplinkoje nekeltų pavojaus bankų veiklai ir veiklos perspektyvoms, neperžengtų riziką ribojančių normatyvų ir reikalavimų, kuriuos nustato atitinkamos priežiūros institucijos. Bankinio sektoriaus įmonių blogo ir prastai valdomo kredito rizikos valdymo proceso rezultatas yra negražintų paskolų kiekis bei tam tikras pelningumo ir rizikingumo santykis, o apimant visą bankinį sektorių – jo tolimesnė veikla siekiant numatytų tikslų. Dėl šių priežasčių reikalinga turėti tokį kredito rizikos valdymo procesą, kuris užtikrintų kuo mažesnę galimą neigiamą rezultatą, o šiuo atveju rezultatas ir yra kuo mažesnis kiekis negražintų paskolų.

Siekiant pagerinti kredito rizikos valdymo procesą, jį patobulinti, autoriai yra atlikę ne vieną tyrimą. Yra autorių, kurie teigia, kad siekiant tinkamai suvaldyti kredito riziką, reikalinga į rizikos valdymą įtraukti tvarumo, aplinkosaugos kriterijus, kurie padėtų sušvelninti riziką, kadangi proaktyvus įmonių įsitraukimas į aplinką yra susijęs su žemesne kredito rizika, ir kredito rizika yra apdairiai valdoma atsižvelgiant į komercinių skolininkų aplinkos, socialinius ir tvarumo rodiklius (Weber, Hoque ir Islam, 2015). Pagal tai galime teigti, kad siekiama atsakyti į klausimą - ar tvarumo rodiklių integracija į rizikos valdymą gali pagerinti kredito rizikos prognozavimą ir patį valdymo procesą. Anot autorių Webeer, Hoque ir Islam (2015), tvarumo rodiklių įtraukimas į kredito rizikos valdymo procesą, grindžiamas tuo, kad tvarumo rodikliai gali sumažinti kylančią kredito riziką dėl aplinkos ir socialinio poveikio bei veiklos reguliavimo sankcijų. Tokie rezultatai buvo gauti kokybinės analizės būdu, kuomet į tyrimą buvo įtraukti septynių skirtingų bankų kredito ekspertai, kurie daugiausiai vertina paskolas komerciniams bankams. Tyrimo dalyviams buvo pateikiami uždaro tipo klausimai, analizuojamos skirtingų bankų paskolos, o gautieji duomenys analizuojami kiekybiniais metodais.

Prokopowicz ir Gwozdziejewicz (2019) pabrėžia išvestinių finansinių priemonių svarbą kredito rizikos valdymo procese ir jo tobulinime. Anot autorių Prokopowicz ir Gwozdziejewicz (2019), vienas iš pačių svarbiausių kredito rizikos valdymo proceso veiksmų naudojat kredito išvestines priemones yra galimybė reguliuoti kapitalo mažinimą, pakeisti kredito reitingą kreditui užstatytam turtui, perduoti su kliento segmentu susijusią riziką, tuo pat metu perkant rizikingą turtą, gautą iš kitų paskolų rūšių, siekiant diversifikuoti riziką. Tačiau, be viso to, svarbu nepamiršti atsižvelgti į pokyčius kredito veiklos srityje, kurie gali atsirasti dėl kai kurių

išorės priemonių naudojimo. Taip pat, pagal autorių atliktą tyrimą ir analizuotus veiksnius kredito rizikos valdymo procesui gerinti, galima teigti, kad gaunant papildomą informaciją apie juridinio asmens kreditingumą pablogėjimą, galima atnaujinti kliento reitingą ir keisti užstato sąlygas, jei tai numato sutartis. Būtent šis aspektas ir būtų vienas iš tų, kuriuos siekiama nustatyti ir įvertinti atliekamu tyrimu. Šie aptarti aspektai buvo nustatyti stebėjimo metodu bei kritinės analizės būdu, aptariant klausimus dėl kredito rizikos valdymo proceso ir didėjančios rizikos finansų rinkose. Taip pat moksliniame straipsnyje yra pabrėžiama, kad reikėtų tęsti kredito rizikos valdymo tobulinimo procesą analizės ir pardavimo operacijose bei informacijos srautuose.

Analizuojant atliktus tyrimus visgi susiduriama su nuomone, kad kredito rizikos valdymo procese pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas turto likvidumui ir kapitalo pakankamumui. Tam užtikrinti svarbu atkreipti dėmesį į skolininko įsipareigojimą bei galimą paimti užstatą. Dėmesį į užstatą ir jo vertinimą taip pat atkreipia ir kiti autoriai. Ming Vo (2015) atlikusi atvejo analizę, kredito rizikos valdymo tyrime, kurios būdu buvo analizuojamas vienas komercinis bankas, jo veiklos rodikliai, kredito rizika, blogų paskolų padėtis, atidėjiniai ir jų tvarkymas, kreditavimo politika ir pan., bei atlikusi ekspertų apklausą banke, teigia, kad reikšmingiausias aspektas kredito rizikos valdymo modelyje yra galutinis ryšys tarp įmonės ir banko kapitalo atidėjinių įsipareigojimo neįvykdymo metu. Dėl šių priežasčių svarbu įvertinti ar tikrai verta klientui suteikti paskolą, kad vėliau būtų išvengta jos atidėjimo, tuo tarpu svarbu atkreipti dėmesį ir į kapitalo pakankumą, atsižvelgiant į Bazelio III reikalavimus. Taip pat pabrėžiama, kad siekiant sukurti veiksmingą kredito rizikos valdymo procesą, reikia įgyvendinti šiuos etapus – įvertinti verslo kliento kreditingumą ir kredito riziką pagal paskolos reitingų modelį, įvertinti paskolos užstatą, laikytis nustatyto paskolos suteikimo proceso bei laikytis kapitalo pakankumo reikalavimų. Tokią nuomonę, atlikę tyrimus, pateikia ir Kamran, Omran ir Mahomed-Arshad (2018), teikdami, kad teikiant kreditą, skolininką reikia įvertinti tiek mikro, tiek ir makro lygmeniu, o to tikslas yra nustatyti, kas ir koks bus skolininko paskolos grąžinimo šaltinis, kokios bus užstato sąlygos, skolininko operacijų stebėjimas ir galutinis paskolos patvirtinimas.

Kredito rizikos valdymo procesas, kaip visuma nagrinėjamas tinklalapyje Assignment point (2019) pateiktame tyrime, siekiant įgauti žinių apie bankų vykdomą veiklą ir kredito rizikos valdymo procesą, ir taip siekiant nustatyti už procesą atsakingus asmenis, proceso etapus ir sudedamąsias dalis ir kaip kiekvienas iš jų yra įgyvendinamas. Tyrimui atlikti buvo taikyti kiekybiniai ir kokybiniai metodai – antrinių duomenų analizė ir klausimynas. Anagnostopoulou, Skouloudis, Khan ir Evangelinos (2018), nagrinėdami kredito rizikos valdymo procesą taikė mišrius metodus - internetinį klausimyną ir pusiau struktūruotą interviu - atliko finansinių

institucijų apklausą, norėdami išsiaiškinti ar finansinių institucijų politika (numatyti tikslai) daro įtaką kredito rizikos valdymo procesui ir jos valdymui. Internetiniai klausimynai buvo išplatinti 70-iai tiesioginių finansinių institucijų vadovų, kurios šiuo metu veikia ar ketina įsiskverbti į rinką. Finansinės institucijos, kurioms buvo pateikti klausimynai, apėmė bankus, investicinius fondus ir paskolų valdymo įmones, audito ir finansų konsultavimo įmones, nekilnojamojo turto/turto valdymo įmones ir priežiūros bei reguliavimo institucijas, taip užtikrinant, kad būtų atstovaujama kiekvienam finansinės institucijos tipui. Atlikus tyrimą buvo gautas patvirtinimas, kad finansinių institucijų politika, numatyti veiklos tikslai, turi įtakos kredito rizikos valdymo procesui ir apima platesnius aspektus – kredito rizikos vertinimą, privatų skolinimą ir neveikiančias pozicijas. Gautieji rezultatai taip pat pagrįsti ir atlikus antrąjį tyrimą – pusiau struktūruotą interviu, jo metu interviu dalyviais tapo trys verslo vadovai ir vienas vyriausybės pareigūnas, o tyrimo dalyviams pateikti klausimai buvo modifikuoti atitinkamai kreipiantis į kiekvieną interesų grupę.

Išsamus kredito rizikos procesų pertvarkymas gali padėti bankams sumažinti savo riziką. Sudėtingesni, neefektyvūs kredito suteikimo procesai lemia dideles bankų veiklos sąnaudas. Bankas, siekdamas įgyvendinti bendrą kreditavimo politiką, taip pat turi užtikrinti, kad būtų laikomasi Bazelio II/III reikalavimų. Praktikoje turime tokių atvejų, kai įmonės McKinsey komanda padėjo vykstant vienam bankų susijungimui patobulinti kredito rizikos valdymo procesus užtikrinant jų veiksmingumą. Visų pirma jie palygino esamus kredito rizikos valdymo procesus su „Bazelio II/III“ reikalavimais ir „geriausios“ praktikos pavyzdžiais, kad nustatytų galimus neatitikimo šaltinius. Taip pat įvertino kredito organizacines struktūras ir skatinimo sistemas, kad nustatytų, ar jos atitinka banko bendrus kredito kokybės tikslus (McKinsey&Company, 2020). Tokiu būdu buvo užtikrintas procesų veiksmingumas. Šiek tiek panašų tyrimą atliko ir Disemandı (2019), remiantis analitiniais aprašomaisiais metodais nagrinėjant banko kredito rizikos valdymo procesą ribojančius teisinius reikalavimus, siekiant nustatyti, kas labiausiai riboja proceso veiklą ir kur yra per maža proceso kontrolė.

Analizuojant Lietuvos banko atliktas įmonių ir bankų apklausas (2019) pastebėta, kad apklausos buvo atliekamos remiantis kiekybiniais metodais ir nustatyta, kad kredito įstaigų teikiamos finansavimo sąlygos įmonėms pastebimai griežtėja. Tai rodo, kad griežčiau vertinama kredito rizika ir kredito rizikos valdymo procesas. Analizuojant kredito rizikos valdymo procesą, svarbu žinoti, kaip bankinio sektoriaus įmonės reaguoja ir elgiasi, kai įmonės prašo atidėjimo, peržiūrėti ir keisti turimų įsipareigojimų sąlygas. Šis aspektas taip pat buvo nustatytas tyrimuose bei nustatyta kokios veiklos įmonės dažniausiai sulaukia neigiamo atsakymo dėl per didelės identifikuotos kredito rizikos tikimybės. Bankų apklausą, nagrinėdami kredito rizikos valdymo procesą atliko ne vienas mokslininkas. Weber, Fenchel ir kt. (2008) taip pat atliko bankų

apklausą, kuomet paruoštas klausimynas buvo pateiktas ekspertams kreditų rizikos srityje. Pateikiami klausimai buvo uždari, o pats klausimynas suskirstytas į penkias dalis, siekiant nustatyti proceso aplinką, vertinimo rodiklius, naujų rodiklių integravimą, galimą aplinkos pasikeitimo poveikį ir proceso pasekmes. Iš 250 bankų buvo apklausti 50 bankų, tiek klausimynus siunčiant raštu, tiek kalbinant ekspertus telefonu. Mokslininkams pavyko nustatyti, kuriuose kredito rizikos valdymo proceso etapuose reikalinga papildoma priežiūra ir imtis priemonių rizikai išvengti. Panašų tyrimą atliko ir Ajah ir Inyama (2013), tačiau jų tikslas buvo nustatyti priemonės ir metodus, kaip būtų galima automatizuoti procesus, siekiant juos patobulinti, tad nemažai dėmesio skyrė technologijoms, kuriomis būtų galima užtikrinti kredito rizikos valdymo ir valdymo proceso tobulinimą. Tyrimo tikslui pasiekti mokslininkai naudojo klausimyną ir interviu siekiant gauti informaciją iš kredito ekspertų. Tuo tarpu Odonkor (2018), analizavo tik vieno banko kredito rizikos valdymo procesą taikydamas atvejo analizės metodą, tokiu būdu siekiant nustatyti susijusius su procesu veiksnius, paaiškinti ir apibūdinti jų tendencijas. Šiems tikslams įgyvendinti buvo taikomas asmeninio interviu metodas apklausiant vyresnius banko kredito ekspertus.

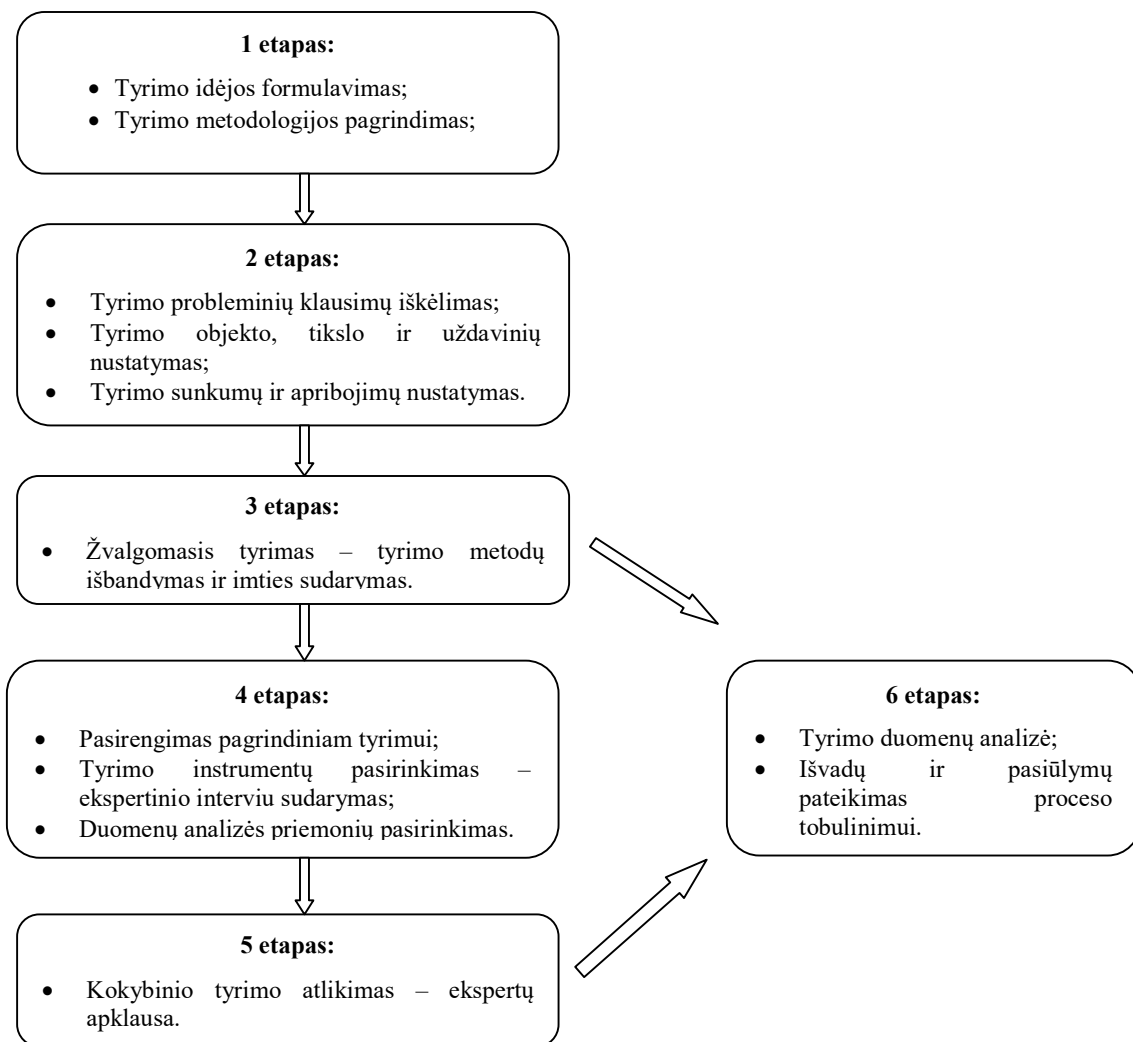
Kredito rizikos valdymo procesą analizavo ir kiti autoriai – Bravo, Thomas ir Weber (2015), pagrindinį dėmesį skiriant kredito rizikos valdymui, bei įmonių nemokumo priežastims. Stebėjimo ir kiekybinių metodų būdu buvo nustatyta, kad įsipareigojimų nevykdymas, netesybos dažniausiai tiriamos smulkaus verslo paskolų srityje. Straipsnyje aptariamos atskiros kredito rizikos valdymo proceso dalys ir pabrėžiama į ką reikia atkreipti dėmesį – į ekonominę veiklą t. y., kokiam ekonominiam veiklos sektoriui įmonė yra priskiriama, įmonės gyvavimo stadija, nustatyti ar yra reikalingas laiduotojas – ar klientas turi paskolos garantą ar ne, paskolos trukmė, užstatas, palūkanų norma, įsiskolinimai kitose finansinėse įstaigose, jeigu norima pratęsti paskolos laikotarpį, nustatyti pratęsimo galimybes ir pan. Apžvelgiant šiuos elementus, buvo pristatyta nauja metodika – patobulinta kreditų įvertinimo sistema, kuri gali padėti užtikrinti mažesnę kredito riziką arba jos išvengimą.

Išanalizavus atliktus tyrimus galima pabrėžti, kad dauguma autorių pagrindinį dėmesį skiria kredito rizikos valdymui bei galime suprasti, kad kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tema yra aktuali ir šiandieninėje ekonomikoje, kadangi tinkamai įvertinę, kokiomis priemonėmis galime sumažinti kredito riziką, galima tobulinti ir patį kredito rizikos valdymo procesą, kadangi būtų žinoma, kurioje proceso etape yra spragų ir ką galima patobulinti. Dauguma autorių, analizuoti kredito rizikos valdymo procesą, kaip metodą naudoją ekspertų arba bankų apklausą, siekdami išsiaiškinti jų požiūrį į šį procesą, o pagrindinis taikomas tyrimų metodas tikslams pasiekti – kokybinė analizė. Kiekybiniai tyrimo metodai taip pat yra naudojami, tačiau jie taikomi tuomet, kai siekiama apklausti arba tiriamojo aplinkoje yra ne

keletas, o net keli šimtai bankų. Aptartuose mokslininkų atliktuose tyrimuose dažniausiai yra taikomi stebėjimas ir interviu –apklausiant bankų ekspertus, tokiu būdu svarbiausius tyrėjams rūpimus klausimus aptariant su analizuojamos srities specialistais. Tai parodo, kad ši tema yra svarbi ne tik tyrėjams, bet ir šios srities ekspertams, kurie turi bendrą tikslą – pagerinti procesą siekiant išvengti neigiamų padarinių. Tam, kad galėtume atlikti tyrimą ir pateikti pasiūlymus kredito rizikos valdymo procesui tobulinti svarbu apsibrėžti tolimesnę tyrimo eigos struktūrą ir metodiką, kuria remiantis atliekamas tyrimas.

