

Державний вищий навчальний заклад
 «Українська академія банківської справи Національного банку України»
 Кафедра банківської справи

ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

«__» _____ 2011 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
 за спеціальністю 8.050105 «Банківська справа»

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ В БАНКУ

Виконав студент 5 курсу, група МБС-01 _____

«__» _____ 2011 р.

Керівник дипломної роботи _____

«__» _____ 2011 р.



Суми – 2011

Державний вищий навчальний заклад
 «Українська академія банківської справи Національного банку України»
 Кафедра банківської справи

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

«__» _____ 2010 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр

за спеціальністю 8.050105 «Банківська справа»

студенту V курсу, групи МБС-01

1. Тема роботи: «Управління проблемними кредитами в банку», затверджена наказом ректора по академії №__ від «__» _____ 201__ р.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи « 07 » червня 2011 р.
3. Дипломна робота виконується на матеріалах: АТ «Банк» (Банк)
4. Предмет дослідження: механізм управління проблемними кредитами в банку
5. Мета дипломної роботи: дослідження механізму управління проблемними кредитами та розробка заходів впливу на зменшення проблемних кредитів банку в сучасних економічних умовах функціонування.
6. Орієнтовний план дипломної роботи, терміни подання розділів науковому керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

Розділ I ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ – до 21 лютого 2011 року

У розділі I доцільно дослідити сутність, зміст та значення кредитної політики як основи управління кредитним портфелем банку; сутність проблемних кредитів та фактори, що обумовлюють їх появу; процеси та методики виявлення, аналізу та контролю проблемних кредитів у банку; методи управління проблемними кредитами.

Розділ II УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ

В БАНКУ – до 16 травня 2011 року

У розділі II необхідно провести загальну характеристику Банку із визначенням основних позицій його економічного, фінансового станів, ресурсного забезпечення та ефективності діяльності банку; аналіз кредитного портфеля банку в розрізі його складу; розглянути механізм управління проблемними кредитами в Банку, описати стан та визначити рівень ефективності такого управління.

Розділ III НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ В БАНКУ – до 20 травня 2011 року

У розділі III варто на основі проведеного аналізу та використовуючи власні науково-методичні напрацювання, доповнити зміст дипломного дослідження новими методами та інструментами управління проблемними кредитами; визначити доцільність, розкрити зміст та обґрунтувати можливості оптимізації кредитного портфеля банківської установи в умовах ризику неповернення; визначити та обґрунтувати концепцію загальносистемного підходу до покращення стану із проблемною заборгованістю на основі застосування стратегій стягнення заборгованості при управлінні проблемними кредитами в банку.

7. Консультації по роботі:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання « 01 » грудня 2010 р.

Керівник _____

Завдання до виконання одержав _____

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 162 сторінки, 28 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел із 60 найменувань, 18 додатків.

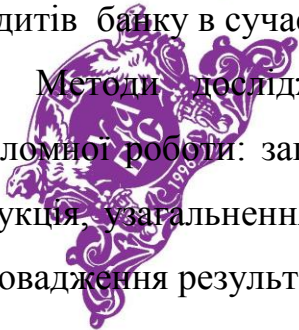
Актуальність теми полягає в тому, що ефективність кредитної діяльності банку визначається дохідністю кредитного портфеля та прийнятим банком рівнем кредитного ризику, недооцінка якого може призвести до погіршення якості кредитного портфеля банку внаслідок виникнення проблемної заборгованості. В сучасних умовах виникає необхідність не лише зменшити частку проблемних кредитів у структурі кредитного портфеля, а й не допустити їх виникнення в майбутньому для забезпечення фінансової стійкості та надійності банку. Отже, розробка дієвих механізмів управління проблемними кредитами банку на основі економічних та організаційних заходів сьогодні є одним із найактуальніших завдань банківської системи України.

Предметом дослідження є механізм управління проблемними кредитами в банку.

Об'єктом дослідження виступають принципи управління проблемними кредитами банку в сучасних умовах розвитку банківської системи.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні механізму управління проблемними кредитами та розробці заходів впливу на зменшення проблемних кредитів банку в сучасних економічних умовах функціонування.

Методи дослідження, які були використані в процесі написання дипломної роботи: загальнонаукові методи пізнання дійсності (аналіз, синтез, дедукція, узагальнення, системний аналіз) та емпіричні методи (формалізація, впровадження результатів дослідження у практичну діяльність).



За результатами дослідження сформульовані наступні висновки:

– система корпоративного управління банку має включати шість учасників: законодавчі органи, регулюючі органи та органи банківського нагляду; Загальні збори акціонерів і Правління; менеджерів вищої ланки; внутрішній аудит; зовнішній аудит; кредиторів, рейтингові агентства і громадськість;

– з метою формування ефективної системи корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами банку необхідно розробити ефективну систему делегування повноважень та забезпечити контроль за виконанням задач підлеглими;

– для банку на даному етапі вигідним є продаж бланкових кредитів фізичних осіб колекторським компаніям, забезпечених кредитів фізичних осіб – факторинговим компаніям, а кредити юридичних осіб доцільно залишити на балансі банку;

– для визначення ефективності передачі кредитів на аутсорсинг доцільно використовувати порівняльний метод на початковому етапі співпраці із колекторським агентством (факторинговою компанією), а потім переходити до методу визначення суми доходів в розрахунку на одного працівника банку.

Окремі теоретичні положення та практичні результати дипломного дослідження доповідалися та отримали схвальну оцінку на XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів «Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України: погляд у майбутнє» (м. Суми, 2011 р.).

Розроблені методичні підходи та рекомендації щодо технології виявлення кредитів, які банку вигідно передавати на аутсорсинг прийняті для впровадження в практичну діяльність Сумським відділенням Банку (довідка від 25.05.2011 № 9761/139/4/000).

Ключові слова: кредитна політика банку, кредитний портфель, проблемний кредит, механізм управління, колекторське агентство, факторингова компанія, аутсорсинг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7	
РОЗДІЛ 1	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ.....	10
1.1	Кредитна політика як основа управління кредитною діяльністю банку.....	10
1.2	Сутність проблемних кредитів банку та фактори, що обумовлюють їх виникнення.....	17
1.3	Система управління проблемними кредитами в банку.....	23
1.3.1	Організаційно-управлінські основи та інформаційне забезпечення управління проблемними кредитами ...	23
1.3.2	Етапи управління проблемними кредитами в банку та методи їх стягнення.....	30
	Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2	УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ В БАНКУ	45
2.1	Загальна характеристика діяльності банку.....	45
2.2	Аналіз якості кредитного портфеля банку	61
2.3	Механізм управління проблемними кредитами в банку	70
	Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ В БАНКУ.....	82
3.1	Технологія визначення проблемних кредитів та оцінка доцільності їх передачі банком на аутсорсинг.....	82
3.2	Удосконалення функцій органів (підрозділів) банку щодо управління проблемними кредитами	97
	Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	109	



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112
ДОДАТКИ.....	118

ВСТУП

Ефективність кредитної діяльності банку визначається дохідністю кредитного портфеля та прийнятим банком рівнем кредитного ризику, недооцінка якого може призвести до погіршення якості кредитного портфеля банку внаслідок виникнення проблемної заборгованості. Така ситуація негативно позначається на результатах фінансової діяльності банків, створює певні труднощі для кредиторів і позичальників, ускладнює менеджмент банку, знижує довіру населення до банківської системи та стримує відновлення кредитування реального сектору економіки України. Кризові події 2008 р. змусили банки бути більш обережними у прийнятті рішення щодо надання кредиту позичальнику та посилити контроль за дотриманням клієнтом умов кредитного договору через різке збільшення обсягу простроченої заборгованості за кредитами. Саме тому в сучасних умовах виникає необхідність не лише зменшити частку проблемних кредитів у структурі кредитного портфеля, а й не допустити їх виникнення в майбутньому для забезпечення фінансової стійкості та надійності банку. Отже, розробка дієвих механізмів управління проблемними кредитами банку на основі економічних та організаційних заходів сьогодні є одним із найактуальніших завдань банківської системи України.

Питання управління проблемними кредитами банку, а саме визначення їх сутності, факторів, що обумовлюють їх виникнення, системи управління проблемними кредитами та схем їх погашення, розроблялись в роботах К. Д'яконова, С. Ільєсова, А. Казарцева, В. Кльоби, В. Крилової, О. Мар'їна, О. Любуць, Л. Прийдун, Л. Примостки, В. Снежко, І. Сала. Значний внесок у дослідження даного питання зробили О. Барановський, В. Голуб, В. Міщенко, у працях яких досліджуються проблеми, пов'язані із управлінням проблемними

кредитами та пропонуються шляхи їх вирішення. Проте, незважаючи на отримані наукові результати вищезазначених вчених, питання щодо здійснення чіткого розподілу повноважень між учасниками процесу управління проблемними кредитами та доцільності і вигідності залучення третіх осіб з метою управління простроченою заборгованістю за кредитами залишаються актуальними для подальшого вирішення.

Метою дипломної роботи є дослідження механізму управління проблемними кредитами та розробка заходів впливу на зменшення проблемних кредитів банку в сучасних економічних умовах функціонування.

Відповідно до поставленої мети можна виділити основні завдання дипломної роботи:

- дослідити важливість розробки кредитної політики для банку, однією із задач якої є формування якісного кредитного портфеля;
- з'ясувати сутність поняття “проблемний кредит”;
- обґрунтувати склад факторів, що впливають на можливість виникнення проблемних кредитів банку;
- вивчити організаційне та інформаційне забезпечення управління простроченою заборгованістю позичальників;
- визначити етапи управління проблемними кредитами в банку та розглянути методи їх погашення;
- навести загальну характеристику стану діяльності банку;
- проаналізувати якість кредитного портфеля банку;
- дослідити механізм управління проблемними кредитами в банку;
- розробити алгоритм дій банку щодо оцінки системи корпоративного управління та побудувати систему корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами для банку;
- сформулювати технологію виявлення кредитів, які для банку вигідно передавати на аутсорсинг.

Об'єктом дослідження виступають принципи управління проблемними кредитами банку в сучасних умовах розвитку банківської системи.

Предметом дослідження є механізм управління проблемними кредитами в банку.

У процесі написання дипломної роботи використовувалися загальнонаукові методи пізнання дійсності (аналіз та синтез (при визначенні сутності поняття “проблемний кредит”), дедукція (під час виділення переваг передачі кредитів на аутсорсинг для банків України, а відповідно, для банку), узагальнення (для визначення факторів, що впливають на можливість виникнення проблемних кредитів банку), системний аналіз (при виявленні взаємозв'язку між учасниками системи корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами)) та емпіричні методи (формалізація (при наведенні формули економічного ефекту від передачі кредитів банком на аутсорсинг), впровадження результатів дослідження у практичну діяльність (стосовно прийняття до впровадження в Банку розробленої технології виявлення кредитів, які для банку вигідно буде передавати на аутсорсинг)).

Окремі теоретичні положення та практичні результати дипломного дослідження доповідалися та отримали схвальну оцінку на XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів «Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України: погляд у майбутнє» (м. Суми, 2011 р.).

Розроблені методичні підходи та рекомендації щодо технології виявлення кредитів, які банку вигідно передавати на аутсорсинг прийняті для впровадження в практичну діяльність Сумським відділенням Банку (довідка від 25.05.2011 № 9761/139/4/000).

Під час написання дипломної роботи була використана інформація наукових праць українських та зарубіжних вчених у фахових економічних виданнях, нормативно-правові акти вищих органів державної влади України; матеріали науково-практичних конференцій; статистичні дані НБУ; матеріали офіційних сайтів банків; дані офіційного сайту та внутрішня нормативно-

правова база, що регулює кредитну діяльність Банку; річні звіти банку та форми звітності за результатами діяльності.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ

1.1 Кредитна політика як основа управління кредитною діяльністю банку

Кредитування є одним із найважливіших видів діяльності банків, що забезпечує отримання ними значних доходів від розміщення тимчасово вільних коштів. Цим пояснюється і той факт, що на даний момент кредити займають більше 50 % загального обсягу активів більшості банків. Ефективність кредитування, як основного виду діяльності банків, визначається мірою адекватності вихідних теоретичних та практичних положень, на яких базуються кредитні відносини комерційних банків із позичальниками, фактичними відносинами між банками та їхніми клієнтами через здійснення позичкових операцій [1].

Кредитні операції залишаються основним джерелом доходу банків. Тому для кожного з них важливим є забезпечення якісного вирішення задач ризик-менеджменту, що орієнтоване на отримання банком максимального доходу при мінімальному значенні ризику.

Основою кредитної діяльності банку є кредитна політика банку. На думку професора А. В. Череп, кредитна політика – це сукупність заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розміщення наявних коштів з метою забезпечення стабільного зростання прибутку банку [2]. Інший автор схиляється до того, що кредитна політика банку – це один із основних елементів банківської політики, який являє собою стратегію та тактику банку щодо залучення тимчасово вільних грошових коштів в економіці та направлення їх на здійснення кредитних операцій [3]. Схоже визначення

приводить науковець Н. М. Онищак. Він вважає, що кредитна політика банку – це стратегія і тактика банку щодо залучення коштів і спрямування їх на кредитування своїх клієнтів [4]. Професор О. Д. Вовчак визначає кредитну політику банку як стратегію і тактику банку щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування клієнтів банку (позичальників) на основі принципів повернення, строковості, цільового використання, забезпеченості, платності [5].

Таким чином, можна стверджувати, що кредитна політика в стратегічному плані включає пріоритети, принципи та цілі окремого банку на кредитному ринку, а стосовно тактики – фінансовий та інший інструментарій, що використовується даною кредитною установою для реалізації своїх цілей при здійсненні кредитних угод, правила їх здійснення, регламент організації кредитного процесу. Кредитна політика у вузькому розумінні – це система заходів банку в сфері кредитування клієнтів, які він здійснює для реалізації своєї загальної стратегії в певному періоді часу. Таким чином, кредитна політика як основа процесу управління кредитною діяльністю банку визначає пріоритети в процесі розвитку кредитних відносин, з одного боку, та функціонування кредитного механізму – з іншого.

Необхідність розробки в банку кредитної політики пояснюється тим, що вона дає можливість планувати, регулювати та контролювати відносини між банком та клієнтами з приводу зворотного руху грошових коштів з метою забезпечення рентабельності та надійності кредитів та запобігання ризиків у кредитній діяльності [6].

Метою реалізації кредитної політики банку є створення високоякісних активів, які забезпечують постійний плановий рівень прибутковості; вкладання кредитних коштів у економічно перспективні, рентабельні проекти; розробка й активне впровадження нових кредитних технологій, кредитних продуктів і послуг; зміцнення і підвищення конкурентоспроможності на ринку; підвищення якості наданих послуг [2].

Основними функціями кредитної політики банку є комерційна (передбачає отримання доходу банком від проведення кредитних операцій), стимулююча (проявляється в процесі акумуляції тимчасово вільних коштів у банках), контрольна (передбачає контроль банку за процесом залучення грошових ресурсів та оцінкою ефективності їх використання) та оптимізаційна (полягає в удосконаленні кредитного процесу в банку).

Цілі кредитної політики полягають в наступному:

- максимізація доходів від кредитних операцій (довготермінових та короткотермінових) в межах встановлених ризиків та відповідно до діючого законодавства;
- формування бази постійних та надійних клієнтів (як позичальників, так і вкладників);
- підвищення кваліфікації кредитних працівників;
- створення та підтримання обсягів кредитів;
- пристосування як до змін у законодавстві, так і в економіці країни [3].

Основні етапи розробки кредитної політики банку подані на рисунку 1.1 [5].





Загальна оцінка розробленої кредитної політики
--

Рисунок 1.1 – Етапи розробки кредитної політики банку

Реалізація кредитної політики на практиці формалізується у відповідних внутрішньобанківських стандартах (положеннях) кредитування і кредитних інструкціях. Стандарти (положення) кредитування містять зразки документів, з якими працюють кредитні менеджери та виконавці, перелік дій працівників банку, які відповідають за здійснення процесу кредитування в банку. Головне їх завдання полягає у визначенні практичних дій з реалізації кредитної політики банку. Кредитні інструкції являють собою опис послідовних дій із реалізації конкретної процедури.

На практиці кредитна політика – це офіційний документ, в якому викладена філософія кредитної діяльності банку. Як будь-який внутрішній документ банку, кредитна політика повинна бути у повній відповідності чинному законодавству. Її розробка передбачає підготовку меморандуму. Розробку, ухвалу та контроль за виконанням вимог меморандуму здійснює кредитний комітет банку. Меморандум містить стратегію та методи банківської кредитної політики, які направлені на досягнення цілей банку в сфері кредитування. Корективи в процесі реалізації кредитної політики допустимі, але повинні бути виправдані. Для підтримки кредитної політики на відповідному рівні потрібно, щоб працівники на місцях аналізували свою роботу, її відповідність кредитній політиці банку і пропонували необхідні поправки до неї у разі необхідності [3].

Розробка кредитної політики для кожного окремого комерційного банку означає врахування ряду факторів, які впливають на пріоритетність та її напрями з точки зору галузевої направленості, типу клієнтів, видів кредиту, організації процесу кредитування. Фактори, які впливають і визначають кредитну політику, можна поділити на два типи:

– зовнішні (пов’язані з поглибленням світової економічної та фінансової кризи, політичною та економічною ситуацією в країні, законодавчою базою, рівнем розвитку банківської інфраструктури, а також міжбанківською конкуренцією);

– внутрішні (пов’язані із конкурентоспроможністю установи банку і, зокрема, фінансовою стійкістю та надійністю банку) [4].

Кожен банк обирає свій варіант кредитної політики залежно від різних факторів, що впливають на його діяльність. Це свідчить про те, що кредитна політика не є уніфікованою для всіх банків, а вирізняється відповідно до цілей їх діяльності.

Залежно від схильності банку до ризику виділяють такі типи кредитної політики банку: консервативний, поміркований, агресивний [7].

Більш детально особливості вищенаведених типів кредитної політики подані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика типів кредитної політики банків

Критерій	Тип кредитної політики		
	Консервативний	Помірний	Агресивний
Основна мета	мінімізація кредитного ризику і збереження коштів, що інвестуються в кредити	забезпечення середнього рівня прибутку від кредитної діяльності і середнього рівня ризику	максимізація прибутку від кредитної діяльності за високого рівня ризику і сприяння агресивному зростанню обсягів кредитування
Ознаки	– ставки за кредитами вищі порівняно із середньогалузевими; – менші строки кредитування; – більший розмір власної участі позичальника в проєкті; – вимоги до забезпечення позичальника жорсткіші	умови кредитної діяльності відповідають середньогалузевим показникам	– ставки за кредитами нижчі порівняно із середньогалузевими; – більші строки кредитування; – менший розмір власної участі позичальника в проєкті; – вимоги до забезпечення позичальника м’якші
Наслідки	досягнення стабільного фінансового стану в короткостроковій	утримання існуючих позицій на кредитному ринку	разом із зростанням частки ринку та збільшенням потенційного прибутку

	перспективі та ймовірності втрати конкурентних переваг		може спостерігатися зниження ліквідності банку
--	--	--	--

Функції, цілі, типи та фактори, які впливають на кредитну політику банку, подані на рисунку А.1.

З огляду на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища банк повинен постійно переглядати свою кредитну політику. Причому такі типи кредитної політики, як консервативний та агресивний, є транзитними. Їх застосування допомагає досягти короткострокових цілей (наприклад, швидкої стабілізації фінансового стану банку або збільшення обсягів кредитування для подальшої максимізації прибутку). При досягненні цих цілей кредитна політика стабілізується та трансформується у помірний тип ("оптимальну кредитну політику") [8].

Розробка кредитної політики банку передбачає визначення пріоритетів при формуванні кредитного портфеля як одне із першочергових завдань.

Кредитний портфель – це цілеспрямовано сформована відповідно до певної кредитної стратегії сукупність кредитних вкладень банку, в тому числі і вже прострочена заборгованість. Виходячи з цього, при формуванні оптимального кредитного портфеля слід прагнути до реалізації розробленої кредитної політики шляхом підбору найбільш ефективних і надійних кредитних вкладень.

Весь процес формування кредитного портфеля можна розбити на три укрупнені етапи:

- формування системи лімітів кредитування відповідно до цілей і стратегії кредитної політики банку;
- відбір конкретних об'єктів кредитування для включення в кредитний портфель;
- аналіз стану кредитного портфеля і оперативне управління виявленими відхиленнями від оптимального стану [7].

Важливе місце при формуванні кредитного портфеля банку займає його якість, що визначається структурою та категоріями наданих клієнтам кредитів. Аналіз якості кредитного портфеля допомагає удосконалювати механізм управління кредитними операціями банку.

Механізм управління кредитними операціями, в свою чергу, передбачає визначення критеріїв відбору окремих виданих кредитів, виділення груп кредитів і пов'язаних з ними ризиків, визначення структури кредитного портфеля в розрізі класифікованих кредитів, формування адекватного сукупному ризику резервного фонду [9].

Поява проблемної заборгованості погіршує якість кредитного портфеля банку.

З метою мінімізації кредитного ризику та поліпшення стану кредитного портфеля кредитна політика банку може включати в себе систему правил побудови відносин з клієнтом, куди входить і процедура стягнення заборгованості.

У цьому плані кредитна політика має включати в себе:

- технологію роботи з проблемним клієнтом: правила сегментування типів боржників і правила роботи з кожним сегментом;
- розподіл робіт по взаємодії з боржниками;
- процедуру повернення проблемних кредитів внутрішніми силами;
- опис ситуації, за якої проблемний кредит передається для стягнення колекторському агентству;
- опис ситуації, за якої на боржника подають в суд [10].

Отже, основою управління кредитною діяльністю банку є кредитна політика.

Однією із її основних задач є формування якісного кредитного портфеля, що погіршується при появі проблемних кредитів. І тому з метою мінімізації кредитного ризику працівники банку складають і дотримуються стандартів кредитування та кредитних інструкцій, що включають систему правил побудови відносин із клієнтами і процедуру стягнення заборгованості.



1.2 Сутність проблемних кредитів банку та фактори, що обумовлюють їх виникнення

Якість кредитного портфеля – один із найважливіших індикаторів стану банку, банківського сектору та економіки в цілому. За умови неповернення кредитів позичальниками, внаслідок непередбачуваних обставин, якість кредитного портфеля банку погіршується і ряд кредитів переходить у стан проблемних. Міжнародні експерти вважають, що збільшення частки проблемних кредитів в сукупному портфелі більше 10 % є ознакою системної кризи в банківській сфері [11]. На даний момент незалежно від якості кредитного портфеля та методів, які застосовуються при управлінні кредитним ризиком, усі банки тією чи іншою мірою стикаються з проблемами неповернення кредитів.

З'ясуємо сутність поняття "проблемний актив" шляхом аналізу його складових частин. Активи (від лат. *activus* – діяльний) являють собою сукупність майна та грошових коштів, які належать підприємству, фірмі, компанії (будівлі, споруди, автомобілі і обладнання, матеріальні запаси, банківські вклади, цінні папери, патенти, авторські права, в які вкладені кошти власників, власність, що має грошову оцінку). Проблема (з грец. *problema* – перепона, задача) – в широкому значенні складне теоретичне чи практичне питання, яке потребує вивчення, розв'язання; в науці – це протиріччя, яке виникає за наявності протилежних позицій при поясненні якихось явищ, об'єктів, процесів, що потребує адекватної теорії для його розв'язання. Важливою передумовою успішного вирішення питання є його правильна побудова. Якщо об'єднати ці два визначення, можна отримати наступне:

проблемними являються ті активи, які підлягають фінансовим труднощам через неможливість реалізації, здійснення повернення чи обслуговування отриманого кредиту [12].

Однозначного визначення терміна “проблемний кредит” у законодавчих актах немає. Звертаючись до зарубіжного досвіду управління проблемними кредитами, слід зазначити, що за визначенням Базельського комітету з банківського нагляду, проблемним кредитом є кредитний продукт, який характеризується істотними порушеннями строків виконання зобов'язань перед банком, ознаками погіршення фінансового стану боржника, суттєвим зниженням якості чи втратою забезпечення [13]. В документах Міжнародного валютного фонду зазначається, що проблемним кредитом є зобов'язання, повне погашення якого є сумнівним унаслідок неадекватного фінансового стану позичальника чи забезпечення за даним зобов'язанням, і прострочення сплати основного боргу та / або відсотків, за яким перевищує 90 днів [14]. У Федеральній резервній системі США під проблемним розуміється кредит чи позика, що не приносять доходів, тобто відсоткових платежів, і виплата відсотків за якими затримується більш як на 90 днів [15]. Положеннями нормативно-правових актів Центрального банку Російської Федерації визначається проблемний кредит як прострочена й сумнівна кредитна, вексельна і відсоткова заборгованість, а також прострочена заборгованість за комісійними платежами [16]. На думку Тімоті У. Коха кредити вважаються “проблемними”, коли вони не погашаються відповідно до умов первинної угоди або інших прийнятих способів [17].

Напротивагу вищезазначеним визначенням ряд вітчизняних авторів притримуються однієї точки зору щодо даного поняття. На їх думку, проблемний кредит – це кредит, за яким своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, виникли обставини, які дають змогу банку мати сумнів щодо повернення кредиту [6; 18; 19; 20; 21].

