

УДК 330.332: 336.717

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ЗА КРЕДИТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ЗА ДОПОМОГОЮ СИТУАЦІЙНИХ ЦЕНТРІВ

MANAGEMENT OF CREDIT PROBLEM INDEBTEDNESS BY MEANS OF SITUATION CENTRES

Аліна Анатоліївна ЗАСЯДЬКО

*д.т.н., професор кафедри вищої математики та
інформаційних технологій Черкаського інституту банківської справи
Університету банківської справи НБУ (м. Київ)
E-mail: sagitta@bigmir.net*

Alina A. ZASYAD'KO

*Doctor of Technical Sciences, Professor of Higher Mathematics and
Information Technology Department, Cherkasy Institute of Banking of
the University of Banking of the National Bank of Ukraine (Kyiv)*

Віктор Львович КЛЮБА

*аспірант Університету банківської справи НБУ (м. Київ)
E-mail: student-victor@mail.ru*

Victor L. KLYOVA

*Postgraduate of the University of Banking of
the National Bank of Ukraine (Kyiv)*

Сергій Степанович КОРОЛЮК

*к.ф.-м.н., доцент кафедри вищої математики та
інформаційних технологій Черкаського інституту банківської справи
Університету банківської справи НБУ (м. Київ)
E-mail: sskroll.@ukr.net*

Sergiy S. KOROLYUK

*Ph.D. in Physics and Mathematics, Associate Professor at
Higher Mathematics and Information Technology Department,
Cherkasy Institute of Banking of the University of Banking of
the National Bank of Ukraine (Kyiv)*

Анотація. Кваліфікована робота з проблемною заборгованістю за кредитними операціями перетворилась для комерційних банків України в дуже актуальну, а в ряді випадків у першочергове та невідкладне завдання. У цій роботі запропоновано практичні рекомендації щодо використання комерційними банками ситуаційних центрів для вдосконалення управління проблемною заборгованістю юридичних і фізичних осіб за кредитними операціями.

Summary. Qualified problem indebtedness administration of lending transactions turned into the issue of great significance for Ukrainian commercial banks, and in some cases into priority and urgent project. This paper suggests action-oriented recommendations as to the situation centres use by commercial banks to improve the problem indebtedness management of individuals and legal entities of lending transactions.

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

Keywords: situation centre, management of indebtedness, problem indebtedness, loan portfolio, bank, monitoring.

Постановка проблеми. Проблеми повернення заборгованих кредитів вимагає від комерційних банків розроблення нових підходів для вдосконалення управління врегулюванням проблемною заборгованістю. Доцільним є створення банками ситуаційних центрів управління проблемною заборгованістю юридичних та фізичних осіб за кредитними операціями. Тут актуальним стає вироблення типових завдань для роботи таких центрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні 9 років банківський сектор України дотримувався агресивної політики розвитку. Це проявлялося у високих темпах зростання кредитних портфелів банків (понад 50 % на рік), які здійснювалися за рахунок зовнішніх запозичень банків і ресурсів, наданих закордонними власниками. Також надзвичайно високою та економічно необґрунтованою була питома вага валютних кредитів у структурі кредитних портфелів. Починаючи з листопада 2008 року, всі зазначені особливості створили для української банківської системи значні ризики та проблеми. За січень-березень 2009 року обсяг прострочених кредитів виріс на 55,18%, досягнувши 27,955 млрд грн, через що банки сформували на 13,87 млрд грн нових резервів і зазнали збитків у 7 млрд грн Резерви під кредитні операції за перший квартал 2009 року зросли на 13,87 млрд грн до 58,37 млрд грн (+31,16%) [1].

Одним із перспективних та найважливіших напрямів діяльності комерційних банків на сучасному етапі є використання нових підходів для вдосконалення управління врегулюванням проблемною заборгованістю, в тому числі, створення банками ситуаційних центрів управління проблемною заборгованістю юридичних та фізичних осіб за кредитними операціями.

Мета статті. Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій, щодо створення та використання комерційними банками України ситуаційних центрів для вдосконалення управління врегулюванням проблемною заборгованістю юридичних та фізичних осіб за кредитними операціями.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Завдання кваліфікованої роботи з проблемною заборгованістю за кредитними операціями перетворилась для комерційних банків України

в актуальне, а в ряді випадків – у першочергове та невідкладне завдання.

Для забезпечення ефективної роботи банку в сучасних умовах доцільним є створення спеціалізованого підрозділу щодо роботи з проблемними активами. При необхідності банк також має налагоджувати співпрацю з юридичними, консалтинговими та колекторськими фірмами для вирішення конкретних завдань з повернення прострочених кредитів [2].