2.2. Tyrimo eigos struktūra

Siekiant, kad atliekamas tyrimas būtų nuoseklus, aiškus ir suprantamas, svarbu iš anksto apsirėžti tyrimo eigą ir jo struktūrą, numatyti eigos etapus ir jais vadovautis viso tyrimo metu. Tyrimas atliekamas siekiant apklausti ekspertus ir išsiaiškinti esamą kredito rizikos valdymo proceso vertinimą ir jo tobulinimo aspektus. Trūkumų ir nekokybiškai atliekamų proceso etapų pašalinimas, bankams padidintų galimybę sėkmingiau valdyti kredito rizikos procesą ir taip išvengti neigiamų padarinių ar rizikos atsiradimo. Atliekant kokybinį tyrimą siekiama išsiaiškinti veiksnius, kurie padės patobulinti teorinį kredito rizikos valdymo procesą juridinių asmenų atveju. Tam tikslui pasiekti ir yra svarbu apsibrėžti tyrimo eigos struktūrą, kuri pateikta 10 pav.:



10 Pav. Kokybinio tyrimo etapai (sudaryta autorės)

Remiantis 10 pav. pateikta tyrimo eigos struktūra, siekiama įgyvendinti kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimą, parengti proceso pagrindimą ir pasiūlymus proceso tobulinimui. Nustačius atitinkamus veiksmus ir priemones, kuriomis galima patobulinti kredito rizikos valdymo procesą, siekiama pateikti ne tik proceso patobulino galimybes, bet ir pabrėžti, kad tik veiksmingu kredito rizikos valdymo procesu, galima užtikrinti neigiamų padarinių išvengimą.

2.3. Tyrimo metodika

2.3.1. Tyrimo metodų pagrindimas

Siekiant, kad bankų veikla būtų kuo efektyvesnė, komerciniams bankams reikalingas nuolatinis procesų tobulinimas, kad būtų atitinkama finansiniams ir tarptautiniams reikalavimams bei padidėtų jų konkurencingumas. Taip pat svarbu apsibrėžti proceso ribas, kad proceso tobulinimo projektai turėtų aiškų tikslą.

Siekiant patobulinti kredito rizikos valdymo procesą turi būti nagrinėjami ir atskiri kredito rizikos valdymo proceso etapai, kurie leistų užtikrinti proceso pritaikomumo ir tobulinimo įgyvendinimą. Tam tikslui atliekama bankinio sektoriaus įmonėje dirbančių ekspertų apklausa, siekiant įvertinti ir nustatyti kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybes, kadangi bankų valdymo esmė slypi jų geresniame procesų valdyme.

Tyrimo išskeltai problemai spręsti ir nustatytiems tikslams pasiekti *pasirinktas kokybinis tyrimo metodas*. Taikant šį metodą, siekiama nustatyti kokiomis priemonėmis galima užtikrinti proceso veiksmingumą ir taip išvengti neigiamų padarinių atsiradimo. Būtent kokybiniai tyrimai leidžia geriausiai išanalizuoti konkretų procesą ir atlikti proceso patobulinimus. Pasak Žydžiūnaitės (2011) vykdant kokybinį tyrimą, duomenims rinkti gali būti taikomi tokie duomenų rinkimo metodai – interviu, apklausa ir refleksija. Interviu metodas gali būti griežtai struktūruotas, pusiau struktūruotas arba nestruktūruotas, o refleksija nuo to skiriasi tuo, kad gali būti pusiau struktūruota ar nestruktūruota raštu. Taigi šis tyrimas atliekamas *griežtai struktūruoto interviu* pagrindu, siekiant gauti reikiamą informaciją kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo pasiūlymams pateikti, atsižvelgiant į ekspertų teikiamas rekomendacijas.

Griežtai struktūruotas interviu paprastai remiasi iš anksto tyrėjo paruoštu interviu planu, kuriame numatytos konkrečios klausimų formuluotės (dažnai – ir atsakymų formuluotės), bei nustatyta griežta klausimų pateikimo seka. Griežtai struktūruotame interviu tyrėjas gali užduoti tik tokius klausimus, tik tokia seka ir tik tokia formuluote, kokia yra pateikta interviu plane (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Morkevičius, Telešienė ir Žvaliauskas, 2020). Taigi tyrimo metu buvo įtraukti ir uždaro tipo klausimai, kuomet tyrimo dalyviams pateikiami gali atsakymo variantai, prašant išsakyti savo nuomonę apie juos. Kaip patvirtina Butkevičienė (2011), struktūruoto interviu pagrindiniai bruožai - iš anksto parengtas klausimynas ir laikymasis klausimų tvarkos, kas užtikrina kintamųjų palyginamumą populiacijoje. Nagrinėjant kredito rizikos valdymo procesą ir jo tobulinimo galimybes šis metodas tiksliausiai leidžia pamatuoti, apklausiant ekspertus, kurios proceso sritys gali būti tobulinamos. Gauti rezultatai padės atskleisti sritis ir priemones, kurios leistų užtikrinti proceso tobulinimo galimybes. Tyrimo metu gautiems duomenims – ekspertų atsakymams apžvelgti ir analizuoti numatoma tokia seka (Mačerinskienė ir Mikaliūnienė, 2014):

- pakartotinis – daugkartinis teksto skaitymas;
- kategorijų atskyrimas, remiantis nustatytais „raktiniais“ žodžiais;
- kategorijų suskirstymas į numatytus pogrupius;
- kategorijų ir pogrupių interpretavimas ir aiškinimas, remiantis iš anksto gautais įrodymais.

Vadovaujantis šia seka, ekspertų pateikti atsakymai ir nuomonė yra priskiriama atitinkamo klausimo kategorijai ir pogrupiui, siekiant prieiti bendrinę ekspertų išvadą ir ją interpretuojant

pateikti pasiūlymus analizuojamo proceso tobulinimui. Atlikus ekspertų interviu, turint visus reikiamus duomenis, pagrindinis gautų duomenų apdorojimo tikslas - patikrinti gautus duomenis, jų patikimumą ir tinkamumą tyrimui, įvertinti ekspertų pateiktą informaciją ir ją pritaikyti kredito rizikos valdymo procesui patobulinti.

Taigi, tyrimo metu gautiems kokybiniais duomenims analizuoti taikoma turinio analizė. Turinio analizė yra sisteminė tyrimo metodika, suteikianti informacijos rinkinio, paprastai teksto, kokybinės ir kiekybinės analizės metodą (Ward, 2019). Šis būdas leidžia kokybinius duomenis paversti kiekybiniais, juos priskiriant tam tikrai kategorijai ir koduojant gautus duomenis (Willard, 2020). Tokiu būdu gautieji duomenis, pagal raktinius žodžius, jų prasmę bus grupuojami ir sisteminami siekiant prieiti bendrų išvadų ir rasti geriausius sprendimus proceso tobulinimui ir darbo tikslui pasiekti. Kokybinio turinio analizės metodo rezultatai yra subjektyvūs ir aprašomieji, tačiau sistemiškai pagrįsti temomis ir sąvokomis, kylančiomis iš gautų duomenų atliekant ekspertų interviu.

Autorė Žydžiūnaitė (2011) išskiria, kad turinio analizė gali būti dviejų tipų – užslėptoji (letentinė) ir skelbiamoji (manifestinė). Atliekamo tyrimo atveju pasirinktas manifestinis kokybinio turinio analizės metodas, kuriuo remiantis atliekama tyrimo metu surinktų duomenų analizė. Žydžiūnaitė (2011), taip pat kaip Mačerinskienė ir Mikaliūnienė (2014) nurodo, kad šią techniką sudaro keturi, jau aprašyti žingsniai. Remiantis šiuo manifestiniu turinio analizės metodu galima išskirti skirtingų tyrimo dalyvių nuomones vienu ar kitu klausimu bei jas sugretinti, labiau pabrėžti vieno ar kito eksperto nuomonę. Taigi tokiu būdu tiriama ir analizuojama skirtingų ekspertų nuomonė į tą patį objektą – kredito rizikos valdymo procesą.

Interviu klausimyno struktūra. Interviu klausimynas sudarytas ir suformuluotas remiantis teoriniu kredito rizikos valdymo proceso modeliu. Klausimynas, kuriuo remiantis atliekamas tyrimas yra pateiktas šio darbo 1 priede. Pagal sudarytame klausimyne pateiktuosius klausimus siekiama įvertinti esamą proceso situaciją, nustatyti problemas procese ir galimybes proceso tobulinimui. Klausimynas sudarytas remiantis jau atliktais mokslininkų tyrimais, jų gautais rezultatais bei numatomomis tobulinimo galimybėmis.

Šiame darbe paruoštas interviu klausimynas buvo pateiktas ekspertams, kurie anoniminiu būdu pateikė atsakymus į jiems užduodamus klausimus. Ir nors interviu metodas apima mažesnę tiriamųjų skaičių, tačiau tokiu būdu gaunama vertingesnė informacija, kuri leidžia detaliau pažvelgti į analizuojamą problemą.

Klausimyno pagrindas sudarytas iš atviro tipo klausimų – tokiu būdu, eksperto atsakymus siekiama priskirti kategorijomis ir kiekybiškai apdoroti duomenis bei juos interpretuoti, atsižvelgiant į iš anksto gautus atsakymus. Klausimyno pateikimo metu tyrimo

dalyviams, įvardiniame klausimyno dalyje pristatyta informacija apie tyrimo tikslą ir planuojamą tyrimo rezultatų panaudojimą bei asmens anonimiškumo užtikrinimą.

Tyrimo dalyvavusiems ekspertams buvo pateikta 15 klausimų (1 priedas), kuriais prašoma įvertinti ir išsakyti savo nuomonę apie dabartinę proceso situaciją, nurodyti pagrindines proceso problemas – kas gerai ir kas ne bei pateikti pasiūlymus proceso tobulinimui, kitaip tariant, ką daryti, kad būtų geriau. Tyrimo metu analizuojamas bendras kredito rizikos valdymo procesas, proceso modelyje išskirti šie pagrindiniai proceso etapai – juridinių asmenų rizikos ir poreikio identifikavimas, rizikos lygio vertinimas išskiriant klientus į esamus ir potencialius, kredito struktūros sudarymas, užstato vertinimas, kredito tvirtinimas ir priimto kreditavimo sprendimo įgyvendinimas. Tyrimo metu svarbu nustatyti, kuriuos šio proceso etapus galima patobulinti bei kokiomis priemonėmis galima užtikrinti efektyvesnį proceso įgyvendinimą. Tyrimo metu gautieji ekspertų atsakymai priskirti pagal jau apibrėžtas klausimyno kategorijas ir pogrupius, siekiant gautuosius rezultatus pateikti kuo labiau apibendrintus ir atspindinčius atitinkamos klausimų srities rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant nustatyti juridinių asmenų kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybes, šiam tyrimui atlikti pasirinktas griežtai struktūruoto interviu metodas, kurio metu atliekamas ekspertų interviu, pateikiant jiems iš anksto paruoštą klausimyną, siekiant nustatyti veiksnius, kuriuos įtraukus į kredito rizikos valdymo procesą arba juos pakoregavus būtų galima užtikrinti efektyvesnį kredito rizikos valdymo procesą.

2.3.2. Tyrimo imtis ir jos apskaičiavimo procedūra

Kaip buvo paminėta ankstesniuose skyriuose, šiame darbe atliekamas empirinis tyrimas, kurio metu siekiama išsiaiškinti veiksnius, kuriais remiantis būtų galima pateikti pasiūlymus kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui. Siekiant atlikti kredito rizikos valdymo proceso tobulinimą, svarbu tinkamai pasirinkti tyrimo dalyvius atliekamai apklausai, kad gautieji atsakymai padėtų spręsti iškeltą darbo problemą. *Ekspertų apklausa* – tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausiami specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą (Kardelis, 2005). Empiriniuose tyrimuose beveik visada daroma išankstinė atranka, t.y. parenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas šioje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje. Ši pasirinktoji dalis vadinama imtimi, kuri turėtų būti pakankamai reprezentatyvi, kad pagal jos rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę visumą (Rupšienė, 2007). Autoriai Rupšienė (2007) ir Kardelis (2005) nurodo, kad tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių, t.y. nuo jos dydžio ir vienalytiškumo tiriamojo požymio atžvilgiu.

Jeigu vienalytiškumas vienodas, tai pačiai populiacijai reikalingos mažesnės tiriamųjų grupės, ir atvirkščiai. Tai parodo, kad imtis tyrimui atlikti nebūtinai turi būti didelė, svarbiausia, kad ji būtų pakankama atlikto tyrimo rezultatams pagrįsti.

Anot Telešienės (2020), kokybinius tyrimus atliekant imties nustatymui dažniausiai taikomi netikimybiniai imties nustatymo metodai, kadangi tyrėjas paprastai iš anksto tiksliai žino, kokie ir kiek individų, situacijų sudaro tiriamąją visumą. Remiantis Rupšiene (2007), siekiant, kad tyrimo rezultatai būtų kuo tikslesni, kokybiniam tyrimui atlikti imties pasirinkimo būdas - netikimybinis tikslinis. Kaip teigia Tonkūnaitė-Thiemann (2014), imtį nustatant netikimybinio tikslinio būdu „nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių. Imties dydis priklauso nuo reiškinio tyrimo detalumo, tyrimo strategijos, duomenų rinkimo metodo, renkamų duomenų informatyvumo“. Tokiu atveju, kokybiniame tyrime tyrėjas pasirenka vieną arba kelis generalinės aibės vienetus, t.y. konkretų atvejį, organizaciją, reiškinį ar pan. ir tokiu būdu siekia juos visapusiškai suprasti. Rupšienė (2007) taip pat pažymi, kad tyrimo rezultatai gali būti naudingi ir kitiems tyrėjams, tai reiškia, kad viena mokslininko atliktas tyrimas gali padėti kitiems mokslininkams tęsti jo tyrimus, ar papildyti savo tyrimą, kitų mokslininkų gautomis išvadomis, pastebėjimais. Remiantis pateiktais teiginiais, galima nurodyti, kad tiriant teorinį kredito rizikos valdymo procesą ir siekiant jį patobulinti nesiekiami šio tyrimo rezultatais patobulinti konkretaus banko kredito rizikos valdymo proceso, o pateikiami pasiūlymai, į kuriuos šio sektoriaus organizacijos turėtų atkreipti dėmesį ir skirti laiko savo kredito rizikos valdymo procesui patobulinti siekiant išvengti neigiamų padarinių.

Remiantis pasirinktu imties atrankos būdu galima pasirinkti apklausti būtent tuos ekspertus, kurie susiduria tiesiogiai su kredito rizika ir jos valdymu, dalyvauja valdymo procese ir turi pakankamai kompetencijos ir žinių šiuo klausimu. Analizuojant kredito rizikos valdymo procesą ir jo tobulinimą, atsižvelgiant į tai kiek šalyje yra bankinio sektoriaus organizacijų, tyrimui atlikti pasirenkama apklausti 7-10 ekspertų, kurie dirba bankinio sektoriaus įmonėje ir savo kasdienėje veikloje susiduria su šia rizika, sprendžia kredito rizikos valdymo klausimus ir teikia pasiūlymus, kaip šios rizikos išvengti. Šis tyrimo dalyvių skaičius pasirinktas remiantis informacijos prisotinimo principu. Informacijos prisotinimo principas remiasi nuostata, kad apklausa nutraukiama tuomet, kai apklauskamas respondentus tyrėjas pastebi, jog informacija iš esmės pradėjo kartotis, tiriamieji nepateikia naujos informacijos nagrinėjama tema (Dzemyda ir Kerdokaitė, 2016). Taigi remiantis šiuo principu, atliekant interviu tyrimo dalyvių buvo apklausta tiek, t. y., informacija renkama tol, kol atsakymai pradėjo iš esmės kartotis ir naujų tendencijų nebebuvo nustatyta. Interviu dalyviams pokalbio pradžioje buvo pranešta, kad jų tapatybės nebus atskleistos, o gauta informacija bus panaudojama tyrimo tikslams pasiekti.

Tyrimui atlikti pasirinktus ekspertus galima suskirstyti pagal kategorijas, charakteristikas (žr. 1 lentelė):

1 lentelė Tyrimo ekspertų pasiskirstymas pagal kategorijas

Ekspertas	Eksperto pareigos	Eksperto darbo patirtis
E1	Rizikos vadybininkas	8 m.
E2	Rizikų valdymo pareigūnas	4 m.
E3	Rizikų valdymo skyriaus vadovė	10 m.
E4	Sprendimų priėmėja	3 m.
E5	Kredito rizikos ekspertas	3 m.
E6	Rizikų skyriaus vadovas	15 m.
E7	Kredito rizikos vadybininkas	6 m.
E8	Kredito rizikos valdytojas	7 m.

Atliekant tyrimą pasirinkta apklausti skirtingą darbo patirtį ir pareigas organizacijoje turinčius ekspertus, siekiant nustatyti, kaip skirtingas pareigas užimantys ekspertai vertina kredito rizikos valdymo procesą bei kokius tobulinimo aspektus išvelgia procese. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo patirtį yra 7 metai darbo patirties kredito rizikos valdymo srityje.

Svarbu paminėti, kad vykdant tyrimą ir siekiant išanalizuoti juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą, buvo kreiptasi į visas bankinio sektoriaus įmonės Lietuvoje ir bandyta pasikalbėti su šių organizacijų atstovais. Tačiau pavyko pasikalbėti ne su viso sektoriaus įmonių ekspertais. Priežastis, kodėl nepavyko su jais pasikalbėti ir gauti interviu analizuojama tema dažniausiai nurodoma kaip laiko trūkumas. Ekspertai su kuriais pavyko pasikalbėti ir gauti interviu suteikė naudingos informacijos, kuri buvo apdorota ir išanalizuota. Aprašant atlikto tyrimo rezultatus, užtikrinant tyrimo dalyvių konfidencialumą nei tyrimo dalyvių vardai ir pavardės, nei organizacijos, kuriose jie dirba nebus nurodomi ir minimi, o jų atsakymai pateikiami apibendrinta forma.

Apibendrinant galima teigti, kad kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimui atlikti pasirinktas kriterinės atrankos imties nustatymo metodas, kuris užtikrina, kad pasirinktoji tyrimo imtis yra pakankama ir duomenys surenkami kokybiškai. Būtent tokiu būdu užtikrinama, kad tyrime dalyvaus asmenys – ekspertai, kurie tiesiogiai yra susiję su nagrinėjamu procesu ir keliami šio darbo problema.

2.4. Tyrimo sunkumai ir apribojimai

Tyrimo metu, gali kilti ne vienas sunkumas susijęs tiek su duomenų surinkimu, tiek su pasiūlymų kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui pateikimu. Taip pat prieš atliekant tyrimą svarbu numatyti ir tai, kas į tyrimą įtraukiama nebus, kokie aspektai lieka nuošalyje. Dėl

to svarbu numatyti tyrimo sunkumus ir apribojimus, kad būtų išvengta nukrypimų tiek tyrime tiek ir duomenų interpretavime, o dėmesys sutelktas į svarbiausias proceso problemas.

Atliekant kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimą, yra numatomi šie apribojimai:

- Kokybinio tyrimo metu surinkti duomenys bus analizuojami ir taikomi tik bankinio sektoriaus organizacijoms.
- Išvados, gautos po atlikto tyrimo taikytinos siekiant patobulinti teorinį kredito rizikos valdymo procesą, o ne konkrečios organizacijos – bankinio sektoriaus įmonės kredito rizikos valdymo procesą.
- Siekiama nustatyti kuriuos proceso etapus galima patobulinti siekiant užtikrinti proceso veiksmingumą. Vertinama kitų veiksmų įtaka bendram proceso valdymui ir rezultatams.
- Tyrime nagrinėjama tik juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesas, siekiant apriboti darbo apimtį ir užtikrinti būtent šio proceso veiksmingumą.
- Dėl bankinio sektoriaus organizacijų vidinių tvarkų, kyla keblumų apklausti visas bankinio sektoriaus organizacijas Lietuvoje.

