

Бодрецький М.В.кандидат економічних наук, докторант
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка**Bodretskiy Mikhailo**

Taras Shevchenko National University

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ:
ПРИЙНЯТТЯ КРЕДИТНИХ РІШЕНЬ
ЗА ДВОРІВНЕВОЮ СХЕМОЮ (ФІЗИЧНІ ОСОБИ)****ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN BANKS:
ACCEPTANCE OF CREDIT SOLUTIONS
BY TWO-LEVEL SCHEME (PRIVATE BANKING)**

У статті висвітлено результати дослідження змін у процесі прийняття кредитних рішень (у сфері роздрібного кредитування). Визначено новації у русі кредитних проектів за їх узгодження з урахуванням досвіду, отриманого українськими банками в ході протидії проявам кризових явищ у 2009 і 2014 рр. Формалізовано схему руху кредитних проектів, і визначено, що процес узгодження кредитних проектів має багаторівневу природу. Обґрунтовано важливість подальшого вдосконалення процесів прийняття кредитних рішень і управління банківськими портфелями як антикризового заходу. Визначено, що неякісні кредитні портфелі банків (у тому числі портфелі вкладень у кредити фізичним особам) є негативним чинником, що погіршує стан банківської установи під час протидії кризовим явищам. Обґрунтовано доцільність проведення подальших наукових досліджень для підвищення якості управлінських рішень у сфері кредитування і підвищення якості кредитних портфелів українських банків.

Ключові слова: антикризовий, управління, банк, кредитний портфель, кризис-менеджмент, кредитне рішення, якість.

В статье изложены результаты исследования изменений в процессе принятия кредитных решений (в сфере розничного кредитования). Определены новации в движении кредитных проектов при их согласовании с учетом опыта, полученного украинскими банками в ходе противодействия проявлениям кризисных явлений в 2009 и 2014 гг. Формализована схема движения кредитных проектов, и определено, что процесс согласования кредитных проектов имеет многоуровневую природу. Обоснована важность дальнейшего совершенствования процессов принятия кредитных решений и управления банковскими портфелями как антикризисной меры. Определено, что некачественные кредитные портфели банков (в том числе и портфели вложений в кредиты физическим лицам) являются негативным фактором, ухудшающим состояние банковского учреждения при противодействии кризисным явлениям. Обоснована целесообразность проведения дальнейших научных исследований для повышения качества управленческих решений в сфере кредитования и повышения качества кредитных портфелей украинских банков.

Ключевые слова: антикризисный, управление, банк, кредитный портфель, кризис-менеджмент, кредитное решение, качество.

The article presents the results of a study of changes in the decision-making process on granting loans in Ukrainian banks (in the field of retail lending). It is revealed that banks are making efforts to improve the quality of loan portfolios. For this, changes were made to the movement of credit projects, with their coordination, taking into account the experience gained by Ukrainian banks in countering the manifestations of crisis phenomena in 2009 and 2014. The article presents a formal scheme of movement of credit projects and it is determined that the process of coordination of credit projects has a multi-level nature. This is its main difference from the credit process, which was supported by Ukrainian banks until 2009. At the same time, the adoption of credit decisions is based on expert assessments of banking departments. This is a repetition of the old process. During the banking crises of 2009 and 2014, the inefficiency of such an organization of the credit decision-making process was demonstrated. Most loan portfolios became non-performing loans. The importance of further improving the processes

of credit decision making and bank portfolio management as some anti-crisis measure has been substantiated. If the lending decision-making process remains as it is, the next banking crisis will be even deeper than the previous ones. The variants of modernization of decision-making processes in the field of lending are proposed. It was found that poor-quality loan portfolios of banks (including portfolios of investments in loans to individuals) are a negative factor worsening the condition of a banking institution. To substantiate this thesis, the statistical data of the National Bank of Ukraine are given. Data on the quality of retail loan portfolios of Ukrainian banks are tabulated and subject to in-depth analysis. The interrelation of a high share of problem loans with the crisis state of banks has been established. The expediency of further research with the aim of improving the quality of management decisions in the field of lending and improving the quality of loan portfolios of Ukrainian banks is substantiated.

Key words: anti-crisis, management, bank, credit portfolio, crisis management, credit decision, quality.