Отже, проблемний кредит – це кредит, що вимагає проведення комплексу заходів організаційного та адміністративно-правового характеру щодо

повернення кредитних коштів з метою усунення можливих економічних збитків банку. Завдання менеджменту при управлінні проблемними кредитами полягає в мінімізації збитків за кредитними операціями банку за допомогою відповідних методів управління [6]. Банк здійснює контроль за виконанням позичальниками умов кредитного договору, цільовим використанням кредиту, своєчасним і повним його погашенням та сплатою процентів за ним. При виникненні певних порушень умов кредитного договору з боку позичальника банк має право застосовувати економічні та правові санкції [22].

Банківська практика свідчить, що складності з поверненням кредитів частіше всього обумовлені впливом процесів, які розвиваються протягом визначеного періоду часу [18]. Проблемні кредити в більшості випадків, не виникають несподівано. Є чимало сигналів, які свідчать про те, що фінансовий стан позичальника погіршується і що наданий кредит може бути не сплачений своєчасно або й взагалі не буде сплачений. Ці сигнали працівник банку повинен уміти виявити. Для цього використовуються результати аналізу бухгалтерської, фінансової звітності, особисті контакти з позичальником, повідомлення третіх осіб, відомості з інших підрозділів банку [21]. Визначення сигналів погіршення фінансового стану позичальника та їх виявлення на ранній стадії дадуть змогу банку своєчасно вжити заходів, спрямованих на мінімізацію втрат банку від непогашення кредиту [19]. Сигнали виникнення проблемного кредиту та сигнали погіршення фінансового стану позичальника-юридичної особи подані на рисунках Б.1 та Б.2.

Виникнення проблемних кредитів обумовлено різними факторами, деякі з яких керовані (знаходяться в межах впливу), а деякі – некеровані. Керовані фактори – це фактори, що відображають кредитну політику банку в цілому, а також недостатньо правильний аналіз, структурування кредитів і документацію по кредитах. До некерованих факторів відносяться ті, які звичайно відображають вплив несприятливих економічних умов, негативні зміни в регуляції, несприятливі зміни в середовищі, в якому функціонує позичальник [17].

Науковці В. Я. Вовк та О. В. Хмеленко здійснюють поділ внутрішніх факторів, які посилюють ймовірність виникнення проблемної заборгованості, на ті, що пов'язані з позичальником та ті, що пов'язані з банком-кредитором.

До тих факторів, що пов'язані з позичальником вони відносять: низький рівень менеджменту, погіршення репутації керівника, зниження конкурентоспроможності товарів і послуг, помилки у формуванні маркетингової політики, скорочення сегмента ринку, що обслуговується та слабкий контроль за станом фінансових ресурсів. А до тих, що пов'язані з банком-кредитором – необґрунтоване ліберальне ставлення до позичальника під час аналізу кредитної заявки, помилки при проведенні оцінки кредитоспроможності позичальника, помилки у структуруванні позички, недостовірну оцінку вартості забезпечення за кредитом, неповне відображення у кредитному договорі умов, що забезпечують інтереси банку, відсутність або низький рівень організації кредитного моніторингу. При цьому зовнішнім факторам приділяється менша увага, автори не деталізують дані фактори і виділяють лише погіршення економічної кон'юнктури, зміну політичної ситуації та зміни у законодавстві [19].

Інша група авторів, а саме І. В. Сало, А. О. Криклій та Н. Г. Маслак і А. О. Єпіфанов сформуvalи більш деталізовану класифікацію факторів, що обумовлюють появу проблемних кредитів банку [6, 21].

Зовнішні фактори (некеровані) включають:

– фактори, пов'язані із зовнішнім щодо банку середовищем (погіршення макроекономічної кон'юнктури й ділової активності в галузях, де клієнтом здійснюються ділові операції; негативні (для боржника) зміни економічного законодавства й політичної ситуації);

– фактори, пов'язані з позичальником (слабкий менеджмент на підприємстві; нездатність боржника створити у визначений час адекватний грошовий потік через непередбачені зміни в діловому, економічному і політичному оточенні; зниження якості продукції, роботи, прорахунки в

маркетинговій політиці; послаблення контролю за станом фінансів, що виявляється у зростанні дебіторської заборгованості, невиробничих витрат).

Внутрішні фактори (керовані) – група факторів, які залежать від кредитної діяльності банку та відображають його кредитну політику. До них належать:

- неправильна оцінка ризиків, пов'язаних із позичальником;
- кредитування інсайдерів та самокредитування;
- прагнення заробити прибуток за будь-яку ціну;
- недостатня інформація в кредитній справі;
- відсутність задокументовано визначених умов надання, виплати кредитів та стягнення боргів;
- відсутність належного нагляду за старими, добре відомими позичальниками;
- покладання на усну інформацію, яку надає позичальник, замість письмових фінансових даних;
- відсутність належного контролю за процесом кредитування;
- ігнорування можливого негативного впливу стадій ділового циклу;
- надання кредиту на спекулятивні цілі;
- надання кредитів під заставу, яку важко реалізувати;
- надання кредитів без забезпечення;
- відсутність перевірки гарантів та поручителів;
- надання кредитів на погашення інших кредитів;
- порушення принципів кредитування;
- кредитування, що базується на майбутніх подіях;
- надання значних сум одному позичальнику, одній галузі, спорідненим позичальникам;
- занадто оптимістичний підхід до пояснення недоліків на підставі успішного подолання важких ситуацій у минулому.

Згадані вище автори навели ширший перелік внутрішніх (керованих) факторів і більше уваги приділили зовнішнім (некерованим) факторам,

розділивши їх на 2 групи: фактори, пов'язані із зовнішнім щодо банку середовищем та фактори, пов'язані з позичальником.

На основі вищенаведених класифікацій факторів, виділимо перелік факторів, що впливають на можливість виникнення проблемних кредитів банку, на який будемо спиратися у даній роботі. Є підстави вважати, що всі фактори, які визначають проблемні кредити банку, поділяються на внутрішні (керовані) та зовнішні (некеровані) (як і в попередніх класифікаціях), проте зовнішні фактори доцільно поділити на фактори прямого впливу та фактори непрямого впливу. Зовнішні фактори прямого впливу визначаються взаємодією банку з іншими банками-партнерами, конкурентами, клієнтами та державою. До них слід віднести зміни у законодавстві стосовно управління проблемними кредитами банку, конкуренцію між банками у сфері кредитування, неефективність управління компанії-позичальника, погіршення репутації керівника компанії-позичальника, зменшення частки ринку позичальника.

Зовнішні фактори непрямого впливу стосуються змін економічного, соціального, політичного характеру. До них варто віднести: економічний спад у країні, політичну нестабільність у країні, підвищення рівня безробіття та як наслідок зниження доходів позичальників-фізичних осіб, підвищення рівня інфляції.

Внутрішні фактори, які визначають проблемні кредити банку, стосуються некомпетентності кредитних працівників банку у спеціальних питаннях: необґрунтоване ліберальне ставлення до позичальника під час аналізу кредитної заявки, помилки при проведенні оцінки кредитоспроможності позичальника, помилки банку при структуруванні кредиту та при оцінці забезпечення, неповне відображення у кредитному договорі умов, що забезпечують інтереси банку, низький рівень проведення кредитного моніторингу банком, використання неперевіреної усної інформації про позичальника.

Класифікація факторів, що зумовлюють виникнення проблемної заборгованості за кредитом, у схематичному вигляді подана на рисунку В.1.

Отже, проблемний кредит – це кредит, за яким своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, виникли обставини, які дають змогу банку мати сумнів щодо повернення кредиту. Фактори, що впливають на можливість виникнення проблемних кредитів банку поділяються на внутрішні (керовані) та зовнішні (некеровані).

1.3 Система управління проблемними кредитами банку

1.3.1 Організаційно-управлінські засади та інформаційне забезпечення управління проблемними кредитами

Ефективність кредитної діяльності банку визначається дохідністю кредитного портфеля та прийнятим банком кредитним ризиком, рівень якого суттєво може збільшитися в періоди економічних криз та рецесій. Його недооцінка призводить до росту проблемної заборгованості, переоцінка знижує прибутковість за рахунок надмірного резервування. Тому в сучасних умовах важливе практичне значення має ефективна організація управління проблемними кредитами банків.

Об'єктом управління в даному випадку виступають внутрішні (керовані) фактори, що впливають на можливість виникнення проблемних кредитів банку, а саме: ставлення до позичальника під час аналізу кредитної заявки, результати проведення оцінки кредитоспроможності позичальника, робота банку зі структурування кредиту та оцінки забезпечення, рівень відображення у кредитному договорі умов, що забезпечують інтереси банку, рівень проведення кредитного моніторингу банком, якість інформації про позичальника.

Суб'єктами управління виступають конкретні підрозділи банку, які в межах їх компетенції мають забезпечувати прийняття управлінських рішень і несуть повну відповідальність за їх результати. До них слід віднести: підрозділ, по роботі з проблемними активами, підрозділ стратегічного аналізу банку,

юридичну службу, службу безпеки, кредитно-інвестиційний комітет банку, правління, спостережну раду, службу внутрішнього аудиту банку [22].

Система управління проблемними кредитами банку наведена в таблиці Г.1.

Здійснення ефективного управління проблемною заборгованістю зараз набуває особливого значення у зв'язку з об'єктивною потребою спрямування зусиль банків на погашення прострочених кредитів та зниження ризиків під час проведення кредитних операцій [23]. На даний момент доцільним є приділення великої уваги організації роботи з проблемними кредитами та створенню спеціалізованих підрозділів (департаментів, відділів, секторів) для управління проблемними кредитами. Відокремлення повноважень у роботі з проблемними кредитами від функції кредитування допомагає уникнути можливих зіткнень інтересів у конкретного кредитного працівника. Робота з проблемними кредитами вимагає від персоналу банку високої кваліфікації та спеціальної підготовки, наприклад, володіння психологічними прийомами, практичний досвід роботи в екстремальних умовах [19].

В Україні діяльність з управління проблемними кредитами банку здійснюється через організаційну структуру управління кредитною діяльністю. Загальне управління кредитною діяльністю банку здійснюють спостережна рада, правління, служба внутрішнього аудиту банку [24].

Спостережна рада обирається загальними зборами учасників з числа учасників банку або їх представників [25]. Як вищий орган управління банку в сфері регулювання проблемної заборгованості вона здійснює загальний нагляд за кредитними операціями банку, визначає стратегію банку в частині управління кредитним ризиком та створює і підтримує ефективну систему управління кредитним ризиком відповідно до структури та цілей діяльності банку [24].

Правління банку як вищий виконавчий орган банку в сфері регулювання проблемної заборгованості повинен визначати суттєвість наявних ризиків кредитної діяльності та ризиків, які можуть виникнути у перспективі та

подавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо управління кредитним ризиком, процедур та засобів контролю за управлінням ним [26].

Одним із органів банку, що бере участь в управлінні проблемною заборгованістю, є служба внутрішнього аудиту банку, яка підпорядковується спостережній раді банку, звітує перед нею та діє на підставі положення, затвердженого спостережною радою. В цій сфері вона здійснює аудит процесів та процедур банку з ризик-менеджменту аналогічно аудиту будь-якої іншої функції банку, оцінює достатність та ефективність систем внутрішнього контролю банку в частині ризик-менеджменту та вносить рекомендації спостережній раді та правлінню щодо їх удосконалення [24].

Для того, щоб забезпечити ефективність роботи внутрішнього аудиту, в цьому підрозділі повинні працювати компетентні спеціалісти, які є фахівцями як в аудиті, так і в специфіці банківських операцій.

Організаційна структура управління кредитною діяльністю в кожному конкретному банку має свої особливості, що визначаються розмірами, можливостями банку, потребами клієнтури. У великих банках організаційна структура може складатися з кількох департаментів, які включають розгалужену мережу відділів, секторів, комітетів, груп, економічних рад. Ці структурні підрозділи спеціалізуються на виконанні певних функцій кредитної процедури. Але в будь-якому разі існують загальні принципи та правила, яких має дотримуватися менеджмент кожного банку, формуючи організаційну структуру процесу кредитування [21]. Загальна структура органів управління кредитною діяльністю банку наведена на рисунку Д.1 [27].

Відповідальність за управління проблемними кредитами і робота з повернення заборгованості здійснюється підрозділом по роботі з проблемними активами (далі ППА).

Діяльність ППА ведеться за двома напрямками:

- підрозділ, що здійснює повний моніторинг проблемних кредитів, а також розробляє і здійснює програми погашення кредитів;
- підрозділ реалізації боргових зобов'язань здійснює заходи, пов'язані з

реалізацією застави й / чи інших активів позичальника [22].

ППА виконує наступні функції у сфері управління проблемними кредитами банку:

- здійснює комплекс заходів, пов'язаних із роботою щодо повернення заборгованості по проблемних активах, і аналітичний облік заборгованості, що перебуває у віданні підрозділу;

- забезпечує організацію та проведення роботи з повернення проблемної заборгованості, в тому числі із залученням фахівців із суміжних підрозділів;

- у частині, яка відноситься до компетенції підрозділу, здійснює організацію, облік та контроль діяльності дочірніх структур банку, що залучаються до роботи з проблемними активами;

- забезпечує супровід активів від стадії переходу до групи проблемних до одержання конкретного результату;

- здійснює розрахунок, нарахування і контроль за рухом сформованих резервів на можливі втрати з позичок або інших видів резервів по заборгованості, що перебуває у віданні підрозділу.

Внаслідок того, що комітет з проблемних активів функціонує в дискретному режимі (засідання проводиться один раз на місяць або по мірі необхідності), а робота в сфері повинна здійснюватися безперервно, можливе створення колегіального робочого органу – постійно діючої наради з проблемних активів. Головою є керівник ППА.

Штат ППА має складати не більше 7-9 чоловік, підібраних за принципом спеціалізації.

Типова структура ППА: керівник підрозділу, фахівець економічного профілю, фахівець бухгалтерського профілю, фахівець кредитного профілю, фахівець податкового профілю, юрист арбітражного профілю, фахівець з проблем безпеки (економічної та фізичної), фахівець по роботі з філіями банку, фахівець технічного профілю.

Істотну роль у роботі з проблемними активами відіграє підрозділ стратегічного аналізу банку, що повинен давати повну оцінку можливих

наслідків рішень, які приймаються, з урахуванням стратегічних інтересів банку в цілому. ППА повинен підтримувати безпосередній безперервний оперативний контакт із юридичною службою та службою безпеки. Лише завдяки консолідованим зусиллям цих та інших служб банку можливе досягнення очікуваного ефекту в роботі з проблемними активами [28].

Загальною метою служби безпеки банку є своєчасне виявлення і протидія внутрішнім і зовнішнім небезпекам та загрозам, забезпечення захисту банку і досягнення ним поставлених цілей бізнесу. Служба безпеки банку формується відповідно до її політики, що проводиться. Політика служби безпеки банку дозволяє підвищувати ефективність здійснення банківських операцій, дає можливість отримувати необхідний прибуток і забезпечує високий рівень захищеності на ринку банківських послуг [29]. У сфері управління проблемними кредитами банку фахівці служби безпеки здійснюють перевірку достовірності документів, які надаються позичальником, перевіряють наявність застави та можливість її прийняття банком у якості забезпечення кредиту, вивчають кредитну історію позичальника та у разі невиконання позичальником умов кредитного договору вживають заходів щодо задоволення потреб банку за рахунок використання застави.

Юридична служба – це окремий структурний підрозділ банку, що здійснює відповідний контроль за дотриманням законності проведення операцій банком [30]. Юридична служба банку організовує роботу, що направлена на обов'язковість додержання законодавчих норм і запобігання їх порушення персоналом банку під час виконання покладених на нього завдань і функціональних обов'язків. У сфері управління проблемними кредитами банку працівники юридичного відділу аналізують наявність та правильність оформлення документів, які подаються позичальниками, а саме: установчих документів, документів, що підтверджують право оренди або володіння землею, майном, патентів, ліцензій, що дають право на здійснення різних видів господарської діяльності.

Рішення з питань роботи з проблемними кредитами приймаються кредитно-інвестиційним комітетом (далі КІК) банку. Однак слід зазначити, що доцільним є створення спеціалізованого комітету з проблемними активами (далі КПА). Його роль полягає в прийнятті рішень стратегічного характеру з питань роботи з конкретними боржниками, обов'язкових для виконання всіма органами та посадовими особами банку. Склад такого комітету менший за чисельністю, аніж КІК, і в нього входять керівники банку, підрозділів (кредитного, юридичного, економічної безпеки, стратегічного аналізу) та ППА. Звужений склад комітету дозволяє підвищити відповідальність його членів за прийняті рішення, зберегти високу конфіденційність при розгляді питань. За умови особливої значимості питання на засідання КПА можуть запрошуватися керівники інших зацікавлених підрозділів (із правом дорадчого голосу). Найскладніші випадки (схеми погашення та реструктуризації боргу) можуть додатково обговорюватися на засіданнях правління або спостережної ради банку [28].

На сьогоднішній день в умовах загострення проблеми неповернення банківських кредитів позичальниками банки переходять до передачі проблемних кредитів на аутсорсинг. Традиційно продаж проблемних кредитів в більшій мірі здійснюється колекторськими фірмами та факторинговими компаніями. Колекторський бізнес базується на стягненні однотипних боргів (це переважно споживчі кредити вартістю до 10000 доларів США). Перевагами діяльності колекторських фірм для банків є можливість списати безповоротні кредити і звільнити сформовані під них резерви та тим самим покращити показники річної фінансової звітності. Крім колекторів банк може взаємодіяти з факторинговими, фінансовими компаніями, які виступають посередниками між банками та колекторськими фірмами. Для банків факторинг – це єдина можливість позбутися проблемних кредитів юридичних осіб [31].

Підсистема інформаційного забезпечення управління проблемними кредитами включає зовнішнє та внутрішнє інформаційне забезпечення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Інформаційне забезпечення управління проблемними кредитами банку

	Зовнішнє інформаційне забезпечення	<p>Відомості про позичальника здобуті:</p> <ul style="list-style-type: none"> – за межами банку (від департаменту банківського нагляду; інших банків, які обслуговували даного клієнта, ділових партнерів, які мали контакти з позичальником, засобів масової інформації, статистичних агенцій та статистичних інформаційних збірників); – під час відвідування підприємства.
Інформаційне забезпечення	Внутрішнє інформаційне забезпечення	<p><u>Звітна фінансова інформація включає:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – баланс та звіт про фінансові результати; – примітки до фінансових звітів: 1.10 “Кредити та резерви під кредитні ризики” примітки 1 “Облікова політика”, 6 “Кредити та заборгованість клієнтів”. <p><u>Звітна статистична інформація включає наступні форми:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – форма № 1Д “Баланс банку” (щоденна); – форма № 10 “Оборотно-сальдовий баланс банку” (місячна); – форма № 604 “Звіт про формування резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями” (місячна); – форма № 310 Д “Звіт про суми і процентні ставки за кредитами” (щоденна); – форма № 317 “Звіт про вимоги за кредитами, наданими в економіку України (класифікація за організаційно-правовими формами господарювання)” (місячна); – форма №320 “Звіт про вимоги за кредитами, наданими в економіку України (класифікація за видами економічної діяльності)” (місячна); – форма № 321 “Звіт про вимоги за наданими кредитами (класифікація за секторами економіки)” (місячна); – форма № 322 “Звіт про вимоги за кредитами, наданими в економіку України (класифікація за цільовим спрямуванням)” (місячна); – форма № 323 “Звіт про вимоги за кредитами, що надані в економіку України (класифікація за формами власності)” (місячна); – форма № 301 “Звіт про кредитний портфель” (місячна); – форма № 311 “Звіт про заборгованість за простроченими кредитами, за якими ще нараховуються проценти ”; – форма № 312 “Звіт про прострочені активи, за якими не нараховуються проценти ”; – форма № 314-Г “Звіт про залишки заборгованості за кредитами клієнтів-резидентів України, у тому числі нараховані та прострочені проценти” (в розрізі галузей економіки та форм власності); – форма № 314 “Звіт про залишки заборгованості за кредитами клієнтів-резидентів України, у тому числі нараховані та прострочені проценти” (за видами економічної діяльності); – форма № 315 “Звіт про заборгованість за пролонгованими кредитами”.

До зовнішнього інформаційного забезпечення, що дозволяє виявити та забезпечити повернення проблемних кредитів, належать відомості про позичальника, здобуті за межами банку. Складовими внутрішнього інформаційного забезпечення у сфері управління проблемними кредитами банку є звітна фінансова та звітна статистична інформація. Звітна фінансова інформація включає баланс, звіт про фінансові результати та примітки до фінансових звітів: 1.10 “Кредити та резерви під кредитні ризики” примітки 1 “Облікова політика”, 6 “Кредити та заборгованість клієнтів” [32].

Отже, у сучасних умовах важливе практичне значення має ефективна організація управління проблемною кредитною заборгованістю. Основна відповідальність за управління проблемними кредитами покладається на підрозділ по роботі з проблемними активами. Інформаційним забезпеченням управління проблемними кредитами банку є дані, що отримані з внутрішніх і зовнішніх джерел.

1.3.2 Етапи управління проблемними кредитами в банку та методи їх стягнення

Основними напрямками управління проблемною кредитною заборгованістю банку є:

- аналіз кредитного портфеля і своєчасне виявлення кредитів, які можуть перейти до категорії проблемних;
- розробка комплексу заходів щодо виплати проблемних кредитів, що включає вибір методу управління проблемними кредитами залежно від позичальника [6].

На основі визначених напрямків розглянемо етапи управління проблемними кредитами банку.

Першим етапом управління проблемною заборгованістю банку є проведення аналізу кредитного портфеля та виявлення кредитів, які в майбутньому можуть стати проблемними. Метою аналізу при управлінні проблемними кредитами банку є раннє виявлення та попередження виникнення проблемних кредитів у майбутньому. Завдання аналізу полягає у формуванні інформаційної бази стосовно клієнта, яка складається із відомостей, отриманих від самого позичальника, контрагентів клієнта, приватних і державних установ, матеріалів про клієнта, що є в архіві банку або підібрані службою безпеки банку. Головним інструментом аналізу являється порівняння, яке полягає в здійсненні співставлення показників діяльності позичальника на всіх етапах його діяльності. Насамперед оцінюється динаміка зміни доходів та цін на акції позичальника, наявність чистих 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 шляхом проведення горизонтального та вертикального аналізу. Таку інформацію отримують із фінансових звітів, контактів з позичальником, внутрішніх та ринкових джерел інформації. Аналіз при управлінні проблемними кредитами банку поділяється на попередній (проводиться до виявлення сигналів, що свідчать про проблемність кредиту. Він базується на збиранні документів необхідних для отримання кредиту, проведенні попередньої бесіди з майбутнім позичальником, що дозволяє виявити важливі деталі щодо умов надання та погашення кредиту, визначенні кредитоспроможності позичальника), поточний (проведення аналізу сигналів, які свідчать про проблемність кредиту, в ході виконання умов кредитного договору), підсумковий (систематично аналізується фінансовий стан позичальника на етапі впровадження заходів щодо погашення проблемного кредиту) [22].

Важливе місце при проведенні управління проблемними кредитами банку займає контроль. Постійний контроль допомагає менеджерам заздалегідь

виявляти проблемні кредити, а також перевіряти відповідність дій кредитних працівників основним вимогам кредитної політики банку. Основною метою контролю в управлінні проблемними кредитами банку є недопущення підвищення кредитного ризику понад установлений рівень. Основне завдання при проведенні контролю за проблемними кредитами банку полягає у проведенні постійного контролю за проблемними кредитами та збільшенні частоти перевірок як реакції на загострення проблем. Основними інструментами контролю в даному випадку є спостереження, порівняння, моніторинг, перевірка, аудит. Контроль при управлінні проблемними кредитами банку включає такі складові: попередній (полягає у визначенні кредитоспроможності позичальника та прогнозуванні кредитного ризику), поточний (контроль за виконанням вимог кредитного договору, цільовим та ефективним використанням кредиту, своєчасним і повним його погашенням). При цьому банк протягом усього періоду користування кредитом підтримує ділові контакти з позичальником, зобов'язаний проводити перевірку стану збереження заставленого майна), підсумковий контроль (банк здійснює контролюючі функції, перевіряє цільове використання кредиту, надходження боргу і процентів за ним, оформляє акти відхилень, вирішує всі питання при несвоєчасному поверненні кредиту) [27].

У банку для здійснення контролю за ходом погашення кредиту формується спеціальне кредитне досьє, де зосереджена вся документація по кредитній угоді і всі необхідні відомості про позичальника. Документи групуються в такий спосіб: матеріали по кредиту (копії кредитного договору, боргових зобов'язань, гарантійних листів), фінансово-економічна інформація (фінансові звіти, аналітичні таблиці, податкові декларації; бізнес-плани), матеріали про кредитоспроможність клієнта (аналітичні звіти кредитних інспекторів, зведення, отримані від інших банків, відповіді на запити), документи по забезпеченню кредиту (договір застави, документи про передачу прав по внесках і цінних паперах, заставні), листування по кредиту (листування з клієнтом, записи телефонних розмов).

Наступним етапом управління проблемної заборгованості банку є розробка комплексу заходів щодо погашення проблемних кредитів.

Перш за все на даному етапі необхідно об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася та визначити позицію позичальника – чи хоче він виправити своє положення, чи можна йому довіряти.

Залежно від виду порушення позичальника під час користування кредитом банк використовує різні заходи впливу. Так, якщо кредит використовується не за цільовим призначенням, банк може підвищити процентну ставку за кредит у розмірах, передбачених кредитним договором, як правило в 1,5-2 рази, крім того, може призупинити подальшу видачу нового кредиту (якщо кредит видається в межах кредитної лінії) та достроково стягнути раніше виданий кредит.

