УДК 336.717:061

Тарануха І.Ю., асп.
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ БАНКУ З УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ЗА КРЕДИТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

У статті розглядається проблема ефективності роботи банку щодо врегулювання ситуації з проблемними кредитами. З метою підвищення ефективності організації роботи банку з управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями запропоновано методику, яка інтегрує критерії ефективності та обмеження діяльності підрозділу банку по роботі з простроченою заборгованістю.

***Ключові слова**: проблемна заборгованість, управління проблемними кредитами, проблемно-орієнтований моніторинг кредитного портфеля.*

Характерною рисою сучасної банківської системи є суттєве погіршення банківських балансів і така ситуація створює певні труднощі для кредиторів та позичальників, ускладнює управління кредитними ризиками банку. Незважаючи на різні підходи до визначення величини проблемної заборгованості, її рівень майже вдвічі перевищує допустимий. При цьому якість активів, що характеризується, перш за все, часткою сумнівних та безнадійних до стягнення боргів, є головним індикатором банківської нестабільності. Серед основних проблем, що виникають при роботі з простроченою заборгованістю у банку, можна виділити наступні: відсутність системи координації та взаємодії, залучених до роботи з простроченою заборгованістю підрозділів; недосконаліть постановки завдань і системного контролю за їх виконанням відповідальними підрозділами; висока трудомісткість виконання доручень неспеціалізованими підрозділами; відсутність єдиної системи підготовки звітів про роботу з простроченою заборгованістю в цілому по банку [4, 5].

Гострота існуючих проблем у банківській практиці, наявність невирішених питань методичного забезпечення банківського кредитного менеджменту потребують наукового осмислення з метою підвищення ефективності організації роботи у банку з управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що в науковій літературі питанню управління кредитними ризиками та проблемною заборгованістю за кредитними операціями банків приділяється достатня увага, зокрема, серед дослідників, що працювали над цією тематикою, можна виділити таких науковців, як В.І. Міщенко [2], С.В. Науменкова [4], Н.Г. Слав'янська [2], А.М. Мороз [3], М.І. Савлук [3], І.В. Сало [6], Л.О. Примостка [7], Н.Г. Маслак [1], О.А. Криклій [1, 6], І.А. Нідзельська [5] та інші. Разом з тим зазначимо, що низка проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективної організації роботи у банку з управління проблемними кредитами ще залишається не вирішеною.

Мета статті полягає у вивченні та розробці сучасних дієвих методичних підходів до вдосконалення організації управління проблемними кредитами з позицій вибору найбільш економічно оптимального варіанту для банку, що дозволить активізувати кредитний процес.

Фактори, що визначають ефективність роботи банку щодо врегулювання ситуації з проблемними боргами, поділяються на зовнішні та внутрішні. Якщо до зовнішніх факторів відноситься нормативно-правова база, ступінь розвитку інфраструктури ринку проблемних боргів, то під внутрішніми факторами потрібно розуміти організацію роботи банку, особливо його структурного підрозділу, який відповідає за напрямок по управлінню проблемними кредитами. Проблема ефективності даного виду діяльності багатогранна і потребує різностороннього аналізу [6].

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, постійно зростаючих вимог ринку банківських послуг до кредитних організацій, росту конкуренції, розвитку технологій важко переоцінити необхідність вдосконалення різних напрямків функціонування банку з метою оптимізації бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів, до яких у повній мірі відноситься і кредитний процес банківської установи, може проходити з різним ступенем інтенсивності, у різні строки, передбачати окремі зміни або повністю перебудовувати весь процес обслуговування клієнтів [7].

При організації та здійсненні кредитного процесу зусилля комерційних банків направлені на те щоб уникнути або хоча б мінімізувати можливі втрати від невиконання позичальниками своїх зобов'язань відповідно до умов укладеного кредитного договору. І усі дії співробітників банку на всіх етапах здійснення кредитних операцій направлені на досягнення цієї мети. Тому, необхідним і невід'ємним елементом діяльності у кредитному процесі банку є кредитний моніторинг, який проявляється у постійному контролі, як за проходженням окремих кредитних операцій, так і за якістю кредитного портфеля в цілому. Належно організований моніторинг кредитного процесу в значній мірі допомагає не тільки знизити кредитні ризики, але й прогнозувати їх значення у найближчій перспективі [1, 2].

Формуючи цілісну систему моніторингу кредитних операцій можна виділити такі її елементи:

- моніторинг кредитної політики банку;
- моніторинг ризиків кредитних операцій;
- моніторинг якості кредитного портфеля;
- моніторинг зміни методів управління ризиками кредитного портфеля.

