

УДК 330.332: 336.717; 680.3

В. А. Кльоба,  
аспірант, Університет банківської справи Національного банку України (м. Київ)

# УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ЗА КРЕДИТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКУ

**Незалежно від якості кредитного портфеля та методів, які застосовуються при управлінні кредитним ризиком, усі комерційні банки України тією чи іншою мірою стикаються з проблемами неповернення кредитів.**

**У даній статті запропоновано практичні рекомендації щодо використання комерційними банками ситуаційних центрів для вдосконалення управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями.**

**Regardless of quality of credit brief-case and methods which are used at a management a credit risk, all commercial banks of Ukraine in a that or other degree run into the problems of failure to return of credits.**

**In this article practical recommendations are offered in relation to the use of situational centers commercial banks for perfection of management a problem debt after credit operations.**

*Ключові слова: ситуаційний центр, управління заборгованістю, ризики, проблемна заборгованість, кредитний портфель, банк.*

*Key words: situational center, management, risks, problem debt, credit brief-case, bank, a debt.*

## ВСТУП

Робота з проблемними кредитами вимагає від комерційних банків України на сучасному етапі використання нових напрямів, забезпечення високої кваліфікації і спеціальної підготовки працівників, які відповідають за формування політики управління проблемною заборгованістю, аналіз та оцінку ризиків позичальників, моніторинг та роботу з проблемними кредитами або дебіторською заборгованістю, оцінку фінансового стану позичальників, аналіз та супровід інвестиційних проектів, для реалізації яких надавались кредити. Одним із перспективних напрямів діяльності комерційних банків є створення банками ситуаційних центрів управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета даної статті полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці практичних рекомендацій щодо створення та використання комерційними банками України ситуаційних центрів для вдосконалення управління врегулюванням проблемною заборгованістю за кредитними операціями.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Незалежно від якості кредитного портфеля та методів, які застосовуються при управлінні кредитним ризиком, усі комерційні банки України тією чи іншою мірою стикаються з проблемами неповернення кредитів.

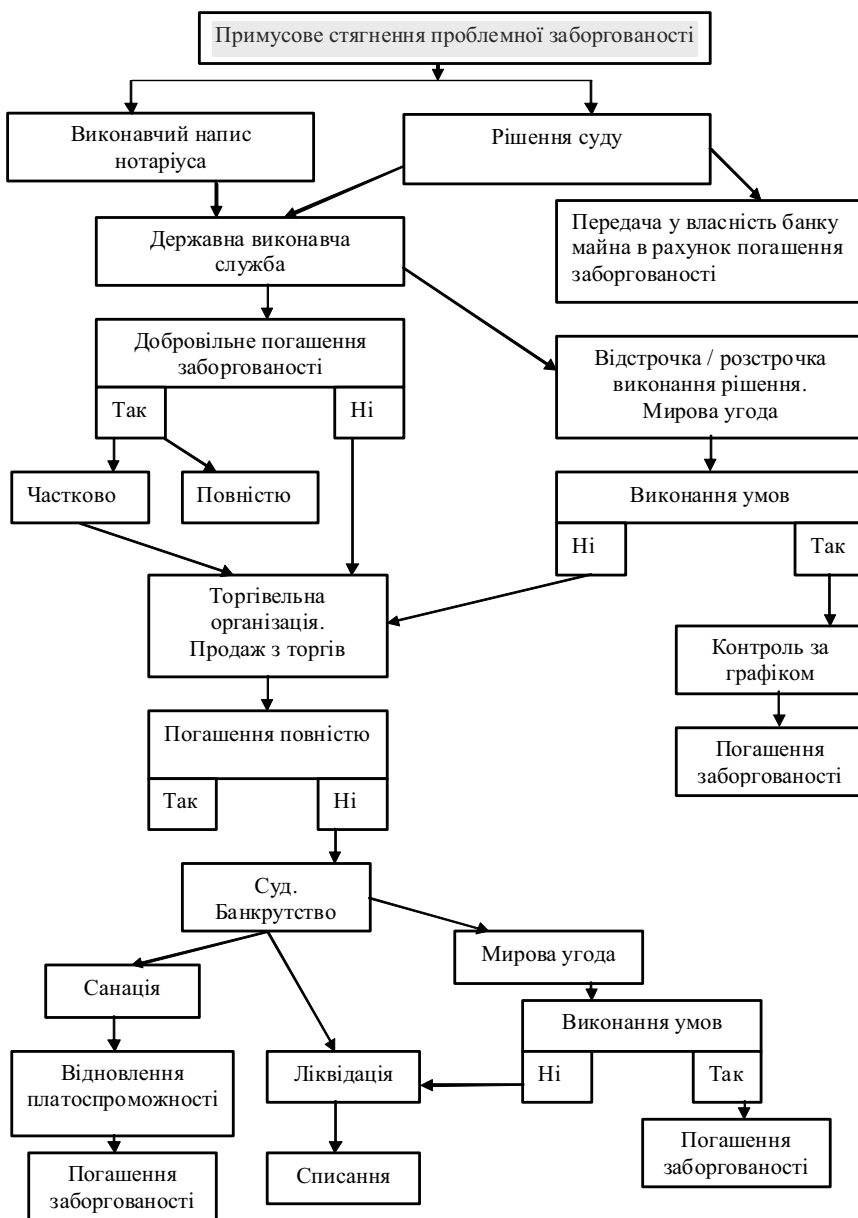
Проблемний кредит — це кредит, що вимагає здійснення комплексу заходів організаційного та адміністративно-правового характеру щодо повернення кредитних коштів з метою усунення можливих економічних збитків банку [3; 4; 5].