У разі затримки у наданні клієнтом звітності до банку або наданні недостовірної звітності, банк застосовує санкції, передбачені кредитним договором, а саме, як правило, після попереднього повідомлення позичальника банк призупиняє надання кредиту до наведення порядку в обліку та звітності.

Якщо позичальник систематично не виконує зобов'язань щодо сплати боргу відповідно до кредитної угоди, банк може звернутися у передбаченому законом порядку із заявою про порушення справи про банкрутство.

За умови сплати процентів за кредитом позичальником своєчасно, але допущенні затримки сплати основного боргу, згідно з клопотанням позичальника банк може продовжити строк користування кредитом до 90 днів, проте з урахуванням пролонгації строк кредиту не повинен виходити за межі користування ним.

У разі ненадходження платежів по кредиту на етапі виконання кредитної угоди (процентів і / чи основної суми боргу) в установлені кредитним договором терміни або у разі інших негативних змін у становищі позичальника відповідальний співробітник кредитного підрозділу інформує керівництво банку і переводить кредит у розряд “Спеціальний контроль”. У такому статусі кредит може зберігатися впродовж 10 днів.

Присвоєння кредиту статусу “Спеціальний контроль” можливе у разі виникнення наступних подій:

- несплата процентів і / чи неповернення основної суми боргу або її частини;
- несприятлива зміна у вартості забезпечення кредиту;
- більш низькі, ніж передбачалося, надходження на рахунок;
- фінансові показники, що відбивають несприятливе становище позичальника.

Якщо після закінчення зазначеного терміну проблема не усунута, однак є підстави очікувати повернення кредиту, то кредит класифікується як проблемний і провадиться робота щодо його повернення, якщо ж таких підстав немає, то кредит варто класифікувати як безнадійний і вживати заходи щодо закриття заборгованості. При визнанні кредиту проблемним або безнадійним кредитна справа боржника передається до підрозділу по роботі з проблемними активами. Співробітник підрозділу приймає кредитну справу, на підставі якої відкривається спостережна справа.

Якщо банк зацікавлений у створенні можливості для повернення кредиту, він підписує спільну угоду з погашення кредиту. Така угода розробляється на базі ретельного вивчення фінансового й ділового стану позичальника. Угода звичайно вимагає, щоб позичальник погодився з необхідністю суворого контролю з боку банку за діяльністю позичальника й чіткого виконання розроблених заходів.

Банк може скасувати своє рішення по такій спільній угоді, якщо документація та обставини, на яких ґрунтується угода, є фальшивими, умови угоди не виконуються позичальником, активи позичальника реалізовані без узгодження з банком, позичальник здійснює юридичні зміни статусу власності підприємства без узгодження з банком, має місце реалізація застави іншими кредиторами, що послаблює шанси повернення кредиту, у погоджений термін не почалося погашення заборгованості, не надається достовірна або надається суперечлива інформація про діяльність позичальника.

Якщо ж банк переконався, що спільна угода по відпрацюванню питання повернення кредиту швидше за все не принесе позитивних результатів, то кредит класифікується як безнадійний, і банк приступає до закриття заборгованості [22].

На базі отриманої кредитним менеджером інформації розробляється план заходів з метою погашення проблемного кредиту та відновлення фінансової стійкості підприємства-боржника і подолання вад у його діяльності [33]. Етапи управління проблемними кредитами банку подані на рисунку 1.1. Виділяють два основні методи погашення проблемних кредитів – реструктуризацію і ліквідацію [6].

Алгоритм проведення реструктуризації та ліквідації проблемних кредитів наведений на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Алгоритм проведення реструктуризації та ліквідації проблемних кредитів

Метод реструктуризації використовується банком першочергово і полягає в розробці спільного з позичальником плану заходів щодо повернення кредиту. У випадку, коли ні один із застосованих заходів не дає реальної можливості повернення кредиту, банк може використати метод ліквідації, що означає повернення кредиту шляхом проведення процедури банкрутства та продажу активів позичальника [22].

Виділяють такі види реструктуризації проблемних кредитів:

- укладення додаткової (модифікованої) угоди (позичальнику надається відстрочка в погашенні кредиту на період коригування ним господарської діяльності з метою отримання коштів для повернення боргу);

- розробка і реалізація плану поліпшення виробничої діяльності позичальника шляхом укладення спільної угоди з “реанімування” проблемних кредитів [6];

- отримання від позичальника додаткового забезпечення (у випадку, якщо банк вважає, що наявне забезпечення недостатньо захищає його інтереси);

- передача майна боржника (чи третьої особи) банку до повернення кредиту і виплати процентів за ним;

- надання нового кредиту в погашення заборгованості за чинним кредитним договором (рефінансування) (застосовується стосовно позичальників, що мають добру кредитну історію, задовільний фінансовий стан, але через нестачу власних коштів не можуть здійснити повного погашення заборгованості у визначені кредитним договором строки);

- уступка права вимоги (банк здійснює продаж заборгованості за кредитом третій стороні (новому кредитору) на підставі укладеного між банком і новим кредитором договору уступки права вимоги та умови сплати останнім суми вимоги);

- сек’юритизація кредитів (продаж банком наданого кредиту, тобто передача прав щодо отримання основного боргу і процентів за ним покупцю кредиту. Здійснюючи сек’юритизацію, банк пропонує для продажу не самі кредити, а цінні папери (фінансові активи), випущені під ці кредити. У міру

того як позичальники сплачують ці активи (повертають суму основного боргу та нараховані проценти), потік доходів спрямовується до власників цінних паперів);

– переведення боргу (оформляється тристороннім договором між первинним боржником, новим боржником і банком. У договорі визначаються сума боргу, підстави його виникнення, умови забезпечення та відповідальність сторін. При підписанні договору переведення боргу може оформлюватися новий договір забезпечення);

– заміна проблемної заборгованості за кредитом на вексельні зобов'язання третіх осіб (погашення заборгованості за кредитом здійснюється шляхом придбання в позичальника за договорами купівлі-продажу векселів, платниками за якими є дебітори позичальника, з наступним проведенням взаємозаліку зустрічної заборгованості за кредитом із вищезазначеними договорами купівлі-продажу);

– погашення заборгованості без зміни умов кредитного договору, у тому числі за рахунок кредитування його дебіторів (за наявності дебіторів позичальника, які мають потребу в поповненні обігових коштів і можуть оформити в заставу високоліквідну продукцію, кредит може надаватись одному або кільком із них. Відповідними кредитними договорами в такому випадку має передбачатися спрямування наданих кредитних коштів або їх частини позичальнику, заборгованість якого реструктурується, з наступним спрямуванням коштів на погашення заборгованості перед банком) [21].

Якщо позичальник не має реальних перспектив розрахуватися найближчим часом, банк залежно від форми забезпечення кредиту в праві застосовувати різні способи примусового стягнення боргу та процентів за ним.

До таких способів належать:

– реалізація застави (процес перетворення закладених активів у кошти з метою сплатити банківський кредит. Банки, як правило, реалізують право на заставлене майно тільки в тих випадках, коли вони розуміють, що заходи щодо реанімації кредиту не приносять успіху);

– погашення боргу перед банком третіми особами (у разі надання кредиту під гарантію або поруку банк може ліквідувати проблемну заборгованість за рахунок гаранта/поручителя).

У випадку, коли жоден із розглянутих заходів не дає реальної можливості повернення кредиту, банк може використати процедуру ліквідації компанії-боржника. Ліквідація – це останній захід з боку банку, який полягає у прихованому визнанні того факту, що банк припустився помилки, надавши кредит, та вчасно не вжив виправних заходів. Вона передбачає: стягнення боргу через суд, визнання позичальника банкрутом.

Основні методи погашення проблемних кредитів банку, що використовуються у вітчизняній практиці зараз наведені в таблиці Ж.1.

Проведення реструктуризації в Україні має ґрунтуватися на використанні кращих практичних аспектів зарубіжної практики в поєднанні з особливостями ситуації, яка склалася в нашій країні. Сьогодні банки розвинутих країн світу використовують різні стратегії роботи з проблемними кредитами. Наприклад, якщо США створюють фонд для викупу проблемних кредитів, то ЄС схиляється до того, що кожен банк має бути предметом окремого аналізу, а інструменти підтримки банків повинні бути різними [16].

Найпоширеніші заходи щодо реструктуризації кредитів в окремих зарубіжних країнах в умовах кризи наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Найпоширеніші заходи щодо реструктуризації кредитів в окремих зарубіжних країнах в умовах кризи [34].

Заходи	Мексика (1995 р.)	Аргентина (2002 р.)	США (1933 р.)	США (2008 р.)	Уругвай (2000 р.)	Угорна (2008)	Великобританія (2008 р.)	Росія (2008 р.)
Продовження строків кредитування	x			x	x	x	x	
Зниження процентних ставок	x	x		x		x		
Конвертація валютних кредитів			x			x		x
Зменшення основної суми боргу	x				x			

Деталізуємо наведені в таблиці заходи щодо реструктуризації кредитів:

– збільшення строку кредитування (збільшення строку кредитування можливе на строк не більше, ніж передбачено програмою кредитування. Наприклад, максимальний строк кредитування на купівлю автомобіля складає 7 років, а позичальник оформив кредит на 5 років. Таким чином, він може продовжити термін погашення на 2 роки і тим самим зменшити щомісячні платежі);

– заміна доларового кредиту на гривневий або заміна валюти платежу (передбачає конвертування валютного боргу в гривневий. З одного боку, ставка за новим кредитом в гривні буде нижчою за рівень інфляції, а з іншого – обмін боргу з доларів на гривню проводиться за ринковим курсом. Це означає, що відразу після обміну доларового кредиту на гривневий щомісячний платіж позичальника через високу ставку суттєво збільшиться. Тому, чим більшою є ставка за валютним кредитом, тим вигідніше позичальнику конвертувати його в гривневий) [35].

– зменшення процентної ставки (цей варіант є особливо привабливим для клієнтів, що отримали кредити в іноземній валюті. Але він є не вигідним для банку, так як банк сплачує суму за залучені ресурси, що визначається в процентному співвідношенні, нижче якого банк просто не може встановити процентну ставку за кредитами. Проте по закінченню строку кредиту ставка підвищується для компенсації банку недоотриманого прибутку) [36].

Узагальнену характеристику світового досвіду заходів щодо реструктуризації банківських кредитів в умовах кризи подано в таблиці И.1.

Реструктуризації кредитів доволі часто передують процедури викупу проблемних кредитів. Це спостерігалось в США (1933 р.), Швеції (1933 р.), Кореї (1962 р.), Аргентині (1995 р. і 2002 р.), Малайзії (1998 р.), Казахстані

(2008 р.), Угорщині (2008 р.), Росії (2009 р.). Такий захід може реалізовуватися централізовано або децентралізовано.

Децентралізований спосіб зазвичай застосовується у випадках, коли труднощі відчуває відносно незначна кількість банків. Суть методу полягає у створенні в організаційній структурі банку або за її межами відповідного підрозділу з управління проблемними активами.

Централізований спосіб передбачає створення державною спеціалізованої установи з викупу та управління проблемними активами всієї банківської системи. У цьому випадку проблемні активи обмінюються на боргові зобов'язання уряду. Процедуру викупу проблемних банківських активів у Чилі, Угорщині, Польщі здійснювали безпосередньо центральні банки, а в Чехії, США, Мексиці, Південній Кореї – агентства з реструктуризації. При цьому застосовувалося або часткове, або повне придбання проблемних активів банків.

Важливим питанням у процедурі викупу є оцінка активів. Загальноприйнятою практикою є визначення ціни, за якою викупується актив за його поточною дисконтованою вартістю. З цією метою кредити поділяють на дві категорії: незабезпечені (реалізуються з більшим дисконтом) і забезпечені (отримують вищу вартісну оцінку). Наприклад, під час банківської кризи 1997 р. у Південній Кореї Корпорація з управління активами викупувала проблемні кредити банків за ціною, що становила 45 % від балансової вартості забезпечених кредитів. Незабезпечені кредити купувалися за тривідсотковою номінальною вартістю. У Чехії державна фінансова установа (Konsolidacni banka Praha) здійснювала викуп проблемної заборгованості в банків за справедливою ринковою ціною (приблизно 60 % від номінальної вартості активу) [34].

Викуп проблемних кредитів банків, як правило, здійснюється компанією з управління активами (далі КУА) (Asset Management Company) (“госпітальним” банком, “иоганим” банком) – окрема установа, компанія спеціального призначення (Special Purpose Vehicle – SPV), яка створюється для придбання та розпорядження активами проблемних банків. Такі компанії доцільно

створювати, коли банки накопичили значний обсяг проблемних кредитів. Вони створюються як державою, так і приватними структурами; можуть управляти проблемними активами одного або відразу кількох банків. Характеристика КУА подані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика компаній з управління активами

Ознака	Компанія з управління активами (госпітальний банк, "поганий" банк)
Мета створення	Розв'язання проблеми банків, що пов'язана з виникненням на їх балансах проблемних кредитів
Призначення	Очищення балансів банків від проблемних кредитів
Передумови створення	Масове виникнення на балансах банків проблемних кредитів
Основні функції / операції	– викуп проблемних кредитів; – управління проблемними кредитами (реструктуризація, продаж активів)
Форма власності	– державна – приватна – змішана
Банки, що підпадають під дію даної установи	Банки, що мають на своїх балансах проблемні кредити
Термін дії функціонування	Середньо- або довгостроковий (за необхідності)
Практика застосування	Поширена
Приклади країн / світовий досвід	1988 р. – США (Grant Street National Bank); 1992 р. – Швеція (Securum i Retriava); 1993 р. – Фінляндія (Arsenal); 2009 р. – Німеччина
Визначення поняття / терміна	Термін "госпітальний" банк ("поганий" банк) застосовується для позначення фінансового інституту, створеного виключно для придбання й управління проблемними (токсичними) активами

Діяльність КУА має свої особливості:

- передача активів від банку до компанії з управління активами здійснюється за розрахунковою ринковою вартістю;
- КУА повинна мати єдину мету – максимізацію прибутку, що означає повернення якомога більшої частини вартості активів з мінімальними втратами;
- розгляд необхідності продажу активів від КУА базується на збалансуванні швидкості розміщення та ціни. Активи, щодо яких очікується

повільне зростання цін, слід продати швидко. Активи, щодо яких очікується значно краща ціна, – поліпшити й підготувати для продажу в майбутньому;

– організація КУА повинна відповідати структурі портфеля проблемних кредитів, щоб забезпечити найкращу роботу з ними;

– КУА має діяти як поважний надійний учасник ринку, але не повинна використовувати надмірно переваги свого статусу, державної власності.

Можна виділити 2 основні типи КУА:

– компанії, засновані для допомоги та швидкої корпоративної реструктуризації (Гана, Фінляндія, Швеція);

– компанії, засновані для розміщення активів, викуплених або переданих уряду протягом кризи (Іспанія, Мексика, США, Філіппіни). Найбільш успішною була діяльність КУА, що засновані в Іспанії, США, Швеції [37].

Доволі часто поняття “госпітальний” банк ототожнюється з поняттям “бідж-банк”. Проте таке ототожнення не зовсім коректне. На відміну від госпітального, бідж-банк створюється для управління депозитами та іншими зобов’язаннями збанкрутілого банку, причому однією із його функцій є вжиття заходів щодо банку-банкрута – реорганізації або ліквідації [38]. Основним завданням “бідж-банку” є захист інтересів вкладників (кредиторів) банків [39].

Перші згадки про госпітальний банк датуються 1988 р. Саме в цей час Mellon Bank США передав проблемні кредити на нерухомість до Grant Street National Bank. Зараз ідея створення госпітального банку поширена в багатьох країнах. У США законом про необхідність економічної стабілізації вже передбачено створення госпітального банку. В Ірландії урядом схвалено план створення спеціальної установи – Національної компанії з управління активами, що викупуватиме погані активи за рахунок державних облігацій. Уряд Швейцарії надав фінансову підтримку банку UBS за змішаною схемою: Національний банк Швейцарії і банк UBS створили спеціальний фонд для викупу в UBS проблемних активів на суму 60 млрд. доларів США. Уряд Німеччини схвалив рішення про створення госпітального банку для

акумулювання проблемних та знецінених активів німецьких кредитних організацій [38].

Отже, основними напрямками управління проблемними кредитами банку є аналіз кредитного портфеля і своєчасне виявлення кредитів, які можуть перейти до категорії проблемних та розробка комплексу заходів щодо погашення проблемних кредитів позичальниками. Виділяють два основні методи погашення проблемних кредитів – реструктуризацію і ліквідацію. На даний момент найбільш поширеними є наступні заходи реструктуризації: пролонгація строків кредитування, зниження процентних ставок, конвертація валютних кредитів та зменшення основної суми боргу. Поряд із реструктуризацією часто використовується викуп проблемних кредитів.

Висновки до розділу 1

Основною передумовою системи управління кредитним ризиком є кредитна політика банку. В процесі написання роботи було виявлено, що багато науковців по-різному трактують поняття “кредитна політика”. Власний вибір був зумовлений точністю та найбільшою повнотою розкриття сутності поняття. Кредитна політика – це стратегія і тактика банку щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування клієнтів банку (позичальників) на основі принципів повернення, строковості, цільового використання, забезпеченості, платності. Кожен банк самостійно обирає свій варіант кредитної політики (консервативна, поміркована, агресивна) залежно від мети його діяльності. Однією із основних задач кредитної політики є формування якісного кредитного портфеля, що погіршується при появі проблемних кредитів.

Проблемний кредит – це кредит, за яким своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, виникли обставини, які дають змогу банку мати сумнів щодо повернення кредиту.

Проблемні кредити не виникають несподівано. Є чимало сигналів, що свідчать про погіршення фінансового стану позичальника та несплату наданого кредиту.

Виходячи із проведеного аналізу класифікацій факторів, що обумовлюють появу проблемних кредитів, різних авторів, пропонується використовувати наступну класифікацію. Всі фактори, які визначають проблемні кредити банку, поділяються на внутрішні (керовані) та зовнішні (некеровані). Зовнішні фактори включають фактори прямого впливу та фактори непрямого впливу.

У сучасних умовах важливе практичне значення має ефективна організація управління проблемними кредитами банків. Загальне управління кредитною діяльністю банку здійснюють спостережна рада, правління, служба внутрішнього аудиту банку. Основна відповідальність за управління проблемними кредитами покладається на підрозділ по роботі з проблемними активами.

Інформаційним забезпеченням управління проблемними кредитами банку є дані, що отримані із внутрішніх і зовнішніх джерел.

Основними напрямками управління проблемними кредитами банку, на основі яких виокремлюють етапи є: аналіз кредитного портфеля і своєчасне виявлення кредитів, які можуть перейти до категорії проблемних; розробка комплексу заходів щодо виплати проблемних кредитів, що включає вибір методу управління проблемними кредитами залежно від позичальника.

За умов загострення проблеми зростання частки проблемних кредитів в кредитних портфелях банків України доцільним є застосування новітніх заходів управління проблемними кредитами світової практики, які б відповідали специфіці банківської діяльності України.

Виділяють два основні методи управління проблемними кредитами – реструктуризацію і ліквідацію.

Метод реструктуризації полягає в розробці спільного з позичальником плану заходів щодо повернення кредиту.

У випадку, коли ні один із застосованих заходів не дає реальної можливості повернення кредиту, банк може використати метод ліквідації.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ В БАНКУ

2.1 Загальна характеристика діяльності банку

Публічне акціонерне товариство Банк – це універсальний комерційний банк України, який надає послуги фізичним і юридичним особам. За час свого існування банк пройшов стрімкий шлях від регіонального банку до національного лідера, від національного лідера до члена однієї із найбільших світових банківських груп [40, 41]. Основні історичні етапи становлення та розвитку Банку наведені в формі таблиці К.1.

Банк – один із найбільш стабільних, який входить до складу першої групи банків України згідно з розподілом НБУ. Він представлений в усіх регіонах України (755 відділень). Єдину систему Банку становлять центральний апарат, регіональні департаменти, територіальні управління та відділення різної категорії. Ця система побудована за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням.

Загальна організаційно-управлінська структура Банку представлена на рисунку Л.1.

Банк є резидентом України і створений у формі акціонерного товариства, частки власників якого обмежені кількістю акцій які їм належать, відповідно до законодавства України. Частка керівництва банку в загальному обсязі статутного фонду не перевищує 0,01 %. Найбільшою часткою акцій Банку володіє міжнародна фінансова група (99,99 %). Інформація про акціонерів, які

володіють істотною часткою акцій у статутному фонді Банку наведена в таблиці М.1.

Клієнтська база Банку, яка включає як юридичних осіб, так і фізичних осіб, формувалася протягом тривалого періоду часу. Банк із часу свого заснування поступово завойовував довіру серед своїх клієнтів і зумів залучити велику кількість клієнтів, чисельність яких постійно зростає. На початку 2011 році вона перевищила 2 млн. чоловік, збільшившись порівняно із попереднім роком майже на 11 %. Клієнти банку – лідери вітчизняної економіки та провідні українські компанії, що представляють усі регіони України та основні галузі промисловості. Перелік корпоративних клієнтів Банку наведений в таблиці Н.1.

Незважаючи на те, що пріоритетним напрямком діяльності банку є обслуговування клієнтів роздрібного бізнесу, його клієнтська база включає 4 сегменти: корпоративний бізнес, середній і малий бізнес, приватні особи, інвестиційний бізнес.

З метою задоволення потреб клієнтів банк, орієнтуючись на специфіку їх діяльності на підставі Ліцензії НБУ № 00 від 28.12.0000 р. на проведення банківських операцій та Дозволу НБУ № 00-3 від 28.12.0000 р. надає наступні банківські послуги:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик;
- випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій;

– операції з валютними цінностями (неторговельні операції з валютними цінностями, операції з готівковою іноземною валютою та чеками, ведення рахунків клієнтів, ведення кореспондентських рахунків банків, залучення та розміщення іноземної валюти на валютному ринку України, залучення та розміщення іноземної валюти на міжнародних ринках, торгівля іноземною валютою на валютному ринку України (за винятком валютно-обмінних операцій), торгівля іноземною валютою на міжнародних ринках, операції з банківськими металами на валютному ринку України);

- емісія власних цінних паперів;
- організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);
- здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;
- перевезення валютних цінностей та інкасація коштів;
- довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами;
- депозитарна діяльність зберігача цінних паперів;
- діяльність з ведення реєстрів власників іменних цінних паперів [42].

Результати аналізу загального обсягу пасивів банку дозволяють стверджувати, що протягом 2009 р. спостерігалася тенденція до зменшення загального обсягу пасивів на 16,79 % (в першу чергу, за рахунок скорочення зобов'язань банку). У 2010 р. обсяг пасивів продовжував скорочуватися, головним чином, за рахунок зменшення власного капіталу банку, що протягом аналізованого періоду зменшився на 0,94 % (табл. П.1).

Зменшення загального обсягу пасивів та власного капіталу і зобов'язань банку, відповідно, свідчить про те, що його діяльність протягом аналізованого періоду не була направлена на активне залучення ресурсів, підвищення рівня капіталізації. Банк почав звужувати масштаби своєї діяльності. Проте, з огляду на те, що темпи зменшення вищезазначених показників не дуже високі, слід зазначити, що стан банку не є критичним.

Проаналізуємо динаміку питомої ваги зобов'язань та власного капіталу окремо в загальному обсязі ресурсів банку. Станом на 1.01.2010 р. порівняно із 1.01.2009 р. питома вага обсягу зобов'язань в пасивах банку зменшилася на 1,84 %, а станом на 1.01.2011 р. порівняно із 1.01. 2010 р. – збільшилася на 0,05 %. Така ситуація пояснюється впливом коштів клієнтів банку в кризовий період та поступовим відновленням депозитної бази за рахунок коштів фізичних осіб протягом 2010 р. Частка власного капіталу банку в пасивах банку, станом на 1.01.2010 р., порівняно із 1.01.2009 р. збільшилася на 2,11 %, а станом на 1.01.2011 р., порівняно із 1.01. 2010 р. – зменшилася на 0,05 %. Поступове зменшення обсягу власного капіталу банку визначається зменшенням прибутковості діяльності банку та суттєвого збільшенням обсягу збитків, отриманих у процесі його діяльності (станом на 1.01.2011 р. порівняно із 1.01. 2010р. збиток банку зріс у 2,5 рази) (рис. 2.1).

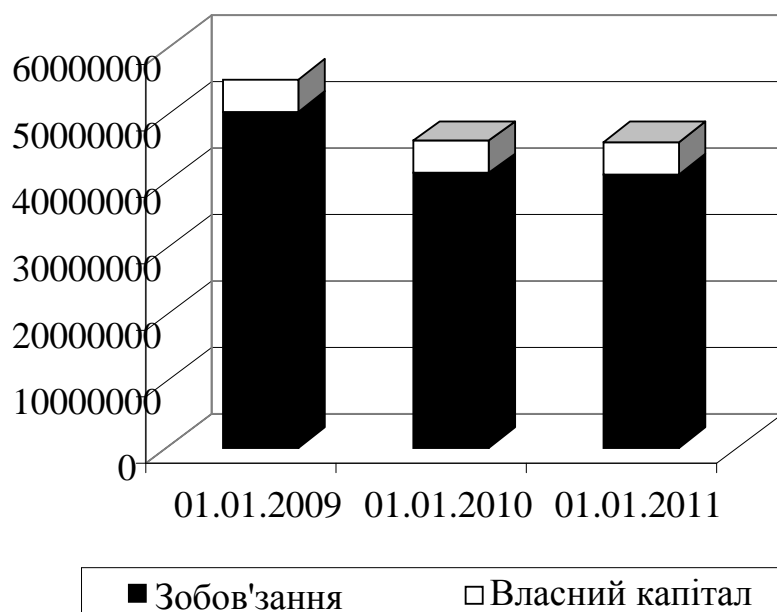


Рисунок 2.1 – Динаміка пасивів Банку, за період з 01.01.2009 по 01.01.2011 рр., тис. грн.