Постановка проблеми. Перебування України у складних економічних умовах пов'язане як із зовнішніми, так і з внутрішніми чинниками, має суттєвий вплив на роботу всіх установ та організацій країни, зокрема на банки. Під час забезпечення працездатності банківської системи в умовах, що склалися, доцільним є застосування методів антикризового управління. Однак за спроб застосувати методи антикризового управління виникають системні проблеми, однією з яких є питання ефективного функціонування банківської системи та забезпечення високої якості її активів. Під час поглибленого дослідження питання визначення шляхів забезпечення ефективного функціонування банківської системи встановлено, що суттєвим активом банків є портфелі кредитів, наданих фізичним особам (за суттєвістю вони поступають лише портфелям кредитів, наданих суб'єктам господарювання). Проблемним питанням є якість управлінських рішень із надання кредитів фізичним особам, що й розглянуто у цій статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження якості управлінських рішень та загалом процесу кредитування в Україні присвячено праці таких вітчизняних науковців як: О.І. Береславська [1], Н.В. Височанська [2], Н.І. Волкова [3], С.М. Дячек [4], А.П. Жарук [5], О.Р. Маслій [6], Н.М. Попадинець [7], В.В. Ровенська [8], О.С. Сергеева [9], Ю.В. Табенська [10].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз процесу кредитування фізичних осіб, зокрема якості прийняття кредитних рішень із роздрібно-кредитування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значний вплив на життєздатність українських банків має фактична якість їхніх кредитних портфелів. [10] Другим за суттєвістю активом українських банків є портфель кредитів, наданих фізичним особам (роздрібний кредитний портфель). Аналіз процесів прийняття кредитних рішень щодо кредитів фізичним особам свідчить про його недосконалість. Кризи

2009 та 2014 рр. показали, що значні обсяги роздрібних портфелів потрапили у розряд проблемних (таких, що не обслуговуються), чим посилили кризові явища, що мали прояв з інших, зовнішніх, причин [8; 6]. Доцільним є аналіз процесів прийняття кредитних рішень у сучасних умовах, співставлення раніше застосовуваних прийомів із сучасними та формулювання науково обґрунтованих пропозицій для банківських установ, спрямованих на підвищення якості їхніх кредитних портфелів, що у даному контексті є антикризовим заходом [5].

Процес розгляду та затвердження роздрібних кредитів (кредитів, наданих фізичним особам) у банківських установах відбувається сьогодні за багаторівневим принципом. У більшості установ базовою є схема руху кредитних проектів за (умовною) дворівневою системою прийняття кредитних рішень у сфері роздрібно-кредитування. При цьому схеми кредитування фізичних осіб (роздрібно-кредитування) та суб'єктів господарювання (підприємств та підприємців) мають відмінності.

У процесах прийняття рішення по роздрібних кредитах задіяні: мережа продажів, підрозділи мідл-офісу, підрозділ з управління ризиками, експертні підрозділи, підрозділ супроводження (бек-офіс). За аналізом результатів опитування банківських фахівців систему прийняття кредитних рішень по роздрібних кредитах зведено у базову схему (рис. 1).

У процесі прийняття рішень щодо роздрібно-кредитування забезпечується умовне розподілення на два рівні, які зображено на схемі 1 (рис. 1). Етапи процесу носять покроковий характер, що визначено на приведеній схемі. На першому етапі мережа продажів контактує з клієнтами (крок 1). У ролі мережі продажів можуть виступати партнери/агенти або Інтернет-сервіси. Підрозділами мідл-офісу готується заявка/запит на кредитування (крок 2). Зауважимо, що підрозділи мідл-офісу є не в усіх банківських установах і залучають їх не до всіх проектів. Водночас у банківських установах практикується утримання у своїй структурі декількох підрозділів мідл-офісу, спрямованих на різні