Ураховуючи специфіку комплексного моніторингу кредитного портфеля, пропонується виділити ще один напрям – проблемно-орієнтований моніторинг, який базується на виділенні показників, які погіршують стан кредитного портфеля, як у звітному періоді, так і в динаміці. Прикладом наповнення проблемно-орієнтованого моніторингу можуть слугувати показники, наведені в таблиці 1, на основі яких доцільно формувати зведену звітність для здійснення проблемно-орієнтованого моніторингу щодо якості кредитного портфеля.

Таблиця 1

Система показників для формування зведеної звітності щодо якості кредитного портфеля

Критерій оцінки	**Фінансові (кількісні) показники**	**Бажане значення/ ліміт**
1	**2**	**3**
Ступінь ризику	$П_1 = \frac{\text{(загальна сума кредитного портфелю — сума фактично сформованого резерву під можливі втрати за кредитними операціями)}}{\text{загальна сума кредитного портфелю}}$	$П_1 \rightarrow 1$
Ступінь ризику непогашення кредитів	$П_2 = \frac{\textit{загальний обсяг простроченої заборгованості}}{\textit{загальний обсяг кредитного портфелю}}$	$П_2 \leq 0,1$
Ступінь ризику забезпечення кредитних операцій	$П_3 = \frac{\textit{загальна сума кредитного портфелю}}{\textit{сума забезпечення}}$	$П_3 \leq 0,9$
Ступінь ризику диверсифікації кредитних вкладень	$П_4 = \frac{\textit{кредити, надані окремій галузі}}{\textit{загальна сума кредитного портфелю}}$	$П_4 \leq 0,4$
Ступінь покриття прострочених кредитів резервами	$П_5 = \frac{\textit{прострочена заборгованість за кредитними операціями}}{\textit{резерв на можливі втрати за кредитними операціями}}$	$П_5 \leq 0,3$
Ступінь захисту банку від ризику	$П_6 = \frac{\text{сформований фактичний резерв на покриття можливих збитків за кредитними операціями}}{\text{частина кредитного портфелю, яка не приносить дохід}}$	$П_6 \geq 1,5$
Дохідність за кредитними операціями	$П_7 = \frac{\textit{процентні витрати банку}}{\textit{процентні доходи банку по кредитному портфелю}}$	$П_7 \leq 0,7$
	$П_8 = \frac{\textit{процентні доходи по кредитному портфелю}}{\textit{залишки кредитної заборгованості}}$	$П_8$ повинен мати тенденцію до ↑
	$П_9 = \frac{\textit{процентні доходи по кредитному портфелю}}{\textit{кредитні операції, що приносять дохід}}$	$П_9$ повинен мати тенденцію до ↑
	$П_{10} = \frac{\textit{кредитні операції, що не приносять дохід}}{\textit{активи банку}}$	$П_{10} \rightarrow 0$
	$П_{11} = \frac{\textit{заборгованість за простроченими нарахованими доходами по кредитних операціях}}{\textit{кредитні операції, що не проносять дохід}}$	$П_{11} \rightarrow 0$

Продовження табл. 1

1	2	3
Окремі показники, які варто оцінювати на основі динаміки	$П_{12} = \frac{\text{сума безнадійних кредитів, списаних за рахунок резерву}}{\text{залишки кредитної заборгованості}}$	$П_{12} \to 0$
	$П_{13} = \frac{\text{прострочена заборгованість за кредитними операціями}}{\text{залишки кредитної заборгованості за такими операціями}}$	$П_{13} \to 0$
	$П_{14} = \frac{\text{недосформований резерв}}{\text{частина кредитного портфелю, яка не приносить дохід}}$	$П_{14} \to 0$
	$П_{15} = \frac{\text{сформований фактичний резерв на покриття можливих збитків за кредитними операціями}}{\text{розрахунковий резерв}}$	$П_{15} \to 1$
	$П_{16} = \frac{\text{збитки за кредитними операціями}}{\text{загальна сума кредитного портфелю}}$	$П_{16} \to 0$
	$П_{17} = \frac{\text{непрацюючі кредитні активи}}{\text{загальна сума кредитного портфелю}}$	$П_{17} \to 0$
Ліквідність кредитного портфелю (на основі нормативів кредитного ризику, що визначені на основі Постанови НБУ від 28.08.2001 р. № 368)	$Н7 = \frac{\sum \text{всіх вимог банку та позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо контрагента}}{\text{регулятивний капітал банку невідкорегований на суму перевищення нормативів Н7 та Н9}}$	Н7 ≤ 25 %
	$Н8 = \frac{\text{всіх великих кредитних ризиків, з урахуванням усіх } \sum \text{позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів}}{\text{регулятивний капітал банку}}$	Н8 ≤ 800 %
	$Н9 = \frac{\sum \text{всіх зобов'язань інсайдера (або групи пов'язаних інсайдерів), і позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо інсайдера}}{\text{статутний капітал банку}}$	Н9 ≤ 5 %
	$Н10 = \frac{\sum \text{зобов'язань усіх інсадерів перед банком і позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо інсайдерів}}{\text{статутний капітал банку}}$	Н10 ≤ 30 %