Результати проведеного аналізу загального обсягу капіталу банку, дозволяють констатувати, що протягом 2009 р. він збільшився на 0,65 %, головним чином, за рахунок збільшення статутного капіталу (на 31,84 %), резервів, капіталізованих дивідендів та інших фондів банку (на 98 %) і станом на 1.01.2010 р. становив 4 901 543 тис. грн. Таким чином зростання власного капіталу банку за рахунок статутного капіталу свідчить про використання зовнішніх джерел поповнення власного капіталу банку. У лютому 2009 р. Загальними зборами акціонерів Банку було прийнято рішення про збільшення статутного фонду банку на 1 275 000 тис. грн. шляхом додаткової емісії простих іменних акцій у кількості 25 500 000 тис. шт. Спочатку розміщення акцій серед акціонерів банку відбувалося в кількості, пропорційній їх частці в статутному капіталі банку, а потім – у кількості, що перевищувала кількість акцій, на яку акціонер реалізував своє переважне право на першому етапі розміщення [42]. В той же час на кінець аналізованого періоду спостерігалось зниження ефективності діяльності банку, в результаті чого він спрацював зі збитком.

Протягом 2010 р. спостерігалась протилежна тенденція: обсяг власного капіталу банку зменшився на 0,94 % і станом на 1.01.2011 р. склав 4 855 443 тис. грн. Зменшення його обсягу відбулося, головним чином, за рахунок зменшення резервів переоцінки необоротних активів та отримання банком збитку в процесі своєї діяльності, обсяг якого перевищив розмір збитку, отриманого в попередньому році у 2,5 рази. Незважаючи на зменшення загального обсягу капіталу банку, протягом аналізованого періоду спостерігалось подальше зростання статутного капіталу банку (на 87,56 %) шляхом додаткової емісії акцій (табл. П.2).

У процесі розрахунку показника обсягу кредитних вкладень на одиницю вартості власного капіталу банку були отримані наступні результати: станом на 1.01.2009 р. значення даного показника – 9,80, станом на 1.01.2010 р. – 7,87, а станом на 1.01.2011 р. – 5,82. Поступове зменшення значення свідчить про неефективність використання залучених та запозичених коштів банком.

Оскільки протягом аналізованого періоду банк отримував збитки, то розрахунок показників прибутковості власного капіталу (ROE) та статутного капіталу є недоцільним.

Результати аналізу обсягів зобов'язань Банку показали, що станом на 1.01.2010 р. порівняно із 1.01.2009 р. загальний обсяг зобов'язань банку зменшився на 18,46 %, головним чином, за рахунок зменшення коштів банків, інших зобов'язань та коштів клієнтів-юридичних осіб. Частка боргових цінних паперів, емітованих банком станом на початок 2009 р. була незначною і складала лише 0,1 %. Проте на кінець 2009 р. почала прослідковуватися позитивна тенденція до збільшення, так як частка боргових цінних паперів у сумі зобов'язань банку зросла до 18,59 % (табл. П.3). Проте, відбулося зменшення загального обсягу зобов'язань банку. Дана ситуація вказує на зниження ділової активності банку стосовно залучення клієнтів.

У 2010 р. тенденція щодо зменшення обсягу зобов'язань банку продовжилася. Дана ситуація пояснюється, в основному, зменшенням коштів банків та боргових цінних паперів, емітованих банком. У той же час простежувалося зростання коштів клієнтів (на 20 %) за рахунок поживлення відкриття депозитних рахунків для юридичних осіб. Протягом 2010 р. банк вдається до залучення коштів на умовах субординованого боргу, хоча в 2009 р. таких ресурсів банк не залучав. Рішення щодо використання субординованого боргу можна пояснити необхідністю нарощення банком ресурсної бази за рахунок коштів, які залучаються на тривалий період без права дострокового їх повернення власнику, а також необхідністю у нарощуванні власного капіталу.

Ресурсна база банку сформована переважно за рахунок коштів клієнтів (юридичних і фізичних осіб). Так, їх частка в загальному обсязі зобов'язань банку, станом на 1.01.2011 р. складала 63,99 %. Висока частка коштів клієнтів у структурі зобов'язань банку та збільшення її темпів росту на даний момент свідчить з одного боку про довіру до банку і вигідні умови співпраці з приватними та корпоративними клієнтами, а з іншого боку – про ефективну стратегію Банку роботі з клієнтами, виходячи з умов фінансового ринку,

пропозицій банків-конкурентів. Наочно структура зобов'язань банку, станом на 1.01.2011 р., представлена на рисунку П.1.

За даними фінансової звітності Банку в 2009 р. сума депозитів на вимогу значно перевищувала суму строкових депозитів за різними групами клієнтів. Сума строкових депозитів фізичних осіб складала 4 708 780 тис. грн., а юридичних осіб – 1 594 701 тис. грн. Для порівняння сума депозитів на вимогу фізичних осіб складала 5 212 841 тис. грн. (перевищує суму строкових депозитів на 12 %), а юридичних осіб – 2 632 300 тис. грн. (на 65 %). Дана ситуація негативно вплинула на ліквідність банку і призвела до зниження стійкості і надійності його ресурсної бази, але при цьому знизилася вартість залучених ресурсів. У 2009 р. частка депозитів на вимогу складала 55,45 %, а строкових депозитів – 44,45 %. Це свідчить про значне перевищення частки депозитів на вимогу банку над рекомендованим значенням даного показника, яке встановлене для банків на рівні 20-30 %.

У 2010 р. ситуація щодо залучення коштів юридичних та фізичних осіб дещо змінилася. У структурі депозитів фізичних осіб на відміну від попереднього року почали переважати строкові кошти. Так, станом на 1.01.2011 р. сума строкових депозитів фізичних осіб складала 7 566 619 тис. грн., а депозитів до запитання – 5 366 710 тис. грн. Структура депозитів юридичних осіб не зазнала значних змін (як і в 2009 р. більшу частку займали депозити до запитання). Зміна орієнтуру банку в сфері депозитної політики на збільшення строкових коштів призвела до перевищення строкових депозитів в загальному обсязі (9 364 929 тис. грн.) над депозитами до запитання (8 502 109 тис. грн.) на 10 %. Це справило позитивний вплив на ліквідність банку, незважаючи на збільшення витрат, пов'язаних із залученням коштів фізичних осіб. Проте частка депозитів до запитання в загальному обсязі депозитів залишається значною і перевищує нормативне значення встановлене для банків України. Станом на 01.01.2011 р. вона складала 48 % [43].

З метою оперативного управління рівнем ліквідності банк використовує кредити інших банків. Слід зазначити, що більш активно він звертався до

міжбанківського кредитування в кризовий період, що пояснюється вилученням коштів клієнтів, виникненням проблем із ліквідністю та необхідністю поповнення ресурсної бази банку, зміни структури активів на користь кредитування своїх клієнтів.

Протягом 2009 р. обсяг отриманих кредитів від інших банків зменшився майже в 2 рази і склав 15 379 680 тис. грн. Причому в структурі міжбанківських кредитів більшу частку займали саме довгострокові кредити (81,45 %).

На даний момент частка міжбанківських кредитів в загальній сумі зобов'язань банку продовжує зменшуватися і не перевищує рекомендованого значення – 40 % від загального обсягу зобов'язань банку. Так, станом на 01.01.2011 р. вона склала 12 609 200 тис. грн., що на 18 % менше, ніж у попередньому році. Це пояснюється переходом банку від запозичення дорогих міжбанківських кредитів до залучення більш дешевих коштів приватних та корпоративних клієнтів в умовах повернення та залучення нових клієнтів на фоні виходу із кризової ситуації в банківській сфері.

Міжбанківські кредити не є єдиним недепозитним ресурсом, який використовується Банк. Поряд із отриманням кредитів від інших банків він емітує боргові цінні папери з метою залучення додаткових коштів. Протягом 2009 р. сума випущених облігацій та ощадних (депозитних) сертифікатів зросла у 154 рази. Дана ситуація позитивно вплинула на діяльність банку та сприяла посиленню диверсифікації джерел залучення коштів.

Вивчивши склад та обсяги активів Банку, можна зробити висновок, що станом на 1.01.2010 р. порівняно із 1.01.2009 р. їх сума зменшилася на 16,79 % головним чином за рахунок зменшення інших активів (на 83,36 %), коштів в інших банках (на 47,94 %), портфеля цінних паперів (на 30,76 %) та кредитного портфеля (на 19,13 %). Протягом 2009 р. відбулося зменшення частки кредитного портфеля (на 2,41 %) та портфеля цінних паперів (на 0,24 %) в загальному обсязі активів, що в умовах кризи сприяло зменшенню рівня ризиків банку та диверсифікації операцій. В той же час сума високоліквідних коштів банку продовжувала зростати.

У 2010 р. продовжилася тенденція скорочення загального обсягу активів банку, проте темпи їх зменшення сповільнилися. Так, станом на 01.01.2011 р. порівняно із 01.01.2010 р. сума активів Банку зменшилася на 0,47 %, головним чином, за рахунок зменшення коштів та заборгованості клієнтів (на 26,75%), балансової вартості основних засобів і нематеріальних активів (на 6,72 %). Зменшення кредитного портфеля банку, як основної статті активів, в умовах виходу із банківської кризи свідчить про зниження попиту фізичних та юридичних осіб на кредитні послуги банку та втрату частини постійних клієнтів. Динаміка та структура активів Банку за період з 1.01.2009 р. по 1.01.2011 р. подана в таблиці Р.1.

Досліджуючи структуру активів банку станом на 01.01.2011 р., можна сказати, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі активів складає сума заборгованості клієнтів (61,27 %). Незважаючи на зменшення загального обсягу та частки в структурі активів банку, кредитний портфель протягом усього аналізованого періоду залишається найважливішою статтею активів банку (рис. 2.2).

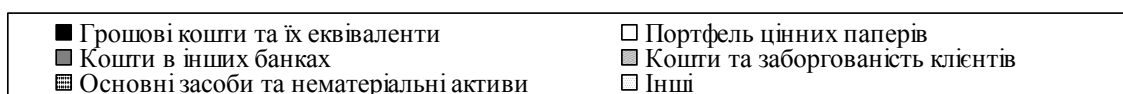
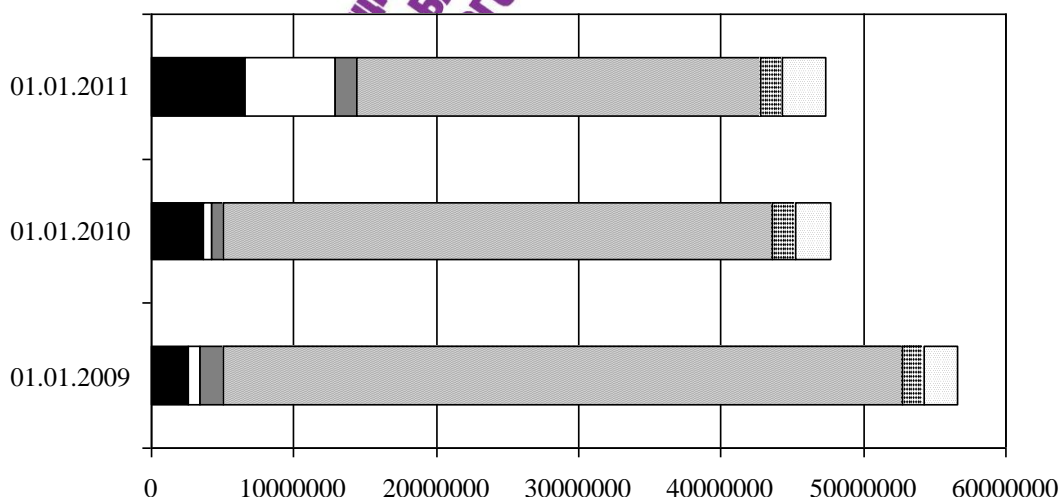


Рисунок 2.2 – Динаміка складу активів Банку за період з 01.01.2009 р. по 01.01.2011 р., тис. грн.

У цілому структура активів Банку є збалансованою. Позитивним моментом є те, що банк належну увагу приділяє диверсифікації активів, розміщуючи кошти і в цінні папери, і інвестуючи в асоційовані та дочірні компанії, тим самим зменшує рівень ризику кредитної діяльності.

Результати аналізу динаміки та структури кредитного портфеля банку свідчать про те, що станом на 1.01.2010 р. порівняно із 1.01.2009 р. загальний обсяг наданих кредитів зменшився на 19,13 %, головним чином, за рахунок зменшення коштів та заборгованості фізичних осіб (рис. 2.3). Таке зменшення було пов'язане насамперед із кризовою ситуацією в банківській системі України. Внаслідок зростання ризиків неповернення кредитів та збільшення збитків банку кредитування клієнтів почало поступово заморожуватися.

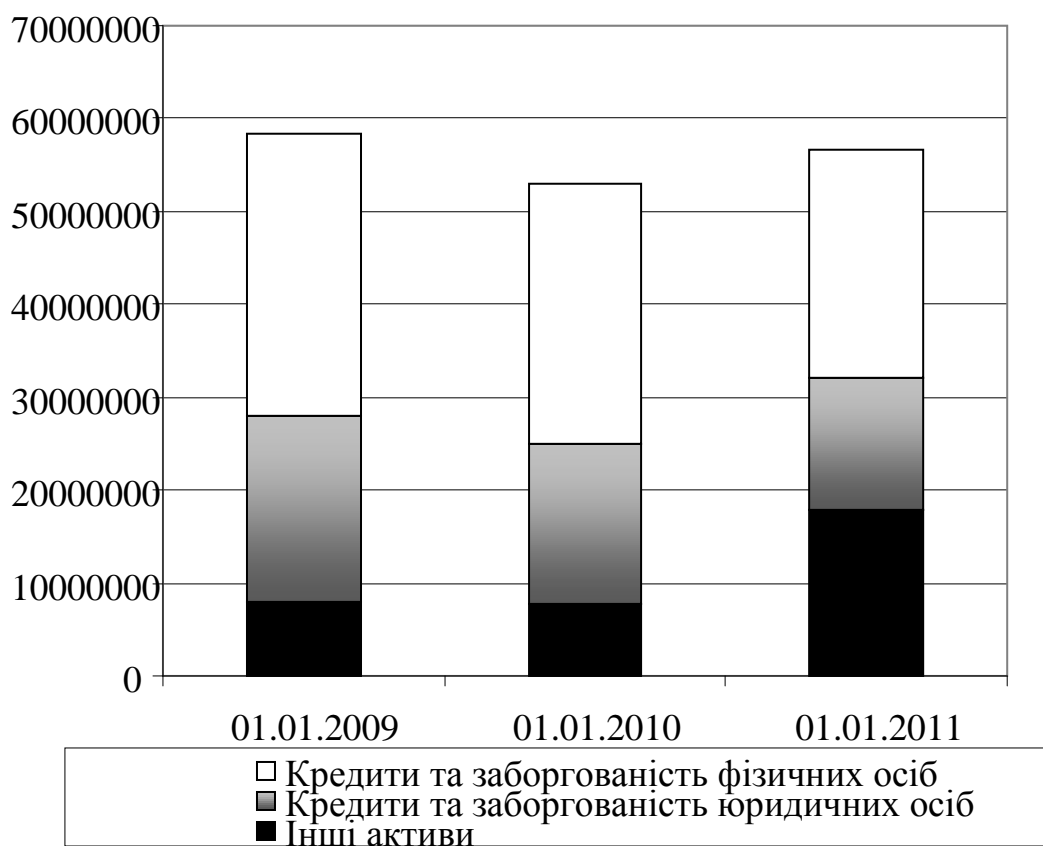


Рисунок 2.3 – Динаміка базових складових активів Банку за період з 01.01.2009 р. по 01.01.2011р., тис. грн.

Протягом 2010 р. тенденція зменшення кредитування продовжується і, до того ж, прискорюються темпи скорочення коштів та заборгованості клієнтів банку (як фізичних осіб (від 8,09% до 12,98%), так і юридичних осіб (від 13,41% до 17,04%)).

Проаналізувавши загальний обсяг інвестицій Банку, слід зазначити, що протягом 2009 р. загальний обсяг інвестицій банку зменшився на 24,17 % як за рахунок зменшення цінних паперів в портфелі банку на продаж, так і за рахунок зменшення інвестицій в асоційовані та дочірні компанії.

Станом на 1.01.2011 р. порівняно із 1.01.2010 р. загальний обсяг інвестицій банку збільшився у 8,5 разів, головним чином, за рахунок збільшення цінних паперів в портфелі банку на продаж. При цьому, слід зазначити, що сума інвестицій в асоційовані та дочірні компанії протягом аналізованого періоду теж продовжувала зростати. Це сприяло подальшій диверсифікації активних операцій банку та зниженню їх ризику. Протягом аналізованого періоду банк не здійснював операції з торгівлі цінними паперами, що обліковуються в торговому портфелі банку та в портфелі до погашення.

Протягом 2009 р. частка портфеля цінних паперів в структурі активів зменшилася на 0,24 % і станом на 01.01.2010 р. склала 1,17 %. Відновлення операцій банку з цінними паперами припадає на 2010 р. Станом на 01.01.2011 р. порівняно із 01.01.2010 р. частка цінних паперів в активах банку зросла на 12,69 % і склала 13,86 % (рис. 2.4).

Портфель цінних паперів Банку включає торгові цінні папери, цінні папери в портфелі банку на продаж, цінні папери в портфелі банку до погашення. Головною складовою портфеля цінних паперів протягом 2009 р. та 2010 р. були цінні папери в портфелі банку на продаж.

Аналіз динаміки та структури доходів за період з 2008 р. по 2010 р. (табл. С.1) свідчить про те, що за період аналізу загальний обсяг доходів банку зріс на 2,44 %, що в абсолютному вираженні становить 161 190 тис. грн. Це

збільшення, в основному, зумовлено зростанням комісійних доходів та інших операційних доходів, сума яких збільшувалася протягом всього аналізованого періоду.

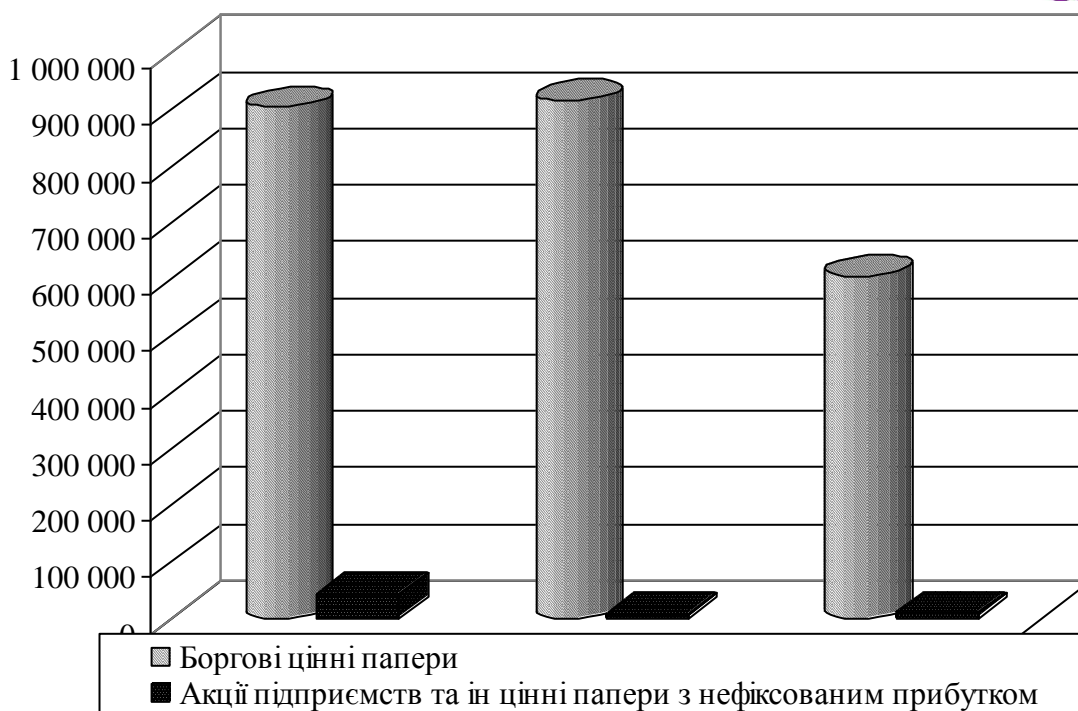


Рисунок 2.4 – Динаміка складових портфеля цінних паперів Банку за період з 01.01.2009 р. до 01.01.2011р., тис. грн.

У загальному обсязі доходів банку їх частки, станом на 01.01.2011 р., складають відповідно 8,27 % та 0,44 %.

Основною статтею доходів банку протягом усього аналізованого періоду залишаються процентні доходи, частка яких у 2010 р. склала 89,34 %. Найбільшою складовою частиною в процентних доходах є доходи, отримані від кредитування клієнтів корпоративного та роздрібного сегментів ринку в попередні роки. Виняток становлять доходи, отримані від торгівлі іноземною валютою та торговими цінними паперами (рис. С.1).

Проаналізувавши динаміку та структуру витрат банку (табл. С.2) можна зробити наступні висновки. За аналізований період простежувалося поступове збільшення загальної суми витрат банку і станом на 1.01.2011 року вона

досягла значення 5 772 510 тис. грн. Таке зростання відбулося, перш за все, за рахунок адміністративних та інших операційних витрат, що свідчить про те, що утримання банку коштує більше, аніж здійснення самих банківських операцій. Випереджаючими темпами відбувається зростання комісійних витрат, обсяг яких за весь аналізований період зріс майже у 2 рази. Що ж стосується процентних витрат, то у 2010 році спостерігалось їх зменшення на 15,77 % внаслідок послаблення темпів здійснення депозитних операцій. Структура витрат банку протягом аналізованого періоду майже не змінювалася: найбільшу частку становили процентні витрати, а потім адміністративні та інші операційні витрати і комісійні витрати (рис. 2.5).

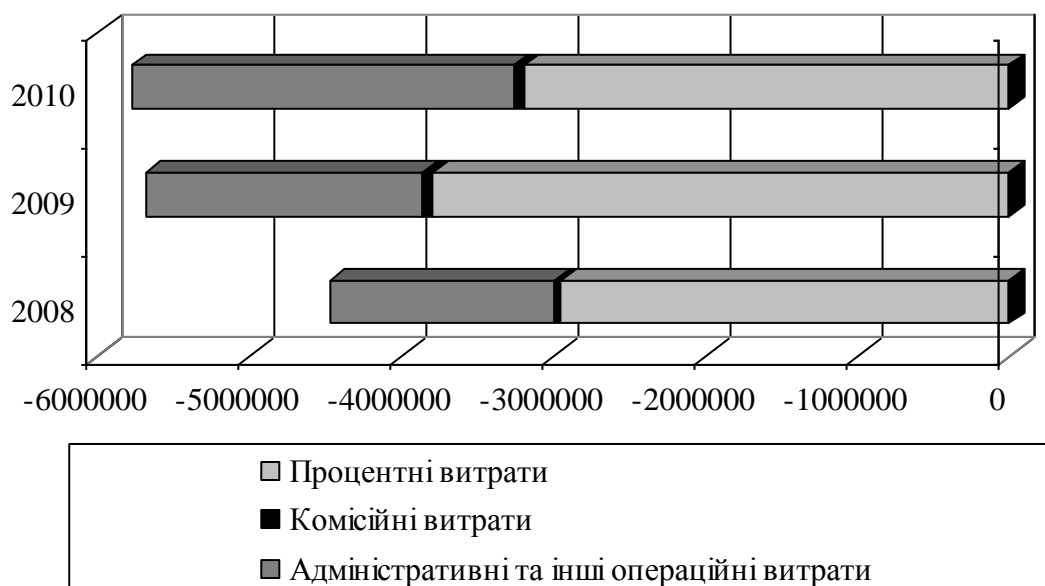


Рисунок 2.5 – Динаміка складових витрат Банку за період з 01.01.2009 р. по 01.01.2011 р., тис. грн.

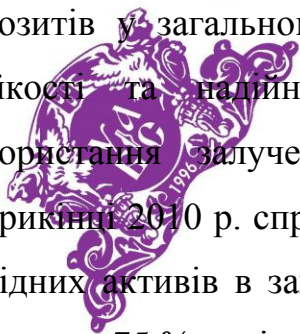
Основними складовими процентних витрат є витрати по залученню коштів банків – інвесторів.

Результати аналізу динаміки прибутку Банку (табл. С.3) вказують на те, що лише у 2008 р. банк отримав прибуток у сумі 427 621 тис. грн. У 2009 р. та 2010 р. банк спрацював зі збитком, розмір якого склав відповідно 1 243 558 тис.

грн. та 3 145 186 тис. грн. Основною причиною цього є збільшення витрат на формування резервів під заборгованість клієнтів за кредитами. Протягом аналізованого періоду прибуток від операцій зменшився на 731 850 тис. грн. або на 40,8 % і при цьому зросли чисті витрати на формування резервів банку на 3 628 201 тис. грн. або в 4 рази. Це пояснюється впливом клієнтів банку, зменшенням кількості наданих послуг і, в результаті, скороченням операційних доходів.