В умовах циклічно повторюваних криз, при загальній стагнації виробництва, необхідно мати добре керований підрозділ управління проблемною заборгованістю, що є могутнім центром з організації цього дуже специфічного роду діяльності банку [3]. На нашу думку доцільним та ефективним механізмом ліквідації простроченої заборгованості є створення комерційним банком ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями. Одним з напрямків діяльності ситуаційного центру є зниження рівня неповернення кредитів та зменшення розміру сформованих резервів, а також профілактика виникнення проблемних активів.

У своїй діяльності ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю зобов'язаний керуватися чинним законодавством, нормативними актами Національного банку України, статутом, рішеннями правління, іншими нормативними документами банку і положенням про підрозділ. Варто спеціально підкреслити, що мова йде про роботу винятково легальними методами, що строго відповідають вимогам чинного законодавства [3]. Проведені нами дослідження дозволяють визначити типові завдання, що стоять перед ситуаційним центром управління проблемною заборгованістю:

- участь у формуванні й реалізації ефективної кредитно-інвестиційної стратегії банку з метою одержання максимального прибутку. Мова йде в першу чергу про організацію ранньої профілактики і моніторингу випадків виникнення проблемних активів, створення умов для повернення проблемних кредитів, при яких втрати банку мінімальні;

- вироблення принципів, стратегій, форм і методів участі банку і його філій у здійсненні діяльності щодо роботи з проблемними кредитами;

- розробка і реалізація можливих схем погашення простроченої заборгованості.

Основні принципи, що запропоновані нами і можуть бути використані при організації роботи ситуаційного центру, такі:

- попередження переходу кредиту в розряд проблемних – ситуаційний центр (разом з підрозділами, що ведуть активні операції) повинен брати участь у процедурі ухвалення рішення про видачу кредиту, привносячи досвід своєї роботи в загальну справу, систематично стежити за станом портфеля активів банку і підключатися до роботи з позичальником з моменту першої затримки платежу. У випадку, якщо вона носила винятково технічний характер і проблем у боржника не виявлено, ситуаційний центр може знову повернутися в режим спостереження;

- повнота і комплексність підходу до розв'язання проблеми – банком повинні використовуватися всі надані законом і нормативними документами засоби для організації «масованої атаки» на боржника. Ситуаційний центр повинен не тільки розробити різні стратегії роботи з урахуванням як економічних особливостей самого банку, так і організаційно-правових, виробничо-технологічних, соціальних, психологічних і навіть особистісних особливостей боржників, але і провести їхню деталізацію аж до форм і методів роботи;

- своєчасність вживання заходів – у роботі з проблемними кредитами найчастіше виникають ситуації, коли необхідно негайно прийняти рішення, що дозволяє повернути до 100 % заборгованості або перевести кредит із проблемного в нормальний. Якщо буде згаяно час, то надалі це може привести до переходу кредиту в категорію безнадійного до стягнення;

- ефективність вживання заходів – результатом роботи ситуаційного центру має бути реальне зростання доходів банку. Слід зважити і на часовий фактор. У практичній діяльності банк найчастіше змушений іти на поточні витрати з метою досягнення стратегічного позитивного результату;

- наростання позитивного ефекту – боржник, що не може, розрахуватися одноразово, повинен повертати борг частинами, але за графіком і під пильним контролем ситуаційного центру.

До останнього часу банки не задумувалися про науково обґрунтовані стратегії роботи з боржниками. Наслідком цього був хаотичний, несистематизований і непродуманий підхід до такого роду діяльності. Проведений нами аналіз

успішної роботи декількох комерційних банків України з повернення проблемних кредитів показує, що кожна проблема вимагає строго індивідуального вирішення і практично немає повторюваних випадків [2].

Саме цим визначається необхідність запропонованого нами комплексного підходу до ліквідації простроченої заборгованості:

- розвиток взаємодії з філіями банку при здійсненні комплексу заходів щодо зниження ризику неповернення кредитів і виникнення ситуацій дефолтів.

Повинен бути налагоджений оперативний обмін інформацією з філіями. У випадку, якщо філії запропоновано брати участь у проведенні заходів щодо повернення проблемного активу, їй повинне бути чітко поставлене завдання і встановлено алгоритм дій, що підлягає неухильному виконанню.