Atliekant kredito rizikos valdymo proceso tobulinimą, yra numatomi šie tyrimo sunkumai:

- Nebus galimybės palyginti patobulinto kredito rizikos valdymo proceso su realiu bankinio sektoriaus įmonės kredito rizikos valdymo procesu, kadangi įmonės nėra linkę atskleisti, koku procesu vadovaujasi savo kasdienėje verslo aplinkoje.
- Siekiant pateikti patobulintą kredito rizikos valdymo procesą būtina atsižvelgiant į bankinio sektoriaus įmonėms taikomas nuostatas, Bazelio reikalavimus ir pan.
- Siekiant patobulinti kredito rizikos valdymo procesą, svarbu, kad tyrime dalyvautų asmenys, kurie savo veikloje susiduria su šia rizika, jos valdymu, vertinimu ir kontrole, todėl gali kilti sunkumų apklausiant kredito rizikos valdymo pareigūnus ir ekspertus, dėl jų užimtumo ir laiko stokos.

Nustačius pagrindinius kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimo sunkumus ir apribojimus, jais remiantis ir buvo atliekamas tyrimas. Tyrimas atliekamas apklausiant bankinio sektoriaus įmonių ekspertus, tačiau neatsižvelgiant į konkrečios įmonės kredito rizikos valdymo procesą, o analizuojant teorinį kredito rizikos valdymo procesą, siekiant užtikrinti organizacijų konfidencialumą, neatskleidžiant nei organizacijos, nei tyrime dalyvaujančių asmenų tapatybių. Tačiau taip pat svarbu užtikrinti, kad tyrime dalyvautų būtent tie asmenys, kurie savo veikloje ir susiduria su šia rizika.

Apibendrinant galima teigti, kad nustatyti tyrimo sunkumai ir apribojimai padės detaliau išnagrinėti tyrimo metu surinktus duomenis bei atskleis, ką būtent šio kredito rizikos valdymo proceso patobulinimo tyrimu siekiama parodyti, kokius tikslus pasiekti bei išvadas gauti. Numatyti sunkumai ir apribojimai numato, kad analizuojamas juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesas, nesiekiamo iširti visų proceso etapų subprocesų atskirai. Sunkumai apibrėžia, kad atliekant tyrimą, svarbiausia, kad imtis būtų reprezentatyvi, o teikiami pasiūlymai proceso tobulinimui atitiktų procesui nustatytus Bazelio ir kt. reikalavimus.

2.5. Kredito rizikos valdymo proceso žvalgomasis tyrimas ir tyrimo rezultatai

Kredito rizikos valdymo proceso žvalgomojo tyrimo metu buvo apklausama tam tikra dalis nustatytos imties tyrimo dalyvių, siekiant įvertinti tyrimui parengto klausimyno atitikimą temai, įvertinti gautus rezultatus ir parengti galutiniam tyrimui skirtą griežtai struktūruotą interviu klausimyną.

Žvalgomasis tyrimas buvo atliktas remiantis numatyta tyrimo eigos struktūros 3 etapu (žr. 10 paveikslas). Remiantis šiuo etapu išbandomi tyrimui atlikti pasirinkti metodai ir instrumentai, kurie nuo galutinio tyrimo skiriasi jų panaudojimo mastu ir tiksline grupe, kadangi šiame etape buvo kontaktuota ne su visais tyrimui atlikti numatytais ekspertais, o apklausama tam tikra dalis nustatytos imties tyrimo dalyvių, siekiant įvertinti tyrimui parengto klausimyno atitikimą temai, įvertinti gautus rezultatus ir parengti galutiniam tyrimui skirtą griežtai struktūruotą interviu klausimyną. Tokiu būdu, apklausiant dalį imties, buvo patikslinta tyrimo iškelta problema, nustatyti problemos tyrime bei darbo apribojimai.

Žvalgomojo tyrimo imčiai buvo pasirinkti trys ekspertai, kuriems buvo pateikti parengto klausimyno klausimai, siekiant įvertinti ar galima pagal parengtus klausimus įvertinti naudą, siekiant pagerinti kredito rizikos valdymo procesą, bei gauti pasiūlymus galutiniams kredito rizikos valdymo proceso tyrimui atlikti. Visi apklaustieji tyrimo dalyviai įžvelgia tam tikras kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybes.

Žvalgomajam tyrimui atlikti, pasirinktiems ekspertams buvo pateiktas interviu klausimynas, kuris yra suskirstytas į tris blokus, kuriais siekiama įvertinti bendrąsias tendencijas šioje srityje, siekiama nustatyti esamą kredito rizikos valdymo proceso situaciją, įvertinti kreditavimo tvirtinimo etapo efektyvumą, problemų išvengimo galimybes siekiant užtikrinti neigiamų padarinių atsiradimo išvengimo ir pan., bei nustatyti galimybes proceso tobulinimui. Ekspertams buvo pateikti pasiūlymai proceso tobulinimui ir buvo prašoma įvertinti ar nurodytieji veiksniai pagerintų kredito rizikos valdymo procesą. Taip pat buvo prašoma nurodyti, kokios dar problemos kyla šiame procese ir kas dar, jų manymu palengvintų kredito rizikos valdymo proceso įgyvendinimą.

Gautieji žvalgybinio tyrimo rezultatai parodė, kad apklaustieji tyrimo dalyviai išvelgė tam tikras kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybes. Pagrindinius tobulinimo aspektus nurodė tokius, kaip papildomos informacijos gavimą proceso eigoje, siekiant užtikrinti neigiamų padarinių, papildomą užstato vertinimą ir laiduotojų įtraukimą į priimto kreditavimo sprendimo įgyvendinimo etapą ir pan. Nustatyta, kad pagrindinės problemos kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etape siejamos su sutarties sąlygų nesilaikymu, monitoringo subprocesu įgyvendinimu. Taip pat, buvo pateikti pasiūlymai į kredito rizikos valdymo procesą reikėtų įtraukti papildomą veiksnį - kliento veiklos tęstinumo užtikrinimas (tiekėjų ir pirkėjų diversifikacija, lengvas pakeičiamumas). Anot ekspertų šis veiksnys taip pat pagerintų kredito rizikos valdymo proceso veiksmingumą. Atsižvelgiant į gautuosius atsakymus ir ekspertų pateiktus pasiūlymus tiek proceso tobulinimui, tiek ir tyrimui atlikti, pateiktam interviu klausimynui, siekiama patobulinti struktūruoto interviu klausimyną, kad būtų galima užtikrinti klausimų aiškumą ir gaunamų rezultatų tikslumą.

Šis tyrimo etapo įgyvendinimas ne tik padėjo geriau suvokti bendrą kredito rizikos valdymo proceso situaciją, bet ir identifikuoti pagrindinius trūkumus sudarytame struktūruotame interviu klausimyne bei atlikti klausimų korekcijas (žr. 2 lentelė).

2 lentelė Tyrimo trūkumai ir numatytos korekcijos

Trūkumai	Korekcijos
Į atvirus klausimus tyrimo dalyviai atsakinėjo gan vangiai, dažniausiai tik paneigdami arba patvirtindami teiginius.	Klausimai sukonkretinti, koncentruojantis į gaunamo atsakymo kokybę ir aiškumą, kartais pateikiant galimus atsakymų variantus ir prašant nurodyti jų nuomonę apie pateiktą teiginį arba jį įvertinti Likerto skalėje.
Klausimų pagrindu pavyko nustatyti pagrindines grėsmes kreditavimo sprendimo įgyvendinimo etapui, tačiau nepavyko išsiaiškinti, kokios priemonės padėtų šių grėsmių išvengti.	Galutiniame tyrime į šį klausimą įtraukiamas papildomas punktas apie priemonių ir veiksmų reikalingų neigiamiems padariniams išvengti nustatymą.
Tie klausimai, kurie buvo neaiškiai suformuoti, neapibrėžta klausimo sritis, buvo sunkiau suvokiami tyrimo dalyvių ir gaunamieji atsakymai buvo bendriniai, abstraktūs, neduodantys esminės vertės tyrimo rezultatams.	Praplečiamos tos klausimų sritys, kuriose pastebėto galimos korekcijos proceso tobulinimui, tyrimo tikslui pasiekti.
Interviu metu nustatytos problemos, bet pritrūko klausimų, siekiant nustatyti tų problemų sprendimo būdus.	Klausimynas papildytas klausimais orientuotais į problemų sprendimą, kurios nustatytos žvalgybinio tyrimo metu. Papildytame klausimyne prašoma pateikti pasiūlymus tų problemų sprendimui.
Nustatyta, kad pagrindinės problemos kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etape siejamos su sutarties sąlygų nesilaikymu, bet nenustatyta, kaip tų problemų išvengti	Klausimynas papildytas klausimais apie po sutartinių sąlygų laikymosi įgyvendinimą ir etapo įgyvendinimo užtikrinimą, kad jis būtų efektyvus.

Apibendrinant galima teigti, kad žvalgybinio tyrimo metu sudaryto struktūruoto interviu klausimai yra suprantami ir aiškūs, numatomas norimas gauti atsakymas iš tyrimo dalyvių. Atlikus žvalgybinį tyrimą, sudarytame klausimyne buvo pastebėta keletas trūkumų, tačiau jie

ištaisyti ir yra pateiktas galutinis klausimynas. Galutinio tyrimo metu siekiama išsiaiškinti procese kylančių problemų priežastis ir priemones, kurios užtikrintų problemų išvengimą. Papildytas klausimynas orientuotas į gautus žvalgybinio tyrimo rezultatus, todėl, kai kurie klausimai jau yra orientuoti į problemų sprendimą, kurios buvo nustatytos būtent šio tyrimo metu, kaip, pavyzdžiui, informacijos gavimo ir pasidalijimo problema, paskolų suteikimo sąlygų griežtinimas, klientų mokumo vertinimo užtikrinimas, užstato vertinimas ir kt. Taip pat bandomojo tyrimo metu gautų rezultatų, pastebėjimų ir jų analizės pagalba pakoreguotas tyrimo tikslas ir uždaviniai.

Taigi siekiant pateikti pasiūlymus kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui bei atsižvelgiant į žvalgybinio tyrimo rezultatus, kuriais remiantis nustatyta, kad kredito rizikos valdymo procesą patobulinti galima ir reikia, tačiau turima atsižvelgti į vyraujančias normas ir reikalavimus, galutiniu tyrimu siekiama nustatyti ir pateikti 7-10 ekspertų nuomones apie kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybes.

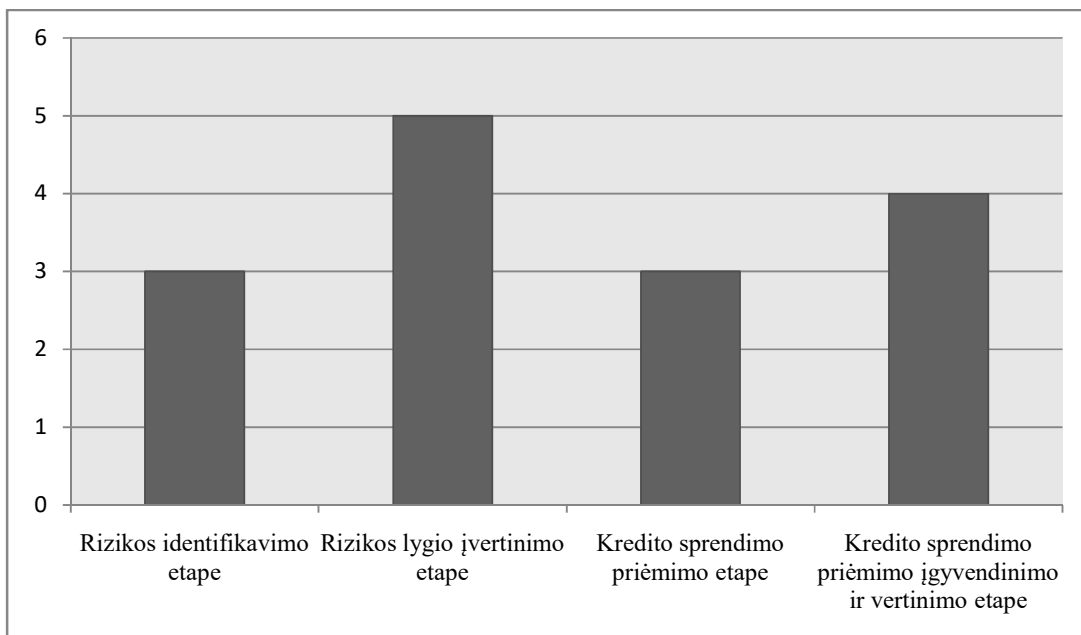
3. KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TOBULINIMO TYRIMAS

3.1. Kredito rizikos valdymo proceso tyrimo rezultatų analizė

Aptartuose darbo skyriuose nagrinėta kredito rizikos valdymo proceso valdymo reikšmė ir aktualumas, pabrėžiant, kad šis procesas svarbus bankiniam veiklos sektoriui ir šio sektoriaus įmonių veiklos efektyvumui užtikrinti. Vienas svarbiausių aspektų yra nuolatinis proceso ir jo sudedamųjų dalių stebėjimas ir vertinimas, tam, kad būtų galima nustatyti kredito rizikos valdymo proceso veiksmingumą lemiančius veiksniai, jų įtaką organizacijos rezultatams bei nustatyti proceso gerinimo sritis ir galimybes. Šiam tikslui ir buvo atliekamas kokybinis juridinių asmenų kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimas, kad galėtume pateikti pasiūlymus modelio tobulinimui ir užtikrinti šio proceso veiksmingumą. Taigi kredito rizikos valdymo procesas analizuojamas juridinio asmens atveju bei analizuojant proceso etapus, ir jų subprocesus.

Pirmuoju klausimų bloku siekiama apžvelgti esamą situaciją, nustatyti problematiškiausius proceso etapus, proceso vertinimo kriterijų trūkumus ir įvertinti rizikos identifikavimo ir lygio įvertinimo etapų situaciją, naudojamus metodus.

Užduodant pirmąjį klausimą ekspertams, buvo siekiama nustatyti, kuriame, jų manymu, proceso etape kyla daugiausiai problemų. Gautieji tyrimo dalyvių atsakymai pateikti 11 pav.



11 Pav. Problemų lygis kredito rizikos valdymo proceso etapuose

Kredito rizikos valdymo procesas suformuojamas ilgam laikotarpiui, atsižvelgiant į šiam procesui įtaką darančius veiksniai, proceso sudedamąsias dalis. Vadovaujantis šiuo procesu siekiama gyvendinti numatytą strategiją, išvengti rizikos ir neigiamų padarinių atsiradimo. Prieš imantis atsakingų veiksmų kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui, svarbu išsiaiškinti nuo ko reikėtų pradėti teikti pasiūlymus bei kuriame etape šiuo metu kyla daugiausiai problemų. Dauguma tyrimo dalyvių nurodė, kad šiuo metu daugiausiai problemų kyla rizikos lygio įvertinimo etape, kuriame renkama visa informacija apie skolininką, atliekama jo finansinė, mokumo bei kitų duomenų analizė bei vertinamas jo rizikos lygis. Todėl šiame etape svarbu turėti visą reikiamą informaciją, jos nepraleisti, pasirinkti tinkamą metodą rizikos lygiui įvertinti bei įvertinti visus rizikos atsiradimui grėsmę keliančius veiksniai. Kiek mažiau problemų, ekspertų nuomone kyla kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etape.

Analizuojant kredito rizikos valdymo procesą, taip pat svarbus yra ir jo vertinimas. Antruoju šios kategorijos klausimu buvo siekiama nustatyti su kokiomis problemomis susiduriama vertinant kredito rizikos valdymo procesą, atsižvelgiant į proceso vertinimo kriterijus, kurie yra aptarti 1.5.1 poskyryje.

Dauguma tyrimo dalyvių, kaip pagrindinę problemą, su kuria susiduriama vertinant procesą, nurodo skolininko pajėgumus. Kaip nurodo E3 – „nepaskaičiuotas poreikis iš kliento pusės. Siekiama gauti tiek, kiek išeina“. Kaip nurodo E1, E2, E6 ir E7 ši problema taip pat susijusi ir su paskolos grąžinimo sąlygomis – kyla problemos vertinant šį kriterijų dėl besikeičiančios rinkos situacijos, konkurencinės aplinkos, verslo rizikos ir pan. Iš to galime daryt išvadą, kad tinkama neįvertinus skolininko pajėgumų dabar, ateityje kyla problemos grąžinti skolą dėl besikeičiančios įmonės mikro ir makro aplinkos. Kiti veiksniai, kaip skolininko kapitalas ir užstatas, kurie buvo prašoma nurodyti kaip svarbūs arba ne, buvo nurodyti tik dviejų tyrimo dalyvių, todėl galime teigti, kad esminių problemų šiuose proceso vertinimo kriterijuose neįžvelgiama.

Sekančiu klausimu, buvo siekiama išsiaiškinti kokius metodus taikant yra užtikrinamas rizikos identifikavimo ir lygio įvertinimo etapas bei kokie kriterijai čia yra svarbiausi. Šis klausimas mums aktualus, kadangi dauguma tyrimo dalyvių rizikos lygio įvertinimo etapą nurodė kaip problematiškiausią etapą. Visi ekspertai nurodė, kad įvertinti skolininko rizikos lygį yra taikomi mišrūs metodai – tiek kokybiniai, tiek ir kokybiniais, o svarbiausius šio vertinimo kriterijai pateikiami 3 lentelėje:

3 lentelė Rizikos identifikavimo ir lygio įvertinimo metodai

Kategorija	Subkategorija	Eksperto pareiškimas
Rizikos identifikavimo ir lygio įvertinimo etapų situacijos nustatymas	Kokybiniai kriterijai	„kokybiniai - savininkų/akcininkų elgsenos istorinius duomenis, įmonės valdymo sprendimus, kurie gali sąlygoti taip pat kredito grąžinimą“ –E2 Kokybiniai, nes tai kliento istorija (įmonės amžius; darbuotojų skaičius; įvairūs vėlavimai, areštai ir t.t.)“ –E4. „Svarbu klientą matyti ne tik iš finansinės pusės, bet ir reputacinės.“ – E5. „svarbu įmonę lyginti su to paties sektoriaus vidurkiu, nes įmonės skiriasi savo veikla, gamybos pobūdžiu ar prekybos procesais“ – E6.
	Finansiniai (kiekybiniai) kriterijai	„kiekybiniai padeda įvertinti įmonės finansinius rodiklius, kurie gali indikuoti apie kredito grąžinimo rizikas“ – E2. „Vertinama akcininko, kredito, finansinė, užstato, sektoriaus rizika.“ – E3. „Finansiniai, nes tai čia atsispindi įmonės bendras veiklos rezultatas (įmonės pajamos; turtai; įsipareigojimai ir kiti svarbus aspektai).“ – E4. „Vienas iš populiariausių metodų – tai įmonės finansinių rodiklių analizė. Ji padeda kredito analitikams įvertinti įmonės likvidumą, kapitalo pakankumą, pelningumą, veiklos efektyvumą ir kitus rodiklius.“ – E6. „Nors kiekybiniai rodikliai objektyviai įvertina įmonių kredito riziką, tačiau šiems metodams trūksta analitinio ir kritinio vertinimo, kurie būdingi ekspertiniams kokybiniais metodams.“ – E6.