Проаналізувавши ефективність діяльності банку за період з 2008 р. по 2010 р. за допомогою коефіцієнтів ефективності можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду (крім 2008 р.) в результаті понесення збитків Банком від своєї діяльності розрахунок показників прибутковості є недоцільним та неможливим (табл. Т.1). Дана ситуація свідчить про зниження ефективності його діяльності в розрізі реалізуваної політики банку по залученню дешевих ресурсів та збільшенню витрат на формування резервів у кризовому періоді.

Результати вивчення стану ділової активності Банку за період з 01.01.2009 р. по 01.01.2011 р. показали, що частка залучених коштів від юридичних та фізичних осіб незначно зменшилася у зв'язку зі сповільненням темпів реалізації депозитних операцій банку (табл. Т.2). До того ж протягом аналізованого періоду банк поступово відмовляється від отримання міжбанківських кредитів як одного із джерел для підтримання поточної ліквідності. Таке рішення дозволило знизити витрати на залучення коштів та позитивно вплинуло на діяльність банку. Поступово зростала частка строкових депозитів у загальному обсязі пасивів банку, що призвело до підвищення стійкості та надійності ресурсної бази банку. Посилення активності використання залучених і запозичених коштів у кредитний портфель наприкінці 2010 р. спричинило розширення кредитної діяльності банку. Частка дохідних активів в загальному обсязі активів банку, станом на 01.01.2011 р., становила 75 % порівняно зі значенням на початок періоду – 87 %. Незважаючи на зниження значення даного коефіцієнта він відповідає рекомендованому



значенню (75 %) і свідчить про ефективність розміщення ресурсів банку. Негативним моментом є зменшення частки кредитного портфеля в загальних активах банку протягом аналізованого періоду на 15 % внаслідок тимчасового призупинення кредитування клієнтів у кризовий період та зростання частки проблемних кредитів у кредитному портфелі банку протягом аналізованого періоду на 30 %, що свідчить про те, що якість кредитного портфеля банку погіршується. Отже, проаналізувавши показники ділової активності Банку можна зробити висновок, що банк має високу ділову активність, незважаючи на тимчасові проблеми, тобто спроможний раціонально розміщувати залучені кошти.

У результаті оцінки фінансової стійкості Банку на основі розрахунку коефіцієнтів: надійності, фінансового важеля, участі власного капіталу у формуванні активів, мультиплікатора статутного капіталу, захищеності власного капіталу можна констатувати, що банк є фінансово стійким до кон'юнктурних змін на ринку, обсяг сформованого капіталу є достатнім для покриття ризиків банку. Проте негативним моментом в діяльності Банку є зниження активності його діяльності у сфері залучення ресурсів та недовикористання власних можливостей (табл. Т.3).

За даними звітності можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду Банк дотримувався мінімальних значень нормативів капіталу НБУ, що свідчить про здатність банку захистити інтереси своїх кредиторів і власників від незапланованих збитків, розмір яких залежить від обсягу ризиків, що виникають у результаті виконання банком активних операцій.

Під час проведення аналізу дотримання нормативів ліквідності Банку 2009 р. та 2010 р. було виявлено, що значення всіх показників ліквідності відповідають нормативним і навіть значно перевищують їх (окрім значень нормативу короткострокової ліквідності станом на 1.01.2009 р. та на 01.01.2010 р.) (табл. Т.4, рис. 2.6).

Крім вищезазначених нормативів ліквідності був розрахований коефіцієнт загальної ліквідності банку, що в цілому за період змінювався від

109,58 % до 111,76 %. Це, в свою чергу, означає, що всі зобов'язання банку можуть бути покриті його відповідними активами.

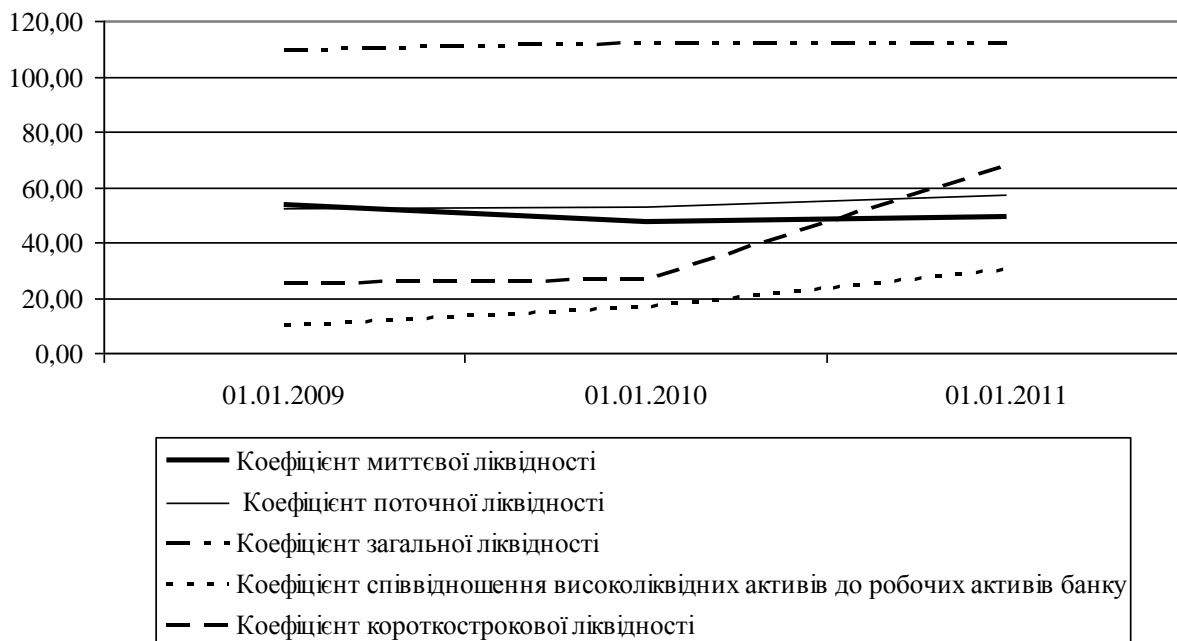
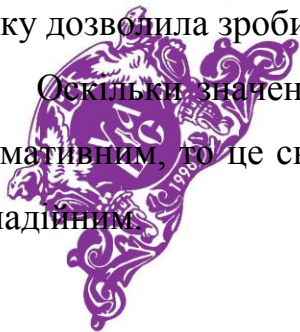


Рисунок 2.6 – Динаміка значень економічних нормативів ліквідності за період з 01.01.2009 р. по 01.01.2011 р. %

Отже, на даний момент однією з основних проблем Банку є збиткова діяльність, що негативно впливає на оцінку ефективності його роботи. З метою позитивного вирішення даного питання доцільно розробити механізм контролю для ефективного управління процесом формування, використання та розподілу прибутку.

В цілому оцінка фінансової стійкості, достатності капіталу та ліквідності Банку дозволила зробити висновок стосовно успішності його діяльності.

Оскільки значення майже всіх проаналізованих показників відповідають нормативним, то це свідчить про те, що банк є фінансово стійким, стабільним та надійним.



2.2 Аналіз якості кредитного портфеля Банку

Основою кредитної діяльності Банку є зважена кредитна політика, яка регулює основні принципи та вимоги щодо надання кредитів з метою мінімізації ризиків, що виникають у процесі кредитування, та забезпечення високої якості кредитного портфеля банку. Вона визначає пріоритети в процесі розвитку кредитних відносин, з одного боку, та функціонування кредитного механізму – з іншого. У березні 2009 р. працівниками банку була запроваджена нова Загальна кредитна політика, розроблена на основі загальної кредитної політики групи із врахуванням законодавства України. Строк її дії необмежений, але умови підлягають перегляду принаймні щороку [44].

Важливе місце при формуванні кредитного портфеля банку займає його якість, що визначається як властивість його структури, яка має здатність забезпечувати максимальний рівень доходності при допустимих рівнях кредитного ризику та ліквідності. З метою забезпечення позитивної оцінки якості кредитів працівники Банку окремо аналізують кредити, видані корпоративним та роздрібним позичальникам.

Використовуючи моделі, що ґрунтуються на індивідуальному аналізі позичальників, та приділяючи велику увагу факторам ризику, серед яких: економічна ситуація у країні, стан галузі економіки, акціонери та керівництво, платоспроможність і фінансові джерела позичальника, банк присвоює одну із трьох категорій ризику кожному позичальнику окремо:

— категорія високої якості присвоюється позичальникам, платоспроможність яких є достатньою для виконання їхніх зобов'язань. Цим позичальникам не притаманний очевидний кредитний ризик, і на їхню платоспроможність не впливають несприятливі комерційні, економічні або фінансові умови;

– категорія середньої якості присвоюється позичальникам, платоспроможність яких є достатньою для виконання їхніх зобов'язань. Незважаючи на те, що цим позичальникам притаманний певний ризик, на їхню платоспроможність не впливають несприятливі комерційні, економічні або фінансові умови;

– категорія низької якості присвоюється позичальникам, платоспроможність яких є недостатньою для виконання їхніх зобов'язань у передбачуваних обставинах [44].

Проаналізуємо якість кредитного портфеля Банку на основі даних його фінансової звітності. Згідно зі статистичною інформацією у банку з метою визначення якості кредитного портфеля була розроблена наступна класифікація кредитів за ступенем зниження їх якості:

– поточні та незнецінені кредити, що являють собою балансову вартість кредитів з переглянутими умовами, які наразі були б простроченими чи знеціненними. В їх межах виділені кредити великим позичальникам з кредитною історією більше 2 років, новим великим позичальникам, середнім компаніям, малим компаніям та фізичним особам;

– просточені, але незнецінені кредити – це забезпечені заставою кредити, справедлива вартість застави за якими покриває прострочені процентні платежі та виплати основної суми. Суми, обліковані як прострочені, але незнецінені, являють собою весь залишок за такими кредитами, а не лише прострочені суми окремих платежів. До їх складу включені кредити із затримкою платежу до 31 дня, із затримкою платежу від 32 до 92 днів, із затримкою платежу від 93 до 183 днів, із затримкою платежу від 184 до 365 (366) днів та із затримкою платежу більше ніж 366 (367) днів;

– знецінені кредити, які оцінені на індивідуальній основі включають у себе кредити із затримкою платежу до 31 дня, із затримкою платежу від 32 до 92 днів, із затримкою платежу від 93 до 183 днів, із затримкою платежу від 184 до 365 (366) днів та із затримкою платежу більше ніж 366 (367) днів.

Основні фактори, які враховує Банк при визначенні того чи є кредит знеціненим – це його прострочений статус та можливість реалізації забезпечення за його наявності.

Таким чином, за даною класифікацією до складу проблемних кредитів банку входять прострочені, але не знецінені кредити та знецінені кредити, які оцінені на індивідуальній основі. За видами позичальників проблемні кредити банку поділяються на кредити, що надані органам державної влади та місцевого самоврядування, юридичним особам, фізичним особам-підприємцям, за операціями репо, іпотечні кредити фізичних осіб, споживчі кредити фізичних осіб та інші кредити фізичним особам. За період з 1.01.2009 р. по 1.01.2011 р. кредити державним органам влади та місцевого самоврядування і за операціями репо не надавалися.

Аналіз загального обсягу проблемних кредитів Банку показав, що їх сума протягом 2009 р. порівняно із 2008 р. збільшилася у 2,58 рази або на 158,32 % і склала 16 437 564 тис. грн. Дана ситуація пов'язана із неможливістю клієнтів банку сплачувати відсотки за кредитами внаслідок девальвації гривні стосовно долара США (табл. У.1-У2).

У 2010 р. спостерігалось покращення якості кредитного портфеля банку. Так, станом на 01.01.2011 р. загальна сума проблемних кредитів банку скоротилася порівняно із попереднім роком на 6 546 282 тис. грн. і склала 9 891 282 тис. грн. Це пояснюється поступовим поверненням простроченої заборгованості клієнтами та відновленням кредитування Банку.

У 2009 р. та 2010 р. головною і єдиною складовою в сумі проблемних кредитів банку були знецінені кредити, які оцінені на індивідуальній основі, а у 2008 р. більшу частку в структурі проблемних кредитів склали прострочені, але не знецінені кредити, сума яких складала 6 204 059 тис. грн. порівняно із сумою знецінених кредитів, що оцінені на індивідуальній основі, яка становила 159 283 тис. грн. Це свідчить про те, що у 2008 р. наявність простроченої заборгованості компенсувалася тим, що більша частка кредитів була

забезпечена заставою, справедлива вартість якої покривала прострочені процентні платежі та виплати основної суми.

Проаналізуємо структуру проблемних кредитів Банку за видами позичальників. Протягом аналізованого періоду до складу проблемних кредитів банку входили кредити таких клієнтів, як: юридичні особи, фізичні особи-підприємці та фізичні особи. На звітну дану кредити органам державної влади та місцевого самоврядування, кредити за операціями репо та інші кредити фізичним особам (крім іпотечних та споживчих) не надавалися. Кредити фізичним особам включали іпотечні, споживчі та інші кредити. Найбільшу частку в структурі проблемних кредитів банку станом на 01.01.2011 р. займали кредити юридичним особам та кредити фізичним особам-підприємцям, що становили відповідно 37,2 % та 33,6 %. Це пояснюється тим, що такі кредити, як правило, надаються на більшу суму (оскільки вони потрібні для купівлі нового обладнання, розширення виробничих приміщень), ніж кредити фізичним особам, хоча за кількістю вони значно перевищують заборгованість корпоративних клієнтів. Структура проблемних кредитів 2009 р. також сформована головним чином за рахунок кредитів корпоративних клієнтів. А у 2008 р. переважну частку в структурі проблемних кредитів складали іпотечні кредити фізичних осіб (36,38 %), що пояснюється високим ризиком надання таких кредитів клієнтам через їх великі суми та тривалий строк надання. Структура проблемних кредитів Банку за видами позичальників станом на 1.01.2011 р. подана на рисунку У.1.

З метою мінімізації кредитних ризиків, що притаманні банківській діяльності, виникає необхідність формування резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями [45]. Створення спеціального резерву під кредитні ризики - це визнання витрат для відображення реального результату діяльності банку з урахуванням погіршення якості його активів або підвищення рівня ризику кредитних операцій. Даний резерв Банку формується на повний розмір чистого кредитного ризику за основним боргом, зваженого на відповідний коефіцієнт резервування, за всіма видами кредитних операцій у

національній та іноземних валютах [46]. Формування резервів здійснюється згідно з розрахунками в повному обсязі за рахунок витрат банку. Резерви формуються в тій валюті, в якій враховується заборгованість та відповідно до сум фактичної кредитної заборгованості станом за останній робочий день звітного місяця коригуючими проводками. Створений резерв для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями використовується на погашення безнадійної заборгованості за основним боргом і забезпечує створення для банку більш стабільних умов фінансової діяльності, дозволяє уникати коливань суми прибутку у зв'язку зі списанням втрат за кредитами. Списання безнадійної заборгованості за рахунок сформованого резерву здійснюється за рішенням Правління банку за поданням Кредитного комітету вищого рівня Головного банку.

Розмір резерву для покриття можливих втрат за кредитними операціями Банку, станом на 01.01.2009 р. порівняно із 01.01.2008 р. збільшився у 2,5 рази (на 1 718 421 тис. грн.). До того ж протягом аналізованого року відбулося повернення раніше списаної за рахунок резерву заборгованості за відсотками за кредитами на загальну суму 2 тис. грн. У 2009 р. дана тенденція продовжилася. Станом на 01.01. 2010 р. порівняно із 01.01. 2009 р. обсяги резервів зросли у 2,3 рази (на 3 802 230 тис. грн.) і склали 6 694 050 тис. грн. (табл. У.3-У.4). Це пов'язано, насамперед, зі зростанням обсягів кредитування банку в аналізованому періоді. Слід зазначити, що в цьому році відбулося повернення раніше списаної за рахунок резерву заборгованості за кредитами та відсотками за кредитами на загальну суму 39 тис. грн. Станом на 01.01.2011 р. резерв для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями зріс у 1,6 рази (на 3 744 434 тис. грн.) склав 10 438 484 тис. грн. Тобто прослідковується тенденція збільшення обсягу резервів під знецінення кредитів із сповільненням темпів зростання в останньому аналізованому році. Це пояснюється поступовим покращенням якості кредитного портфеля Банку.

Протягом аналізованого періоду можна відстежити зміну структури резервів: якщо у 2008 р. основні суми створених резервів були спрямовані на

покриття проблемних кредитів, виданих корпоративним клієнтам, то у 2009 р. та 2010 р. зростає питома вага резервів, використовуваних на погашення заборгованості по іпотечним кредитам, виданим фізичним особам. Це свідчить про підвищення вимог банків до умов видачі кредитів, що, відповідно, відбивається на процесах формування резервів.

Оскільки надання кредитів становить переважну більшість всіх операцій банку, то найбільшим ризиком, який може суттєво впливати на фінансовий стан банку, вважається саме кредитний ризик. Для зменшення його рівня одним із інструментів, який використовує Банк, є забезпечення виконання кредитного зобов'язання позичальника заставою, порукою, гарантією. В разі небажання або відсутності можливості у позичальника чи будь-якої третьої сторони кредитно-забезпечувальних відносин виконувати власні зобов'язання банк звертається до суду з позовом або заявою. Суть даних дій полягає в тому, що банк набуває права задовольнити свої вимоги за рахунок вартості заставленого предмету або іншого майна та коштів, належних позичальнику (поручителю).

Значення застави як забезпечувального зобов'язання полягає в тому, що кредитор-заставоутримувач у випадку невиконання зобов'язання боржником вправі одержати переважне перед іншими кредиторами задоволення з вартості заставленого майна. У інших випадках кредитори задовольняють свої вимоги в порядку черговості, що встановлена законодавством України [47].

Банк віддає перевагу найбільш ліквідній формі забезпечення з максимальною вартістю повторного продажу. Також банк бере до уваги регіональні фактори при визначенні вартості забезпечення. Для оцінки вартості майна до штату Банку були включені експерти-оцінювачі, які мають затверджені Фондом державного майна України кваліфікаційні свідоцтва та сертифікати експертів-оцінювачів, і керуються у своїй діяльності основними нормативними актами, що регулюють оціночну діяльність на Україні:

Основними підходами при оцінці майна в Банку є витратний, порівняльний і доходний. В залежності від об'єкту оцінки і його функціональних особливостей в рамках кожного підходу банком

використовується ряд методів. Витратний підхід заснований на тому факті, що вартість об'єкту не повинна перевищувати витрат по його заміні в цінах, що діють на дату оцінки. Вартість об'єктів визначається на базі проектно-кошторисної документації, нормативних актів за визначенням вартості одиничних показників, кошторисних показників вартості об'єктів-аналогів і інших обґрунтованих джерел інформації. При використанні порівняльного підходу вартість майна визначається виходячи з порівняння цін продажів аналогічних об'єктів. Кожен продаж схожого об'єкту порівнюється з оцінюваним об'єктом, при цьому до ціни порівнюваного продажу застосовуються поправки, які відображають істотні розбіжності між об'єктами. Доходний підхід заснований на принципі очікування, тобто сьогоднішня вартість є відбиттям майбутніх переваг. За допомогою цього підходу аналізується можливість даного об'єкту генерувати дохід, що звичайно виражається у формі доходу від експлуатації (використання) й доходу від можливого продажу наприкінці періоду володіння. При оцінці майна, що передається в заставу, Банком перевага віддається порівняльному підходу, який найбільш точно відображає ситуацію на ринку, що склалася в даний період.

Аналіз вартості забезпечення за простроченими, але незнеціненими кредитами та індивідуально знеціненими кредитами, які оцінені на індивідуальній основі показав, що у 2009 р. порівняно із 2008 р. вона збільшилася у 2,43 рази і склала 9 522 298 тис. грн., що пов'язано із тим, що кредитна політика банку стала жорсткішою (табл. У.5-У.6). Це призвело до підвищення вимог до позичальників, обмеження фінансування окремих галузей, більш ретельного аналізу становища й перспективи галузі, в якій працює позичальник. У 2010 р. продовжується тенденція збільшення вартості забезпечення проблемних кредитів банку, проте темпи її зростання дещо сповільнилися. Так, станом на 1.01.2011 р. порівняно із попереднім роком вона зросла у 1,77 рази і склала 16 854 467 тис. грн. Дана ситуація пояснюється прагненням банку мінімізувати майбутні втрати, пов'язані із можливістю неповернення кредитів позичальниками.

З огляду на статистичні дані фінансової звітності Банку слід зазначити, що протягом усього аналізованого періоду основним видом забезпечення за проблемними кредитами залишалися гарантії і поручительства. Проте, якщо розглядати проблемні кредити в розрізі позичальників, то варто наголосити на тому, що протягом 2008 р. за іпотечними кредитами фізичних осіб і протягом 2009 р. та 2010 р. за кредитами юридичних осіб переважаючим видом забезпечення було нерухоме майно.

Оцінимо якість кредитного портфеля Банку з точки зору ризику за допомогою коефіцієнта прострочених кредитів, який розраховується як відношення кредитів із простроченою виплатою процентів та основної суми боргу до кредитного портфеля банку [48]. В процесі розрахунку були отримані наступні значення: станом на 01.01.2009 р. його значення становило 13 %, станом на 01.01. 2010 р. – 43 %, а станом на 01.01.2011 р. – 35 %. Зважаючи на те, що частка проблемних кредитів в кредитному портфелі банку не має перевищувати 10 %, це свідчить про погіршення кредитної діяльності банку та значні збитки. Проте, слід наголосити на тому, що позитивним моментом є зменшення коефіцієнта прострочених кредитів протягом 2010 р. Це свідчить про можливість покращення якості кредитного портфеля в майбутньому.

Перейдемо до аналізу якості кредитного портфеля банку з погляду захищеності від можливих втрат за допомогою коефіцієнтів забезпеченості кредитів, захищеності кредитів, покриття збитків за кредитами, покриття кредитів капіталом.

Згідно із розрахованими значеннями показників захищеність кредитного портфеля від можливих втрат за кредитними операціями у 2010 р. збільшилася порівняно із минулим роком. Так, загальний коефіцієнт забезпеченості кредитів зріс із 0,25 в попередньому періоді до 0,6 у звітному. Проте рівень даних коефіцієнтів свідчить про недостатнє забезпечення кредитів. Що стосується проблемних кредитів, то рівень їх забезпечення протягом аналізованого періоду також не був достатнім і на звітну дату склав 0,37. Захищеність кредитів за рахунок створеного в банку резерву на покриття збитків за кредитними

операціями у 2010 р. зросла на 0,65 порівняно із попереднім періодом. Значення даного коефіцієнта (1,06) свідчить про достатність сформованих резервів для покриття можливих втрат за кредитними операціями. Станом на 01.01.2011 р. значення коефіцієнта покриття кредитного портфеля банку капіталом склало 0,17 і в порівнянні з його значенням на початок року зросло на 0,04. Це свідчить про посилення захищеності кредитів власним капіталом.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду якість кредитного портфеля погіршилася, що пов'язано із неможливістю клієнтів банку вчасно здійснювати платежі за отриманими кредитами внаслідок різкого погіршення економічної ситуації в країні та встановлення банком жорсткіших умов щодо здійснення своїх операцій. Проте станом на кінець аналізованого періоду прослідковується тенденція покращення якості кредитного портфеля внаслідок повернення заборгованості за кредитами позичальниками та відновлення кредитування банком. Проте частка проблемних кредитів в кредитному портфелі банку залишається значною і станом на 1.01.2011 р. склала 35 %, що на 25 % перевищує його нормативне значення для банків України. Аналіз якості кредитного портфеля з точки зору захищеності від можливих втрат свідчить про те, що у банку станом на кінець аналізованого періоду був сформований достатній резерв для покриття можливих збитків за кредитними операціями.

2.3 Механізм управління проблемними кредитами в банку



Банк приділяє значну увагу управлінню проблемними кредитами, що в умовах відновлення кредитування роздрібних та корпоративних клієнтів на фоні низької якості кредитного портфеля є доцільним. Зараз зусилля банку

сконцентровано на покращенні якості кредитного портфеля: зниженні заборгованості, усуненні недоліків уставної документації, отриманні додаткових застав. Велике значення в даних умовах має і попередження виникнення нових проблемних кредитів. З метою вирішення даної проблеми в межах Банку були створені спеціальні підрозділи, як контролюють рівень ризику кредитних операцій.

Одним із таких підрозділів є Департамент ризик-менеджменту. На підставі інформації, що міститься у кредитній заявці, наданій бізнес-підрозділами, а також інформації про благонадійність і репутацію клієнта, наданій Департаментом безпеки та інформації про юридичні ризики, що можуть виникнути у процесі кредитування, наданій Юридичним Департаментом, Департамент ризик-менеджменту визначає рівень платоспроможності клієнта та ймовірність його дефолту і передає своє заключення на розгляд Кредитного комітету разом із оцінкою ризиків кредитної операції, рівня відшкодування з огляду на надане забезпечення та рекомендаціями щодо встановлення або зміну лімітів кредитування. Заключення Департаменту ризик-менеджменту містить чотири оцінки параметрів кредитного ризику: (I) клас позичальника, (II) категорію ризику, (III) рейтинг контрагента та (IV) рівень відшкодування.

Управління ризиків за послугами корпоративним клієнтам або Управління ризиків за послугами фізичним особам (залежно від позичальника) виставляє остаточну кредитну оцінку угоди, яка підлягає затвердженню Кредитним комітетом. Крім того, даний департамент визначає необхідну суму резервів за кредитною операцією відповідно до стандартів Банку та відповідно до вимог НБУ. Винесена на розгляд кредитного комітету заявка може бути відхилена представником Департаменту ризик-менеджменту шляхом використання права “вето”.

