

УДК 338.242.021

**І. О. Голосенін,**

*ПАТ “Державний експортно-імпортний банк України”, м. Київ*

## **ВРАХУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА В РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КРЕДИТІВ БАНКОМ**

*У статті визначаються поняття прибутковості клієнтів банку, фактори, що впливають на прибутковість, з урахуванням ризиків, якими супроводжується реструктуризація кредитів українськими банками. Реструктуризація заборгованості клієнта суттєво модифікує грошові потоки позичальника. Банк має враховувати ризики дефолту, дострокового повернення кредиту, коливання валютних курсів, процентних ставок, вилучення коштів, знецінення застави, бізнесу клієнта, нелояльної поведінки та шахрайства тощо. Пропонується проводити розрахунок рівня прибутковості клієнта без реструктуризації і з реструктуризацією його заборгованості.*

*Ключові слова: проблемні кредити, реструктуризація боргу, прибутковість клієнта, банківські ризики, реструктуризація бізнесу, лояльність клієнтів.*

**Постановка проблеми.** Прибутковість клієнта нами розглядається в рамках багатомірної матриці: продукти, бізнеси і банк у цілому. Окремий клієнт користується послідовно або одночасно кількома послугами банку. У розрізі бізнесів клієнти сегментуються за бізнесами, але й тут іноді виникає потреба в інтеграції зусиль різних підрозділів бізнесу. Особливо актуальним постає питання про прибутковість клієнта, коли приймається рішення про реструктуризацію його заборгованості. Необхідно узагальнити кращий досвід міжнародної та вітчизняної практики в прийнятті рішення про реструктуризацію з урахуванням прибутковості, а також ризиків, що супроводжують отримання прибутків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Реструктуризація кредитів, що надані банком клієнтам, впливає на рівень і характер їх прибутковості. У свою чергу, алгоритм реструктуризації боргів у кожному конкретному випадку має підбиратися з огляду на прибутковість клієнта. Ефективна реструктуризація кредитів і висока прибутковість клієнта є взаємопов'язаними завданнями для сучасного банку в досягненні мети бізнесу, однак на сьогодні розглядаються автономно – як теоретиками, так і практиками. Зокрема реструктуризація кредитів розглядається українськими науковцями як складова роботи з проблемними активами: Г. Т. Карчевою, В. І. Міщенком, А. М. Морозом, О. В. Дзюблюком, А. Ю. Александровим та ін. У зарубіжній науковій літературі

переважає правовий підхід до таких процесів. Відзначимо фундаментальну роботу в цій сфері правознавця, експерта Світового банку Х. М. Гаррідо [3].

Прибутковість клієнта лише останнім часом привернула увагу українських фахівців, однак методологічна база визначення та вимірювання дохідності залишається недосконалою, незважаючи на зацікавленість українських банків у підвищенні рентабельності бізнесу. Разом з тим досить давно зарубіжні вчені розробляють, зокрема В. Кумар [4], підходи для визначення прибутковості клієнта. Інтеграція цих знань про реструктуризацію та прибутковість залишається невирішеною проблемою.

**Виклад основного матеріалу.** У загальному розумінні прибутковість клієнта визначається трьома складовими: доходи, які банківська установа заробляє на клієнтах, загальні витрати установи, пов'язані з отриманням такого доходу, і загальний відрізок часу, коли все це відбувається. Таким чином, можна визначати прибутковість клієнта в ретроспективі та перспективі на короткостроковій (наприклад, за минулий рік), середньостроковій (виходячи з періоду до 2–3 років) і довгостроковій (на період більше 3 років) основі. Методичні і технічні проблеми пов'язані з точністю віднесення доходів і витрат на конкретного клієнта. Клієнт може бути прибутковим для банку в короткостроковій перспективі та збитковим у середньостроковій і навпаки. Дуже складно складати прогнози доходів і витрат за конкретним клієнтом, оскільки поведінка людей (керівників бізнесу або домогосподарств) у споживанні фінансових продуктів і послуг зазнає впливу багатьох психологічних, економічних, демографічних факторів. Підхід до реструктуризації кредитів з позиції фінансового аналізу прибутковості клієнтів дозволяє прийняти зважене рішення про надання або відмову знижок або інших поступок чи пільг конкретному позичальнику. Володіючи історичною та поточною інформацією про прибутковість клієнтів, спеціалісти по роботі з проблемними кредитами можуть краще усвідомлювати цінність конкретного підприємства або приватної особи для банку в поточних умовах та на перспективу. Цьому сприяє правильна сегментація клієнтів за рівнем дохідності потенційної і перспективної, а також ризиків коливання дохідності.