Kaip pabrėžia ekspertai – „bankai siekdami visapusiškai įvertinti tiek vidinę, tiek išorinę įmonės aplinką ir jos kredito riziką, taiko mišrius vertinimo metodus.“ – E6. Šį teiginį galima papildyti kito eksperto nuomone: E8 – „vertinama kliento veiklos situacija ir finansinių duomenų analizė“. Apibendrinant galima teigti, kad rizikos identifikavimo ir lygio įvertinimo etapui įgyvendinti yra siekiama gauti kuo daugiau informacijos apie klientą ir ją vertinti taikant mišrius vertinimo metodus, kurie apima tokius kriterijus, kaip akcininko, kredito, finansinė, užstato, sektoriaus rizika. Ši informacija svarbi, kad šiuose etapuose kiltų kuo mažiau problemų ir būtų užtikrintas sėkmingas kredito rizikos valdymo proceso įgyvendinimas.

Taigi, pirmųjų klausimų bloku pavyko nustatyti esamą proceso situaciją, išsiaiškinti svarbiausius juridinių asmenų kredito rizikos valdymo proceso etapus, pagrindines problemas ir svarbiausius vertinimo kriterijus problematiškiausiame proceso etape. Ši informacija padeda nustatyti, kad pasiūlymus proceso tobulinimui teikiant svarbu atsižvelgti į rizikos lygio įvertinimo etapą, kadangi čia dažniausiai yra susiduriama su problemomis, na o pagrindinės problemos gali būti nepilnai išsiaiškinta informacija apie skolininką ir jo pajėgumus gražinti skolą.

Antruoju klausimų bloku, buvo siekiama nustatyti pagrindines juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procese kylančias problemas ir tų problemų priežastis, siekiant suprasti proceso tobulinimo galimybes. Pirmaisiais šio klausimų bloko klausimais norima išsiaiškinti ar bankai

keitė/keičia mūsų analizuojamą procesą ir kokios priežastys lemia pakeitimus procese bei su kokiais sunkumais susiduriama, siekiant užtikrinti sėkmingą proceso įgyvendinimą.

Apklausus bankinio sektoriaus skirtingų įmonių ekspertus ar jų organizacija norėjo pakeisti/keitė juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą, dauguma ekspertų nurodė, kad šį procesą keitė ir jis yra periodiškai keičiamas bei atnaujinamas, o proceso pakeitimų priežastys pateiktos 4 lentelėje:

4 lentelė Pokyčių kredito rizikos valdymo procese priežastys

Kategorija	Pogrupis	Eksperto pareiškimas
Proceso pakeitimo priežastys/problemų nustatymas	kredito rizikos suvaldymas	„siekis efektyviau suvaldyti kredito riziką dėl besikeičiančių aplinkos procesų“ –E2. „Keičiama priklausomai nuo situacijos ir valdybos nurodymų“ – E8.
	pokyčiai kredito išdavimo procese	„siekis konservatyviau vertinti tiek kiekybinę, tiek kokybinę informaciją“ –E2
	Vertinamų sektorių pokyčiai	„kinta rizikos suvokimas vertinant atskirus sektorius, ir kitus rizikų parametrus“ – E3.
	Rinkos pokyčiai	„Modelis periodiškai yra atnaujinamas, nes stiebama yra rinka ir situacija pasaulyje. Pvz. COVID laikotarpiu rizikos valdymo modelis pasikeitė į griežtesnę pusę.“ – E4. „pasikeitimus lemia ir vidiniai organizacijos pokyčiai, priimti nutarimai“- E5 „Pasikeitimus nuolat sąlygoja kintanti aplinkos, rinkos situacija, dėl finansavimo gairių kitimo, rodiklių vertinimo, prognozuojamų ateities scenarijų.“ – E7

Siekiant nustatyti ar bankinio sektoriaus organizacijos keičia savo kredito rizikos valdymo procesą, norima išsiaiškinti ar visgi reikalingi šio proceso pokyčiai, ar šie pasikeitimai neturi įtakos rizikos suvaldymui. Beveik visi ekspertai nurodė, kad jų organizacijos keitė/keičia savo kredito rizikos valdymo procesą, ir tik du ekspertai nurodė, kad proceso jų organizacija nekeitė ir nekeičia arba keičia tik tam tikrų proceso dalių parametrus, bet iš dalies procesas išlieka tas pats. Vertinant šiuos ekspertų pateiktus paaiškinimus dėl proceso pakeitimo, galime priimti sprendimą, kad kredito rizikos valdymo procesą keisti galima ir reikia dėl vykstančių tiek vidinių, tiek ir išorinių aplinkos pokyčių bei siekiant sėkmingai suvaldyti kredito riziką, išvengti neigiamų padarinių, keičia procesą dėl rinkos pokyčių ir siekia efektyviai suvaldyti riziką.

Siekiant užtikrinti juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą, neretai galima susidurti su sunkumais, kas lemtų klaidų atsiradimą procese. Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti, su kokiais sunkumais jie dažniausiai susiduria įgyvendinant procesą (žr. 5 lentelė).

5 lentelė Sunkumai įgyvendinant kredito rizikos valdymo procesą

Sunkumai procese	Ekspertas	Vertinimas				
		Visiškai nesusiduriama	Nesusiduriama	Nei susiduriama nei nesusiduriama	Kartais susiduriama	Dažnai susiduriama
Per retai analizuojami procesui įtaką darantys veiksniai ir nepilnai įvertinamas tų veiksmų poveikis procesui	E1		x			
	E2				x	
	E3				x	
	E4			x		
	E5					x
	E6			x		
	E7		x			
	E8			x		
Grįžtamojo ryšio trūkumas/nebuvimas iš kitų, proceso įgyvendinime dalyvaujančių, padalinių	E1		x			
	E2			x		
	E3		x			
	E4			x		
	E5				x	
	E6			x		
	E7		x			
	E8		x			
Išduotų paskolų nuolatinės peržiūros ir vertinimo trūkumas	E1		x			
	E2				x	
	E3				x	
	E4			x		
	E5				x	
	E6		x			
	E7					x
	E8				x	

Pagal ekspertų nuomonę, kuri pateikta 5 lentelėje galima įvardinti du pagrindinius sunkumus su kuriais kartais susiduriama:

- per retai analizuojami procesui įtaką darantys veiksniai ir nepilnai įvertinamas tų veiksmų poveikis procesui;
- išduotų paskolų nuolatinės peržiūros ir vertinimo trūkumas.

Esant šiems sunkumams kyla grėsmė dėl nuostolių atsiradimo. Taip pat tai yra ryšys ir svarbus aspektas tarp įmonės ir banko kapitalo atidėjinių, kurie atsiranda įsipareigojimo nevykdymo metu. Kalbant apie procesui įtaką darančių veiksmų analizę ir jų vertinimo trūkumą – šie sunkumai susijęs su problematiškiausiu etapu – rizikos lygio įvertinimu, kadangi nepilnai įvertinus ar neįtraukus į vertinimą visų svarbiausių aspektų, kyla grėsmė netinkamai įgyvendinti kredito rizikos valdymo procesą ir patirti nuostolius dėl netinkamo įvertinimo, arba netinkamo monitoringo subproceso įgyvendinimo, kadangi siekiant turėti veiksmingą procesą svarbu skirti ypatingą dėmesį suteiktų paskolų peržiūrai, sutarties sąlygų vykdymui ir vertinimui.

6 lentelė Rizikos lygio įvertinimo etape kylančios problemos

Problemos subprocesas	Ekspertas	Vertinimas				
		Visiškai nekyla	Nekyla	Nei kyla nei nekyla	Kartais kyla	Dažnai kyla
Nepilnai įvertinama kliento veiklos sektoriaus situacija bei išorinės aplinkos įtaka kliento mokumui	E1					x
	E2				x	
	E3		x			
	E4				x	
	E5					x
	E6			x		
	E7		x			
	E8				x	
Netinkamai, nepilnai įvertinami kliento pinigų srautai	E1					X
	E2				x	
	E3				x	
	E4				x	
	E5				x	
	E6		x			
	E7				x	
	E8				x	
Informacijos apie klientų įsipareigojimus kitose finansinėse institucijose trūkumas	E1					x
	E2		x			
	E3		x			
	E4				x	
	E5					x
	E6		x			
	E7					x
	E8				x	

Rizikos lygio įvertinimo etapas yra tas etapas šiame procese, kuriame, anot apklaustų ekspertų, kyla daugiausiai problemų. Atsižvelgiant į 6 lentelėje nurodytas problemas - nepilnai žinoma ir įvertinama informacija apie kliento pinigų srautus, mokėjimo istoriją kitose organizacijose, į vertinimą neįtraukiami visi svarbūs aspektai galintys lemti rizikos atsiradimą ar identifikavimą, kurių priežastis gali būti ta pati – nežinojimas arba informacijos trūkumas. „Vertinant pardavimų kritimą/kitimą pagal atskiras veiklos šakas, trūksta informacijos tam palyginti, dėl specifinių šakos požymių“ – E7. Taip pat neįvertintas rinkos ar aplinkos veiksnių pasikeitimas, kas taip pat gali lemti kliento mokumo vertinimą ir rizikos lygį, to priežastis gali būtų ir netinkamai pasirinktas vertinimo metodas, kurio taikymo metu neįtraukiami rizikos vertinimui svarbūs aspektai, kadangi metodas to nenurodo.

Sekantis, tyrimo metu analizuojamas proceso, etapas – kredito sprendimo priėmimo etapas. Šis proceso etapas susideda iš tam tikrų subprocesų – kredito ribų nustatymo, kredito termino nustatymo, kredito mokėjimo metodo nustatymo, kredito užstato nustatymo ir užstato vertinimo. Analizuojant šiuos subprocesus, kartu su tyrimo dalyviais, siekiama išsiaiškinti bendras šio etapo problemas, kad vėliau būtų galima parengti pasiūlymus tų klaidų, problemų pašalinimui.

7 lentelė Klaidos kredito sprendimo priėmimo etape

Kategorija	Pogrūpis	Eksperto pareiškimas
Klaidos kredito sprendimo priėmimo etape	Blogas/neteisingas vertinimas	„ netinkamai atlikta finansinių rodiklių analizė ir/ar prognozė.“ – E5 „Neteisingai atliktas pirminis vertinimas“ – E4 „Problemos su sprendime numatytu turto įkeitimu“ – E8
	Nepilnai įvertinami kokybiniai duomenys	„nepakanka turimų kokybinių duomenų arba jie nepakankamai įvertinami“ – E2 „Neįvertintas visas kliento paskolų portfelis“ – E5
	Kredito ribų, termino mokėjimo metodo nustatymas	„nepilnai vertintas, neteisingai nustatytas kliento įsipareigojimo dydis“ – E3. „paskolos dydžio nustatymas, paskolos tvirtinimo problemos dėl ilgo proceso, kadangi nepilnai įvertinami skolininko duomenys.“ - E7 „klientas įvertindamas, kad finansinį įsipareigojimą gali grąžinti per ilgesnį laiką, o Banko analizės metu, remiantis finansiniais rodikliais arba Banko politika, klientui nustatomas trumpesnis grąžinimo terminas.“ – E6

Klaidos, sutinkamos kredito sprendimo etape, kaip nurodyta 7 lentelėje, ekspertų nuomone dažniausiai susiję su pirminiu neteisingu finansinių ir kokybinių duomenų vertinimu ir analize. Šių klaidų atsiradimą, taip pat gali sąlygoti jau aptartos priežastys- nepilnai atliktas kliento mokumo vertinimas, pinigų srautų analizė, gautinų sumų valdymo principai, įsipareigojimai kitose organizacijos, ką žinoti yra ypač svarbu, nes tai gali lemti kliento mokumą ateityje. Jeigu skolininkas turi įsipareigojimų kitose organizacijose, o ši informacija mums nėra žinoma, kyla grėsmė, kad esant nepalankioms sąlygoms klientas negalės dengti įsipareigojimų, kas lems kredito rizikos atsiradimą ir taip atsiras spragų kredito rizikos valdymo procese. Žinoma, įsipareigojimo nevykdymo atveju bankas iš kliento paima užstatą, neigiamiems padariniams padengti visiško įsipareigojimo nevykdymo metu, tačiau tam taip pat reikalinga informacija apie skolininko įkeistus turtus kituose bankuose ar finansinėse institucijose, užstato vertė, likvidumas ir pan. Visus šiuos neigiamus padarinius ir gali lemti aptartos klaidos tiek šiame kredito sprendimo priėmimo etape, tiek ir ankstesniuose etapuose.

Tyrimo metu buvo aptartos kylančios grėsmės dėl netinkamai nustatyto kredito termino, mokėjimo metodo ir įsipareigojimo dydžio, tačiau svarbu įvertinti ir nustatyti ar kredito sprendimo priėmimo etape kyla problemų dėl užstato nustatymo ir vertinimo. Ekspertų buvo prašoma nurodyti, dėl kokių priežasčių daugiausiai kyla grėsmė netinkamai įvertinti užstato piniginę vertę ir likvidumą, t.y. grėsmių nustatymas kredito sprendimo priėmimo etapo, užstato vertinimo subprocesu.

Pagrindinės grėsmės, nustatytos užstato vertinimo subprocesu pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė Grėsmės kredito sprendimo priėmimo, užstato vertinimo subprocesė

Grėsmė	Ekspertas	Vertinimas				
		Visiškai nekyla	Nekyla	Nei kyla nei nekyla	Kartais kyla	Dažnai kyla
Trūksta informacijos apie kliento įkeistus turtus kituose bankuose, dėl to kyla grėsmė jau įkeistą kliento turtą įkeisti dar kartą	E1		x			
	E2	x				
	E3	x				
	E4				x	
	E5	x				
	E6	x				
	E7			x		
	E8		x			
Nepatikimas kliento pateiktas turto vertinimas	E1		x			
	E2		x			
	E3	x				
	E4			x		
	E5		x			
	E6		x			
	E7		x			
	E8		x			
Įkeičiamo turto vertė neatitinka vertės, bet į tai neatsižvelgiama arba trūksta priemonių tam palyginti	E1	x				
	E2				x	
	E3				x	
	E4			x		
	E5		x			
	E6			x		
	E7	x				
	E8			x		
Nepilnai įvertinamas įkeičiamo turto galimas nusidėvėjimas	E1			x		
	E2				x	
	E3				x	
	E4		x			
	E5			x		
	E6				x	
	E7				x	
	E8			x		

Pagal ekspertų vertinimus galima teigti, kad esminių problemų, turinčių didelės įtakos kredito rizikos valdymo procese, šiame užstato vertinimo subprocesė nekyla ir labai reikšmingų grėsmių nebuvo nustatyta.

Paskutinis antrojo bloko klausimas, buvo orientuotas į paskutinį proceso etapą - kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimą ir vertinimą. Klausimu buvo siekiama nustatyti, kokie sunkumai kyla įgyvendinant monitoringo subprocesą ir kas lemia jų atsiradimą (žr. 9 lentelė).

9 lentelė Sunkumai monitoringo subprocesė įgyvendinime

Kategorija	Pogrupis	Eksperto pareiškimas
Sunkumai monitoringo subprocesė	Neaiškus procesas	„Nėra aiškaus proceso, kaip reikia tai daryti“ - E4. „Neaiški įgyvendinimo procedūra kadangi prie monitoringo dirba daug skirtingų padalinių darbuotojų, tad būna nesuskalbėjimų, pražiūrėjimo klaidos, kai kažkas kažko nepadare.“ – E7
	Žmogiškųjų resursų trūkumas/netinkamas atsakomybių paskirstymas	„Netinkamai paskirstyti resursai, per mažas dėmesys klausimui“ - E5. „monitoringo subprocesui įgyvendinti įtraukiami skirtingi padaliniai, kur vienas atsakingas už sąlygų peržiūrėjimą, kitas už informacijos surinkimą, dar kitas

		už vertinimą. Čia ir kyla darbuotojų nesusikalbėjimai kas ir kada tą turi atlikti.“ - E1.
	Laiko trūkumas	„Laiko stoka. Sunkumai kyla atliekant detalią kliento analizę, nes tai imlu laikui, o klientą turime tikrai ne vieną ir ne du“ - E2. Laiko stoka dėl užsitęsiančių kitų darbų“ – E8.
	Informacijos trūkumas	„Sudėtingiau gauti aktualią informaciją iš kliento, nes monitoringo metu, jam naujų poreikių nėra.“ - E3 „Tai dienai aktualios informacijos trūkumas, kuri dažniausia reikalaujama pateikti kliento.“ – E8.

Monitoringą, nuolatinę sandorių priežiūrą ir peržiūrą atlieka kiekvienas bankas, tačiau tam atlikti reikia skirti papildomų resursų, peržiūrėti visas sutarties sąlygas ir įvertinti ar jų yra laikomasi ir taip pat užtikrinti, kad jų būtų laikomasi, o jei tai nepavyksta - imtis atitinkamų veiksmų suvaldyti šį procesą. „Jeigu pirminis kliento monitoringas atliekamas kompetetingai ir atsakingai ateityje sunkumų neturėtų kilti. Todėl bankai darbuotojams dažnai organizuoja rizikos vertinimo, finansinės analizės ir kitus su rizikų valdymu susijusius mokymus, kurie kelia darbuotojų kompetenciją. Tokiu būdu stengiamasi maksimaliai apsisaugoti nuo sunkumų ateityje.“ - E6.

Įgyvendinant sėkmingą monitoringą reikia skirti laiko ne tik visų sutarties sąlygų peržiūrėjimui, bet ir surinkti aktualią informaciją, kurią reikia gauti ne tik iš skirtingų banko padalinių, bet ir iš paties skolininko. Tokiais atvejais, kai kliento nedomina jokios papildomos banko paslaugos, jis turi mažesnę interesą teikti informaciją, nors pagal sutarties sąlygas ir turi tai daryti. Dėl šios priežasties užsitęsia monitoringo įgyvendinimas ir gali kilti kredito rizikos atsiradimo grėsmė, proceso neįgyvendinimo atveju. Tai patvirtina ekspertų teiginius, kad tam reikalingi papildomi resursai ir laikas.

Apibendrinant antruoju klausimų bloku gautus tyrimo rezultatus ir nustatant pagrindines proceso problemas, buvo nustatyta, kad pagrindinės problemos yra susijusios su per retai analizuojamais procesui įtaką darančiais veiksniais, grėsmių kylančių kredito sprendimo priėmimo etape ir paskutiniu klausimu aptarta problema - išduotų paskolų peržiūros ir vertinimo trūkumu. Nustatyta, kad dauguma problemų čia kyla dėl informacijos trūkumo, nepilno jos įvertinimo, nepilnai įvertinamų kliento pinigų srautų, mokumo, gautinų sumų valdymo ir pan. Mažiausiai problemų nustatyta užstato vertinimo subprocese, kur esminių problemų ir grėsmių kredito rizikos valdymo procesui nebuvo nustatyta.

Nustačius pagrindines juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procese ir proceso etapuose kylančias problemas, svarbu pateikti pasiūlymus toms problemoms spręsti bei patobulinti proceso modelį. Tam, kad pasiūlymai būtų efektyvūs ir pagrįsti svarbu žinoti, ką galime patobulinti, ką reikėtų daryti pirmiausiai ir kaip palengvinti proceso įgyvendinimą.

Pirmasis trečiojo klausimų bloko klausimas ir buvo skirtas išsiaiškinti proceso tobulinimo galimybės t. y., ką reikėtų daryti pirmiausiai, siekiant palengvinti, pagerinti kredito rizikos valdymo proceso įgyvendinimą.