У випадку виникнення простроченої заборгованості повноваження по управлінню проблемними кредитами переходять до Комітету по роботі з клієнтами, які потребують особливої уваги і мають сумнівну заборгованість,

який був створений у травні 2009 р. Його очолює Голова Правління банку. Засідання комітету проводяться не рідше одного разу на місяць. До його складу входять сім членів, серед них керівники Департаменту ризик-менеджменту, Департаменту корпоративного бізнесу, Департаменту стягнення боргів, Департаменту фінансів та Юридичного департаменту. Склад комітету формується таким чином, щоб підрозділ, який ініціював операцію та відповідає за виникнення кредитного ризику, був позбавлений права голосу при прийнятті рішень і мав лише дорадчий голос. Це колегіальний орган банку, який в рамках делегованих йому Спостережною Радою повноважень приймає управлінські рішення стосовно клієнтів, віднесених, згідно діючої у банку рейтингової політики, до категорії клієнтів “особлива увага” та “сумнівний”. Він працює з кредитами, простроченими більше ніж на 90 днів. Основною метою комітету є підвищення ефективності роботи банку з проблемними кредитами та ризиками, що виникають у процесі банківської діяльності.

У рамках мети виділені наступні завдання:

- моніторинг клієнтів, заборгованість яких включена до переліку кредитів під контролем та сумнівних кредитів;
- затвердження рекомендацій щодо схем та можливих відстрочок погашення кредитів під контролем та сумнівних кредитів;
- затвердження обсягу резервів за сумнівними кредитами;
- ухвалення рекомендацій щодо часткового або повного списання;
- затвердження переглянутих кредитних рейтингів контрагентів та формування звітності для Центрального департаменту управління ризиками Банку [49].

Склад органів, що задіяні в управлінні проблемними кредитами Банку, у схематичному вигляді відображений на рисунку 2.7.

Діяльність по роботі з проблемними кредитами Банку реалізується згідно Закону України “Про порядок виїзду з України і в’їзду в Україну громадян України” від 21 січня 1994 р. (стаття 6), Цивільним кодексом України від 16

січня 2003 р. (статті 525, 526, 549, 553, 1050 та 1054) та Законом України “Про виконавче провадження” від 21.04.1999 р. (додаток X).

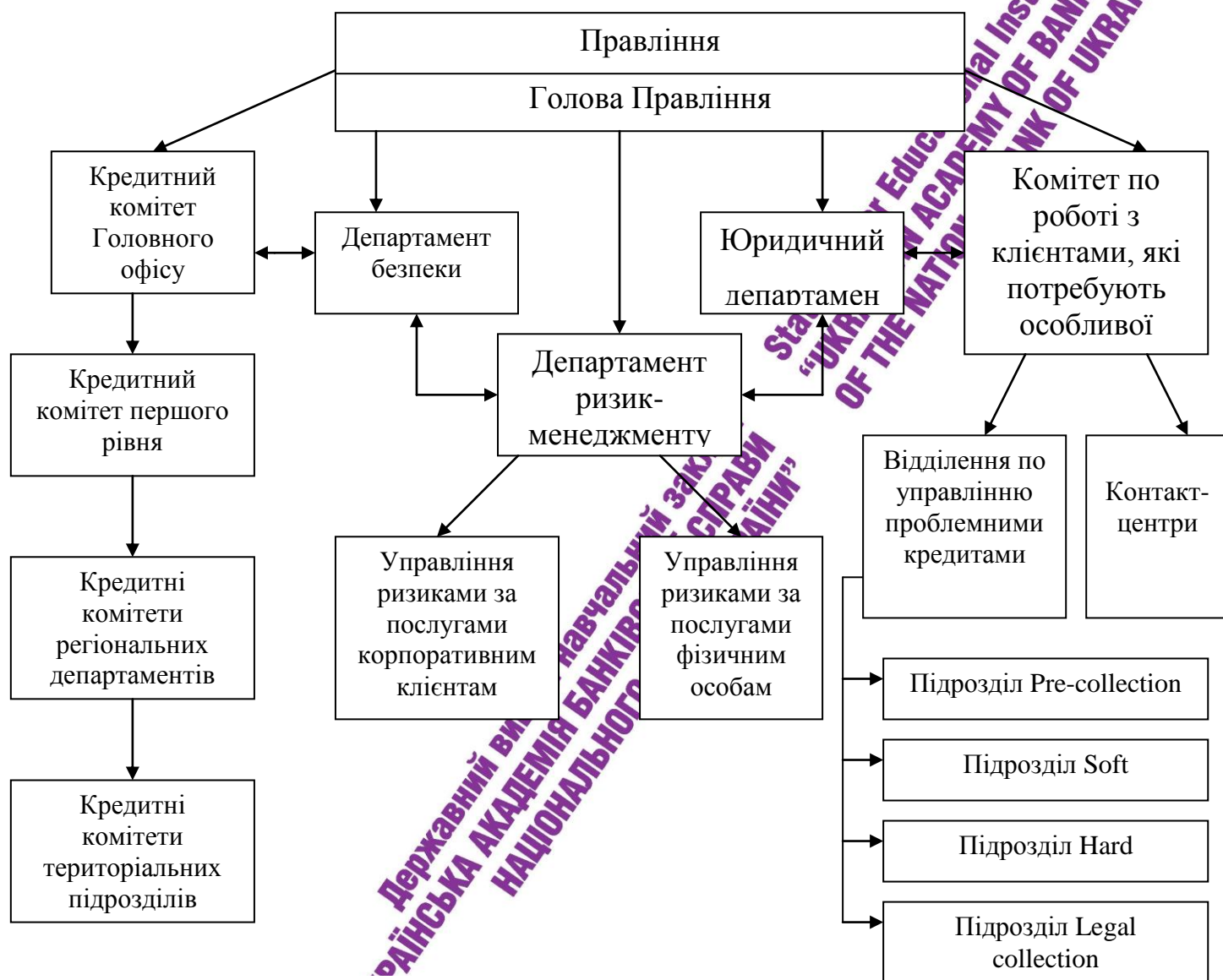


Рисунок 2.7 – Склад органів, задіяних в управлінні проблемними кредитами Банку, станом на 01.01.2011 р.

Головним документом по управлінню проблемними кредитами Банку є Концепт організації взаємодії підрозділів банку при проведенні роботи з простроченою заборгованістю, що має статус документу внутрішнього користування. В ньому відображається порядок роботи працівників банку, які

здійснюють управління проблемними кредитами. Даний документ був розроблений на основі програми по управлінню проблемними кредитами, що використовується російськими банками.

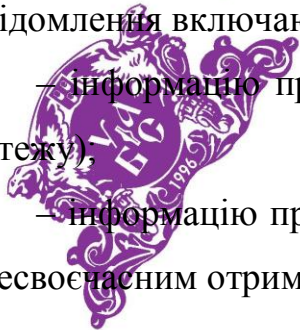
Згідно із Концептом організації взаємодії підрозділів банку при проведенні роботи з простроченою заборгованістю робота по стягненню проблемної заборгованості в Банку включає наступні етапи, які є універсальними для всіх підрозділів банку:

– pre-collection (сукупність превентивних заходів банку, що направлені на недопущення виникнення проблемних кредитів. Суть їх полягає у нагадуванні фінансовими консультантами клієнтам за декілька днів до настання строку платежу про необхідність сплати основної суми та відсотків за кредитом). У разі не здійснення позичальником платежу на визначену дату переходять до наступного етапу – soft collection;

– soft collection (це процедура попереднього позасудового стягнення простроченої заборгованості. Вона застосовується для кредитів фізичних та юридичних осіб із простроченням платежу до 20 днів, коли ще невідомі точні мотиви недотримання строків оплати, та для невеликих кредитів, стягнення заборгованості за якими є малозатратним. До 10 днів прострочення заборгованість вважається технічною і не впливає на кредитоспроможність клієнта). На даному етапі відповідальність за управління проблемними кредитами покладається на фінансових консультантів та на контакт-центр, функції якого полягають у повідомленні клієнтів шляхом відправлення листів-повідомлень та за допомогою засобів стільникового зв'язку. Листи-повідомлення включають у себе наступні обов'язкові елементи:

– інформацію про прострочену заборгованість (сума, тип валюти, строк платежу);

– інформацію про штрафні санкції, які можуть бути нараховані у зв'язку із несвоєчасним отриманням платежу за кредитом;



– інформацію про наслідки в результаті не сплати заборгованості за кредитом та повідомлення про те, що по відношенню до боржника буде використана повна процедура стягнення заборгованості.

Контакт-центр оснащений сучасним обладнанням та має великий штат працівників. Він працює із простроченими кредитами, що за сумою не перевищують 20 000 доларів США. У разі, якщо сума кредиту перевищує вказану суму, з ним працює спеціальне відділення по управлінню проблемними кредитами Банку. У разі ігнорування боржником повідомлень банку переходять до наступного етапу – hard collection [50];

– hard collection (це процедура основного позасудового стягнення простроченої заборгованості з використанням ефективних цивілізованих методів і з поступовим нарощуванням тиску на боржника. Вона застосовується для стягнення заборгованості за кредитами юридичних і фізичних осіб різної суми та різного строку прострочення сплати). Передача проблемного кредиту до підрозділу Hard Collection не потребує прийняття відповідного рішення Кредитним комітетом або будь-яким іншим органом управління. Перед передачею справи проблемного позичальника до підрозділу Hard Collection, здійснюється сумісна позапланова перевірка стану та наявності заставного майна працівниками Управління по роботі із заставним майном.

На даному етапі на паперових носіях формується справа проблемного позичальника, що включає наступні документи:

- копія кредитної справи проблемного позичальника;
- документи та інші матеріали щодо проведених заходів зі стягнення проблемної заборгованості за кредитом та їх результати (рішення, протоколи, документи претензійної та позовної роботи, судові документи, листування з підприємствами, організаціями, правоохоронними органами, іншими особами, майновими та фінансовими поручителями, сторонами виконавчого провадження, а також матеріали справи про банкрутство);
- документи та інші матеріали щодо часткового погашення заборгованості за кредитом в добровільному порядку;

– документи, які підтверджують надходження коштів та повне погашення заборгованості, а при відсутності таких – висновок про списання безнадійної заборгованості за кредитом за рахунок страхового резерву, копія постанови Правління Банку про списання заборгованості.

У разі непогашення заборгованості клієнтом банк використовує різні варіанти реструктуризації (продовження зі зменшенням суми заборгованості, відстрочення терміну сплати суми кредиту, кредитні канікули). Банк має практику передачі проблемних кредитів на аутсорсинг. Так, на рівні Головного офісу Банку було прийнято рішення передавати бланкові овердрафти колекторським компаніям. Продаж проблемних кредитів банку факторинговим компаніям не здійснювався. У випадку невиконання умов домовленості щодо використання визначеного варіанту реструктуризації боржником переходять до наступного етапу – legal collection;

– legal collection (сукупність заходів, які використовуються в крайньому випадку банком для стягнення заборгованості за кредитом через суд). Дана процедура реалізується Департаментом стягнення заборгованості, який передає матеріали справи до розгляду їх у суді. Після винесення вироку суду реструктуризація є неможливою і боржник має сплатити не лише прострочену заборгованість, а і суму кредиту із відсотками. Банк надає боржнику 10-15 днів для сплати всієї заборгованості за кредитом. На наступному етапі відповідальність за даною справою несе Відділ державної виконавчої служби, що є підрозділом Міністерства юстиції України.

Після цього банк здійснює звернення стягнення на заставлене майно або надає йому допомогу в пошуку покупця заставного майна. Контроль стану та наявності заставного майна, що виступає забезпеченням за кредитами роздрібних клієнтів здійснюється на досудовій стадії. Законом України “Про виконавче провадження” визначений перелік видів майна громадян, на яке не може бути звернено стягнення за виконавчими документами (див. додаток X) [51]. Спеціально запрошені оцінювачі визначають аукціонну ціну майна, яка, як правило, нижча за реальну на 10 %. Наступним етапом є організація публічних

торгів, які являють собою процес продажу заставного майна боржників банку із залученням спеціалізованої організації в рамках виконавчого провадження, участь у якому може взяти участь будь-яка зацікавлена фізична або юридична особа. Потенційні покупці, яких зацікавив об'єкт продажу, телефонують до банку з метою отримання професійної консультації щодо придбання майна, що їх зацікавило. Таким особам пропонується два варіанти: придбання заставного майна за готівкові кошти або проведення “Зміни позичальника”. Суть “Зміни позичальника” полягає в тому, що покупець майна може переоформити на себе кредитні зобов'язання попереднього позичальника і продовжувати обслуговувати кредит. Для придбання заставного майна за готівкові кошти покупець має надати паспорт, ідентифікаційний код, а через “Зміну позичальника” – крім вищезазначених документів ще і довідку з місця роботи про заробітну плату за останні шість місяців. Після реєстрації учасник торгів отримує пронумеровану картку для участі в них, яку він повинен піднімати для підтвердження ціни озвученої особою, яка проводить торги. На такому аукціоні, як правило, присутній лише один реальний покупець, адже попит на дане майно досить низький. Крок торгів (значення на який збільшується ціна лота) встановлюється організатором торгів відповідно до Порядку реалізації майна. Учасник торгів, після оголошення ведучим торгів ціни, піднімає картку. Підняття картки означає згоду учасника торгів купити майно за заявленою ціною. У разі коли після триразового оголошення запропонованої ціни, жоден з учасників не заявив про свій намір запропонувати більш високу ціну, то ведучий торгів оголошує переможця. Якщо заставне майно не буде продане під час проведення аукціону, його вартість зменшиться на 25 % для нерухомого майна та на 30 % для рухомого майна. Після визначення переможця відбувається оформлення результатів торгів. Документом, що передуює оформленню права власності при купівлі заставного майна, є протокол ведення аукціону. Протокол підписують: лецітатор (ведучий торгів) і переможець аукціону. Копія протоколу, затверджена начальником спеціалізованого органу, що проводить торги, в день проведення аукціону видається переможцю

аукціону, а також державному виконавцю. На підставі копії затвердженого протоколу переможець публічних торгів протягом 7-10 днів з дня затвердження протоколу, не враховуючи дня проведення публічних торгів, здійснює розрахунки за придбане на публічних торгах майно на зазначені у протоколі рахунки. Гарантійний внесок, внесений покупцем до початку публічних торгів, зараховується покупцеві в покупну ціну, іншим учасникам ця сума повертається протягом 3 робочих днів після закінчення публічних торгів. Гарантійний внесок також підлягає поверненню, якщо торги не відбулися. У разі придбання автотранспорту після повного розрахунку за придбане майно державний виконавець складає акт про проведений аукціон. Право власності на майно переходить до переможця аукціону після повного розрахунку за придбане майно і підтверджується протоколом проведення аукціону та актом про проведений аукціон. Право власності, переходить до нового власника після укладання ним біржової угоди зі спеціалізованою організацією. При купівлі нерухомості покупець має отримати від нотаріуса свідоцтво про право власності на придбане нерухоме майно з публічних торгів. На підставі даного свідоцтва та відповідно до норм Тимчасового положення про порядок реєстрації прав власності на нерухоме майно здійснюється реєстрація права власності на нерухоме майно в органах БТІ.

Після його продажу отримана сума розподіляється наступним чином: 10 % від суми майна належить стороні, яка організувала аукціон, 3-5 % отримує Відділ державної виконавчої служби, залишок суми переходить до банку. Після цього кредитна справа закривається.

Основним типом територіально відокремлених, активно торгуючих кредитними продуктами підрозділів Банку є відділення. В межах визначеного напрямку дослідження варто також розглянути базові елементи механізму управління проблемними кредитами на рівні одного із таких підрозділів – Сумське відділення Банку (м. Суми). В структурі таких підрозділів створюються закриті відділення по управлінню проблемними кредитами Банку,

що працюють виключно із проблемними кредитами банку, сума яких перевищує (в еквіваленті) 20 000 доларів США.

Такі відділення включає два основні підрозділи:

– soft collect (відповідальний працівник даного підрозділу здійснює телефонні дзвінки та відправлення смс-повідомлень клієнтам про наявність простроченої заборгованості за кредитом);

– hard collect (відповідальні працівники даного підрозділу здійснюють телефонні дзвінки та відправляють смс-повідомлення клієнтам про наявність простроченої заборгованості за кредитом, проводять особисті зустрічі із клієнтами вдома, на місці роботи та співпрацюють із правоохоронними органами).

Планування та проведення заходів із повернення проблемної заборгованості здійснюється із врахуванням складності справи.

Справи проблемних боржників за складністю поділяються на такі категорії:

1) складна справа характеризується наявністю хоча б однієї із наступних ознак:

– боржник відмовляється від співпраці з банком у рамках заходів з повернення проблемної заборгованості;

– забезпечення кредитних зобов'язань потребує дій щодо його розшуку;

– частково або повністю втрачено забезпечення згідно до укладених договорів застави (іпотеки, поруки).

2) справа особливої складності характеризується наявністю хоча б однієї з наступних ознак:

– розмір проблемної заборгованості дорівнює або більший, ніж 10 млн. грн.;

– з боку позичальника мають місце дії, спрямовані на заперечення дійсності та/або юридичної відповідності вимогам чинного законодавства укладених договорів, а також дії, спрямовані на незаконне відчуження, приховування (знищення) іпотеки (застави);

– наявність судових процесів між позичальником та іншими кредиторами (окрім Банку);

– наявність виявлених порушень, допущених під час укладання кредитних договорів або договорів забезпечення, які ускладнюють або можуть ускладнити стягнення чи призвести до неможливості стягнення заборгованості, в тому числі, і неможливості задовольнити вимоги банку за рахунок переданого в заставу майна;

– проти боржника або його поручителя (гаранта) порушено справу про банкрутство або прийнято рішення про ліквідацію боржника або поручителя (гаранта) за ініціативою його власника;

– наявність спроб рейдерського захоплення майна, іншого протиправного заволодіння майном, яке знаходиться в іпотеці (заставі) банку;

– відносно позичальника, його поручителів (гарантів) порушено кримінальну справу;

– банком втрачено оригінали кредитного договору, договору застави, договору поруки.

Отже, управління проблемними кредитами Банку здійснюється на підставі Концепту організації взаємодії підрозділів банку при проведенні роботи з простроченою заборгованістю, що має статус документу внутрішнього користування. Даним Концептом встановлюється порядок управління проблемними кредитами банку, розподіл обов'язків між відповідальними працівниками та підрозділами і їх взаємодія при вирішенні важливих питань. Згідно із цим документом процедура стягнення заборгованості за кредитами поділяється на 4 етапи: pre-collection, soft collection, hard collection, legal collection.

У перспективі Банк з метою недопущення зростання проблемної заборгованості та забезпечення фінансової стійкості необхідно зробити більш жорсткими правила щодо видачі кредитів, забезпечити об'єктивну оцінку фінансового стану позичальників, контролювати хід кредитного процесу здійснюючи цільові перевірки, значно підвищити ефективність систем

управління ризиками. З цією метою варто сформувати цілісну структуру управління, яка б дозволила зменшити кількість проблемних кредитів і надалі не допустити їх виникнення у майбутньому та виокремити конкретні методи управління проблемними кредитами у разі їх появи залежно від їх характеристик.

Висновки до розділу 2

Банк – це один із найбільш надійних та фінансово стійких банків України, що займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг. За час свого існування банк пройшов стрімкий шлях від регіонального банку до національного лідера, від національного лідера до члена однієї з найбільших світових банківських груп. Зараз він має головний офіс і досить розвинуту мережу філій. Єдину систему Банку становлять центральний апарат, регіональні департаменти, територіальні управління та відділення різної категорії. Дана система побудована за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням. Не дивлячись на те, що у своїй діяльності на даний момент банк орієнтується на обслуговування клієнтів роздрібногo бізнесу, його клієнтська база включає 4 сегменти: корпоративний бізнес, середній і малий бізнес, приватні особи, інвестиційний бізнес. Своім клієнтам Банк надає повний спектр банківських послуг на високому професійному рівні.

Оцінка фінансової стійкості, достатності капіталу та ліквідності Банку дозволила зробити висновок стосовно успішності діяльності даного банку. Оскільки значення майже всіх проаналізованих показників відповідають нормативним, то це свідчить про те, що банк є фінансово стійким, стабільним та надійним. Проте однією із основних проблем банку залишається збитковість його діяльності протягом аналізованого періоду, що негативно впливає на ефективність його роботи. З метою вирішення даного питання доцільно

розробити механізм контролю для ефективного управління процесом формування, використання та розподілу прибутку.

Важливе значення для забезпечення ведення ефективної кредитної діяльності банку має якість кредитного портфеля, на яку справляє негативний вплив збільшення проблемних кредитів. Протягом усього аналізованого періоду відбувалося погіршення якості кредитного портфеля Банку. Проте наприкінці 2010 р. почала прослідковуватися позитивна тенденція щодо зменшення обсягу проблемних кредитів у кредитному портфелі банку. Дана ситуація пов'язана із поступовим поверненням простроченої заборгованості позичальниками та відновленням кредитування банком. Проте частка проблемних кредитів у структурі кредитного портфеля банку залишається значною і становить 35 %, що на 25 перевищує нормативне значення, встановлене для банків України.

Управління проблемними кредитами Банку здійснюється на підставі Концепту організації взаємодії підрозділів банку при проведенні роботи з простроченою заборгованістю, що має статус документу внутрішнього користування. Згідно із цим документом процедура стягнення заборгованості за кредитами поділяється на 4 етапи: pre-collection, soft collection, hard collection, legal collection. З метою забезпечення виплати клієнтами заборгованості за кредитами Банку використовує різні варіанти реструктуризації (продлонгація зі зменшенням суми заборгованості, відстрочення терміну сплати суми кредиту, кредитні канікули) та практикує передачу бланкових овердрафтів на аутсорсинг (колекторським компаніям). Продаж проблемних кредитів факторинговим компаніям банком не здійснюється. У крайньому випадку, якщо боржник не дотримується домовленості з банком стосовно обраного варіанту реструктуризації, стягнення заборгованості відбувається через суд.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ В БАНКУ

3.1 Формування системи корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами банку

На даний момент кожен банк прагне не лише зменшити суму проблемних кредитів зараз, а й мінімізувати ймовірність їх виникнення в майбутньому. Досягнення такої цілі можливе лише у випадку формування цілісної структури управління, адже ефективність методів, які використовуються з метою повернення простроченої заборгованості залежить тільки від ступеня їх інтеграції в систему корпоративного управління банку.

З метою формування ефективної системи корпоративного управління спочатку необхідно провести її аналіз на визначену дату для виявлення проблем у сфері управління проблемними кредитами банку.

Проведення аналізу системи корпоративного управління пропонується здійснювати за наступним планом:

– в першу чергу, слід визначити критерії для формування висновків про якість управління. В якості основного критерію оцінки корпоративного управління слід використовувати аналіз рівня розкриття інформації та рівня обміну інформацією всередині системи. Тобто, на рівні банку мають бути погоджені та затверджені єдині методи оцінки рівня проблемної заборгованості, єдині терміни та визначення внутрішніх документів, які мають бути зрозумілі для всіх відповідальних працівників банку;

– на наступному етапі аналізу системи корпоративного управління банку важливо з'ясувати наступні питання:

– позиція акціонерів банку по відношенню до ризику;

- рівень якості та детальності фінансової звітності, яка надається Загальним зборам акціонерів, Правлінню банку;
- список керівників, які беруть участь в управлінні ризиками;
- види документів, які використовуються для формування системи делегування повноважень;
- повнота опису бізнес-процесу у внутрішніх документах;
- рівень професіоналізму і конструктивності звітів зовнішніх і внутрішніх аудиторів та частота їх консультацій керівництва;
- далі на основі отриманих результатів формується загальна оцінка корпоративного управління банку. На основі отриманої інформації виникає можливість побудови ефективної системи управління ризиками, яка буде присутня в кожному елементі корпоративного управління.

З огляду на важливість формування ефективної системи корпоративного управління для зменшення ймовірності виникнення проблемних кредитів у майбутньому виникає необхідність побудови такої системи для Банку (рис. 3.1).