Проблемними кредитами називають такі, за якими своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилась ринкова вартість забезпечення, виникли обставини, які дозволяють банку мати сумнів щодо повернення коштів. Кожний банк має у своєму портфелі проблемні кредити і тому головне питання полягає у розробці та використанні сучасних підходів до управління проблемною заборгованістю. Завдання менеджменту при управлінні проблемними кредитами полягає в мінімізації збитків за кредитними операціями банку з допомогою відповідних методів управління [6; 7].

Оскільки повністю уникнути втрат за кредитами неможливо, інколи їх розглядають як вартість ведення банківського бізнесу. Але це не означає, що банк повинен змиритися з такими збитками, адже в цьому разі заповідяна банку шкода значно більша, ніж сума неповерненого кредиту. Велика кількість прострочених кредитів призводить до падіння довіри до банку з боку вкладників та акціонерів, виникнення проблем з платоспроможністю та ліквідністю, погіршення репутації банку. Крім того, банк повинен нести додаткові витрати, пов'язані з вимогами щодо повернення кредиту, частина активів банку заморожується в формі непро-



**Рис. 1. Структурно-логічна схема діяльності ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями**



**Рис. 2. Схема позовної діяльності на врегулювання проблемної заборгованості за кредитними операціями**

дуктивних. Такі втрати за своїми розмірами можуть набагато перевищити прямі збитки від непогашеної позики. Тому вартість проведення ефективної кредитної політики та організації кредитної роботи в банку, включаючи досвідчену команду кредитного аналізу та контролю, безперечно, значно нижча за витрати по управлінню проблемними кредитами та збитки, яких можна було уникнути.

Проблемні кредити у більшості випадків не виникають раптово. На практиці існує багато сигналів, які свідчать про погіршення фінансового стану позичальника та про підвищення ймовірності неповернення кредиту. Завдання кредитних працівників полягає у виявленні таких сигналів якомога раніше, перш ніж ситуація вийде з-під контролю і втрати стануть неминучими.

Попри те, що кожний проблемний кредит має свої особливості, про виникнення труднощів у позичальника свідчать однакові факти:

- припинення контактів з працівниками банку;
- подання фінансової звітності із затримками, які не пояснюються;
- несприятливі зміни цін на продукцію позичальника;
- наявність збитків протягом одного або декількох звітних періодів;
- негативні зміни показників ліквідності, співвідношення власних та залучених коштів, ділової активності;
- відхилення обсягу реалізації продукції та грошових потоків від тих, які планувались при видачі кредиту;
- різкі зміни залишків на рахунках клієнта, які не очікувались та не пояснені.

Таку інформацію дістають з фінансових звітів, контактів з позичальником, внутрішніх та ринкових джерел інформації. Ринкові джерела інформації є найціннішими, оскільки дають змогу передбачити негативний розвиток подій і вжити заходів щодо їх упередження [3].