Варто зазначити, що прибутковість клієнта як рентабельність його бізнесу не має прямого відношення до прибутковості клієнта для самого банку. Навіть дуже прибуткове підприємство може бути збитковим для банку, якщо не придбає достатнього обсягу фінансових продуктів або отримує необґрунтовано пільгові ставки за депозитами, кредитами і тарифи на послуги. Навпаки, збиткове підприємство може приносити в цілому прибуток для банку, якщо кредитується і погашає кредит, а

також розміщує кошти на депозитах і систематично проводить розрахунково-касові операції. У той же час в інших банках такий клієнт може вважатися збитковим. Тому більш точно, на наш погляд, розглядати “прибутковість клієнта для конкретного банку” (скорочено – ПКБ). Крім того, навіть привабливий клієнт може бути недооцінений банком, що не вміє або нездатний пропонувати належні продукти належному клієнту. ПКБ є дуже динамічним, може знижуватися, зростати, стабілізуватися і тому потребує моніторингу.

Російський експерт А. Ашкінадзе [1] пропонує дохідність банку розкласти на прибутковість бізнес-одиниць, центрів прибутку (точок продажу), прибутковість банківських продуктів і послуг та прибутковість клієнтів. Управлінська модель прибутковості клієнта описується формулою економічного прибутку банку (*ЕПКБ*) за конкретним клієнтом:

$$EПКБ = (ЧПД_o + ЧПД_k + СРР + ЧКД) - НВ$$

де *ЧПД* – чистий процентний дохід (маржа) підрозділу банку за депозитними *ЧПД\_o* і кредитними *ЧПД\_k* операціями з клієнтом;

*СРР* – сальдо руху резервів за кредитними експозиціями клієнта;

*ЧКД* – сальдо комісійних доходів і витрат за даним клієнтом;

*НВ* – накладні витрати з обслуговування клієнтів.

У даному варіанті формули ми модифікували запропоновану А. Ашкінадзе формулу прибутковості клієнта тим, що виключили компонент сальдо трансфертних доходів і витрат за залученими / розміщеними ресурсами для клієнта, оскільки *ЧПД* за депозитами і кредитами вже враховує трансфертні ціни банку. Крім того, ми відрізняємо *прибутковість операцій з клієнтом* від прибутку банку від операцій з клієнтом: прибуток – це певна різниця між доходами і витратами, а прибутковість є певним співвідношенням, коефіцієнтом. Більш коректним було б також врахування в накладних витратах каналу доставки дистрибуції продуктів, яким користується клієнт: собівартість проведення операцій з клієнтом значно відрізняється (наприклад, виконання платіжного доручення в системі “Клієнт – Банк” та безпосередньо операціоністом у залі філіалу). З іншого боку, існує багато унікальних продуктів і послуг банку, які неможливо надавати найбільш дешевими каналами (через Інтернет, телефонію або агентів).

Наступним кроком є визначення знаменника в розрахунку прибутковості. На таку роль в банківському обслуговуванні клієнта можуть

претендувати: активи, депозити за даним клієнтом, загальний дохід, операційні витрати і нарешті економічний капітал. Активи або депозити не повною мірою підходять, оскільки банк може проводити з клієнтом активні або депозитні операції, а також платіжні, довірчі, комісійні операції, що не вимагають фінансових ресурсів від банку. Співвідношення ЕПБК до загальної суми всіх доходів банку за операціями з клієнтом протягом обраного часу (місяць, квартал, рік) дасть значення маржі прибутку. Цей показник може значно коливатися в розрізі сегментів клієнтури внаслідок специфіки певних операцій, при цьому незначні за обсягами і практично безризикові операції типу обміну валют можуть дати дуже високу маржу для банку, а кредит – низьку маржу, в результаті користування конкретним клієнтом послугами з високою маржею буде формувати враження про високу прибутковість такого клієнта для банку. Привабливість цього показника в простоті та аналогічності розрахунку маржі і торгівлі (частка прибутку в доходах від реалізації продукції).