State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING"
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE
Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

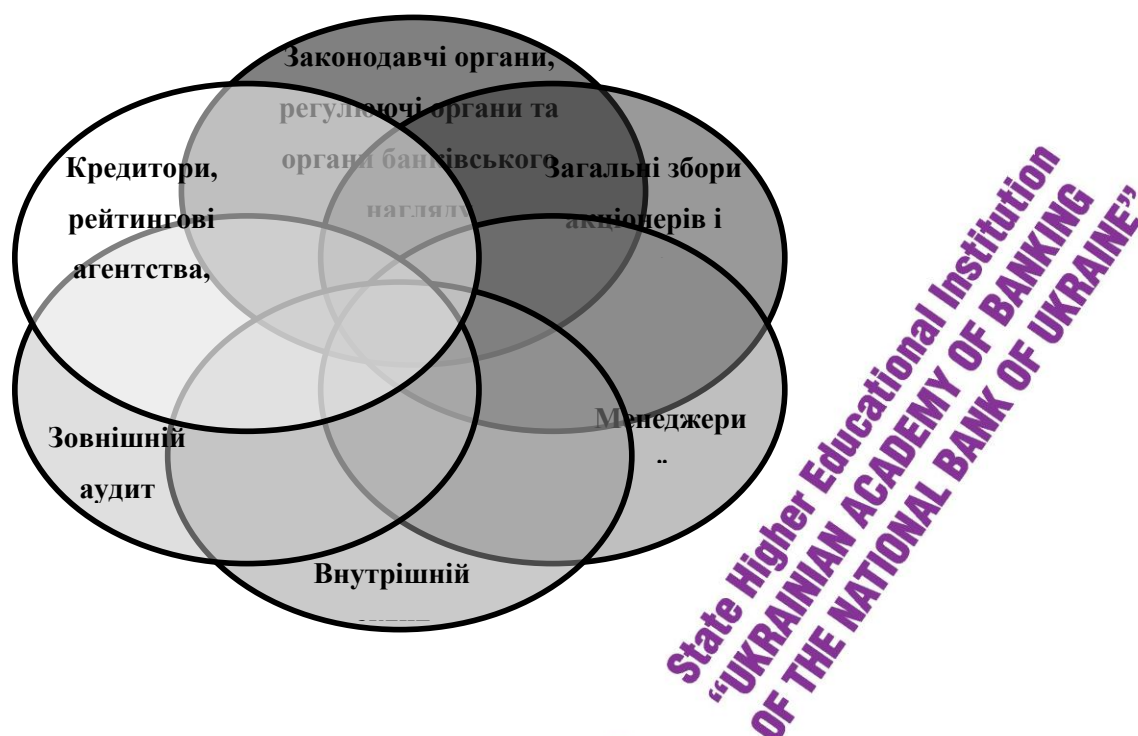


Рисунок 3.1 – Схема переплітання елементів системи корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами Банку

Згідно із розробленим підходом до організації системи ефективного корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами учасниками процесу корпоративного управління банку є:

- 1) Законодавчі органи, регулюючі органи та органи банківського нагляду.

Правова система регулювання банківської діяльності стає більш гнучкою та направленою на ринково орієнтовані цілі, які в свою чергу визначають пріоритети щодо побудови системи корпоративного управління. За останні декілька років система регулювання і банківського нагляду значно змінилася і зараз вона включає велику кількість ринкових методів управління, що свідчить про перехід від директив і жорсткого контролю до нормативів і рекомендацій, які дозволяють оперативно реагувати на зміну ризиковості операцій.

- 2) Вищі органи управління банком (Загальні збори акціонерів, Правління банку) відіграють значну роль у системі корпоративного управління. Головним їх завданням є формування стратегії розвитку банку та підбір висококваліфікованих топ-менеджерів для реалізації визначених стратегічних

цілей. Важливе місце в діяльності акціонерів банку займає вибір досвічених членів Правління банку, які змогли б розробити ефективну стратегію управління проблемними кредитами банку.

Визначимо основні можливі варіанти стратегій управління проблемними кредитами:

– стратегія лідерства за витратами, що передбачає здійснення розрахунків на перспективу ймовірності дефолту позичальників. Точний розрахунок ймовірності знецінення проблемних кредитів до моменту настання дефолту і продаж такого кредиту колекторським агентствам дозволяє зекономити на роботі служби безпеки банку щодо стягнення проблемної заборгованості. Реалізація такої стратегії в явній формі можлива лише при впровадженні прикладного математичного апарату і достатній кількості статистичних даних. Дана стратегія є характерною лише для великих банків по відношенню до роздрібного кредитного портфеля,

– стратегія, яка спрямована на збільшення частки банку на ринку банківських послуг, нарощування кредитного портфеля банку, що призведе до збільшення доходу, який буде покривати всі збитки за проблемними кредитами;

– стратегія спрямована на стягнення проблемної заборгованості позичальника навіть в тому випадку, коли вартість процесу стягнення заборгованості буде перевищувати суму заборгованості за кредитом. Дана стратегія потребує формування професійних служб по поверненню заборгованості всередині банку і спрямована на зміцнення його бренду.

Від вибору стратегії управління проблемними кредитами будуть залежати умови реструктуризації споживчих кредитів, ціна продажу проблемної заборгованості колекторським агентствам. Для обрання правильної стратегії банком необхідно проаналізувати його поточний фінансовий стан, виявити слабкі місця і визначити можливості відділів, відповідальних за роботу із проблемними кредитами. Таким чином, якщо банк має розвинутий юридичний департамент, то він може активно стягувати проблемну заборгованість через суд, якщо ж банк має службу по поверненню проблемної заборгованості,

орієнтовну на soft collection, то він може знизити витрати на фазі досудового стягнення проблемної заборгованості. Для більш ефективної роботи даних підрозділів банк може організувати службу ризик-менеджменту, яка буде визначати ймовірність повернення проблемних кредитів у різних випадках і перерозподіляти їх по різних відділеннях банку (soft collection, hard collection, legal collection).

Проаналізувавши внутрішні можливості Банку, вважаємо за доцільне використовувати стратегію лідерства на витратах для управління проблемними кредитами. Таке рішення пояснюється тим, що даний банк – це один із найбільш стабільних та фінансово стійких банків, що входить до складу першої групи банків України згідно з розподілом НБУ. Крім того пріоритетним напрямком діяльності банку є обслуговування клієнтів роздрібного бізнесу.

По відношенню до управління проблемними кредитами Загальні збори акціонерів можуть займати:

- пасивну позицію (їх функції обмежується отриманням звітів про результати діяльності банку, про розміри збитків, отриманих в результаті збільшення обсягу проблемних кредитів),
- активну позицію (беруть участь у поточній діяльності банку, прийнятті важливих рішень).

З метою формування ефективної системи корпоративного управління акціонерам Банку рекомендується займати активну позицію;

3) Менеджери вищої ланки. Основною їх функцією є реалізація стратегії банку, що вважається більш важливим, ніж сама стратегія. Також до складу обов'язків і задач вищого керівництва банку входять призначення на керівні посади менеджерів середньої ланки, які мають володіти необхідними професійними навичками, досвідом і чесністю, формування системи мотивації і системи управління персоналом, організація підготовки кадрів.

Менеджмент банку несе відповідальність за реалізацію стратегії та отримання бажаного результату і, на відміну від акціонерів, він не може займати пасивну позицію та повинен приймати постійну участь у процесі

прийняття рішень і оперативного управління організацією. Для виконання стратегічних задач, пов'язаних зі зменшенням проблемних кредитів, менеджмент банку в першу чергу повинен сформулювати стратегічний план і розробити методи управління ризиками, затвердити стандарти взаємодії з боржниками і визначити ключові показники ефективності роботи різних відділів банку, які здійснюють управління проблемними кредитами банку.

Крім регламентування діяльності відділів, які займаються поверненням проблемних кредитів, менеджмент банку повинен приймати рішення про реструктуризацію проблемної заборгованості та її стягнення в судовому порядку. В даному випадку з метою підвищення оперативності прийняття таких рішень Банку буде доцільно розробити ефективну систему делегування повноважень, яка б базувалася на зваженому співвідношенні централізованого та децентралізованого способів прийняття рішень при здійсненні операцій. Для ефективного делегування повноважень потрібно дотримуватися певних принципів: чітко визначати повноваження на кожен вид діяльності, уникати детального інструктажу, не робити висновків за підлеглих, стимулювати ініціативу і якість роботи.

Реалізація контролю за розподілом та делегуванням повноважень буде здійснюватися при виконанні наступних умов:

- наявність чіткого розподілу повноважень і визначення їх меж для колегіальних органів управління і посадових осіб;
- регулярний перегляд відповідних повноважень на основі проведеного аналізу якості сформованого кредитного портфеля;
- колегіальність прийняття рішення за тими операціями з високим кредитним ризиком, які планується проводити на великі суми за розміром та протягом тривалого періоду часу, за виключенням випадків, коли колегіальний орган делегує повноваження посадовим особам на здійснення таких операцій;
- наявність нормативних актів (інструкцій, положень, правил), що регламентують порядок та послідовність дій на різних етапах кредитного

процесу, а також процедури взаємодії підрозділів під час реалізації кредитних операцій.

Недостатність повноважень при роботі із проблемними кредитами призводить до збільшення збитків банку. Проте, в той же час, надлишок даних повноважень є причиною корупції в банку. Тому делегування повноважень в Банку повинно бути достатнім та носити системний характер.

Загальний підхід делегування повноважень в банку має базуватися на тому, що необхідно делегувати повноваження завжди максимальній кількості працівників, які знаходяться на найнижчих рівнях управлінської структури, де реалізуються прийняті рішення. Такий підхід має забезпечити максимальний ефект із мінімальними витратами. У разі ігнорування даного підходу з огляду на недовіру керівництва по відношенню до підлеглих банк втрачатиме час, який грає важливу роль при управлінні проблемними кредитами, і за відсутності повноважень виконавці не зможуть уникнути формування проблемної заборгованості, почати працювати із позичальником на ранній стадії виявлення проблемного кредиту;

4) Внутрішній аудит – це незалежна служба, яка займається об'єктивною оцінкою і консультаційною діяльністю, призначеною для підвищення ефективності операцій банку. Найважливішими його функціями є контроль ефективності рішень, що приймаються керівництвом, забезпечення ефективного контролю при делегуванні повноважень, формування ретроспективного аналізу функціонування системи банку в цілому для передачі вищому керівництву. В банку даний орган діє незалежно та об'єктивно реалізує свою діяльність.

Менеджмент банку розробляє процедури корпоративного управління, проте виконавці можуть не завжди їх зрозуміти та виконати поставлені завдання правильно. Оскільки керівництво зазвичай не має достатньо часу для перевірки якості виконання задач підлеглими, відповідальність за це має покладатися на службу внутрішнього аудиту, яка забезпечує захист від помилок, допомагає виявити слабкі місця в системах управління та нівелювати

їх в майбутньому і виявити ті принципи управління, які були порушені. Усі ці дії доповнюються обговореннями із вищими органами управління, потреби і пропозиції яких визначають процедури внутрішнього аудиту (внутрішні аудитори повинні забезпечити менеджмент інформацією, яка стосується їх компетенції);

5) Зовнішній аудит здійснюється незалежними аудиторськими фірмами. Основною його метою є надання висновку про достовірність фінансової звітності банку. Аудиторський висновок, як правило, адресується акціонерам, але використовується багатьма іншими сторонами, в тому числі органами банківського нагляду і кредиторами. Крім перевірки звітності на достовірність, в системі корпоративного управління зовнішні аудитори виступають в ролі консультантів і надають менеджменту інформацію про якість управління, адекватність методик аналізу та ефективності стандартів прийняття рішень.

Договір із зовнішнім аудитором укладається банком на один рік і може переукладатися за умови, якщо якість аудиторських послуг задовольнить його вимоги та буде досягнуто порозуміння про усі інші умови договору. У випадку виникнення конфлікту інтересів між банком і зовнішньою аудиторською організацією після укладання договору, Наглядова рада визначає, наскільки наявний або потенційний конфлікт інтересів може впливати на проведення об'єктивного аудиту банку, та приймає рішення щодо потреби заміни зовнішнього аудитора.

б) Кредитори, рейтингові агентства, громадськість можуть здійснюють суттєвий вплив на систему корпоративного управління у разі наявності у них вимог до керівництва банку щодо розкриття інформації. Однією із найбільших переваг публічного розкриття інформації є здійснення впливу на поведінку банку. Принципом дотримання відповідного рівня розкриття інформації (транспарентність), який дозволяє учасникам ринку формувати власні судження про систему управління банку, є критично важливим для завоювання їх довіри клієнтів. До того ж транспарентність може допомогти у зміцненні належного

корпоративного управління. Виходячи з цього, банку слід забезпечити розкриття інформації про:

- фінансову діяльність;
- стратегію, філософію, цілі і принципи діяльності;
- нові продукти;
- обсяги та результати операцій;
- базову організаційну структуру;
- структуру Наглядової ради, Правління, вищого керівництва;
- кваліфікацію і досвід провідних керівників Наглядової ради і Правління;
- природу і розмір угод із афілійованими і пов'язаними особами;
- потенційні ризики.

Інструментами інформування виступають:

- річні звіти з висновками зовнішніх аудиторів (розповсюджуються серед акціонерів, клієнтів банку, інших зацікавлених осіб або розміщуються на Інтернет-сторінці банку);
- корпоративна Інтернет-сторінка банку;
- звіти перед щорічними Загальними зборами акціонерів;
- офіційні повідомлення в ЗМІ;
- прес-конференції.

У межах розробленого підходу до організації системи ефективного корпоративного управління система ризик-менеджменту не була виділена окремо через наявність її на всіх рівнях корпоративного управління банку у сфері управління проблемними кредитами.

Узагальнено вищенаведені положення запропонованого підходу до організації системи корпоративного управління в рамках проблеми мінімізації наслідків неповернення проблемної заборгованості в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні функції учасників процесу корпоративного управління банку та рекомендації щодо покращення їх діяльності

№	Учасник	Функції	Рекомендації щодо
---	---------	---------	-------------------

п/п			покращення діяльності
1	Законодавчі органи, регулюючі органи та органи банківського нагляду	Формування правового механізму регулювання банківської діяльності	Збалансування адміністративних та ринкових методів управління
2	Загальні збори акціонерів і Правління	Формування стратегії розвитку банку	Займання активної позиції акціонерами банку по відношенню до управління проблемними кредитами
		Підбір висококваліфікованих та досвідчених топ-менеджерів для реалізації стратегічних цілей	Використання стратегії лідерства на витратах для управління проблемними кредитами
3	Менеджери вищої ланки	Реалізація стратегії банку	Продовження таблиці 3.1 Розроблення ефективної системи делегування повноважень
		Призначення на керівні посади менеджерів середньої ланки	
		Формування мотивації персоналу	
		Формування системи управління персоналом	
		Організація підготовки кадрів	
		Формування стратегічного плану	
		Розробка методів управління ризиками	
		Затвердження стандартів взаємодії з боржниками	
4	 Внутрішній аудит	Визначення ключових показників ефективності роботи різних відділів банку, які здійснюють управління проблемними кредитами	
		Прийняття рішень про реструктуризацію проблемної заборгованості та її стягнення в судовому порядку	
4	 Внутрішній аудит	Контроль ефективності рішень, що приймаються керівництвом	Забезпечення об'єктивності реалізації діяльності в майбутньому
		Забезпечення ефективного контролю при делегуванні повноважень	
		Надання менеджменту банку ретроспективного аналізу функціонування системи банку в цілому	

		Перевірка якості виконання задач, сформованих керівництвом, підлеглими	
5	Зовнішній аудит	Формування висновку про достовірність фінансової звітності банку Надання керівництву банку інформації про якість управління, адекватність методик аналізу та ефективності стандартів прийняття рішень	
6	Кредитори, рейтингові агентства, громадськість	Прагнення до розкриття інформації керівництвом банку	

В основі сформованої моделі корпоративного управління Банк лежить ефективна співпраця між органами управління, органами контролю, а також зовнішніми аудиторами й усіма зацікавленими особами у сфері управління банком з метою досягнення визначених стратегічних цілей і завдань банку, забезпечення його надійності та стабільності. Даним підходом забезпечується чіткий розподіл і збалансованість повноважень та обов'язків органів управління та якісна комунікація між учасниками процесу управління проблемною заборгованістю.

Отже, з огляду на те, що зменшення кількості проблемних кредитів банку та мінімізація ймовірності їх виникнення в майбутньому може бути здійснено лише за умови формування ефективної цілісної системи управління, була побудована система корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами для Банку. В основі даної системи лежить тісний взаємозв'язок органів управління і контролю банку та чіткий розподіл повноважень між ними у сфері управління проблемними кредитами. З метою формування ефективної системи корпоративного управління банку в майбутньому були надані рекомендації для кожного конкретного органу щодо управління проблемною заборгованістю.

3.2 Технологія визначення проблемних кредитів та оцінка доцільності їх передачі банком на аутсорсинг

Продаж банками проблемних кредитів третім особам – загальноприйнята практика у всіх країнах. Останнім часом вона почала використовуватися і в Україні, оскільки сьогодні проблема неповернення кредитів позичальниками стоїть особливо гостро. Це пояснюється збільшенням резервів під кредитні операції внаслідок зростання обсягу проблемних кредитів та відволіканням банку від основної діяльності при управлінні проблемними кредитами. Формування резервів у великих розмірах призводить до виникнення збитків, які акціонери банків змушені компенсувати збільшенням статутного капіталу. І тому для забезпечення повернення проблемних кредитів банки передають їх на аутсорсинг.

Продаж банками проблемних кредитів має значну кількість переваг:

- сприяє поліпшенню річної звітності, списанню безнадійних кредитів з балансу банку;
- звільненню сформованих резервів під кредитні операції;
- збільшенню ліквідності;
- поліпшенню якості кредитного портфеля;
- зменшенню тиску НБУ, що пов'язаний із можливістю введення тимчасової адміністрації, якщо проблемні кредити перевищать 30 % активів банку;
- віднесення дисконту (різниці між залишком непогашеного кредиту і ціною продажу) на валові витрати банку, що дозволяє уникнути сплати податку на прибуток [55, 56, 57].

Раніше банки продавали проблемні кредити виключно афілійованим, як правило, страховим компаніям. Але такі угоди були, як правило, неофіційними. Зараз викупом проблемних кредитів банків займаються колекторські агентства, факторингові компанії та, у меншій мірі, інвестиційні фонди і фінансові

компанії. Останні являються посередниками між колекторами та банками. Вони здійснюють викуп кредитів та передають їх колекторським фірмам на обслуговування. Кожна із даних фінансових установ спеціалізується на викупі окремих видів проблемних кредитів залежно від принципів їх діяльності.

Що стосується Банку, то дана установа також здійснює передачу проблемних кредитів на аутсорсинг. На рівні Головного офісу банку в м. Київ 20 серпня 2009 р. було прийнято рішення про передачу бланкових овердрафтів колекторським компаніям. Проте, слід зазначити, що Банк не дуже активно співпрацює з ними, на відміну від інших банків. Практика партнерських відносин банку із факторинговими компаніями у сфері управління проблемними кредитами взагалі відсутня.

Тому, зважаючи на переваги продажу проблемної заборгованості колекторським агентствам та факторинговим компаніям, вважаємо за доцільне розробити технологію визначення проблемних кредитів, які Банку вигідно передавати на аутсорсинг.

Початковим етапом розробки даного технологічно-економічного процесу має стати поділ всіх проблемних кредитів банку (залежно від виду позичальників та наявності застави) на 3 категорії, які з погляду формування попиту і пропозиції зовсім різні.

– бланкові кредити фізичних осіб. До них включаються кредити, що надаються готівкою, на споживчі потреби та карткові кредити, які дисконтуються на 90-95 %. Основними їх покупцями є колекторські агентства, які спеціалізуються на купівлі великих боргових портфелів, що містять не менше 50 дрібних кредитів, які характеризуються терміном прострочення більше 90 днів на суму до 10000 доларів США із штрафними санкціями та незадовільним обслуговуванням боргу [58].

Такий вибір колекторських агентств обумовлений принципами їх діяльності, яка не враховує додаткові витрати часу та ресурсів для отримання інформації щодо специфіки кожного бізнесу. Саме тому їм простіше й вигідніше працювати із дрібними стандартними роздрібними кредитами.

– забезпечені заставою кредити фізичних осіб. Для даних кредитів характерна проблема попиту, адже для їх продажу необхідний досить великий інвестор. Як правило, викупом таких кредитів займаються факторингові компанії. Іноді у схемі факторингу може застосовуватися лізинг. У такому випадку застава передається позичальникові у лізинг. Таким чином, компанія-фактор знижує свої ризики, адже застава залишається в її власності і у разі несплати позичальника за кредитом застава відчужується компанією-фактором.

– кредити юридичних осіб. Для таких кредитів існує проблема пропозиції, адже є можливість їх погашення в майбутньому. Саме тому продаж кредитів корпоративних клієнтів для банку є недоцільним.

Визначимо послідовність дій банку по прийняттю рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг:

– у перший місяць виникнення неплатежу банк намагається самостійно вирішити проблему: телефонує позичальнику і просить погасити основну суму кредиту та відсотки. У випадку виконання умов, які визначає банк, позичальником кредитна лінія може бути відновлена;

– на 30-й день заборгованості кредит визнається проблемним і на цю суму нараховують підвищені відсотки, штрафи. У випадку погашення кредиту позичальником, він може бути відновлений (вірогідність даної події 30 %);

– 90-й день – це останній день роботи банку з даним проблемним кредитом. Рішення про передачу проблемного кредиту на аутсорсинг приймається Головою Правління банку, який відповідає за погашення проблемної заборгованості позичальниками. У цей період важливе значення займає визначення ефективності передачі проблемних кредитів банку на аутсорсинг (рис. 3.2).

З метою виділення проблемних кредитів для передачі на аутсорсинг згідно із запропонованою схемою банку необхідно визначити якісні параметри, за якими буде здійснюватися відбір.

Такими параметрами є:

– валюта, в якій був наданий кредит;

- вид кредиту;
- термін прострочення кредиту;
- сума заборгованості;
- співвідношення суми кредиту і нарахованих штрафних санкцій;
- співвідношення залишку заборгованості до забезпечення за кредитом;
- історія платежів.

За вказаними параметрами банк має обрати кредити, які за всіма характеристиками поступаються іншим, і які банку не вигідно утримувати на балансі, та визначити ймовірність їх повернення порівняно зі схожими кредитами.

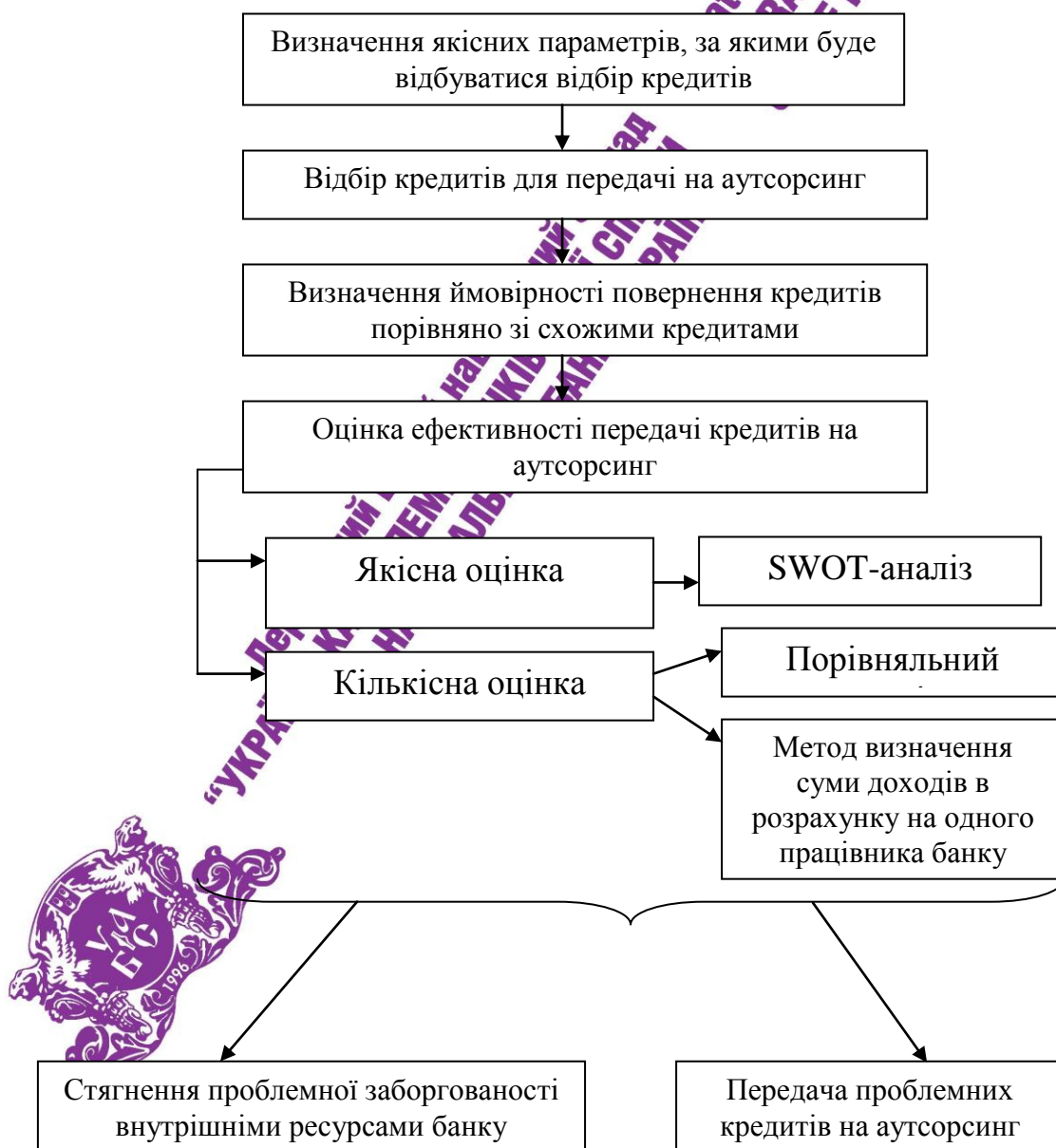


Рисунок 3.2 – Механізм визначення доцільності передачі проблемних кредитів банку на аутсорсинг

Після виявлення кредитів, які для банку вигідно передавати на аутсорсинг, керівним складом Комітету по роботі з клієнтами, які потребують особливої уваги і мають сумнівну заборгованість має бути ініційована робота щодо оцінювання ефективності передачі визначених кредитів на аутсорсинг у розрізі якісної та кількісної оцінки.

Для банку передача кредитів на аутсорсинг є вигідною в тому випадку, якщо колекторське агентство (факторингова компанія) зможе забезпечити для банку економію та більш високий рівень якості послуг за рахунок окремих факторів, якими володіє компанія-аутсорсер.