Джерело: авторська розробка

Для здійснення проблемно-орієнтованого моніторингу у банку має бути створений спеціалізований підрозділ (або окрема штатна одиниця) всередині організаційної структури банківської установи. Створення спеціального структурного підрозділу, функціями якого буде проблемно-орієнтований моніторинг та управління проблемними кредитами є природною реакцією на появу великого обсягу простроченої заборгованості, яку необхідно повертати. Часто у банках спочатку створюються свого роду робочі групи із співробітників традиційних відділів: кредитного менеджменту, юридичного та безпеки. Ці групи в міру збільшення кількості боржників та підвищення ефективності роботи набувають статусу відділів, управлінь та департаментів, які в різних установах можуть мати різне підпорядкування (службі безпеки, юридичному підрозділу або безпосередньо одному з керівників організації).

Позитивні моменти створення спеціалізованого структурного підрозділу по управлінню проблемними кредитами пов'язані, насамперед, зі створенням підрозділу

відповідального за ефективність стягнення заборгованості, в той час як при відсутності такої визначеності відбуваються суперечки між різними відділами з приводу розподілу функцій і оцінки ефективності їх роботи. Створення спеціального підрозділу дозволяє зробити процес врегулювання ситуації з проблемними кредитами прозорим, чітким і керованим, з'являється можливість нормування і планування діяльності щодо вирішення проблеми простроченої заборгованості. Поява спеціалізованого підрозділу дозволяє перейти до власне системної діяльності зі стягнення проблемної заборгованості від не завжди успішної взаємодії різних відділів.

Завданням відповідного підрозділу є здійснення проблемно-орієнтованого моніторингу та комплексу правових заходів, спрямованих на погашення проблемної заборгованості за кредитними операціями банку та/або мінімізації збитків від кредитних операцій банку, заборгованість по яких визнано проблемною, у тому числі із залученням фахівців суміжних підрозділів, а також зменшення обсягу проблемних кредитів банку.

Відповідно до покладених на спеціалізований підрозділ завдань, він має здійснювати наступні функції з комплексу питань: позасудового врегулювання проблемної заборгованості за кредитними операціями, включаючи правовий супровід та методологічне забезпечення; проблемно-орієнтованого моніторингу заборгованості за кредитними операціями регіональної мережі банку та надання практичної (кураторської) допомоги; погашення проблемної заборгованості в процедурі банкрутства боржників (позичальників та їх поручителів) банку; погашення проблемної заборгованості за кредитними операціями шляхом реалізації предметів забезпечення; судового представництва у справах, що стосуються примусового стягнення заборгованості [8].

Якщо банк зацікавлений у ефективній роботі даного підрозділу, то він повинен бути зацікавлений і у сприянні підвищенню кваліфікації працівників даного підрозділу, в організації обміну досвідом, нарад та семінарів з працівниками філій, які проводять роботу з повернення проблемної заборгованості. Також важливим завданням є постійний аналіз та узагальнення інформації щодо стану роботи по врегулюванню проблемної заборгованості по всій системі банку.

Але, у складних ситуаціях, коли кредит переходить у стадію проблемних для повернення боргів, тоді, на нашу думку, варто використовувати методику управління портфелем простроченої заборгованості, що базується на спеціальній багатофакторній оптимізаційній моделі. Цільові функції моделі відображають основні критерії ефективності діяльності підрозділу банку по роботі з простроченою заборгованістю, обмеження базуються на можливостях та нормативах роботи даного підрозділу.