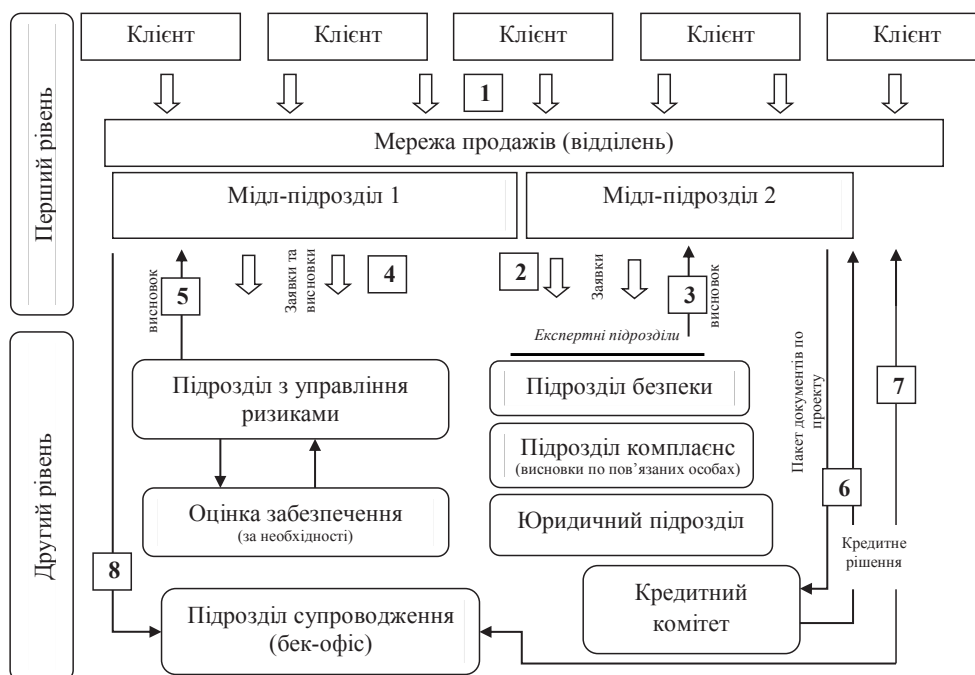


Рис. 1. Базова схема прийняття кредитних рішень щодо роздрібного кредитування

Джерело: авторська розробка

сегменти клієнтів. Запит опрацьовується експертними підрозділами, які надають свої висновки підрозділам мідл-офісу, а якщо їх немає в банківській установі, їхню функцію може брати на себе інший підрозділ або спеціаліст, наприклад мережа продажів, апарат/секретар кредитного комітету тощо (крок 3). Підрозділи мідл-офісу направляють пакет документів (заявку та висновки) до підрозділу з управління ризиками (крок 3), який, своєю чергою, проводить аналіз кредитного проекту та надає свій висновок з урахуванням відомостей із заявки та висновків експертних підрозділів. Висновок надається підрозділам мідл-офісу (крок 5). Після отримання всіх висновків відповідний підрозділ мідл-офісу направляє проект до кредитного комітету для генерації кредитного рішення (крок 6). За результатами розгляду пропозицій кредитний комітет приймає рішення щодо кредитування по отриманих пакетах документів. Отримання кредитного рішення запускає механізм формування пакету договорів (за типовими формами), що здійснюється шляхом надання кредитного рішення (його копії) до підрозділу супроводження (бек-офісу), який забезпечує заведення даних до прикладних облікових систем банку і можливість формування (типових) договорів (крок 7). За результатами підписання відповідних договорів із клієнтом оригінали передаються підрозділу супроводження (бек-офісу) (крок 8), копії заводяться до прикладних облікових систем банку.

Отримані дані про процес прийняття кредитних рішень у сфері роздрібного кредитування свідчать про намагання банківських установ дещо скорегувати даний процес, спираючись на раніше отриманий досвід. При цьому принципово процес не змінився. Як і до 2009 р., кредитні рішення приймаються за результатами відпрацювання проекту різними підрозділами. Це, безумовно, знижує рівень ризику вкладень банків у портфелі роздрібних кредитів, але водночас не змогло позитивно вплинути на якість портфелів у реальних кризових умовах. Необхідним є подальший пошук механізмів прийняття якісних управлінських рішень із роздрібного кредитування.

Висновки з даного дослідження. У сучасних умовах роль антикризового управління та якості управлінських рішень у діяльності банківських установ дуже зростає. Набула змін система прийняття рішень, зокрема система прийняття рішень із роздрібного кредитування. Однак питання достатності наявних змін залишається відкритим. Поява можливостей приймати кредитні рішення за даними великих баз даних, накопиченої (у тому числі кредитної) історії фізичної особи може дати можливість докорінно змінити принципи прийняття кредитних рішень у сфері роздрібного кредитування. Це може суттєво вплинути на якість портфелів роздрібних кредитів, що, своєю чергою, надасть більш високий рівень антикризової стійкості банківським установам.