Співробітники ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю повинні систематично бувати у філіях і надавати практичну допомогу на місцях. У роботі з проблемними кредитами істотне значення має очне знайомство співробітників ситуаційного центру і філій, ступінь довіри їх один до одного як до кваліфікованих фахівців;

- вивчення і впровадження в практику роботи банку досвіду вітчизняних і зарубіжних фінансових інститутів в області здійснення операцій щодо запобігання і зниження ризиків виникнення проблемних кредитів.

Співробітникам ситуаційного центру необхідно систематично підвищувати рівень знань як безпосередньо у своїй сфері діяльності, так і в суміжних областях, включаючи питання оподаткування банків і підприємств. Складність і багатоаспектність повернення прострочених боргів, що реалізується ситуаційним центром, вимагає впевненості в правильності прийнятих рішень і майбутньої адекватної реакції контролюючих органів. З метою підвищення кваліфікації й обміну досвідом доцільно регулярно проводити семінари за участю співробітників ситуаційного центру, працівників вертикалей продажу та ризиків головного банку і філій із запрошенням фахівців Національного банку, ДПА, правоохоронних органів, Мінфіну і Мінекономіки України. Корисні також зустрічі працівників ситуаційного центру зі співробітниками аналогічних підрозділів інших банків. Досвід показує, що їхнє спілкування носить, як правило, неформальний характер, заснований на особистих контактах, оскільки ко-

жен банк намагається зберегти конфіденційність інформації, що стосується сфери роботи з проблемними кредитами;

- здійснення інформаційного забезпечення структурних підрозділів банку методичними, нормативними, інструктивними й аналітичними матеріалами за всіма основними напрямками діяльності підрозділу.

Ситуаційний центр повинен брати активну участь у розробці внутрішніх нормативних документів банку, у межах своєї компетенції направляти обов'язкові для виконання філіями банку вказівки і роз'яснення [4]. Слід зазначити, що до розсилання методичного матеріалу варто підходити досить акуратно, тому що конфіденційність інформації і можливість неоднозначного тлумачення директив у випадку їхнього несанкціонованого розголошення можуть привести до небажаних наслідків і навіть конфліктів із зовнішніми організаціями [2].

3 типових завдань впливають, розроблені та запропоновані нами, основні функції ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю:

1) здійснення комплексу заходів, пов'язаних з роботою щодо повернення заборгованості з проблемних кредитів, і аналітичного обліку заборгованості, що належить до компетенції підрозділу;

2) організація і проведення роботи з повернення проблемної заборгованості, у тому числі з залученням фахівців суміжних підрозділів; підготовка, у межах своєї компетенції, висновку для колегіальних органів банку;

3) супровід кредитів від стадії переходу в групу проблемних до одержання конкретного результату;

4) у частині, що відноситься до компетенції підрозділу, здійснення організації, обліку і контролю діяльності інших підрозділів банку, що залучаються до роботи з проблемними кредитами;

5) здійснення розрахунку, нарахування і контролю за рухом сформованих резервів на можливі втрати від позичок або інших видів резервів по заборгованості, що числиться у віданні підрозділу.

Робота з проблемними кредитами будується в банках по-різному. Найбільш широко розповсюдженим є принцип закріплення кредиту на увесь час його існування за філією, що його видала. Але практика свідчить, що підрозділ, який займається масовими активними операціями і найчастіше має бізнес-план щодо обов'язкових обсягів розміщення, не завжди здатний забезпечити навіть простий моніторинг виданих кредитів. У резуль-

таті втрачається час, і кредит може перейти з проблемного в безнадійний до стягнення [2].

За результатами проведених досліджень стверджуємо, що істотну роль у роботі з проблемними кредитами може, у випадку його створення, відігравати ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю, який відповідає за своєчасне здійснення комплексного аналізу результатів кредитної діяльності банку, і повинен давати повну, реальну оцінку можливих наслідків рішень, що приймаються, з урахуванням стратегічних інтересів банку в цілому. Ситуаційним центром повинні формулюватися остаточні відповіді на питання про пріоритети використання механізмів повернення або списання заборгованості, часові рамки здійснення нестандартних схем погашення, тактичні і стратегічні наслідки проведення тієї чи іншої операції підрозділу, податкові наслідки для банку і генеральної лінії в роботі з проблемними кредитами.

Штат ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями (без врахування працівників, робочі місця яких у філіях банку), повинен, за підсумками проведених нами досліджень, складати не більше 9-11 чоловік, підібраних за принципом спеціалізації.

Керівництво Банку залежно від специфіки та результатів діяльності ситуаційного центру може періодично вносити в його структуру ті чи інші зміни, що найбільш повно відповідатимуть затвердженим завданням з управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями.