10 lentelė *Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo galimybės*

Pasiūlymas	Ekspertas	Vertinimas				
		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Peržiūrėti paskolų suteikimo sąlygas	E1					x
	E2				x	
	E3				x	
	E4					x
	E5				x	
	E6		x			
	E7			x		
	E8			x		
Vykdėti išankstinių skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principo nustatymą	E1					x
	E2					x
	E3					x
	E4					x
	E5		x			
	E6			x		
	E7					x
	E8					x
Užtikrinti informacijos pasidalijimą tarp skirtingų organizacijų	E1					x
	E2					x
	E3				x	
	E4			x		
	E5				x	
	E6				x	
	E7					x
	E8					x
Paskolos užtikrinimo priemonių vertinimo kriterijų pakeitimas ir papildymas	E1					x
	E2				x	
	E3					x
	E4					x
	E5				x	
	E6			x		
	E7		x			
	E8				x	

10 lentelėje pateiktos ekspertų nuomonės, kur jie įvardino nuo ko reikėtų pradėti proceso tobulinimą. Dauguma tyrimo dalyvių nurodė, kad visų pirma, proceso tobulinimą reikėtų pradėti nuo išankstinių skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principo nustatymo vykdymo, kadangi šį pasiūlymą nurodė kaip labai svarbų bei padėsiantį užtikrinti juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą. Taip pat, kaip svarbų aspektą, nuo kurio taip pat būtų galima pradėti proceso tobulinimą nurodė informacijos pasidalijimo tarp skirtingų organizacijų užtikrinimą. Tad svarbu suprasti kokiomis priemonėmis galima užtikrinti šių pasiūlymų įgyvendinimą.

Tyrimo metu nustačius svarbiausias proceso tobulinimo sritis, svarbu išsiaiškinti, ne tik nuo ko reikėtų pradėti proceso tobulinimo, bet ir kokiomis priemonėmis būtų galima tai padaryti. Tam tikslui, atsižvelgiant į pagrindines tobulintinas proceso sritis tyrimo dalyvių buvo prašoma

nurodyti, kokios priemonės padėtų užtikrinti nustatytų problemų procese sprendimą. Tyrimo metu, jau buvo nustatyta, kad daugiausiai problemų kyla rizikos lygio vertinimo etape, o problemos susijusios su informacijos gavimo, vertinimo trūkumu ar nežinojimu bei netinkamu įvertinimu. Tam tikslui buvo siekiama išsiaiškinti informacijos sklaidos taikymo galimybes kredito rizikos valdymo proceso rizikos identifikavimo ir lygio nustatymo etapuose.

11 lentelė *Informacijos sklaidos taikymo galimybės kredito rizikos valdymo proceso rizikos identifikavimo ir lygio nustatymo etapuose*

Kategorija	Pasiūlymas	Eksperto pareiškimas
Informacijos sklaidos taikymo galimybės	Bendradarbiavimas	„VISAS skolinančias įstaigas įpareigoti pateikti informaciją“ – E2; „Atsakingai pateikiant informaciją išorės institucijoms“ – E8; „Jeigu visos kredito įstaigos pateiktų klientų įsipareigojimus Lietuvos bankui, tai tikrai labai padėtų.“ – E4; Įpareigoti klientą pateikti atsakingos organizacijos ataskaitą apie visus įmonės turimus skolinius įsipareigojimus bet kokiose institucijose“ – E7.
	Duomenų bazės sukūrimas	„Turėti bendrai naudojamą duombazę.“ – E5; „Lietuvos banko kuruojama sistema, kuri įpareigotų teikti informaciją.“ - E3; „duomenų pateikimas į vieną bendrą duombazę“ – E2; „Papildomos duomenų bazės sukūrimas ir Bankų vidinės politikos, kuri kai kada yra nustačiusi nesidalinti klientų turimų finansinių įsipareigojimų duomenimis jeigu jie neviršija tam tikros, Banko nustatytos, įsipareigojimų sumos“ – E6.

Siekiant užtikrinti ir įgyvendinti 11 lentelėje pateiktus pasiūlymus, anot ekspertų Lietuvos bankas turėtų įpareigoti visas skolinančias įstaigas pateikti informaciją į vieną bendrą sistemą. Tokiu būdu visa informacija apie skolininko įsipareigojimus būtų pateikiama vienoje vietoje. Kaip išskyrė vienas iš ekspertų – E6: „dabar bankinės organizacijos pagal vidines banko tvarkas nėra įpareigos pateikti informacijos apie skolininko įsipareigojimus, jeigu ji nesiekia banko nustatytos ribos.“. Čia ir susiduriama su problema, kad vertinant ir nustatant skolininko rizikos lygį, galima jį įvertinti netinkamai, kadangi ne visada žinoma tai dienai aktuali informacija apie skolininką. Kaip pastebėjo E7 - „dabar irgi yra sukurta sistema, kurioje talpinama informacija apie skolininko įsipareigojimus, tačiau jai informaciją patiekia ne visos organizacijos, kaip pvz. tam tikros unijos ir greitųjų kreditų organizacijos nėra įpareigos pateikti šią informaciją ir kartais, jeigu ne paties skolininko sąmoningumas atskleisti tokią informaciją, jos net nežinotume“. Taigi vienas iš pagrindinių pasiūlymų siekianti užtikrinti informacijos gavimo procesui įgyvendinti būtų sukurti bendrą duomenų bazę, kurioje visos skolinančios organizacijos

bendradarbiautų ir būtų įpareigotos pateikti visą informaciją apie juridinių asmenų skolas. Tai padėtų turėti visą su skolininku susijusią informaciją ir atlikti pilną duomenų įvertinimą.

Siekiant nustatyti, nuo ko reikėtų pradėti proceso tobulinimą, ekspertai nurodė, kad labai svarbu vykdyti išankstinį skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principo nustatymą ir būtent nuo šios aspekto reikėtų pradėti proceso tobulinimo įgyvendinimą. Tam tikslui siekiama išsiaiškinti kreditavimo sprendimų taikymo galimybės kredito rizikos valdymo procese ir nustatyti, kokie išankstiniai juridinių asmenų (skolininkų) pagrindinių gautinų sumų valdymo principai, ekspertų nuomone, padėtų tai padaryti. Ekspertai išskyrė šiuos pagrindinius principus skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymui (žr. 12 lentelė):

12 lentelė išankstiniai skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principai

Kategorija	Pasiūlymas	Eksperto pareiškimas
Skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principai	Apyvartų vykdymas per kreditą išdavusios organizacijos sąskaitą;	„Apyvartų vykdymas per banko sąskaitą.“ – E3. „Nei vienas bankas neapdraustas nuo to, kad klientas atsidarys (dažniausiai juridiniai asmenys turi keletą sąskaitų per kelis bankus) sąskaitą kitame banke ir vykdys apyvartas ten“ – E6.
	Monitoringas	„Kredituojamų subjektų finansinių rodiklių monitoringas ir atitinkamai kredito sutarčių pakeitimas, priklausomai nuo kreditą turinčio subjekto situacijos.“ – E8.
	E. sąskaitos paslaugos pritaikymas kredito įmokoms	„Skolinančiai organizacijai būtų siunčiami pranešimai apie sąskaitų būsenos pasikeitimą, sąskaitų apmokėjimą, sutarčių galiojimo pabaigą ir pan.“ – E2.
	Credit info bei kitų duombazių atvaizduojama informacija apie mokėjimus	„Credit info bei kitų duombazių atvaizduojama informacija, anksčiau informuojant apie galimas grėsmes kitiems skolintojams.“ – E3.
	Kliento debitorių patvirtinimas	„Kliento debitorių patvirtinimas, kad visas lėšas nukreips į kliento sąskaitą esančią konkrečiame Banke. Tokiu būdu kredituojantis bankas turėtų minimalų užtikrinumą, kad debitorių pinigai „įkris“ į to kliento sąskaitą Banke“ – E6. „Dažnai kliento debitorių kaita didelė ir jie neįsipareigoja vykdyti savo pardavėjo banko nurodymų.“ – E7.

Kaip dauguma ekspertų nurodo - vienas iš svarbiausių skolininko gautinų sumų valdymo principų yra apyvartų vykdymas per skolintojo sąskaitas, tam kad būtų galima iš anksto identifikuoti, jeigu skolininkas susidurtų su kokias nors sunkumais, dėl mažėjančių apyvartų ir laiku būtų galima pasiūlyti problemos sprendimo būdų. Kitas svarbus principas yra monitoringo įgyvendinimas, nors tyrimo metu nustatėme, kad šiame subprocesu kyla nemažai problemų dėl laiko ir resursų stokos bei proceso neapibrėžtumo, tačiau, jeigu šis subprocesas būtų efektyviai

įgyvendintas, atsakingai būtų atliekama analizė, sutarties sąlygų laikymosi patikra, būtų galima išvengti rizikos atsiradimo.

Analizuojant, ką reikėtų daryti pirmiausiai siekiant pagerinti kredito rizikos valdymo procesą, kaip svarbų veiksnį dalis ekspertų nurodė paskolos suteikimo sąlygų peržiūrą. Dėl šios priežasties buvo prašoma nurodyti kaip užtikrinti griežtesnes paskolų suteikimo sąlygas siekiant patobulinti kreditavimo sprendimų taikymo galimybes.

13 lentelė *Kreditavimo sprendimų taikymo galimybės*

Kategorija	Pasiūlymas	Eksperto pareiškimas
Griežtesnių paskolų suteikimo sąlygų užtikrinimas	Griežtesnis rinkos vertinimas rodiklių, situacijos	„Sąlygų griežtumas priklauso nuo kredito gavėjo veiklos, veiklos jautrumo aplinkos faktoriams (politiniams, sezoniškumo faktoriams ir kt.), finansinės būklės.“ – E6 „Stebint kreditavimo procesą, vertinant rinkos situaciją, klientų poreikius.“ – E5. „Griežčiau vertinant tuos pačius rodiklius“ – E7.
	Banko sprendėjų kompetencijos kėlimas	„Įvertinant visus Kredito gavėjo rizikos faktorius, kiek griežtos bus sąlygos priklauso nuo Banko sprendėjų kompetencijos įvertinti ar kliento veikla rizikinga ir kiek ją gali paveikti aplinka, kuri nepriklauso nuo kredito gavėjo.“ – E6. „užtikrinti, kad dėl sudėtingų sprendimų priėmimo sprendimo kompetencija būtų keliama į aukštesnį sprendimo priėmimo lygį.“ – E7.
	Griežtesnė paskolų suteikimo priežiūra	„Griežtesnė priežiūra ir eskalavimas.“ – E3. „Griežtesnį paskolų suteikimą galima suvaldyti per kredito įstaigas reguliuojančią instituciją (Lietuvos banką)“ – E2. „Už paskolų suteikimo sąlygas ir jų keitimą dažnai atsakingos išorinės institucijos - LB, ECB, pagal kurias koreguojamos ir Banko paskolų suteikimo sąlygos - griežtinamos arba lengvinamos.“ – E8.

13 lentelėje pateikti ekspertų pasisakymai nurodo, kad griežtesnes paskolų suteikimo sąlygas galima užtikrinti taikant griežtesnę priežiūrą, intensyviau stebint ir analizuojant paskolų suteikimo procesą, tačiau reikia nepamiršti, kad turi būti skiriami papildomai resursai ir žmonės atsakingi už šį procesą. Kaip nurodo ekspertai, kartais griežtesnės sąlygos būna atmetamos dėl konkurencijos su kitomis bankinio sektoriaus organizacijomis, prisiimant sau didesnę riziką. Tačiau tai nėra patartina praktika, kadangi dėl šios priežasties kyla didesnė nuostolių atsiradimo tikimybė. Taigi, pagrindinės priemonės, kaip užtikrinti griežtesnes paskolų suteikimo sąlygas gali būtų griežtesnė ir intensyvesnė paskolų suteikimo proceso priežiūra, didesnis dėmesys kredito sprendimo priėmimo etapui bei įtraukiant išorės instituciją griežtesnių sąlygų palaikymo užtikrinimui.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad taip pat svarbūs yra kredito sprendimo priėmimo etape užstato nustatymo ir vertinimo subprocesai bei reikėtų atlikti paskolos užtikrinimo priemonių vertinimo kriterijų pakeitimą ir papildymą. Buvo siekiama nustatyti kredito užstato nustatymo ir vertinimo subprocesų tobulinimo galimybes, tyrimo dalyvių prašant nurodyti kaip reikėtų užtikrinti užstato įvertinimą. Analizuojant interviu metu gautus rezultatus pastebėta, kad nors paskolos užtikrinimo priemonių vertinimo kriterijų pakeitimą ir papildymą kredito rizikos valdymo procese ekspertai nuodo kaip svarbų aspektą, tačiau daugumos ekspertų nuomone šiai dienai vertinimo kriterijų yra pakankamai ir pakankamai gerai yra užtikrintas užstato vertinimas (E1; E3; E4; E5; E6). Tik keletas ekspertų papildė savo atsakymą nurodydami, kad – „atliekant turto vertinimą, vertinamas turtas būtų lengvai palyginamas su analogais/sandoriais ir pan.“ – E2. Tą papildė ir E7 nuomonė - „aiškus vertės nustatymas ir palyginimas rinkoje“, ir „jeigu bankas įsikeičia kilnojamą turtą, tokiu atveju pagal numatytas tvarkas kilnojamas turtas turi būti tikrinamas tam tikrais laiko intervalais.“ – E6. Tai parodo, kad šiuose subprocesuose esminių užstato vertinimo kriterijų pakanka ir yra užtikrinamas geras užstato vertinimas, tačiau siekiant šiek tiek jį patobulinti patartina kas tam tikrą laikotarpį peržiūrėti skolininkų įkeistą turtą ir taip pat atliekant turto vertinimą palyginti jį su analogais ar praktikoje jau turimais sandorių analogais.

Taip pat, apklausus tyrimo dalyvius nustatyta, kad įgyvendinant kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimą ir vertinimo etapą kyla tam tikrų sunkumų monitoringo subprocesu, dėl neapibrėžto proceso, laiko stokos, informacijos gavimo ir pan. Tam tikslui buvo siekiama išsiaiškinti, kaip patobulinti kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etapą, būtent atsižvelgiant į monitoringo subprocesą ir kokiomis priemonėmis galima užtikrinti efektyvų monitoringo įgyvendinimą (žr. 14 lentelė).

14 lentelė Kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etapo tobulinimo priemonės

Kategorija	Pasiūlymas	Eksperto paaiškinimas
Kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etapo tobulinimo priemonių nustatymas	Atskiros monitoringo komandos sudarymas (Žmogiškieji resursai)	„Žmogiškieji resursai, darbuotojų parengimas tinkamai vertinti turimą informaciją apie skolininkus“ – E5; „Atskiros komandos sudarymas, kuri aktyviai daryti monitoringą.“ – E4 „Skirti pakankamai monitoringą administruojančių žmonių, kadangi banko kredito paskolų portfelis didelis“ – E6 „Svarbu, kad monitoringo įgyvendinime dalyvautų ne vienas asmuo, o grupė asmenų. Tai yra būtina siekiant išvengti klaidų atsiradimo“ – E8.
	Reguliarios ataskaitos	„detalios ir reguliariai teikiamos ataskaitos, kuriose aiški matytusi visa su skolininku ir sudarytais sandoriais aktuali informacija, greitai ir detaliai peržiūrai“ – E3 „finansinių ataskaitų užsakymas iš duombazės, kas

		palengvintų informacijos gavimą, neprašant to iš kliento, kai jam tai neatrodo aktualu bei taupant darbuotojų laiką. – E5
	Aiškaus proceso ir terminų nustatymas	„trūksta aiškiai apibrėžto proceso, kada reikia imtis proaktyvių veiksmų.“ – E3 „aiškus terminų apibrėžimas ir jų laikymasis“ – E6
	Nuolatinis skolininkų sekimas	„dažnas skolininkų situacijos vertinimas padėtų efektyviai įgyvendinti visą procesą, bet peržiūrą reikia vykdyti ne kartą per metus, o bent kartą į ketvirtį“ – E2.

Monitoringo subproceso įgyvendinimas bankinio sektoriaus organizacijoms labai svarbus, kadangi taip siekiama užtikrinti, kad skolininkai laikysis sutarties sąlygų bei laiku bus galima pastebėti neigiamą su klientu susijusią informaciją ir rizikos atsiradimą ir tuomet laiku imtasi aktyvių veiksmų neigiamų padarinių atsiradimo išvengimui. „Kliento monitoringą bankas vykdo iki to kol jis padengia savo finansinius įsipareigojimus. Bankai monitoringo procesus susistygavę gana gerai. Juos vykdo ir klientą administruojantis darbuotojas ir kiti Banko padaliniai atsakingi už administravimą.“ – E7. Dauguma ekspertų mano, kad siekiant užtikrinti efektyvų monitoringo įgyvendinimą reikėtų tam skirti pakankamai žmogiškųjų išteklių suburiant atskirą komandą, kuri būtų pilnai atsakinga už monitoringo įgyvendinimą, taip turėtume aiškiai apibrėžtą procesą ir paskirstytas atsakomybes bei būtų galima skirti pakankamai laiko resursų nuolatiniam skolininkų sandorių peržiūrai ir sutarties sąlygų vykdymo analizei. Informacijos gavimą, palengvintų duomenų bazės turėjimas ar lengvas informacijos iš jos gavimas bei reguliariai gaunamos detalios ataskaitos apie reikiamų sandorių peržiūrą einamuoju momentu.

Atliktasis tyrimas atskleidė, kad daugiausiai problemų juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procese kyla rizikos lygio įvertinimo etape, o kylančios problemos daugiausiai susijusios su skolininko pajėgumų gražinti paskolą vertinimu, kliento pinigų srautų vertinimu, informacijos apie kliento mokumą gavimu ir jos analize, kliento veiklos sektoriaus situacija bei išorinės aplinkos įtaka kliento mokumui analize. Taip pat svarbias problemas ekspertai mato kredito sprendimo priėmimo ir vertinimo etape, kur kyla sunkumų su monitoringo subproceso įgyvendinimu. Čia pagrindinės kylančios problemos susijusios su išduotų paskolų nuolatinės peržiūros ir vertinimo trūkumu, žmogiškųjų išteklių trūkumu ir laiko stoka šio subproceso įgyvendinimui.

Atlikto tyrimo metu dauguma ekspertų sutiko, kad visų pirma reikėtų vykdyti išankstinį skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principo nustatymą, o tai įgyvendinti galima užtikrinant įmonės apyvartų vykdymą per skolintojo sąskaitas bei įgyvendinant efektyvų monitoringą. Nustatyta, kad siekiant užtikrinti kiekvieno iš proceso etapų įgyvendinimą, svarbu turėti visą su skolininku susijusią informaciją. Kadangi yra susiduriama su informacijos gavimo

trūkumu, tyrimo dalyviai pasiūlė, kaip užtikrinti informacijos gavimą proceso įgyvendinimo metu - sukuriant bendrą duomenų bazę, kurioje visos bankinio sektoriaus organizacijos būtų įpareigosios teikti informaciją apie skolininko įsipareigojimus bei palaikant bendradarbiavimą tiek tarp bankinio sektoriaus organizacijų, tiek ir tarp skolininko ir banko.