Операційні витрати складаються переважно з оплати праці працівників банку, а різноманітні продукти є різною мірою трудомісткими (наприклад, касові операції порівняно з інвестиційними операціями або міжнародними розрахунками), тому співвідношення ЕПБК з операційними витратами більше підходить для моніторингу, а не для оцінки.

Більш складним, але й більш точним, було б визначення співвідношення ЕПБК з ризиковим (або економічним) капіталом. Такий капітал має бути адекватний ризикам, які бере на себе конкретний банк в операціях з конкретним клієнтом. До таких ризиків ми пропонуємо включати ризики:

- імовірного дефолту клієнта за кредитами та іншими зобов'язаннями перед банком;
- дострокового повернення кредиту клієнтом (втрати банком очікуваних процентних і комісійних доходів);
- коливання валютних курсів, курсу фінансових інструментів і процентних ставок (може призводити до збільшення боргового тягаря для позичальника, зниження процентної маржі, зростання вартості запозичень на ринку, погіршення доступу до ринку кредитів);
- вилучення коштів клієнтом з банку (необхідність для банку терміново замінювати вилучені ресурси та переплачувати за залучення нових коштів);
- знецінення застави за кредитами клієнта (включаючи втрати або пошкодження об'єкта застави, анулювання прав кредитора на заставу, зниження ринкової ціни і ліквідності застави тощо);

- бізнесу клієнта (неправильного вибору пріоритетів, партнерів, продуктів, ринків тощо);
- підриву (втрати) репутації клієнта;
- нелояльної поведінки й шахрайства з боку клієнта стосовно банку;
- відмивання грошей клієнтом (використання банку для неправомірних дій).

Пропорційно розміру та імовірності виникнення збитків слід розраховувати необхідний капітал для абсорбції кожного ризику. Більш досконала методика має враховувати ефект диверсифікації ризику, коли один ризик за своїм впливом накладається на інший. Розрахунок експозиції під ризиком в ідеалі має враховувати засоби пом'якшення ризику (термін, запроваджений Базелем II), зусилля на зниження експозиції під ризиком або імовірності реалізації ризику, включаючи превентивні заходи, забезпечення, страхування тощо. Проблема полягає в тому, що певною мірою ризик являє собою імовірність зниження доходів та підвищення витрат порівняно з очікуваними значеннями, а прибуток може бути результатом зростання доходів та/або зменшення витрат. У зв'язку з цим можна розглядати показник стабільності прибутку (наприклад, щомісячна зміна його розміру у процентному відношенні), що дозволить порівнювати різних за "вагою" клієнтів. Однак це не буде враховувати розмір прибутку: на практиці 1 % клієнтів можуть генерувати більшу частину прибутку, а решта клієнтури бути "баластом".

Тоді показник ПКБ в ідеалі має бути:

$$ПКБ = ЕПБК / K_p$$

де  $K_p$  – капітал, необхідний для достатньої абсорбції збитків, що можуть виникати за операціями з даним клієнтом.

У методологічному плані було б коректно визначити й вплив лояльності клієнта на його прибутковість. Рівень лояльності клієнта до банку, на нашу думку, може вимірюватися бальною оцінкою за кількома чинниками (де доречно використовувати еталонні значення): строк обслуговування (еталоном може вважатися в одному банку строк більше 1 року, а в іншому – більше 3 років), частина дебетових-кредитових оборотів на рахунках в даному банку від загальних оборотів клієнта в усіх банках (наприклад, еталон – не менше 50 %), кількість фінансових продуктів, що придбані клієнтом у звітному періоді, включаючи небанківські фінансові продукти, запропоновані банком та його партнерами (не менше  $n$ -кількості за квартал, з урахуванням специфіки

банку та виду клієнта), частка даного банку в загальному обсязі фінансових продуктів, придбаних клієнтом у звітному періоді (в ідеалі – наближення до 100 % від кількості продуктів/послуг), вартісна оцінка пільг, наданих конкретному клієнту банком; кількість клієнтів, що перейшли на обслуговування в банку завдяки рекомендаціям клієнта; поведінка клієнта в період загальної паніки на ринках (в ідеалі – урівноважена, розсудлива); відсутність скарг на обслуговування в банку.