У зарубіжних та кращих вітчизняних банках значна увага приділяється організації роботи з проблемними кредитами, створюються спеціалізовані підрозділи — департаменти, відділи, ситуаційні центри. Відокремлення повноважень та відповідальності по роботі з проблемними кредитами від функції кредитування допомагає уникнути можливих зіткнень інтересів у конкретного кредитного працівника. Робота з проблемними кредитами потребує високої кваліфікації та спеціальної підготовки працівників банку, наприклад, володіння психологічними прийомами, практичного досвіду роботи в екстремальних

умовах.

Новим напрямом у роботі з проблемними кредитами є створення банками ситуаційних центрів управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями. Завдання ситуаційного центру — це, насамперед, чітке регламентування процесу підготовки, розгляду варіантів рішень, їх наукове обґрунтування на етапі підготовки, використання наукових підходів до оцінювання альтернативних варіантів, прогнозування результатів, ризиків упровадження рішень під час врегулювання проблемної заборгованості.

Ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю кредитними операціями — це автоматизовані робочі місця для фінансових менеджерів і експертів банку, адаптовані для оперативної побудови й апробації сценаріїв (імітаційних моделей), швидкого аналізу та оцінки ситуації по врегулюванню проблемної заборгованості на основі використання сучасних методів обробки й аналізу статистичних даних і знань [1].

Ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю — це система ситуаційного управління, яка поєднує людський інтелект, інформаційні технології, сучасні програмно-технічні засоби і засоби моделювання в процесі прийняття рішень стосовно врегулювання проблемної заборгованості.

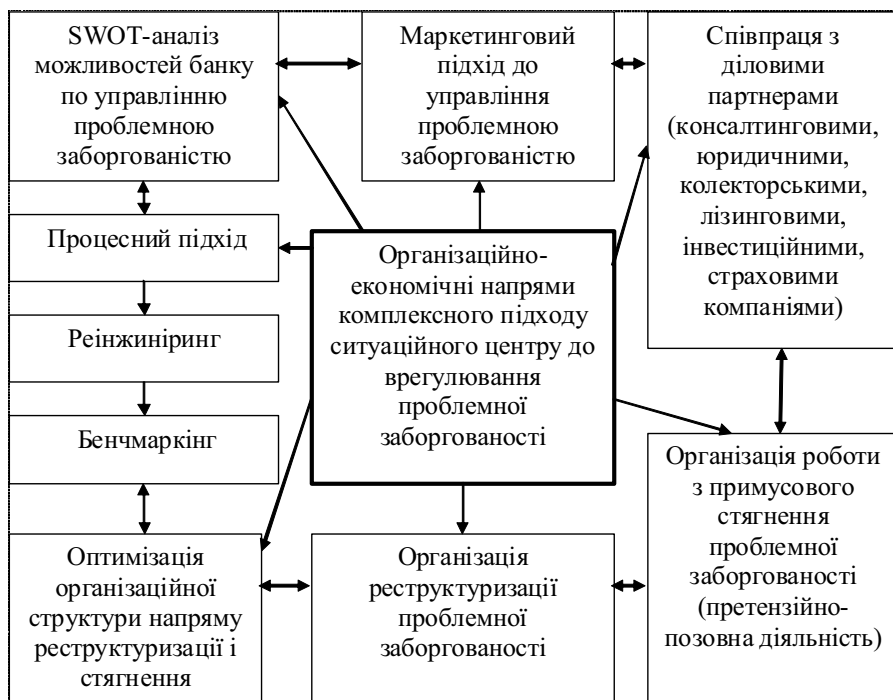
Ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю на основі використання сучасної аналітичної техніки, методик, методологій, інформаційних технологій дає змогу створити, реалізувати і забезпечити системність, прогнозування небажаних наслідків рішень, об'єктивну оцінку рівня та факторів ризику при врегулюванні проблемної заборгованості. При цьому забезпечується можливість використання різних каналів зв'язку, комп'ютерних мереж, телекомунікацій, сучасної обчислювальної та інформаційної техніки [2].

Ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю реалізує концептуальну модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень стосовно врегулювання проблемної заборгованості в рамках системного моніторингу, який базується на комплексній інформаційній обробці законодавчих, нормативних, аналітичних, експертних та статистичних даних.

Ефективний, сучасний спосіб врегулювання проблемної заборгованості за кредитними операціями — це розробка та здійснення ситуаційним центром комплексу заходів організаційного та адміністративно-правового характеру щодо повернення кредитних коштів з метою усунення можливих економічних збитків банку.

Одним із напрямів врегулювання проблемної заборгованості, який може бути ефективно організований ситуаційним центром, є реструктуризація кредитної заборгованості, яка включає в себе:

- розробку і реалізацію заходів з врегулювання проблемної заборгованості;
- розробку і реалізацію заходів по залученню інвестицій для підвищення результатів виробничої діяльності позичаль-



**Рис. 3. Організаційно-економічні напрями комплексного підходу ситуаційного центру до врегулювання проблемної заборгованості**

ника;

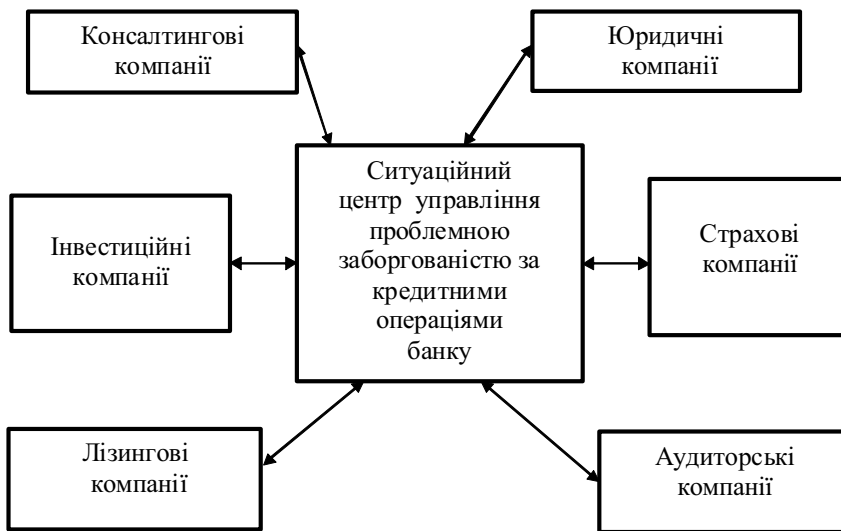
- модифікацію кредитного договору;
- погашення заборгованості за рахунок зміни зобов'язань, у тому числі шляхом надання нового кредиту в погашення заборгованості за діючим кредитним договором (рефінансування);
  - уступку права вимоги;
  - сек'юритизацію кредитів;
  - переведення боргу;
  - заміну проблемної заборгованості за кредитами на вексельні зобов'язання третіх осіб;
  - викуп банком основних засобів, готової продукції чи інших активів позичальника для власного користування або з наступною передачею у фінансовий лізинг;
  - укладання угоди про зворотний викуп предмета застави;
  - погашення заборгованості без зміни умов кредитного договору, у тому числі шляхом погашення заборгованості позичальника за рахунок кредитування його дебіторів.

Структурно-логічна схема діяльності ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями показана на рис. 1.

Схему позовної діяльності, яку організовує ситуаційний центр, показано на рис. 2.

Одним з основних напрямів підвищення ефективності діяльності ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями є використання комплексного підходу до врегулювання проблемної заборгованості (рис. 3.) [8].

Проведені нами дослідження дозволяють рекомендувати українським комерційним банкам використовувати комплексний підхід до управління проблемною заборгованістю — системно-інтегрований процес управління, який підпорядкований єдиному стратегічному задуму, орієнтованому на погашення простроченої заборгованості та розформування резервів за кредитними операціями, що включає в себе, зокрема:



**Рис. 4. Схема співпраці ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю з діловими партнерами**

— SWOT-аналіз можливостей банку по управлінню проблемною заборгованістю (визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз);

— вдосконалення планування діяльності з врегулювання проблемної заборгованості;

— оптимізацію організаційної структури на пряму реструктуризації і стягнення;

— сегментацію наявних та потенційних позичальників-боржників;

— постійне зростання ролі комунікаційної політики, направленої на удосконалення взаємодії із позичальниками;

— впровадження маркетингового підходу до управління проблемною заборгованістю;

— розробку нових та вдосконалення наявних підходів до управління проблемною заборгованістю банку;

— формування та зміцнення позитивного іміджу банку;

— вдосконалення структури кредитного портфеля банку;

— спостереження за діями банків-конкурентів з метою здійснення своєчасної реакції на їхні дії на ринку;

— використання реінжинірингу і бенчмаркінгу з метою вивчення і впровадження кращого досвіду управління проблемною заборгованістю кращими вітчизняними та іноземними банками.