Nustatyta, kad monitoringo subprocesu taip pat kyla nemažai problemų dėl informacijos, darbuotojų trūkumo ir subprocesu neapibrėžtumo, todėl tyrimo metu taip pat siekiama nustatyti, kaip būtų galima užtikrinti šio subprocesu įgyvendinimą, kuris padėtų užtikrinti, kad viso sudaryto sandorio metu nekiltų rizikos atsiradimo tikimybė. Ekspertų nuomone, pagrindinės problemų sprendimo priemonės - skirti papildomų resursų sudarant atskirą darbuotojų komandą, kuri būtų atsakinga už šio subprocesu įgyvendinimą, galėtų skirti tam papildomai laiko ir atidžiai analizuotų visą reikiamą informaciją. Informacijos gavimą siūloma užtikrinti rengiant reguliarias ataskaitas su visa tai dienai aktualia informacija ir finansinių ataskaitų užsakymu iš duomenų bazių, taip taupant laiko išteklius tiek banko darbuotojų, tiek ir skolininkų, kas taip pat padėtų užtikrinti informacijos gavimą laiku bei padėtų išvengti rizikos atsiradimo dėl nepatikrintos informacijos apie skolininką.

Atlikus struktūruoto interviu tyrimą ir apklausus tyrimo dalyvius buvo nustatytos kredito rizikos valdymo proceso galimybės. Siekiant pateikti galutinius pasiūlymus proceso tobulinimui, svarbu nustatyti detalią, aiškią ir apibrėžtą proceso tobulinimo struktūrą bei peržiūrėti, kad visi teikiami pasiūlymai atitiktų procesui nustatytas normas, nuostatus ir reikalavimus.

3.2. Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo pasiūlymai atlikto tyrimo pagrindu

Veiksmingas kredito rizikos valdymo procesas turi būti kiekvienos bankinio sektoriaus organizacijos siekis. Siekiant sėkmingai įgyvendinti procesą, svarbu atsižvelgti į procesui įtaką darančius veiksniai, pastebėti proceso trūkumus ir kylančias problemas bei laiku imtis veiksmingų priemonių procesui suvaldyti, neigiamiems padariniams išvengti. Atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą tobulinti reikia ir galima, nustatytos pagrindinės ir dažniausiai kylančios grėsmės/problemos procese, išsiaiškintos tų problemų priežastys.

Tam, kad bankinio sektoriaus įmonėse juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesas veiktų efektyviai, svarbu užtikrinti galimų grėsmių identifikavimą laiku. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus ir bankinio sektoriaus įmonių veiklos ypatumus, buvo nustatytos šios pagrindinės proceso tobulinimo galimybės ir pasiūlymai proceso tobulinimui, kuriuos, anot ekspertų, reikėtų įgyvendinti pirmiausiai:

- Vykdyti išankstinį skolininkų gautinų sumų valdymo principo nustatymą;
- Užtikrinti informacijos pasidalijimą tarp skirtingų organizacijų;
- Spręsti monitoringo problemas dėl resursų ir apibrėžtumo trūkumo.

Šie ekspertų pateikti pasiūlymai yra susiję su dviem juridinių asmenų kredito rizikos valdymo proceso etapais, kuriuose ir buvo nustatyta, kad kyla daugiausiai problemų – rizikos lygio įvertinimo etapas ir kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo etapas. Ekspertų pateikti pasiūlymai buvo orientuoti į būtent paminėtuose etapuose kylančias pagrindines problemas:

- Nepilnai įvertinama turima informacija arba informacijos trūkumas;
- Nepilnai įvertinti skolininkų gautinų sumų principai;
- Išduotų paskolų nuolatinės peržiūros ir vertinimo trūkumas - netinkamas monitoringo įgyvendinimas;
- Netinkamai paskirstyti resursai, trūksta atsakomybių apibrėžimo ir paskirstymo;

Tam, kad pasiūlymai proceso tobulinimui būtų užtikrinti ir pagrįsti ne tik ekspertų nuomone, svarbu numatyti kokiomis priemonėmis galima kiekvieną iš pateiktų pasiūlymų įgyvendinti ir kaip taip padaryti. Dėl šios priežasties yra numatomos priemonės ir teikiami pasiūlymai kaip patobulinti procesą ir kaip tą gerinimą įgyvendinti.

1 pasiūlymas. Vykdyti išankstinį skolininkų gautinų sumų valdymo principo nustatymą.

Pasiūlymo įgyvendinimo priemonės:

a) Efectyvus skolininkų monitoringas su aiškiai apibrėžtu procesu.

Įgyvendinimo planas: kiekviena bankinio sektoriaus organizacija turi užtikrinti, kad joje vykdomas monitoringo procesas veiksmingas, tinkamai paskirstytos atsakomybės ir resursai. Detalesnis įgyvendinimo planas, kaip užtikrinti efektyvų monitoringo subprocesą įgyvendinimą bus patiekiamas trečiame pasiūlyme.

b) E. sąskaitos paslaugos pritaikymas kredito įstaigoms.

Įgyvendinimo planas:

- Išorės organizacija pateiktų e. sąskaitos įrankį bankinio sektoriaus organizacijoms. (Ši priemonė būtų remiama LR finansų ministerijos, VŠĮ Registrų centro, VMI ar kt.)
- Įmonės privalėtų pateikti aktualią informaciją apie sutartis su prekių/paslaugų/darbu tiekėjais, pateikti kreditinius ar debetinius dokumentus įkeliant į sistemą. Susijusią informaciją apie kliento apyvartą, gautinas sumas ir pan., teiktų ir kitos susijusios organizacijos, kaip VMI, Sodra ir pan., kad būtų galima stebėti ir sekti, kaip skolininkas vykdo mokesčių mokėjimą.
- Prie sistemos prieigą turėtų bankinio sektoriaus organizacijos, kurioms būtų suteikta teisė matyti aktualaus skolininko būsenos pasikeitimus, sutarčių su tiekėjais ar partneriais

vykdymą, debitorių pasikeitimus ar kitų duomenų pasikeitimą. Sistema taip pat siųstų pranešimus apie staigius, neigiamus gautinų sumų pasikeitimus, sąskaitų būsenos pasikeitimą, sąskaitų apmokėjimą, sutarčių galiojimo pabaigą ir pan., bankinio sektoriaus organizacijoms.

- Sistema būtų kuriama ir palaikoma iš bankų mokamų mokesčių dėl įrankio naudojimosi.
- c) Kliento debitorių patvirtinimas, kad visos lėšos būtų nukreipiamos į kliento sąskaitą esančią konkrečiame banke.

Įgyvendinimo planas:

- Banko klientai, prieš sudarydami kredito sutartį privalėtų pateikti aktualų debitorių sąrašą bankui.
- Pateikti su pagrindiniais debitoriais pasirašytas sutartis dėl lėšų nukreipimo į konkrečiame banke atidarytą sąskaitą.
- Reguliariai – kas pusmetį ar kas ketvirtį, pateikti atnaujintą įmonės vadovo patvirtintą debitorių sąrašą ir jeigu buvo pasikeitimų, pateikti naujas sutartis su debitoriais dėl lėšų pervedimo.

Šis sprendimas bent jau minimaliai užtikrintų apyvartų palaikymą per banko sąskaitas ir leistų matyti gautinų sumų pasikeitimus. Taip pat, šios priemonės galima būtų išvengti naudojant e. sąskaitos sistemą, kurioje taip pat būtų galima matyti skolininko valdomas gautinas sumas.

2 pasiūlymas. Užtikrinti informacijos pasidalijimą tarp skirtingų organizacijų.

Pasiūlymo įgyvendinimo priemonės:

- a) Bendradarbiavimas – teikiant informaciją Lietuvos Bankui ir kitoms išorės institucijoms.
- b) Duomenų bazės sukūrimas.
- c) Kliento įpareigojimas pateikti atsakingos organizacijos (LB ar Registrų centro) patvirtintą atskaitą apie įmonės skolinius įsipareigojimus bet kokiose institucijose.

Įgyvendinimo planas – visoms priemonėms galime pateikti bendrą įgyvendinimo veiksmų planą:

- Turimos duomenų bazės pertvarkymas ir suaktyvinimas, kadangi, kaip ekspertai nurodė, duomenų bazę, kurioje galima matyti skolininkų įsipareigojimus kituose bankuose jie turi, tačiau tą informaciją teikia ne visos finansines paslaugas- paskolas teikiančios institucijos, kai greitųjų kreditų unijos ir pan. Dėl šios priežasties naujos sistemos sukūrimas nebūtų efektyvu, kadangi būtų naudojami tiek laikos resursai jos kūrimui tiek ir finansiniai.
- Lietuvos bankas turėtų įpareigoti visas finansines paslaugas teikiančias organizacijas teikti informaciją į bendrą sistemą apie įmonių turimus skolinius įsipareigojimus jose. Finansine paslaugas teikiančios organizacijos turėtų nurodyti bet kokius įmonės turimus skolinius įsipareigojimus nenustatant limitų, iki kokios paskolos ribos ta informacija neturėtų būti

teikiama. Tą kiekvienas bankas turėtų nusimatyti savo tvarkoje ir turėtų būti įpareigoti tai numatyti. Informacija turėtų būti teikiama ir apie įkeistus turtus pagal sutartis.

- Visoms bankinio sektoriaus organizacijoms sistema turėtų būti vienodai prieinama.

Arba

- Klientas turėtų būti įpareigotas pateikti atsakingos organizacijos, kuri kuruotų būtų atskaitingą už duomenų surinkimą į sistemą, patvirtintą ataskaitą apie visus įmonės skolinius įsipareigojimus bet kokiose institucijose.

Tokiu būdu visos įmonės būtų įpareigosotos teikti informaciją jų veiklą prižiūrinčioms institucijoms, o vertintas skolininką, nustatant jo rizikos lygį, visoms bankinio sektoriaus organizacijoms informacija būtų prieinama ir būtų išvengta netinkamo/nepilno įvertinimo klaidų rizikos atsiradimo ir neigiamų padarinių grėsmės.

3 pasiūlymas. Spręsti problemas monitoringo subprocesu dėl resursų ir apibrėžtumo trūkumo.

Pasiūlymo įgyvendinimo priemonės:

- a) Atskiros monitoringo komandos sudarymas.

Įgyvendinimo planas:

- Kiekviena bankinio sektoriaus organizacija turėtų suformuoti atskirą monitoringo skyrių, sukuriant papildomas darbo vietas ir darbui atlikti reikalingas priemones;
- Numatyti pareigybių ir atsakomybių aprašą monitoringo darbams atlikti;
- Paskirti numatytiems darbuotojams aiškias užduotis ir pareigas monitoringo įgyvendinimui, numatant jų atsakomybes;
- Esant poreikiui skirti papildomus mokymus, reikiamoms analizėms atlikti

- b) Reguliarių ataskaitų gavimas.

Įgyvendinimo planas: Šį pasiūlymą įgyvendinti padėtų informacijos gavimas tiek iš vidinių, tiek iš išorinių šaltinių. Bankinio sektoriaus įmonių analitikų skyrius turėtų užtikrinti detalių ataskaitų sudarymą ir teikimą laiku, taip pat nuolatinių ataskaitų gavimas iš išorės duomenų bazių, siekiant sekti informaciją apie skolininkus ir jų finansinės būklės pasikeitimus. Tai palengvintų ir pagreitintų ne tik monitoringo bet ir viso kredito rizikos valdymo proceso įgyvendinimą.

- c) Aiškiai apibrėžti procesą, atsakomybių paskirstymą ir laiką.

Įgyvendinimo planas:

- Už procesus atsakingi banko darbuotojai turėtų aiškiai apibrėžti monitoringo procesą, numatant visus šio subprocesu įgyvendinimui reikalingus darbus, dalyvaujančius padalinius ir jų atsakomybes
- Numatytą procesą turėtų patvirtinti atsakingi asmenys (banko valdyba ar pan.)

- Aiškiai nurodyti darbuotojams už kokią monitoringo įgyvendinimo dalį jie yra atsakingi
- Numatyti laiko limitus nuo kada iki kada kiekvienas darbas turi būti atliktas. Rengti ataskaitas, sekti vėlavimus ir analizuoti kokios jų priežastys.

d) Papildomų darbuotojų pasamdymas.

Įgyvendinimo planas: Organizacija turi pasirūpinti, kad sudarius atskirą monitoringo komandą būtų pakankamas darbuotojų kiekis subproceso įgyvendinimui ir kokybiškam darbų atlikimui, Siekiant kad viskas būtų atlikta laiku ir teisingai.

Apibendrinant galima teigti, kad visus šiuos ekspertų ir darbo autorės teikiamus pasiūlymus ir jų įgyvendinimą galima užtikrinti atitinkant bankinio sektoriaus įmonėms teikiams reikalavimams. Kredito rizikos valdymo proceso įgyvendinimą turi užtikrinti visi banko padaliniai ir ši rizika turi būti svarbi visoms organizacijoms. Norint sėkmingai įgyvendinti procesą svarbu nuolat jį peržiūrėti ir tobulinti atsižvelgiant į kylančias problemas, aplinkos pasikeitimus ir jų įtaką. Proceso gerinimą galima įgyvendinti pasitelkiant naujas technologijas, bendradarbiaujant skirtingoms organizacijoms, įtraukiant išorės organizacijas, bet kartu atsižvelgiant ir į veiklos riziką ribojančias normas, reikalavimus.

Pasiūlymai proceso tobulinimui teikiami remiantis teoriniu kredito rizikos valdymo proceso modeliu ir tyrimo metu gautų ekspertų nuomone. Dėl tos priežasties kiekviena bankinio sektoriaus organizacija teikiamus pasiūlymus gali prisitaikyti individualiai sau, atsižvelgiant į savo įmonės turimą juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą bei turimus išteklius, siekiant jį pagerinti. Taip pat, siekiant sumažinti kylančios rizikos grėsmę, kiekvienas bankas turėtų remtis vieningu bendru kredito rizikos valdymo procesu ir kreditavimo politika, kuri būtų kontroliuojama ir prižiūrima Lietuvos Banko. Taigi užtikrinant kredito rizikos valdymo procesą, svarbu atsižvelgti į kylančius proceso trūkumus, nuolatos jį analizuoti ir atsižvelgti ne tik į gaunamą pelną, bet ir į prisiimamą riziką ir galimas jos pasekmes.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis lietuvių ir užsienio autorių pateikta nuomone moksliniuose straipsniuose, nustatyta, kad kredito rizika tai tokia rizika, kad kita sandorio šalis negalės įvykdyti sutartų įsipareigojimų, numatytų sutartyje.
2. Planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė yra pagrindiniai keturi valdymo proceso elementai, kurie veikia kaip nenutrūkstanti procesas. Remiantis šiais elementais yra kuriama įmonės strategija ir jos įgyvendinimas, siekiant užtikrinti efektyvią procesų veiklą, orientuotą į įmonės tikslų siekimą. Norint visus šiuos etapus įgyvendinti būtina laikytis nustatyto proceso eigos ir užduočių atlikimo.
3. Mokslinėje teorijoje išanalizuoti kredito rizikos valdymo procesai apima išankstinį kredito rizikos valdymo proceso įvertinimą, sąnaudų apskaičiavimą, kainų nustatymą, stebėjimą ir kt. Siekiant suvaldyti kredito riziką svarbi yra aplinkos integracija į visą valdymo procesą, nes tik tuomet garantuojamas tinkamas rizikos valdymas.
4. Vadovaujantis kredito rizikos valdymo procesu, kredito rizikos galima išvengti, bet tam reikalingas nuolatinis jos valdymas, stebėjimas, kontrolė. Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktais kredito rizikos valdymo proceso modeliais, buvo sudarytas teorinis kredito rizikos valdymo proceso modelis, šį procesą sudaro keturi etapai – rizikos identifikavimas, rizikos lygio įvertinimas, sprendimo priėmimas ir priimto sprendimo įgyvendinimas ir vertinimas. Siekiant, kad kredito rizikos valdymo procesas būtų kuo veiksmingesnis, reikalingas jo patobulinimas, tam kad rizikos būtų išvengta jau pirmame valdymo proceso etape.
5. Išanalizavus atliktus tyrimus kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tema, nustatyta, kad tinkamai įvertinę, kokiomis priemonėmis galime sumažinti kredito riziką, galima tobulinti ir patį kredito rizikos valdymo procesą, kadangi būtų žinoma, kurioje proceso dalyje būtų yra spragų ir ką galima patobulinti. Siekiant patobulinti kredito rizikos valdymo procesą, dauguma mokslininkų taiko kokybinius metodus – interviu, stebėjimą, atvejų analizę, taip nustatant ką ir kaip reikia tobulinti, keisti proceso valdyme.
6. Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimui atlikti pasirinktas griežtai struktūruoto interviu metodas, kuomet atlikus ekspertų interviu galima įvertinti veiksnius, kuriais būtų patobulintas proceso veiksmingumas. Kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo tyrimui atlikti pasirinktas kriterinės atrankos nustatymo metodas, kuris leidžia užtikrinti, kad tyrime dalyvaus tie asmenys, kurie kasdienėje veikloje susiduria su kredito rizika, sprendžia kredito rizikos valdymo klausimus ir teikia pasiūlymus, kaip šios rizikos išvengti, pagerinant proceso veiksmingumą.

7. Atlikus žvalgomąjį tyrimą ir apklausus dalį respondentų nustatyta, kad pagrindiniai kredito rizikos valdymo proceso tobulinimo aspektai yra susiję su informacijos gavimo, laidavimo ir užstato vertinimo etapų gerinimu kredito rizikos valdymo procese. Atsižvelgiant į žvalgomojo tyrimo metu gautus rezultatus ir pastebėjimus buvo atliktos korekcijos ir galutinio tyrimo metu interviu klausimai formuluojami ir nukreipiami į nustatytas problemas.
8. Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad daugiausiai problemų juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procese kyla rizikos lygio įvertinimo etape, o problemų priežastys daugiausiai susijusios su skolininko pajėgumų gražinti paskolą vertinimu, kliento pinigų srautų vertinimu, informacijos apie kliento mokumą gavimu ir jos analize, kliento veiklos sektoriaus situacija bei išorinės aplinkos įtaka kliento mokumui, analize. Remiantis daugumos ekspertų nuomone, kredito rizikos valdymo proceso gerinimą reikėtų pradėti vykdant ir užtikrinant išankstinį skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principo nustatymą, o tai įgyvendinti galima užtikrinant įmonės apyvartų vykdymą per skolininko sąskaitas bei įgyvendinant efektyvų monitoringą. Kadangi pagrindinės problemos nustatytos, o jų pagrindinės priežastys informacijos ir efektyvaus monitoringo trūkumas, jų sprendimui ekspertai pateikė pasiūlymus - užtikrinti informacijos gavimo proceso įgyvendinimo metu - sukuriant bendrą duomenų bazę, kurioje visos finansines paslaugas teikiančios organizacijos būtų įpareigosios teikti informaciją apie skolininko įsipareigojimus ir palaikant bendradarbiavimą tiek tarp bankinio sektoriaus organizacijų, tiek ir tarp skolininko ir banko. O monitoringo subproceso įgyvendinimui reikia skirti papildomų – žmogiškųjų ir laiko resursų.

Pasiūlymai proceso tobulinimui:

Siekiant patobulinti juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą, atlikto tyrimo pagrindu teikiami pasiūlymai, kuriuos reikėtų vykdyti pirmiausiai ir kurie yra susiję su pagrindinėmis, ekspertų nuomone, svarbiausiomis problemomis – informacijos trūkumas apie skolininkus, jų mokumą arba nepilnas jos įvertinimas, išduotų paskolų nuolatinės peržiūros ir vertinimo trūkumas, netinkamai paskirstyti įmonės resursai proceso įgyvendinimui.