У перспективі прибутковість клієнта може зростати, на що впливають комбінація факторів: придбання нових продуктів і послуг, повторні купівлі продуктів, збільшення частки продуктів з вищою маржею прибутку, зменшення частки безкоштовних для клієнта продуктів, підвищення тарифів банком на певні продукти. Дуже важливо враховувати, що підвищені тарифи, що супроводжуються елітним або просто бездоганним обслуговуванням, сприймаються психологічно клієнтами як природна сплата за комфортність і вигідність. Зміна номенклатури продукції має враховувати життєвий цикл клієнта: у випадку з фізичними особами – перебування на фазі розвитку, становлення, зрілості, угасання, а для підприємств – залежно від фази розвитку бізнесу і потенціалу життєздатності, виходячи з безперервності підприємницької діяльності. У той же час обслуговування населення (індивідуальний бізнес) має враховувати спадкоємність – коли традиції лояльності до конкретного банку передаються поколіннями.

Сегментацію клієнтів банку слід проводити за трьома векторами (рис. 1):

- 1) вид клієнта (підприємства, домогосподарства та їх підвиди);
- 2) прибутковість (фактична та потенційна);
- 3) рівень ризику (високий, прийнятний, помірний, низький).



**Рисунок 1 – Сегментація клієнтів за маркетинговими витратами на залучення та затримання [4]**

Таким чином, банк може на підставі сегментації обґрунтовано надавати перевагу тим клієнтам, що мають прийнятну прибутковість і припустимий профіль ризику. Сам процес реструктуризації несе ризик неправильного прийняття рішення керівництвом банку у виборі алгоритму при зміні умов кредиту та своєчасності таких змін, що може призвести до повторного дефолту. Вкрай важливо враховувати фазу розвитку стосунків з даним клієнтом:

- 1) фаза залучення;
- 2) фаза оптимізації стосунків;
- 3) фаза затримання;

На фазі залучення банку складно прогнозувати всі продукти і послуги, що можуть бути придбані клієнтом. Також непросто оцінити ймовірність дефолту, а підстав для реструктуризації не виникає. Перспективи стають більш чіткими на другій фазі, коли клієнт та банк вивчили один одного в плані взаємної вигоди, а коло фінансових продуктів стабілізується. Реструктуризація може закріпити добрі стосунки. На фазі затримання активність клієнта у придбанні нових продуктів знижується, реструктуризація має враховувати зменшення рівня прибутковості такого клієнта в перспективі.

Реструктуризація кредиту в ідеалі має бути складовою реструктуризації всіх зобов'язань клієнта (в тому числі за комерційними кредитами постачальників), реструктуризація зобов'язань – складовою фінансового оздоровлення позичальника та повернення його до прибутковості роботи. Фінансове оздоровлення позичальника, у свою чергу, є компонентом реорганізації його бізнесу. Оптимізація бізнесу може включати зміну моделі господарювання, загальну санацію підприємства, супроводжуватися приходом нового інвестора, що може взяти на себе повернення прострочених боргів. Вдало проведена реструктуризація може призвести до збільшення частки конкретного банку в задоволенні фінансових потреб даного клієнта: переведення всіх оборотів у даний банк, розширення продуктового ряду продуктів. Важливо, щоб банк мав у своєму розпорядженні фахівців, здатних оцінити реалістичність програми фінансового оздоровлення конкретного позичальника, щоб моделювати грошові потоки. Без такої оцінки реструктуризація боргів буде просто відстроченням катастрофи.

Висновок про відносно високу і стабільну прибутковість клієнта дозволяє представникам банку справедливо (обґрунтовано) ставитися до конкретного позичальника, враховувати загальний ефект для банку від врегулювання проблеми з погашенням боргів мирним шляхом. Достовірна оцінка прибутковості клієнта навіть дозволяє, наприклад, розрахувати припустимий ступінь прощення боргу (принаймні за нарахованими штрафами) даним банком у розрахунку на: а) підвищення

лояльності клієнта; б) збереження загальної прибутковості клієнта для банку; в) зміцнення дисциплінованості позичальника; г) надання необхідної перерви у видатках для стабілізації фінансового становища позичальника в найбільш скрутні часи.

Реструктуризація кредитів у різних формах впливає на модифікацію принаймні трьох важливих складових прибутковості клієнта:

- 1) грошових потоків (надходжень і видатків) конкретного клієнта;
- 2) поведінки в плані споживання, інвестицій і заощаджень;
- 3) лояльності до конкретного банку.