Реалізацію комплексного підходу до підвищення ефективності управління проблемною заборгованістю ситуаційний центр, на нашу думку, можна успішно вирішити завдяки співпраці з діловими партнерами — консалтинговими, юридичними, колекторськими, аудиторськими, лізинговими, страховими, інвестиційними та іншими компаніями (рис. 4.). Аналізуючи діяльність з врегулювання проблемної заборгованості комерційним банкам, слід розглядати як перспективу розвитку цього напрямку створення банком та його діловими партнерами спільного ситуаційного центру.

Вдосконалення управління проблемною заборгованістю, в тому числі з використанням ситуаційних центрів, має у даний час надзвичайно важливе значення для забезпечення подальшого ефективного розвитку не тільки комерційних банків, а і підприємств України.

**ВИСНОВКИ**

Проведені нами дослідження дозволили виявити наступні переваги для банку від створення та ефективної діяльності ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями:

1. Можливість використання нових методів та підходів до управління проблемною заборгованістю.

2. Створення ситуаційних центрів управління проблемною заборгованістю дозволить підвищити темпи скорочення простроченої заборгованості, змінити саме традиційне поняття ведення цього виду діяльності.

3. Використання ситуаційного центру як ідеального середовища для співпраці з діловими партнерами, зацікавленими у спільній роботі з позичальниками-боржниками.

4. Можливість підвищення позитивного іміджу. Наявність ситуаційного центру: — дозволить банку зміцнити позиції і підняти імідж на ринку банківських та фінансових послуг;

— створить сприятливе підґрунтя для подальшої діяльності та успішної конкуренції.

5. Оптимізація витрат. Нові шляхи та методи управління проблемною заборгованістю дозволяють при оптимальних витратах забезпечити комплексний підхід до розробки та реалізації заходів з врегулювання проблемної заборгованості.

6. Ефективна діяльність ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю дозволить банку значно скоротити прострочену заборгованість, розформувати резерви, підвищити конкурентоздатність, знизити витрати, підвищити прибутковість.

Результати даного дослідження полягають у приверненні уваги науковців та банкірів до необхідності поглиблення теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень щодо використання ситуаційних центрів з метою вдосконалення управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями.

**Література:**

1. Морозов А.А., Яценко В.А. Ситуационные центры — основа стратегического управления // ММС. — 2003. — № 1. — С. 3—14.
2. Морозов А.О., Косолапов В.Л. Інформаційно-аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально-економічного моніторингу. — К.: Наукова думка, 2002. — 250 с.
3. Сучасні концепції менеджменту: навчальний посібник / Федулова Л.І., Гавловська Н.І., Декалюк О.В., за ред. д-ра екон. проф. Л.І. Федулової — К.: Видавництво "Центр учбової літератури", 2007. — 533 с.
4. Банківські операції: підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: КНЕУ, 2002. — 476 с.
5. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: посібник. — К.: Академія, 2001. — 320 с.
6. Банківський менеджмент: підручник / За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. — К.: Знання, 2005. — 831 с.
7. Математические модели трансформационной экономики: учебное пособие / Клебанова Т.С., Раевнева Е.В., Стрижиченко К.А., Гурьянова Л.С., Дубровина Н.А. — 2-е изд., стереотип. — Х.: Ид "ИНЖЕК", 2006. — 280 с.
8. Кльоба Л. Г. Управление банківською інвестиційною діяльністю: монографія / За ред. д.е.н., проф. С.К. Реверчука. — Львів, Тріада плюс, 2007. — 194 с.
9. <http://www.bank.gov.ua>

Стаття надійшла до редакції 28.12.2009 р.