Remiantis atliktu tyrimu, teikiami šie pasiūlymai proceso tobulinimui:

- Vykdyti išankstinį skolininkų gautinų sumų valdymo principo nustatymą;
- Užtikrinti informacijos pasidalijimą tarp skirtingų organizacijų;
- Spręsti problemas monitoringo subprocese dėl resursų ir apibrėžtumo trūkumo.

Siekiant tikslingai įgyvendinti šias priemones, kad procesas būtų veiksmingesnis ir rizikų atsiradimo tikimybė būtų kuo mažesnė teikiamos šios teikiamų pasiūlymų įgyvendinimo priemonės:

- Efektyvus skolininkų monitoringas su aiškiai apibrėžtu procesu.
- E. sąskaitos paslaugos pritaikymas kredito įstaigoms.
- Kliento debitorijų patvirtinimas, kad visos lėšos būtų nukreipiamos į kliento sąskaitą esančią konkrečiame banke.
- Bendradarbiavimas – teikiant informaciją Lietuvos Bankui ir kitoms išorės institucijoms.
- Duomenų bazės sukūrimas.
- Kliento įpareigojimas pateikti atsakingos organizacijos (LB ar Registrų centro) patvirtintą Atskiros monitoringo komandos sudarymas.
- Reguliarių ataskaitų gavimas.
- Aiškiai apibrėžti procesą, atsakomybių paskirstymą ir laiką.

Norint įgyvendinti teikiamų kredito rizikos valdymo proceso gerinimo priemones siūloma remiantis darbe numatytu priemonių įgyvendinimo planu bei ekspertų nuomone pagrįstu teikiamų pasiūlymų eiliškumu. Sėkmingai įgyvendinus bent vieną iš teikiamų pasiūlymo proceso gerinimui būtų galima sumažinti rizikos atsiradimą, užtikrinti proceso veiksmingumą bei išvengti neigiamų padarinių atsiradimo, kurios, žinoma yra susijusios su papildomomis išlaidomis bankinio sektoriaus organizacijoms.

LITERATŪROS SĀRAŠAS

1. Ayong-Nying Apanga, M., Appiah, K. O., Arthur, J. (2016). Credit risk management of Ghanaian listed bank. *International Journal of Law and Management*, 58(2), 162-178. Prieiga per internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLMA-04-2014-0033/full/html> (žiūrēta 2019-12-14)
2. Ajah, I. A., Chibueze, I. H. (2013). A Model of DNS – Based Bank Credit Risk Management System in Nigeria. *ARPJN Journal of Systems and Software*, 3(6), 106-128. Prieiga per internetu: https://pdfs.semanticscholar.org/0aa0/52a00bc1768e264372184391f7c5a47b805d.pdf?_ga=2.23610170.1489899691.1578146467-514097902.1578146467 (žiūrēta 2020-01-08)
3. Akram, H., ur Rahman, K. (2018). Credit risk management: A comparative study of Islamic banks and conventional banks in Pakistan. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 10(2), 185-205. Prieiga per internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIF-09-2017-0030/full/html> (žiūrēta 2020-03-24)
4. Anagnostopoulos, T., Skouloudis, A., Khan, N., Evangelinos, K. (2018). Incorporating Sustainability Considerations into Lending Decisions and the Management of Bad Loans: Evidence from Greece. *Sustainability*, 10(12). Prieiga per internetu: <https://doi.org/10.3390/su10124728> (žiūrēta 2019-11-23)
5. Appranga, M., Appiah, K. O., Arthur, J. (2016). Credit risk management of Ghanaian listed banks. *International Journal of Law and Management*, 58(2). DOI: [10.1108/IJLMA-04-2014-0033](https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2014-0033) (žiūrēta 2020-10-27)
6. Assignment point (2019). *Credit Risk Management of Prime Bank*. Prieiga per internetu: <https://www.assignmentpoint.com/business/finance/credit-risk-management-of-prime-bank.html> (žiūrēta 2020-12-22)
7. Basel Committee on Banking Supervision (2000). *Principles for the Management of credit Risk*. Prieiga per internetu: <https://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf> (žiūrēta 2019-10-13)
8. Basel Committee on Banking Supervision (2006). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. *Bank for international settlements*. Prieiga per internetu: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> (žiūrēta 2019-10-23)
9. Basel Committee on Banking Supervision (2017). Finalising Basel III. In brief. *Bank for international settlements*. Prieiga per internetu: https://www.bis.org/bcbs/publ/d424_inbrief.pdf (žiūrēta 2019-10-13)

10. Beck-Domannico, C. (2015). The 8 Steps of Credit Risk Management. *Economy & Finance*. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/cbeck15/8-steps-of-credit-risk-management> (žiūrėta 2019-12-20)
11. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Apklausa interviu būdu (struktūruotas ir nestruktūruotas interviu). Prieiga per internetą: <http://www.mokslomedis.lt/strukturuotas-ir-nestrukturuotas-interviu/> (žiūrėta 2020-12-17)
12. Bravo, C., Thomas, L., Weber, R. (2015). Improving credit scoring by differentiating defaulter behavior. *Journal of the Operational Research Society*, 66, 771-781. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/pdf/24505350.pdf?ab_segments=0%2Fbasic_SYC-5144%2Fcontrol&refreqid=search%3A4266a54a5ba8dcc5e7a1a66134e57322 (žiūrėta 2020-04-25)
13. Brow, K., Moles, P. (2016). Credit Risk Management. *Edinburgh business school*. Prieiga per internetą: <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Credit-Risk-Management-Course-Taster.pdf> (žiūrėta 2020-01-08)
14. Butkevičienė, E. (2020). Apklausų duomenų analizė. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/seminaras_20110129/sem0129.html&course_file=sem0129_1_1.html (žiūrėta 2020-05-07)
15. Disemadi, H. S. (2019). Risk Management in The Provision of People's Business Credit as Implementation of Prudential Principles. *Diponegoro Law Review*, 4(2), 194-208. Prieiga per internetą: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/dlr/article/download/24904/15847> (žiūrėta 2020-12-09)
16. Doerry, N., Sibley, M. (2015). Monetizing Risk and Risk Mitigation. *Naval Engineers Journal*, 127(3), 35-46. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/292398414_Monetizing_Risk_and_Risk_Mitigation (žiūrėta 2019-12-20)
17. Dzemyda, R., Kerdokaitė, U. (2016). Kokybinis tyrimas. Aukštos kvalifikacijos specialistų apsisprendimą persikelti gyventi ir dirbti kitoje šalyje lemiantys veiksniai ir galimybių grįžti ar persikelti gyventi ir dirbti Lietuvoje įvertinimas. *JPP Kurk Lietuvai*. Prieiga per internetą: <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2015/11/2016-04-22-Kokybinis-tyrimas.pdf> (žiūrėta 2020-10-27)
18. Eberl, J., Weber, C. (2014). ECB Collateral Criteria: A Narrative Database 2001-2013. *Leibniz Information Centre for Economics*. Prieiga per internetą: <https://www.econstor.eu/handle/10419/96662> (žiūrėta 2020-09-28)
19. European Banking Authority (2017). *Kredito įstaigų kredito rizikos valdymo praktikos ir tikėtinų kredito nuostolių apskaitos gairės*. Prieiga per internetą:

- [https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1965596/d8c3012c-9e2e-454e-b4c5-1dfcbfc76bd8/Guidelines%20on%20Accounting%20for%20ECL%20\(EBA-GL-2017-06\)_LT.pdf](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1965596/d8c3012c-9e2e-454e-b4c5-1dfcbfc76bd8/Guidelines%20on%20Accounting%20for%20ECL%20(EBA-GL-2017-06)_LT.pdf) (žiūrėta 2020-12-09)
20. Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., Winkelmann, A. (2019). Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management. *Journal Prie-proof*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262> (žiūrėta 2019-12-20)
21. Gambo, H., Bambale, A. J., Ibrahim, M. A., Sulaiman S. A. (2019). Credit Risk Management and Financial Performance of Quoted Deposit Money Banks in Nigeria. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 10(1), 26-42. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/333774216_Credit_Risk_Management_and_Financial_Performance_of_Quoted_Deposit_Money_Banks_in_Nigeria (žiūrėta 2020-01-20)
22. Gershon M. (2010). Choosing Which Process Improvement Methodology to Implement. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Choosing-Which-Process-Improvement-Methodology-to-Temple/2360292ae7eeea30d02aba080bf241e76d9e97a4> (žiūrėta 2020-04-25)
23. Gyamfi, G. D. (2012). Assessing the Effectiveness of Credit Risk Management techniques of Microfinance firms in Accra. *Journal of Science and Technology*, 32 (1), 96-103. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.4314/just.v32i1.10> (žiūrėta 2020-09-28)
24. Gudelytė, L. & Valužis, M. (2012). Rizikos valdymas banke. Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Rizikos_valdymas_banke.pdf (žiūrėta 2019-10-13)
25. Hanrahan, M. (2016). The 5 Cs of Credit. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/MaryHanrahan1/the-5-cs-of-credit-56788688> (žiūrėta 2020-10-27)
26. iEduNote (2019). 4 Functions of Management Process: Planning, Organizing, Leading, Controlling. Prieiga per internetą: <https://iedunote.com/function-of-management-process> (žiūrėta 2020-01-08)
27. Islam, S., Ahmend, M. D. (2012). Business process improvement of credit card department: case study of a multinational bank. *Business Process Management Journal*, 18(2), 284-303. DOI 10.1108/14637151211225207
28. itSM.lt (2009). Procesinėje vadyboje taikomų terminų sąrašas. Prieiga per internetą: <http://www.itsm.lt/index.php/Main/Terminai> (žiūrėta 2020-12-22)

29. Jasevičienė, F., Valvonis, V. (2003). Paskolų vertinimas: tarptautinė ir Lietuvos praktika. *Pinigų studijos*, 1, 23-49. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_02.pdf (žiūrėta 2019-11-18)
30. Jasienė M., Laurinavičius A. (2009) Kredito rizikos valdymo įmonėse problemos ir jų sprendimo būdai. *Verslas: teorija ir praktika*. 10(1), 15-29. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168910292/> (žiūrėta 2019-10-22)
31. Jočienė A. (2006). “ Pinigai, bankai, kreditai” / Konspektas.
32. Kalu, E. O., Shieler, B., Amu, C. U. (2018). Credit Risk Management and Financial Performance of Microfinance Institutions in Kampala, Uganda. *Independent Journal of Management & Production*, 9(1), 153-169, Prieiga per internetą: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325931> (žiūrėta 2020-01-06)
33. Kamran, H., Omran, A., Mahomed-Arshad, S. (2018). Credit risk management framework pof commercial banks in Pakistan: conceptual reviw. *Journal of academic research in economic*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/324497704_CREDIT_RISK_MANAGEMENT_FRAMEWORK_OF_COMMERCIAL_BANKS_IN_PAKISTAN_CONCEPTUAL_REVIEW (žiūrėta 2020-03-24)
34. Kancerevyčius G. (2004). Finansai ir investicijos. Kaunas: Smaltijos leidykla.
35. Karampatsas, N., Petmezas, D., Travlos, N. G. (2014). Credit ratings and the choice of payment method in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 25, 474-493. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.01.008>(žiūrėta 2020-12-09)
36. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
37. Khemakhem, S., Said, F. B., Boujelbene, Y. (2018). Credit risk assessment forum balanced datasets based on datamining, artificial neural network and support vector machines. *Journal of Modelling in Management*, 13(4), 932-951. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JM2-01-2017-0002/full/html> (žiūrėta 2020-01-08)
38. Kolapo, T. F., Ayeni, R. K., Oke, M. O. (2012). Credit risk and commercial banks' performance innigeria: a panel model approach. *Australian Journal of Business and Management Rese*, 2(2), 31-38. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/52d6/bfd0fa3afeeb1f656576fbc30075f9719d1a.pdf> (žiūrėta 2020-01-08)

39. Konovalova, N., Kristovska, I., Kudinska, M. (2013). Credit risk management in commercial banks. *Polish Journal of management studies*, 13(2). 90-100. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/304669880_Credit_risk_management_in_commercial_banks (žiūrėta 2020-01-06)
40. Kurawa, J. M., Garba, S. (2014). An Evaluation of the Effect of Credit Risk Management (CRM) on the profitability of Nigerian Banks. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 1(10), 104-115.
41. Leighton, K. (2020). 5 C's of Credit to get a Mortgage. Prieiga per internetą: <https://www.gettheidealmortgage.com/index.php/blog/post/156/5-c%E2%80%99s-of-credit-to-get-a-mortgage> (žiūrėta 2020-10-27)
42. Lietuvos bankas (2019). Bankų apklausos apžvalga. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/leidiniai/banku-apklauso-apzvalga-2019-nr-1> (žiūrėta 2020-04-16)
43. Lietuvos bankas (2019). Įmonių apklausos apžvalga. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/22494_41fcbd52cafaddeb5a15d1d2a6d92063.pdf (žiūrėta 2020-04-16)
44. Lietuvos bankas (2019). Rizikos valdymas. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/rizikos-valdymas> (žiūrėta 2019-11-23)
45. Lietuvos banko valdyba (2018). *Nutarimas dėl tikėtinų kreito nuostolių apskaičiavimo reikalavimų aprašo patvirtinimo*. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/447696> (žiūrėta 2020-11-18)
46. Lietuvos banko valdybos nutarimas dėl kapitalo pakankamumo skaičiavimo bendrųjų nuostatų (2006). Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/istaigos/n138_061109.pdf (žiūrėta 2019-12-19)
47. Lietuvos banko valdybos nutarimas (2014). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fc0be0d0e2e211e3a0be833418c290fb> (žiūrėta 2020-10-28)
48. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas (2011). 642 straipsnis. Skolininkas. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/77554:str642> (žiūrėta 2019-10-03)
49. Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas (2001). Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/118980> (žiūrėta 2019-10-13)
50. Macaitytė, J. (2011). Lietuvos bankų sistemos kredito rizikos priklausomybės nuo makroekonominių veiksnių tyrimas. *Magistro baigiamasis darbas*. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/41887> (žiūrėta 2020-12-17)
51. Macerinskienė, A., Mikaliūnienė, G. (2014). Peculiarities of tourism business innovations in Lithuania. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 231-225. Prieiga per

interneta:

- http://www.ejth.com/ficheiros/2014/SpecialIssue/EJTHR_Volume5_SE_Art13.pdf (žiūrėta 2020-06-03)
52. McKinsey&Company (2020). A comprehensive redesign of credit-risk systems and processes. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/how-we-help-clients/impact-stories/a-comprehensive-redesign-of-credit-risk-systems-and-processes> (žiūrėta 2020-04-20)
53. Mendling, J., Weber, I., der Aalst, W. V., Brocke, J. V., Cabanillas, C., Daniel, F. et al. (2018). Blockchains for Business Process Management - Challenges and Opportunities. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 1(4). <https://doi.org/10.1145/3183367> (žiūrėta 2020-02-25)
54. Ming Vo H. (2015). Credit risk management in Banking industry. *Case study: Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam*. Prieiga per internetą: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97692/Vo_Huong.pdf?sequence=2&isAllowed=y (žiūrėta 2020-11-13)
55. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2020). Kompiuterizuota kokybiųjų duomenų analizė su NVIVO ir TEXT analysis suite. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_3_2_2.html (žiūrėta 2020-05-07)
56. Nainys S. (2006). Kreditų monitoringas – kredito rizikos valdymo priemonė. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/finansai/Nainys%20Saulius.pdf (žiūrėta 2019-11-22)
57. Nasser, F. (2017). Credit Risk Management. *Economy & Finance*. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/FaroukNasser/credit-risk-management-75632487> (žiūrėta 2019-12-15)
58. Ngwa, E. (2010). Credit Risk Management In Banks AS Participats In Financial Markets. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:441943/FULLTEXT02> (žiūrėta 2020-12-09)
59. Njanike, K. (2009). The Impact of Effective Credit Risk Management on Bank Survival. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 9(2), 173-184.
60. Odokor, A. A. (2018). An Assessment of Credit Risk Management Practices of Adansi Rular Bank Limited. *International Journal of Economics and Finance*, 10(11), 110-136. Prieiga per internetą: DOI: [10.5539/ijef.v10n11p110](https://doi.org/10.5539/ijef.v10n11p110)

61. Oladapo, F., Abayomi, S. O., Daniel, S. (2017). Credit Risk Management and Inerst Income of Banks in Nigeria. *Computational Methods in Social Sciences*, 5(1), 23-35. Prieiga per internetą: <https://doaj.org/article/116349233fc149e0b0be4f998d4c0a4a> (žiūrėta 2020-01-05)
62. Oleivi, A. T., Ali, M., Jassim, S. H., Nadhim, M. H., Gueme, G. M., Bujang, N. (2019). The Relationship Between Credit Risk Management Practices And Profitability In Malaysian Commercial Bank`S. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5), 53-59. DOI: 10.35940/ijeat.E1007.0585C19.
63. Peškauskaitė, D., Jurevičienė, D. (2017). Įmonių kredito rizikos vertinimo metodai investiciniam sprendimui priimti. *Businessin XXI century*, 9(2): 220-229. Prieiga per internetą:<https://vb.vgtu.lt/object/elaba:22929493/> (žiūrėta 2019-10-03)
64. Prokopowicz D., Gwozdziejewicz S. (2019). The Impact of the Development of the Credit Derivatives Market on the Process of Improving Credit Risk Management in Financial Institutions. *EKONOMISTI, International Reviwed Scientific-Analytical Journal*, 15(1), 78-86. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/333997969> The Impact of the Development of the Credit Derivatives Market on the Process of Improving Credit Risk Management in Financial Institutions (žiūrėta 2020-03-24)
65. Ramadhani, F., Er, M. (2019). A Conceptual Model for the Use of Social Software in Business Process Management and Knowledge Management. *Procedia Computer Science*, 161, 1131-1138. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.225> (žiūrėta 2020-01-06)
66. Richard, E., Cijoriga, M., Kaijage, E. (2008). Credit risk management system of a commercial bank in Tanzania. *International Journal of Emerging Markets*, 3(3), 323-332. Prieiga per internetą: DOI 10.1108/17468800810883729
67. Rupšienė, L. (2007). Kiekybinių tyrimų duomenų surinkimo metodologija. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/323497804> Kokybiniu tyrimu duomenu rinkimo metodologija (žiūrėta 2020-04-25)
68. Savickas, V. (2019). Pelingumo rodiklių įmonių veiklos finansiniams rezultatams vertinti pasirinkimo problematika. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/batp.2019.2> (žiūrėta 2020-09-28)
69. Siekelova, A., Kollar, B., Weissova, I. (2015). Impact of credit risk management. *Procedia Economics and Finance* 26, 325-331. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00860-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00860-6) (žiūrėta 2020-01-05)