Список використаних джерел:

1. Береславська О.І., Пернарівський О.В. Аналіз ризику та оцінка ефективності кредитних портфельів банків України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9(37). С. 103–110.
2. Височанська Н.В., Гринчишин Я.М. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківського сектору України. *Молодий вчений*. 2018. Т. 61. № 9. С. 244–248.
3. Волкова Н.І., Кункель А.О. Тенденції та особливості кредитної діяльності вітчизняних банків на сучасному етапі розвитку економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С. 52–63.
4. Дячек С.М., Павловський Є.В. Прогнозування частки простроченої кредитної заборгованості у кредитному портфелі банків України. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. № 1. С. 38–45. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-1\(39\)-38-45](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-1(39)-38-45).
5. Жарук А.П., Ларіонова К.Л. Сучасний стан та управління кредитним портфелем комерційного банку. *Сучасний рух науки* : тези доп. IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 6–7 грудня 2018 р. Дніпро, 2018. С. 421–424.
6. Маслій О.Р., Артим-Дрогомирецька З.Б. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід* : матеріали IX Міжнародної науково-методичної Інтернет-конференції, 30 жовтня 2018 р. Львів, 2018. С. 93–95.
7. Попадинець Н.М. Державне регулювання розвитку споживчого кредитування: організаційно-економічні аспекти. *Науковий вісник PUET. Economic Sciences*. 2018. № 2. С. 150–155.
8. Ровенська В.В., Киркач В.Е. Кредитна політика та аналіз сучасного стану кредитного ринку України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1(55). С. 103–108.
9. Сергеева О.С. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 1. С. 310–315.
10. Табенська Ю.В. Аналіз та оцінка якості кредитного портфеля банку. *Молодий вчений*. 2018. Т. 60. № 8. С. 397–399.

References:

1. Bereslavska O.I., Pernarivskiy O.V. (2018). Analiz ryzyku ta otsinka efektyvnosti kredytnykh portfeliv bankiv Ukrainy [Risk analysis and estimation of the efficiency of credit banks of Ukrainian banks]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekononika»*, 9(37), 103–110. (in Ukrainian)
2. Vysochanska N.V., Hrynchyshyn Ya.M. (2018). Antykrizove upravlinnia v zabezpechenni finansovoi stiiikosti bankivskoho sektoru Ukrainy [Anticrisis management in ensuring financial stability of the banking sector of Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, 61(9), 244–248. (in Ukrainian)
3. Volkova N.I., Kunkel A.O. (2018). Tendentsii ta osoblyvosti kredytnoi diialnosti vitchyznianskykh bankiv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky [Trends and peculiarities of credit activity of domestic banks at the present stage of economic development]. *Ekononika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(29), 52–63. (in Ukrainian)
4. Diachek S.M., Pavlovskiy Ye.V. (2018). Prohnozuvannia chastky prostrochenoi kredytnoi zaborhovavosti u kredytnomu portfeli bankiv Ukrainy [Forecasting the share of overdue credit indebtedness in the loan portfolio of Ukrainian banks]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 1, 38–45. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-1\(39\)-38-45](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-1(39)-38-45). (in Ukrainian)
5. Zharuk A.P., Larionova K.L. (2018). Suchasnyi stan ta upravlinnia kredytnym portfelem komertsii-noho banku [Current status and management of a commercial bank loan portfolio]. *Suchasnyi rukh nauky* : tezy dop. IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii, 6–7 hrudnia 2018 r. Dnipro, 421–424. (in Ukrainian)
6. Maslii O.R., Artym-Drohomyretska Z.B. (2018). Upravlinnia kredytnym portfelem komertsii-noho banku [Commercial bank credit portfolio management]. *Modeliuvannia ekonomiky: problemy, tendentsii, dosvid* : materialy IKh Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi Internet-konferentsii, 30 zhovtnia 2018 r. Lviv, 93–95. (in Ukrainian)
7. Popadynets N.M. (2018). Derzhavne rehuliuвання rozvytku spozhyvchoho kredyтування: orhanizatsiino-ekonomichni aspekty [State regulation of consumer lending development: organizational and economic aspects]. *Naukovyi visnyk PUET. Economic Sciences*, 2, 150–155. (in Ukrainian)
8. Rovenska V.V., Kyrkach V.E. (2019). Kredytna polityka ta analiz suchasnoho stanu kredytnoho rynku Ukrainy [Credit policy and analysis of the current state of the Ukrainian credit market]. *Ekononichnyi visnyk Donbasu*, 1(55), 103–108. (in Ukrainian)
9. Serhieieva O.S. (2018). Osoblyvosti biznes-planuvannia diialnosti bankivskoi ustanovy v suchasnykh umovakh [Features of business planning activities of the banking institution in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1, 310–315. (in Ukrainian)
10. Tabenska Yu.V. (2018). Analiz ta otsinka yakosti kredytnoho portfelia banku [Analysis and assessment of the quality of the loan portfolio of the bank]. *Molodyi vchenyi*, 60(8), 397–399. (in Ukrainian)