Вплив реструктуризації на прибутковість клієнта має короткостроковий і довгостроковий ефект двоякого характеру. Знижують прибутковість клієнта: прощення боргу (включаючи прострочені процентні доходи), зниження процентного доходу (результат зниження процентної ставки, комісій або перехід на плаваючу ставку в умовах зниження ставок на ринках), заміна валютного кредиту на кредит у національній валюті (у випадку ревальвації національної валюти). Збільшують прибутковість: підвищення процентної ставки, пролонгація погашення кредиту, перенесення погашення боргу, перехід на фіксовану ставку в умовах зниження ставок на ринку або навпаки – переходу на плаваючу ставку в умовах зростання ставок на ринку, приєднання нарахованих процентів, штрафів і пені до основної суми боргу за новим кредитом, зниження операційних витрат банку на претензійну роботу з проблемним позичальником (економія витрат банку на участь у судових процесах, комісіях факторинговим компаніям та іншим посередникам), витрат на реалізацію застави або консервацію та збереження заставленого майна.

Реструктуризація навіть фактично безнадійного кредиту іноді дозволяє отримати додатковий дохід банку від реалізації заставленого майна в плановому порядку, знайти час, необхідний для стабілізації бізнесу і підготовки його до продажу новому інвестору за кращу ціну. Позитивно впливає успішна реструктуризація на прибутковість клієнта, а також стабілізацію морального клімату в колективі підприємства, в родині позичальника, що налаштовує на позитивні зрушення. За результатами реструктуризації вдячний клієнт може висловити своє позитивне ставлення до банку переведенням основних оборотів на рахунки, збільшенням кількості і регулярності придбання продуктів/послуг у банку-кредитора, поширенням позитивних відгуків про банк. Проведення реструктуризації позбавляє клієнтів від стереотипу, що банки пропонують свої послуги не тоді, коли у клієнта виникають фінансові труднощі, а коли він зміцнив своє становище.



**Висновки.** В ідеалі реструктуризація кредитів має враховувати ризики та прибутковість позичальника як клієнта для банку. Слід брати до уваги довготривалу цінність клієнта для банку. З іншого боку, чим більше заборгованість клієнта, тим складніше позичальнику підтримувати оптимальне значення фінансового важеля. Народна мудрість стверджує: “коли ти позичив 1 000 доларів – це твоя проблема, коли ти винен 100 000 000 доларів – це вже проблема твого кредитора”. Тому реструктуризація великих кредитів консервує ризик дефолту і потребує продовження тісної співпраці банку з клієнтом та посиленого моніторингу.

### *Список літератури*

1. Ашкинадзе А. Практика фінансового управління: расчет доходности клиентов / А. Ашкинадзе // Банки и технологии. – 2005. – № 1. – С. 27–35.
2. Effective Insolvency Systems. Issues Note on Out-of-Court Debt Restructuring (Draft discussion paper). – 15 December 2010.
3. Garrido J. M. Out-of-Court Debt Restructuring / J. M. Garrido. – Access : [www.imf.org](http://www.imf.org).
4. Kumar V. Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value Management Accounting Quarterly / V. Kumar and B. Ajan. – Spring 2009, Vol. 10. – No. 3. – P. 2–18.
5. Quercia R. G. Loan Modifications and Redefault Risk: An Examination of Short-Term Impacts / R. G. Quercia, L. Ding ; The University of North Carolina at Chapel Hillю.
6. Reinartz Werner J. The Mismanagement of Customer Loyalty / Werner J. Reinartz and V. Kumar ; Harvard Business Review. – July. – 2002.
7. The World Bank Insolvency and Creditor / Debtor Regimes Task Force Meeting (January 10–11, 2011). Session on Out-of-Court Debt Restructuring. Held at the World Bank, Washington, D. C. – 2011. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. – 17 с.

Отримано 08.08.2013

### *Summary*

The paper defined the concept of return clients, factors affecting the profitability considering the risks that accompany restructuring loans to Ukrainian banks. Debt restructuring client significantly modifies the cash flows of the borrower. Bank should consider the risks of default, early repayment, currency fluctuations, interest rates, withdrawal, impairment of collateral, the client's business, disloyal conduct and fraud etc. To perform the calculation of customer profitability without restructuring and the restructuring of its debt.

Голосенін І.О. Врахування прибутковості клієнта в реструктуризації кредитів банком / І.О. Голосенін // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць : заснований у 1999 р. / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2013. - Вип. 37. - С. 229-237.