Для формалізованого опису моделі введемо наступні позначення:

v – кількість можливих варіантів роботи з угодами, за якими є прострочена заборгованість;

i=1,…, v – порядкові номери варіантів роботи на період часу t;

t – період часу, на який здійснюється планування заходів щодо роботи з угодами портфелю простроченої заборгованості;

$i = 1,...,b_1$ – порядкові номери варіантів (методів) роботи на основі внутрішньобанківських методів управління проблемними кредитами (самостійна робота банку з повернення заборгованості, реструктуризація та інше);

$i = b_1 + 1,...,b_2$ – порядкові номери варіантів роботи з повернення заборгованості шляхом продажу її спеціалізованим компаніям (колекторським, факторинговим компаніям, спеціалізованим інвестиційним фондам);

$i = b_2 + 1,...,\nu$ – порядкові номери варіантів роботи повернення прострочених кредитів у судовому порядку.

L – кількість угод у портфелі простроченої заборгованості;

y=1,…,L – порядкові номери угод у портфелі простроченої заборгованості;

$$x_{iy} = \begin{cases} 1, \text{якщо варіант } i \text{ буде застосовано до угоди } y \\ 0, \text{в іншому випадку} \end{cases}$$

r_i – час, необхідний для роботи спеціалістів кредитного ризик-менеджменту за і-им варіантом;

R – максимальне обмеження по часу для роботи спеціалістів кредитного ризик-менеджменту на період часу t;

w_i – час, необхідний для роботи юристів за і-им варіантом;

W – максимальне обмеження по часу роботи юристів підрозділу на період часу t;

s_i – час, необхідний для роботи співробітників служби безпеки за і-им варіантом;

S – максимальне обмеження по часу роботи служби безпеки на період часу t;

d_y^{ν} – обсяг простроченої заборгованості у-ї угоди у портфелі проблемної заборгованості;

d_y^{α} – обсяг загальної заборгованості у-ї угоди, яка знаходиться у портфелі проблемної заборгованості;

d_y^{ρ} – сплачена боржником частина заборгованості за попередній період;

c_i – допустимі витрати по і-му варіанту плану заходів роботи з проблемними кредитами на період t;

e_y – витрати по стягненню заборгованості з у-го боржника за весь період прострочення;

p_{iy} – прогноз щодо повернення заборгованості за допомогою варіанту *i* для у-ї угоди з портфелю простроченої заборгованості (оцінюється аналітиками підрозділу по роботі з проблемними кредитами);

α_y – коефіцієнт значущості клієнта для банку (наприклад, визначається на основі наявності депозитів, грошових потоків та зарплатних проектів клієнта у банку);

ω_{iy} – оцінка (міра) ефективності і-го варіанту дій щодо повернення коштів банку за основним боргом та відсотками по кредиту у-ого позичальника-боржника на даний момент часу;

g_{iy} – ймовірність передачі справ до суду, якщо по *y*-му договору буде застосовано і-й варіант з можливих методів роботи банку з проблемними кредитами в період t (оцінюється на базі інформації за минулі періоди роботи підрозділу з кредитними договорами, за якими виникла прострочена заборгованість).

Запропонуємо наступні обмеження для оптимального функціонування методики:

- обмеження щодо часу роботи спеціалістів кредитного ризик-менеджменту по роботі з простроченою заборгованістю:

$$\sum_{i=1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy} r_i \leq R$$

- обмеження щодо часу роботи юристів підрозділу по роботі з простроченою заборгованістю:

$$\sum_{i=1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy} w_i \leq W$$

- обмеження щодо часу роботи служби безпеки підрозділу по роботі з простроченою заборгованістю:

$$\sum_{i=1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy} s_i \leq S$$

- ліміт щодо середньої частки простроченої заборгованості в загальній сумі заборгованості за окремими кредитними угодами, які знаходяться у портфелі простроченої заборгованості:

$$\sum_{i=1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy}\left(\frac{d_y^v - p_{iy}}{d_y^a - p_{iy}}\right) * \frac{1}{L} \leq 0{,}1$$

Таке обмеження відображає прогнозну ефективність вжиття заходів щодо врегулювання ситуації з проблемними боргами, а також прагнення банків щоб в середньому за кожним проблемним кредитом частка простроченої заборгованості не перевищувала коефіцієнт 0,1, тобто 10 % від загальної суми заборгованості за кредитом.

- обмеження щодо кількості методів врегулювання, які банк може застосувати при роботі з боржником за у-ою угодою на визначений період часу:

$$\sum_{i=1}^{v} x_{iy} = 1 \quad \text{для } \forall y \in (1; L)$$

Це означає, що до кожного боржника за визначений період часу t може бути застосовано тільки один із методів роботи щодо повернення проблемної заборгованості.