Характерною рисою співробітників ситуаційного центру повинна бути їхня здатність знаходити ефективні шляхи ліквідації проблемної заборгованості – «це зробити можна» – на відміну від більшості працівників вертикалі продажу, що може пояснити, чому «це зробити не можна».

Обов'язково слід затвердити принципи оплати праці співробітників ситуаційного центру. Система винагороди працівників ситуаційного центру повинна базуватися на оцінці ступеня складності повернення боргу з урахуванням факторів особистого фізичного ризику, можливо, інших факторів і складати приблизно 5 % суми повернення для великих кредитів і близько 10 % – для середніх і дрібних активів. Визначення конкретного розміру винагороди кожного із співробітників ситуаційного центру варто віднести до компетенції їхнього керівника, а порядок преміювання останнього повинен бути обговорений і встановлений керівником банку.

Матеріально-технічне постачання підрозділу відіграє суттєву роль у досягненні ефективної роботи ситуаційного центру. Співробітники повинні бути забезпечені укомплектованими робочими місцями, персональними комп'ютерами і телефонно-факсовим зв'язком. Зрозуміло, що їм необхідний доступ до баз даних банку (можливо, у режимі «читання»). Доцільно забезпечити працівників ситуаційного центру мобільними телефонами і автомобілем. Якщо можливості виділення автомобіля немає, то в керівника ситуаційного центру повинне бути право замовляти і використовувати черговий автомобіль банку, тому що співробітники підрозділу повинні мати можливість швидкого пересування при виникненні ситуацій, що вимагають термінових дій. Можлива оплата використання особистого автотранспорту в службових цілях.

Проведені нами дослідження показали, що прямий і непрямий економічний ефект від діяльності ситуаційного центру складається з низки складових:

- фактичне повернення проблемного чи безнадійного до стягнення кредиту приносить певний дохід і дозволяє банку знову розмістити кошти в дохідних активах;
- переведення кредиту із проблемного в категорію надійних дає змогу одержувати стійкі доходи в період дії активу;
- відновлення раніше створених резервів на доходи збільшує прибуток і власний капітал банку;
- вивільнення персоналу підрозділів активних операцій для ведення основної діяльності дозволяє сконцентрувати зусилля на створенні нових надійних активів;
- повернення активу поліпшує економічні

нормативи і показники банку і зміцнює його імідж як надійного і кваліфікованого партнера при взаємодії з промисловим сектором економіки.

Висновки. Проблема кваліфікованої роботи з проблемною заборгованістю для комерційних банків України є дуже актуальною, а в ряді випадків – її вирішення є першочерговим та невідкладним завданням.

Одним із перспективних напрямів діяльності комерційних банків на сучасному етапі є використання нових підходів для вдосконалення управління врегулюванням проблемною заборгованістю, в тому числі, створення банками ситуаційних центрів управління проблемною заборгованістю юридичних та фізичних осіб за кредитними операціями.

Проведені нами дослідження дозволяють визначити типові завдання, що стоять перед ситуаційним центром управління проблемною заборгованістю:

- участь у формуванні і реалізації ефективної кредитно-інвестиційної стратегії банку з метою одержання максимального прибутку. Мова йде в першу чергу про організацію ранньої профілактики і моніторингу випадків виникнення проблемних активів. Що стосується зазначеної мети, то стосовно ситуаційного центру вона формулюється в реаліях життя як «створення умов для повернення проблемних активів, при яких втрати банку мінімальні»;
- вироблення принципів, стратегій, форм і методів участі банку і його філій у здійсненні діяльності щодо роботи з проблемними активами;
- розробка і реалізація можливих схем погашення простроченої заборгованості.

Список використаних джерел

1. www.bank.gov.ua
2. Кльоба Л. Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю: монографія/ за ред. С. К. Реверчука. – Львів, Тріада плюс, 2007. – 194 с.
3. Денисенко М. П. Кредитування та ризики: навчальний посібник / М. П. Денисенко та ін. – К.: Професіонал, 2008. – 253 с.
4. Морозов А. О. Інформаційно-аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально-економічного моніторингу/ А. О. Морозов, В. Л. Косолапов. – К.: Наукова думка, 2002. – 250 с.
5. Морозов А. А. Ситуационные центры – основа стратегического управления / А. А. Морозов, В. А. Яценко // ММС. – 2003. – №1. – С. 3-14.
6. Сучасні концепції менеджменту: навчальний посібник / Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декалюк; за ред. Л. І. Федулової. – К.: ЦУЛ, 2007. – 533 с.