70. Singh, P. K. (2012). Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage. *International Management Review*, 8(2). Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=19d1f722-a31b-4344-9e85-9121c0cdeb72%40pdc-v-essmgr05&bdata=JnNpdGU9ZW9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=82157928&db=bth> (žiūrėta 2020-12-17)
71. Sydbankgroup (2017). Credit risk 2017. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwjEwfh02ejfAhUJ3CwKHe8KCqUQFjACegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fcons.omxgroup.com%2Fcds%2FDisclosureAttachmentServlet%3FmessageAttachmentId%3D664460&usg=AOvVaw0ZR8fvrtk8zPAIM20yBG2E> (žiūrėta 2019-10-03)
72. Small Business Loans (2020). 5 C's of Credit: what lenders looking for (expert advice). *Small Business Finance*. Prieiga per internetą: <https://cdcloans.com/blog/5-cs-of-credit-what-lenders-are-looking-for-expert-advice/> (žiūrėta 2020-11-23)
73. Smith & Howard (2015). Collateral Valuation Methods: What is a borrower's collateral Worth? *Certified Public Accountants and Advisers*. Prieiga per internetą: <https://www.smith-howard.com/collateral-valuation-methods-what-is-a-borrowers-collateral-worth/> (žiūrėta 2020-10-27)
74. Spuchľáková, E., Valašková, K., Adamko, P. (2015). The Credit Risk and its Measurement, Hedging and Monitoring. *Procedia Economics and Finance*, 24, 675-681. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00671-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00671-1) (žiūrėta 2019-12-19)
75. Standard & Poor's (2018). Corporate Ratings Criteria. Prieiga per internetą: http://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/03/StandardAndPoors_Corporate_Ratings_Criteria.pdf (žiūrėta 2019-10-03)
76. Statkus, J. (2018). "Lean" gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 48(1). DOI: <https://doi.org/10.21277/jmd.v48i1.206> (žiūrėta 2020-04-12)
77. Šeibokienė, A. (2002). Vadybos pagrindai. Metodinė medžiaga. *Vilniaus teisės ir verslo kolegija*. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Vadybos_pagrindai.pdf (žiūrėta 2019-11-13)
78. Špicas, R., Nekrošiūtė, G. (2012). Įmonių kredito rizikos vertinimo modelių taikymas Lietuvos kredito unijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(28), 120-132. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB->

- [0001:J.04~2012~1367188401436/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content](https://doi.org/10.1001/J.04~2012~1367188401436/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content) (žiūrėta 2019-10-03)
79. Tamulevičienė, D., Subačienė, R. (2018). Kontrolingo sampratos turinio vertinimas: holistinis požiūris. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, 12(1), 47-59. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15544/ssaf.2018.06> (žiūrėta 2019-11-19)
80. Telešienė, A. (2020). Atrankos strategijos. *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir Text analysis suite*. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_3_1.html (žiūrėta 2020-12-17)
81. Tonkūnaitė-Thiemann, A. (2014). Poveikio vertinimas. *Mokymų medžiaga*. Prieiga per internetą: http://3erdve.lt/media/public/mokymai/poveikio_tyrimai_mmb_bendros_mokymu_skaidres_201409_10.pdf (žiūrėta 2020-12-17)
82. Urniežius R. (2001). Rizika. Vilnius: Mintis.
83. Valvonis, V. (2004). Kredito rizikos valdymas banke. *Pinigų studijos*, 4, 57-82. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/valvonis_1.pdf (žiūrėta 2019-10-24)
84. Vaškelaitis V. (2003). Pinigai: komerciniai bankai ir jų rizikos valdymas. Vilnius: Personalinės įmonės “Lietuvos bankas” redakcija.
85. Vyšniauskas, M. (2013). Verslo procesų valdymas UAB “Mirosta” pavyzdžiu. Prieiga per internetą: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:1777781/> (žiūrėta 2020-12-17)
86. Žydžiūnaitė V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga*. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf (žiūrėta 2020-09-14)
87. Županovič, I. (2014). Sustainable Risk Management in the Banking Sector. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 1(3), 81-100. Prieiga per internetą: <https://content.sciendo.com/view/journals/jcbtp/3/1/article-p81.xml> (žiūrėta 2020-01-09)
88. Wang, L. Herve, D. B. G., Shen, Y. (2012). Continuous Process Improvement in Banking Sector and a Model Design for Performance Enhancement. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 130-141. DOI:[10.5539/ijbm.v7n2p130](https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p130) (žiūrėta 2020-06-03)
89. Weber, O., Fenchel, M., Scholz, R. W. (2006). Empirical analysis of the integration of environmental risks into the credit risk management process of European banks. *Business*

Strategy and Environment, 17(3), 149-159. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.1002/bse.507> (žiūrėta 2019-12-19)

90. Weber O., Hoque A., Islam M. A. (2015). Incorporating environmental criteria into credit risk management in Bangladeshi banks. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(1-2), 1-15. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1008736> (žiūrėta 2020-03-24)
91. Ward, J. H. (2019). Content Analysis Methodology. Prieiga per internetą: <https://www.impactzone.co/portfolio/content-analysis-methodology/> (žiūrėta 2020-09-14)
92. Willard, E. (2020). Research Methods – Content Analysis. Prieiga per internetą: <https://www.tutor2u.net/psychology/reference/research-methods-content-analysis%20> (žiūrėta 2020-06-03)

KREDITO RIZIKOS VALDYMO PROCESO TOBULINIMAS (BANKINIO SEKTORIAUS PAVYZDŽIU)

Kristina SADAUSKAITĖ

Magistro darbas

Verslo procesų valdymo magistro programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - Doc. dr. Gražina Jatuliavičienė, 2021

SANTRAUKA

85 puslapiai, 15 lentelių, 11 paveikslų, 92 literatūros šaltinių nuorodos.

Pagrindinis šio magistro darbo *tikslas* - nustatyti pagrindines kredito rizikos valdymo proceso problemas ir pateikti pasiūlymus kredito rizikos valdymo proceso tobulinimui.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Darbui atlikti pritaikyti tokie tyrimo metodai: Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros sisteminimas ir apibendrinimo metodas, kokybinis tyrimas, panaudojant griežtai struktūruoto interviu metodą, turinio analizė kokybiniams duomenims analizuoti ir interpretuoti.

Literatūros analizė apžvelgia kredito rizikos sampratą, valdymo proceso elementus, literatūroje pateiktus kredito rizikos valdymo proceso modelius ir jų vertinimo kriterijus, kuriais remiantis sudarytas teorinis kredito rizikos valdymo proceso modelis, kurį sudaro keturi etapai – rizikos identifikavimas, rizikos lygio įvertinimas, sprendimo priėmimas ir priimto sprendimo įgyvendinimas ir vertinimas.

Magistrinio darbo tyrimas atliktas apklausiant šalies bankuose dirbančius specialistus kredito rizikos valdymo proceso srityje, siekiant nustatyti pagrindines kredito rizikos valdymo proceso problemas ir tobulinimo galimybes. Atliktas tyrimas atskleidė, kad pagrindinės proceso problemos susijusios su pradiniu skolininko vertinimu, informacijos apie skolininko pajėgumus gražinti paskolą gavimu, pinigų srautų, mokumo vertinimu ir pan. Siekiant patobulinti procesą siūloma užtikrinti išankstinį skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principo nustatymą, efektyvų monitoringą, informacijos pasidalijimą tarp skirtingų bankinio sektoriaus įmonių ir skirti papildomų žmogiškųjų ir laiko resursų.

Išvados ir pasiūlymuose apibendrinti pagrindiniai literatūros analizės teiginiai ir atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai ir pateikti pasiūlymai galėtų padėti bankams išvengti neigiamų padarinių atsiradimo ir užtikrinti kredito rizikos valdymo proceso veiksmingumą.

CREDIT RISK MANAGEMENT PROCESS IMPROVING (BY EXAMPLE OF THE BANKING SECTOR)

Kristina SADAUSKAITĖ

Paper for the Master's degree

Business Process Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. dr. Gražina Jatuliavičienė, 2021

SUMMARY

85 pages, 15 charts, 11 pictures, 92 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the main problems of the credit risk management process and make proposals for the improvement of the credit risk management process.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

The following research methods were applied to perform the work: Systematization of Lithuanian and foreign scientific literature and method of generalization, qualitative research - strictly structured interview method, content analysis to analyze and interpret qualitative data.

Literature analysis reviews the concept of credit risk, elements of the management process, credit risk management process models presented in the literature and their evaluation criteria, on the basis of which a theoretical model of the credit risk management process is developed from these stages - risk identification, risk level assessment, decision making and implementation and evaluation of the decision taken.

The research of the master's thesis was carried out by interviewing specialists working in the country's banks in the field of credit risk management process, to identify key issues and opportunities for improvement in the credit risk management process. The investigation revealed that the main procedural problems relate to the initial assessment of the debtor, obtaining information on the borrower's ability to repay the loan, cash flow, solvency assessment, etc. To improve the process is suggested: ensure that the principle of managing debtors' principal receivables is established in advance, effective monitoring, information sharing between different banks and dedicate additional human and time resources.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis and the results of the study performed. Research results and suggestions could help banks avoid adverse effects and ensure the effectiveness of the credit risk management process.

1 PRIEDAS

15 lentelė Kredito rizikos valdymo proceso tyrimo klausimynas

Klausimai:	Subkategorija	Klausimo pagrindimas
	Esamos situacijos įvertinimas	
<p>1. Jūsų nuomone, kuriame juridinių asmenų kredito rizikos valdymo proceso etape kyla daugiausiai problemų? (kiekvienam etapui priskirkite skirtingą lygį, kur 1- visiškai nekyla problemų, 5-kyla daugiausiai problemų)</p> <p><input type="checkbox"/> Rizikos identifikavimo etape;</p> <p><input type="checkbox"/> Rizikos lygio įvertinimo etape;</p> <p><input type="checkbox"/> Kredito sprendimo priėmimo etape;</p> <p><input type="checkbox"/> Kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etape.</p>	Problematišku etapų įgyvendinimas	<p>Remiantis: Weber, Fenchel&Scholz (2006) – „Kredito rizikos valdymo procesą, ypač tą dalį, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas kitos sandorio šalies rizikos valdymui, galima suskaidyti į etapus...“;</p> <p>Ming Vo (2015) – demesys turi būti skiriamas visiems proceso etapams. Kamran, Omran & Mahomed-Arshad (2018) – „skolininką reikia įvertinti tiek mikro, tiek ir makro lygmeniu, o to tikslas yra nustatyti, kas ir koks bus skolininko paskolos grąžinimo šaltinis, kokios bus užstato sąlygos, skolininko operacijų stebėjimas ir galutinis paskolos patvirtinimas.“</p> <p>Špicas ir Nekrošiūtė (2012) - „Atliekant kredito rizikos vertinimą, reikia rinktis tą metodą, kuris labiausiai atitiktų vertinamą objektą ir būtų turimi visi duomenys reikalingi vertinimui“.</p> <p>Webeer, Hoque ir Islam (2015) – „naujų rodiklių integravimas į procesą“.</p>
<p>2. Nurodykite, su kokiomis, problemomis susiduriama vertinant kredito rizikos valdymo procesą, atsižvelgiant į šiuos kriterijus?:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nepilnai išsiaiškinti skolininko pajėgumai grąžinti skolą;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Neaiški skolininko kapitalo struktūra;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problemos kylančios dėl paskolos užstato vertinimo;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problemos kylančios dėl sąlygos grąžinti paskolą (rinkos situacija, konkurencinė aplinka, verslo rizika ir kt.).</p>	Proceso vertinimo kriterijų trūkumai.	
<p>3. Kokius rizikos lygio identifikavimo ir vertinimo metodus (kokybinius, kiekybinius, mišrius) naudoja Jūsų organizacija ir kodėl? Kokie kriterijai svarbiausi šiame vertinime?</p>	Rizikos identifikavimo ir lygio įvertinimo etapų situacijos nustatymas	
	Proceso problemų nustatymas	
<p>4. Ar Jūsų organizacija norėjo pakeisti/keitė juridinio asmens kredito rizikos valdymo modelį ir kokios Jūsų nuomone, to priežastys?</p>	Grėsmių nustatymas kredito rizikos valdymo modelyje	<p>Remiantis: Anagnostopoulos, Skouloudis, Khan & Evangelinos (2018) – proceso keitimo ir tobulinimo priežastys.;</p> <p>Prokopowicz ir Gwozdziejwicz (2019) -patvirtina būtinybę nuolat tobulinti kredito rizikos valdymo procesą;</p> <p>Ming Vo (2015) – „reikšmingiausias aspektas kredito rizikos valdymo modelyje yra galutinis ryšys tarp įmonės ir banko kapitalo atidėjinių įsipareigojimo neįvykdymo metu.“;</p> <p>Anagnostopoulos, Skouloudis, Khan ir Evangelinos (2018) – „finansinių institucijų politika turi įtakos kredito rizikos valdymo procesui ir apima platesnius aspektus – kredito rizikos vertinimą, privatų skolinimą ir neveikiančios pozicijas.“;</p> <p>McKinsey&Company, (2020) –</p>
<p>5. Su kokiais sunkumais, Jūsų nuomone, susiduriama užtikrinant juridinių asmenų kredito rizikos valdymo procesą? (įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1- visiškai nesuciduriama, 5- dažai susiduriama);</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Per retai analizuojami procesui įtaką darantys veiksniai ir nepilnai įvertinamas tų veiksnių poveikis procesui;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Grįžtamojo ryšio trūkumas/nebuvimas iš kitų, proceso įgyvendinime dalyvaujančių, padalinių;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Išduotų paskolų nuolatinės peržiūros ir vertinimo trūkumas;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Kita (nurodykite)</p>	Problemu išvengimo galimybės.	
<p>6. Kokios svarbiausios problemos, Jūsų nuomone, kyla klientų mokumo vertinimo subprocesse? (įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1- visiškai nesvarbios, 5- labai</p>	Problemu, dėl mokumo vertinimo nustatymas rizikos lygio įvertinimo etape	

<p>svarbios)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nepilnai įvertinama kliento veiklos sektoriaus situacija bei išorinės aplinkos įtaka kliento mokumui; ✓ Netinkamai, nepilnai įvertinami kliento pinigų srautai; ✓ Informacijos apie klientų įsipareigojimus kitose finansinėse institucijose trūkumas; ✓ Kita (nurodykite) 		<p>„užtikrinimas, kad būtų laikomasi Bazelio II/III reikalavimų“.; Bravo, Thomas ir Weber (2015) - kredito rizikos valdymo, bei įmonių nemokumo priežasčių analizavimas. „Analizuojant kredito rizikos valdymo procesą reikia atkreipti dėmesį į paskolos garantą ar ne, paskolos trukmė, užstatas, palūkanų norma, įsiskolinimai kitose finansinėse įstaigose, jeigu norima pratęsti paskolos laikotarpį, nustatyti pratęsimo galimybes ir pan.“;</p>
<p>7. Kokios dažniausios klaidos nustatomos kredito sprendimo priėmimo etape?</p>	<p>Problemų nustatymas Kredito sprendimo priėmimo etape</p>	<p>palūkanų norma, įsiskolinimai kitose finansinėse įstaigose, jeigu norima pratęsti paskolos laikotarpį, nustatyti pratęsimo galimybes ir pan.“;</p>
<p>8. Dėl kokių priežasčių daugiausiai kyla grėsmė netinkamai įvertinti užstato piniginę vertę ir likvidumą kredito sprendimo priėmimo etape (įvertinkite nuo kur 1-visiškai nekyla, 5-dažnai kyla):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trūksta informacijos apie kliento įkeistus turtus kituose bankuose, dėl to kyla grėsmė jau įkeistą kliento turtą įkeisti dar kartą; ✓ Nepatikimas kliento pateiktas turto vertinimas; ✓ Įkeičiamo turto vertė neatitinka vertės, bet į tai neatsižvelgiama arba trūksta priemonių tam palyginti; ✓ Nepilnai įvertinamas įkeičiamo turto galimas nusidėvėjimas; ✓ Kita (nurodykite) 	<p>Grėsmių nustatymas kredito sprendimo priėmimo etapo, užstato vertinimo subprocesu.</p>	<p>Bravo, Thomas & Weber (2015) - problemos dėl paskolos užstato vertinimo: „galima susidurti su problema kad viename banke turtas jau yra įkeistas, dėl to kyla grėsmė, kad jau įkeistas turtas viename banke, bus įkeistas ir kitame, tokiu atveju rizika dėl nuostolių atsiradimo dydžio yra didesnė.“ Prokopowicz ir Gwozdziejwicz (2019) – „nustatyti priemones kurios gali apsaugoti nuo rizikos kylančios dėl neveiksnių paskolų dalies padidėjimo paskolų portfelyje ir dėl turto refinansavimo priemonių likvidumo mažinimo.“</p>
<p>9. Kokie sunkumai, Jūsų nuomone, kyla sandorio vykdymo ir monitoringo subprocesą? Kokios to priežastys?</p>	<p>Problemų nustatymas kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etape.</p>	
	<p>Galimybių nustatymas proceso tobulinimui</p>	
<p>10. Ką Jūsų nuomone, reikėtų daryti pirmiausiai, kad galėtume palengvinti kredito rizikos valdymo proceso įgyvendinimą? (įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1- visiškai nesvarbu iki 5-labai svarbu):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Peržiūrėti paskolų suteikimo sąlygas; ✓ Vykdyti išankstinį skolininkų pagrindinių gautinų sumų valdymo principo nustatymą; ✓ Užtikrinti informacijos pasidalijimą tarp skirtingų organizacijų ✓ Paskolos užtikrinimo priemonių vertinimo kriterijų pakeitimas ir papildymas ✓ Kita (nurodykite) 	<p>Proceso tobulinimo galimybės.</p>	<p>Remiantis: Kamran, Omran ir Mahomed-Arshad (2018) – „teikiant kreditą reikia nustatyti, kas ir koks bus skolininko paskolos grąžinimo šaltinis, kokios bus užstato sąlygos, skolininko operacijų stebėjimas ir galutinis paskolos patvirtinimas.“; Statkus (2018) – „padidinti vertę kuriančio darbo apimtis užtikrinant personalo bendradarbiavimą; Anagnostopoulou, Skouloudis, Khan ir Evangelinos (2018) – informacijos gavimas ir pasidalijimas tarp organizacijų; Gershon, (2010) – „reikalinga identifikuoti ir šalinti neveiksmingas proceso dalis, tokias kaip per ilgą laiką dėl proceso defektų“; Wang, Herve & Shen (2012) – „operacijų standartizavimas ir patikimumo užtikrinimas“.; Wang at al. (2012) – „veiklos rodiklių tobulinimas integruojant juos į bankinę sistemą“.</p>
<p>11. Kaip Jūsų nuomone, užtikrinti informacijos gavimą, surinkimą ir pasidalijimą tarp skirtingų bankinio sektoriaus organizacijų, siekiant užtikrinti visapusišką kliento įsipareigojimų ir mokumo įvertinimą?</p>	<p>Informacijos sklaidos taikymo galimybės kredito rizikos valdymo proceso rizikos identifikavimo ir lygio nustatymo etapuose</p>	
<p>12. Kokie išankstiniai juridinių asmenų (skolininkų) pagrindinių gautinų sumų valdymo principai, Jūsų nuomone, padėtų pagerinti kredito rizikos valdymo procesą?</p>	<p>Kreditavimo sprendimų taikymo galimybės kredito rizikos valdymo procese.</p>	

13. Kaip, Jūsų nuomone, užtikrinti griežtesnes paskolų suteikimo sąlygas?	Kreditavimo sprendimų taikymo galimybės kredito rizikos valdymo procese.	
14. Kokių papildomų kriterijų, Jūsų nuomone, vertėtų įtraukti į užstato vertinimą, kad užtikrintume visapusišką užstato įvertinimą?	Kredito užstato nustatymo ir vertinimo subprocesų tobulinimo galimybės.	
15. Kokiomis priemonėmis, Jūsų nuomone, galima užtikrinti efektyvų monitoringo subprocesą įgyvendinimą?	Kredito sprendimo priėmimo įgyvendinimo ir vertinimo etapo tobulinimo priemonių nustatymas	