Також можна визначити наступні критерії з метою вжиття оптимальних заходів по врегулюванню ситуації з проблемними кредитами:

- максимізація суми погашення простроченої заборгованості щодо кожного боржника, з урахуванням прогнозу повернення боргу у встановлений період t та з урахуванням вже понесених та прогнозних витрат на повернення заборгованості:

$$\sum_{i=1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy}\left(p_{iy} + d_y^p - c_i - e_y\right) \rightarrow max$$

- мінімізація ймовірності передачі справ до суду стосовно пріоритетно важливих клієнтів для банку:

$$\sum_{i=b_2+1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy}\,\alpha_y \rightarrow min$$

- максимізація загальної оцінки ефективності варіантів дій щодо повернення коштів банку за основним боргом та відсотками по всій сукупності кредитних договорів, за якими є прострочена заборгованість:

$$\sum_{i=1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy}\,\omega_{iy} \rightarrow max$$

- мінімізація загальної ймовірності передачі справ до суду за усією сукупністю договорів з боржниками, що мають прострочену заборгованість:

$$\sum_{i=1}^{v}\sum_{y=1}^{l} x_{iy}\,g_{iy} \rightarrow min$$

Отже, відповідно до запропонованих обмежень та критеріїв, така оптимізаційна методика управління портфелем проблемних кредитів банку дає змогу отримати найвигідніше рішення по вибору методу роботи з проблемними кредитами $X = \begin{pmatrix} x_{11} \dots x_{1L} \\ \dots \dots \dots \\ x_{v1} \dots x_{vL} \end{pmatrix}$ з урахуванням множини критеріїв ефективності, тобто знайти потрібний компроміс між окремими критеріями, за якими потрібно оптимізувати рішення по вибору методу врегулювання ситуації з проблемними кредитами для банку.

Таким чином, запропонована методика управління портфелем простроченої заборгованості, яка інтегрує критерії ефективності та обмеження діяльності підрозділу банку по роботі з простроченою заборгованістю, дає змогу отримати найвигідніше рішення по вибору методу роботи з урахуванням множини критеріїв ефективності врегулювання ситуації з проблемними кредитами для банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криклій О.А. Управління кредитним ризиком банку: монографія [Текст] / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак. – Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. – 86 с.
2. Міщенко В.І. Банківські операції: підручник / В.І. Міщенко, Н.Г. Слав'янська, О.Г. Коренєва. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2007. – 797 с.
3. Мороз А.М. Банківські операції: підручник. – 3-тє видання, перероб. і доп. [Текст]/ М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; за заг. ред. А. М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2008. – 608 с.
4. Науменкова С.В. Вдосконалення управління проблемними кредитами банків / С.В. Науменкова, І.Ю. Тарануха // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. – Черкаси. – 2010. – с.159-160.
5. Нідзельська І.А. Кредитні ризики та їх наслідки для банківської системи України в умовах поглиблення фінансової кризи [Текст] / І.А. Нідзельська // Банківська справа. – 2009. – № 8. – с. 102-108.
6. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку [Текст]: навч. посіб. / І.В. Сало, О. А. Криклій. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 314 с.

7. Управління банківськими ризиками [Текст] : навчальний посібник / Л.О. Примостка; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2007. – 600 с.
8. Trends and Prospects for the Development of the Market of Distressed assets of Ukrainian Banks // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/533fe38048fc66e8b527bd84953783 2d/ UkraineCR-NPL-SurveyReport-EN.pdf?MOD=AJPERES.

Стаття надійшла до редколегії 26.03.13.

Тарануха И.Ю., асп.
КНУ имени Тараса Шевченко, Киев

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ БАНКА С УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПО КРЕДИТНЫМ ОПЕРАЦИЯМ

Рассмотрена проблема эффективности работы банка по урегулированию ситуации с проблемными кредитами. Предложена методика, которая интегрирует критерии эффективности и ограничения деятельности подразделения банка по работе с просроченной задолженностью с целью повышения эффективности организации работы банка по управлению проблемной задолженностью по кредитным операциям.

Ключевые слова: проблемная задолженность, управление проблемными кредитами, проблемно-ориентированный мониторинг кредитного портфеля.

Taranyha I.U., graduate student
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

IMPROVEMENT BANKING ORGANIZATION OF MANAGEMENT OF BAD DEBTS ON CREDIT OPERATIONS

The article is devoted to the problem of bank's activity effectiveness as to resolve situation with problem loans. A methodology is proposed, which integrates performance criteria and activity restrictions for bank division which works with arrears in order to improve the organization of bank non-performing loans management.

Keywords: problem debt, non-performing loans management, problem-oriented monitoring of the loan portfolio.