Для якісної оцінки передачі проблемних кредитів на аутсорсинг керівництву банку пропонується використовувати SWOT-аналіз процесу аутсорсингу. Використання SWOT-аналізу дозволить сформуванню якісну оцінку даного рішення та вказати на складнощі, пов'язані із його реалізацією.

З метою здійснення кількісного оцінювання ефективності передачі кредитів на аутсорсинг банком можуть бути використані наступні методи:

- порівняльний метод, суть якого полягає у співставленні собівартості стягнення проблемної заборгованості внутрішніми ресурсами банку із собівартістю процесу аутсорсингу;
- метод визначення суми доходів в розрахунку на одного працівника банку;
- аналіз чистої теперішньої вартості (NPV) за ефектом від передачі кредитів на аутсорсинг.

Розглянемо визначені методи більш детально.

Доцільність передачі кредитів на аутсорсинг згідно із порівняльним методом визначається у випадку перевищення повної собівартості процесу стягнення проблемної заборгованості внутрішніми ресурсами банку над загальною сумою витрат, які пов'язані із залученням колекторського агентства

(факторингової компанії) для виконання даної операції, та кількісно розраховується за допомогою показника економічного ефекту, що визначається за формулою (3.1):

$$E_a = C_b - C_a, \quad (3.1)$$

де E_a – економічний ефект від передачі кредитів банком на аутсорсинг, грн.;

C_b – повна собівартість процесу стягнення проблемної заборгованості внутрішніми ресурсами банку, грн.;

C_a – повна собівартість залучення колекторського агентства (факторингової компанії) для стягнення проблемної заборгованості, грн.

Повна собівартість процесу стягнення проблемної заборгованості внутрішніми ресурсами банку включає наступні складові:

- вартість трудових ресурсів із додаванням витрат на підвищення кваліфікації працівників та плати агентству з підбору персоналу в разі відсутності в банку необхідних спеціалістів зі стягнення проблемної заборгованості;

- вартість оснащення необхідним обладнанням робочих місць працівників;

- інформаційне забезпечення діяльності працівників;

- вартість оренди приміщення;

- витрати на здійснення телефонних дзвінків, відправлення смс-повідомлень працівниками банку клієнтам;

- транспортні витрати, пов'язані зі здійсненням особистих зустрічей працівників відділення із клієнтами;

- плата за освітлення, опалення та водопостачання;

- альтернативні витрати, величина яких може бути розрахована як різниця між можливим розміром прибутку в розрахунку на одного працівника відділення по управлінню проблемними кредитами, функції якого планується

передати на аутсорсинг, та поточним показником прибутку в розрахунок на одного працівника даного відділення. До складу цих витрат варто також віднести альтернативні витрати на трудові ресурси, пов'язані із тим, що колекторське агентство (факторингова компанія) витратить менше часу на виконання операції за рахунок спеціалізації. Розрахунок даної величини може здійснюватися як різниця між часом, що необхідний для стягнення заборгованості працівником банку, помноженим на величину почасової оплати праці, і часом, необхідним для виконання тієї ж функції працівником колекторського агентства (факторингової компанії), помноженим на величину почасової оплати праці, що діє в банку. Оцінка альтернативних витрат є однією із найскладніших для банку в процесі визначення собівартості послуг відділення.

Собівартість процесу передачі кредитів на аутсорсинг включає наступні елементи:

– Собівартість внутрішньої організації процесу передачі кредитів колекторському агентству (факторинговій компанії). Дана величина включає витрати на пошук оптимального партнера, вартість послуг юридичних та економічних консультантів при виборі компанії, якій будуть передані кредити;

– Вартість послуг колекторського агентства (факторингової компанії). Вартість послуг колекторського агентства – сума, яка складається з двох частин, перша з якої визначається за згодою з клієнтом колекторського агентства і стягується за кожного боржника за умов 100% передоплати, а друга частина складає 10-40 % від вартості фактично стягнених сум з боржника і сплачується повністю протягом трьох днів з моменту надходження суми заборгованості на рахунок банку. Чим більший розмір передоплати, тим більша сума буде гарантовано компенсована за рахунок відповідача.

На практиці іноді трапляються випадки, коли друга частина не стягується. Договором між банком і колекторським агентством може бути змінено співвідношення першої і другої частин у бік збільшення першої з метою покладання ще більшої частини витрат на боржника. Розмір другої частини

залежить від підстави виникнення боргу (споживчий кредит, автокредит, іпотека тощо), розміру заборгованості, терміну неповернення.

Вартість послуг факторингової компанії включає плату за обслуговування (комісію), яка складає 0,5-3 % (а в деяких випадках перевищує 5 %) та плату за надані у кредит кошти;

– Додаткові витрати на здійснення контролю за діяльністю колекторського агентства (факторингової компанії), що включають витрати на персонал банку, який здійснює безпосередній контроль за дотриманням умов угоди колекторським агентством (факторинговою компанією).

До складу даних витрат входить сума можливих втрат, що може понести банк, при помилковій передачі кредитів певному колекторському агентству (факторинговій компанії). Дана величина визначається ймовірністю виникнення помилок зі сторони колекторського агентства (факторингової компанії). Повну суму можливих втрат вносити у формулу оцінки ефективності передачі кредитів на аутсорсинг недоцільно, оскільки вона в більшості випадків може перевищувати собівартість стягнення проблемної заборгованості власними ресурсами банку, і передача кредитів на аутсорсинг буде мати негативний ефект.

Метод визначення суми доходів в розрахунку на одного працівника банку заснований на співвідношенні валових доходів банку і кількості його працівників. Відповідно, чим вищим є значення даного показника, тим ефективнішою є діяльність банку. При передачі кредитів на аутсорсинг кількість персоналу відділення по управлінню проблемними кредитами зменшується, проте збільшується собівартість за рахунок вартості послуг колекторського агентства (факторингової компанії), і співвідношення валових доходів банку і кількості його працівників може змінитися. Таким чином даний критерій не має бути для банку основним, оскільки досить важко спрогнозувати величину співвідношення на попередньому етапі. Більш доцільно його використовувати при оцінці ефективності передачі кредитів на аутсорсинг у наступні періоди.

До того ж для визначення фінансово-економічної доцільності передачі кредитів на аутсорсинг може бути використаний розрахунок, в основі якого лежить метод дисконтування грошових потоків з визначенням чистої теперішньої вартості за ефектом від передачі кредитів на аутсорсинг. Проте, так як даний спосіб розрахунку оцінки ефективності аутсорсингу для банку можливо використовувати лише при виділенні одного із відділів банку в самостійну організацію і наданні даною організацією спеціалізованих послуг не тільки самому банку, а й іншим організаціям, то використання його для Банку неможливим. Економічний ефект від передачі кредитів на аутсорсинг в даному випадку являє собою різницю дисконтованих грошових потоків відділення банку по управлінню проблемними кредитами до передачі кредитів на аутсорсинг і грошового потоку, отриманого колекторським агентством (факторинговою компанією).

Крім того при плануванні процесу передачі кредитів на аутсорсинг банк може визначити позитивні риси, які допоможуть перекрити негативні моменти оцінки ефекту від передачі кредитів на аутсорсинг. Якісні результати від передачі кредитів на аутсорсинг можуть бути визначені як:

- передача функцій контролю спеціалізованим менеджерам середньої ланки для зменшення кількості виконуваних функцій вищим керівництвом банку з метою їх розвантаження;
- покращення внутрішньої структури банку в плані прозорості та керованості;
- підвищення інвестиційної привабливості банку;
- більш чітке розмежування та збалансування повноважень і відповідальності.

З огляду на визначені підходи до оцінювання ефективності передачі кредитів на аутсорсинг Банку рекомендується з метою формування кількісної оцінки в даній сфері використовувати порівняльний метод на початковому етапі співпраці із колекторським агентством (факторинговою компанією), а потім переходити до методу визначення суми доходів в розрахунок на одного

працівника банку. Після здійснення розрахунків банк має прийняти рішення про вибір найбільш ефективного варіанту управління проблемними кредитами банку: здійснювати стягнення проблемної заборгованості власними силами чи передати її колекторському агентству (факторинговій компанії);

– на 91-й день справа передається незалежному колекторському агентству (факторинговій компанії), а сам кредит блокується. Після цього навіть у випадку погашення позичальником основної суми кредиту та відсотків відновлення кредитної лінії не передбачається.

Суть діяльності колекторів полягає у здійсненні викупу проблемних кредитів банку з метою їх погашення позичальником. Але у більшості випадків вони не викупувають кредити, а працюють за договором комісії, договором доручення або агентським договором, виступаючи в ролі представника банку. Заборгованість позичальника при цьому залишається на балансі банку, а колектор одержує винагороду із суми погашеного кредиту. У середньому по боргах із простроченням 60-120 днів комісія складає 25 %. Договір між банком і колекторами складається, як правило, юристами банку. Звичайно колектори неприскіпливо ставляться до умов роботи, за винятком низки ключових пунктів.

По-перше, вони не дають гарантій, наприклад, по обсягах повернення. Водночас пункт про відповідальність колектора за втрату репутації, що зобов'язує його діяти в рамках етичних норм і діючого законодавства, входить до числа типових. Якщо колектори застосовуватимуть недозволені або неетичні методи, постраждає не тільки їхня репутація, а й репутація банку. Після викупу проблемних кредитів у банку керівники служб колекторського агентства детально вивчають якість переданих справ (період прострочення, раніше здійснювані у відношенні боржників кредиторами чи іншими колекторськими агентствами лі).

Після цього у письмовій формі складається висновок про порядок роботи з портфелем проблемних кредитів. Портфель проблемних кредитів поділяється на частини за критеріями роботи з боржниками і розподіляється по службах.

Спочатку боржник може потрапити в кожну зі служб колекторського агентства, а їх як правило три: служби досудової роботи з боржником, служба судового стягнення, служба виконання. Співробітники служби відразу ж заносять усю наявну інформацію про боржника в спеціально розроблену колекторську програму, що дозволяє автоматизувати процес роботи з кожним боржником.

Крім колекторських агентств викупом проблемних кредитів банку займаються факторингові компанії, які на відміну від колекторських агентств, здійснюють викуп великих одиничних корпоративних кредитів (на суму не менше 1 млн. грн.) чи заставних кредитів фізичних осіб. Факторингові компанії купують такі кредити, розраховуючи, що вони будуть у повному обсязі погашені через 1-2 роки. Гарантією погашення кредиту виступає додаткова застава (особисте поручительство засновника компанії, нерухоме майно, корпоративні права фірми).

Факторингові компанії можуть використовувати різні схеми для викупу проблемних кредитів у банків:

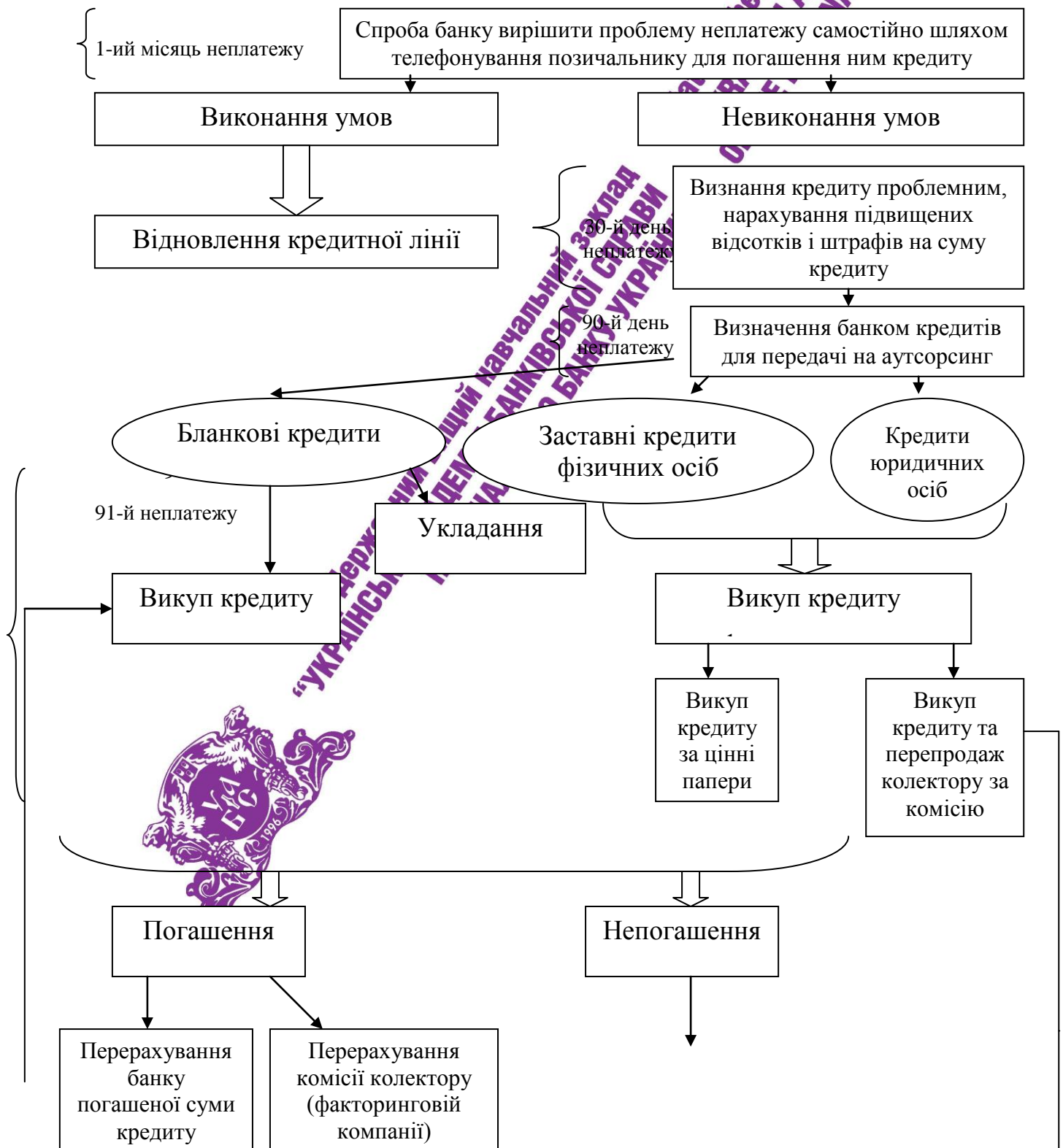
– Купівля кредитів за поточною вартістю (за вирахуванням резервів). Після продажу кредиту за такою схемою банку доводиться списати збитки за рахунок вже сформованих резервів (це відбувається за рахунок зменшення капіталу на необхідну суму), а факторингова компанія отримує можливість вживати будь-які дії із повернення кредиту. При цьому факторингова компанія має широкі можливості для отримання прибутку в інтересах акціонерів (використовується виключно іноземними банками з високим рівнем адекватності власного капіталу і в Україні не практикується).

– Купівля кредитів за цінні папери, реальна вартість яких серйозно відрізняється від номінальної (при цьому може використовуватися складна схема: наприклад, спочатку факторингова компанія перераховує гроші в банк, а потім ці ж гроші банк направляє на купівлю цінних паперів). Такий механізм дозволяє банкам знизити резерви під проблемні кредити, однак, насправді не вирішує проблему неякісних кредитних портфелів і тільки підвищує ризики банківської системи.

– Викуп проблемних кредитів у банку і передача їх колекторським агентствам за комісію.

На 210-й день заборгованості інформація про позичальника надходить із колекторського агентства до кредитного бюро, яке заводить справу на відповідного позичальника.

На основі вищенаведених даних сформуємо алгоритм дій банку по прийняттю рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг (рис. 3.3).



Передача інформації про позичальника до кредитного бюро	210-й день неплатежу
---	-------------------------

Рисунок 3.3 – Алгоритм дій банку по прийняттю рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг

Для підтвердження дії на практиці сформованого механізму визначення доцільності передачі проблемних кредитів банку на аутсорсинг оцінимо ефективність передачі кредитів колекторській компанії за допомогою запропонованих кількісних методів на основі даних щодо кредитного портфеля Банку.

Сума кредитів та заборгованості клієнтів Банку, станом на 1.01.2011 р. склала 28 260 806 тис. грн. (їх частка в активах банку становила 61,27 %). Кредитний портфель сформований за рахунок кредитів юридичним особам (12 241 655 тис. грн.), кредитів фізичним особам-підприємцям (5 336 538 тис. грн.), іпотечних кредитів фізичним особам (5 618 291 тис. грн.), споживчих кредитів фізичним особам (5 032 287 тис. грн.) та інших кредитів фізичним особам (32 035 тис. грн.). За сумою та за кількістю кредити фізичним особам перевищують кредити юридичним особам, що пояснюється тим, що пріоритетним напрямком діяльності Банку є обслуговування клієнтів роздрібногo бізнесу.

Протягом 2008-2009 рр. якість кредитного портфелю банку значно погіршилася. Лише протягом 2010 р. частка проблемних кредитів поступово почала зменшуватися (із 43 % станом на 1.01.2010 р. до 35 % станом на 1.01.2011 р.), проте і зараз вона залишається значною. Станом на 1.01.2011 р. сума проблемної заборгованості Банку становила 9 891 282 тис. грн. Більшу частину проблемних кредитів банку склали кредити із затримкою платежу від 184 до 365 (366) днів та більше ніж 366 (367) днів. Проблемні кредити банку

станом на 1.01.2011 р. включають як кредити юридичним особам (3 767 389 тис. грн.), так і кредити фізичним особам (6 123 893 тис. грн.) (кредити фізичним особам-підприємцям, іпотечні та споживчі кредити).

З огляду на те, що передача кредитів на аутсорсинг банками відбувається на 91 день прострочення платежу за кредитом та що банку вигідно продавати кредити фізичних осіб (див. рис. 3.3), доцільною є передача проблемних кредитів фізичних осіб-підприємців, споживчих та іпотечних кредитів із затримкою платежу від 91 дня до 366 (367) днів і більше колекторським компаніям.

На основі представлених вище даних щодо якості кредитного портфеля Банку розрахуємо економічний ефект від передачі кредитів банком на аутсорсинг (формула 3.1) та валовий дохід в розрахунку на одного працівника банку у випадку прийняття рішення стягнення проблемної заборгованості внутрішніми ресурсами банку та у випадку передачі кредитів на аутсорсинг (табл. Ц.1).

На основі проведеного розрахунку можна зробити висновок про доцільність передачі проблемної заборгованості банку в сумі 1 221 456 грн. (кредити фізичних осіб-підприємців, іпотечних та споживчих кредитів фізичних осіб) колекторській компанії. Адже економічний ефект від передачі кредитів банком на аутсорсинг має додатнє значення (74 220 грн.), що свідчить про перевищення витрат на стягнення проблемних кредитів внутрішніми ресурсами банку (471 584 грн.) над собівартістю процесу передачі кредитів на аутсорсинг (397 364 тис. грн.). Крім того сума валового доходу в розрахунку на одного працівника відділення за умови залучення колекторської компанії є більшою (183 218 грн.) порівняно із сумою доходу, яку може отримати банк у разі відмови від продажу проблемної заборгованості (174 494 грн.).

Досвід роботи Банку з проблемними кредитами вказує на необхідність застосування портфельного підходу до управління кредитами фізичних осіб при передачі їх колекторській компанії. Тобто доцільним є здійснення продажу великих боргових портфелів, що включають більше 50 дрібних кредитів із

терміном прострочення понад 90 днів на суму до 10 000 доларів США. Співпраця Банку із колекторською компанією, яка входить до трійки найбільших в Україні і надає послуги не лише на комісійній основі, а й на даний момент на українському ринку має найбільший досвід щодо викупу банківських портфелів проблемних кредитів, є досить позитивним моментом. Оскільки подальше співробітництво банку із даною компанією дозволить знизити собівартість процесу передачі кредитів на аутсорсинг за рахунок непомітності витрат на пошук колекторської компанії, а також списати безнадійні кредити зі свого балансу та поліпшити якість кредитного портфеля.

Побудований механізм визначення доцільності передачі проблемних кредитів банку на аутсорсинг був апробований у Сумському відділенні Банку та отримав позитивний відгук.

Отже, в умовах загострення проблеми неповернення банківських кредитів позичальниками для банків одним із варіантів вирішення даної проблеми є передача проблемних кредитів на аутсорсинг. Викупом проблемних кредитів банку займаються переважно колекторські агентства та факторингові компанії. Позитивний момент полягає в тому, що продаж проблемної заборгованості колекторським та факторинговим компаніям є основним інструментом скорочення резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями для банку на сьогодні. З метою покращення якості кредитного портфеля Банку були сформовані механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів банку на аутсорсинг та алгоритм дій банку по прийняттю рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг.



Висновки до розділу 3

З метою удосконалення управління проблемними кредитами Банку були запропоновані заступні рішення.

Зменшення кількості проблемних кредитів банку в сучасних умовах та зниження ймовірності їх виникнення в майбутньому можливе лише у разі формування цілісної структури управління банку. Для вирішення даної проблеми було розроблено алгоритм дій банку щодо оцінки системи корпоративного управління з метою підвищення ефективності її діяльності у сфері управління проблемними кредитами. Згідно із даним алгоритмом були визначені критерії для формування висновків про якість управління, за якими має бути сформована загальна оцінка корпоративного управління банку. Крім того була побудована система корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами для Банку, в основі якої лежить тісний взаємозв'язок органів управління і контролю банку та чіткий розподіл повноважень між ними у сфері управління проблемними кредитами.

В умовах загострення проблеми неповернення банківських кредитів клієнтами доцільною є передача кредитів на аутсорсинг. Банк, як і більшість банків в умовах погіршення фінансового стану позичальників, має незначний досвід продажу проблемних кредитів.

З метою підвищення ефективності діяльності банку, покращення якості кредитного портфеля та скорочення резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банку була розроблена технологія виявлення кредитів, які для нього вигідно передавати на аутсорсинг.

Згідно із нею основними якісними параметрами для оцінки портфеля кредитів, які передаються колекторським агентствам має бути: валюта, в якій був наданий кредит, вид кредиту, термін його прострочення, сума заборгованості, співвідношення суми кредиту і нарахованих штрафних санкцій, співвідношення залишку заборгованості до забезпечення за кредитом та історія платежів. За даною технологією було визначено, що банку вигідно продавати бланкові кредити фізичних осіб колекторським компаніям, заставні кредити фізичних осіб – факторинговим компаніям, а кредити юридичних осіб – залишати на балансі банку.

ВИСНОВКИ

Якість банківських кредитів – один із найважливіших індикаторів стану банківського сектору та економіки в цілому, який визначається структурою і категоріями наданих клієнтам кредитів. Поява проблемної заборгованості погіршує якість кредитного портфеля. І тому з метою мінімізації кредитного ризику та поліпшення стану кредитного портфеля кредитна політика банку може включати в себе систему правил побудови відносин з клієнтом, куди входить і процедура стягнення заборгованості.

Вході виконання дипломної роботи автор притримувався визначення сутності проблемного кредиту банку як кредиту, за яким своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, виникли обставини, які дають змогу банку мати сумнів щодо повернення кредиту. Проблемні кредити не виникають несподівано. Виділяють безліч сигналів, які свідчать про погіршення фінансового стану позичальника та виникнення ймовірності неповернення ним кредиту в майбутньому.

Виникнення проблемних кредитів обумовлюється внутрішніми (керованими) та зовнішніми (некерованими) факторами. До складу внутрішніх факторів відносять фактори, які пов'язані із помилками в роботі працівників банку при структуруванні кредиту, оцінці забезпечення, використанні неперевіреної усної інформації про позичальника. Зовнішні фактори визначаються взаємодією банку з іншими банками-партнерами, конкурентами,

клієнтами та державою та включають певні зміни економічного, соціального, політичного характеру, що обумовлюють виникнення проблемних кредитів.

Відповідальність за управління проблемними кредитами в банку лягає на підрозділ по роботі з проблемними активами, який взаємодіючи із підрозділом стратегічного аналізу, юридичною службою та службою безпеки, проводить моніторинг проблемних кредитів та розробляє схеми їх погашення на основі зібраних даних про позичальника. Підсистема інформаційного забезпечення управління проблемними кредитами включає зовнішнє та внутрішнє інформаційне забезпечення.

Основними компонентами управління проблемними кредитами банку є: аналіз кредитного портфеля і своєчасне виявлення кредитів, які можуть перейти до категорії проблемних; розробка комплексу заходів щодо виплати проблемних кредитів, що включає вибір методу управління проблемними кредитами залежно від позичальника. На основі визначених напрямків у банку виділені етапи управління проблемними кредитами: аналіз кредитного портфеля та виявлення тих кредитів, які у майбутньому можуть стати проблемними; інформування керівництва банку працівником кредитного підрозділу про ненадходження платежів за кредитом; переведення кредиту у розряд "Спеціальний контроль"; передача кредитної справи боржника до ППА; відкриття спостережної справи працівником ППА; переведення кредиту до категорії проблемних або до категорії безнадійних; підписання спільної угоди і розробка плану заходів з метою погашення проблемного кредиту; вибір методу управління проблемним кредитом.

Виділяють два основні методи управління проблемними кредитами – реструктуризацію і ліквідацію. Метод реструктуризації полягає в розробці спільного з позичальником плану заходів щодо повернення кредиту. У випадку, коли ні один із застосованих заходів не дає реальної можливості повернення кредиту, банк може використати метод ліквідації.

Для проведення аналізу якості кредитного портфеля та ефективності управління проблемними кредитами було обрано Банк, який є одним із

найбільш надійних та фінансово стійких банків, що входить до складу першої групи згідно класифікації НБУ. За результатами аналізу діяльності банку за період 2008-2010 рр. на основі проведеної оцінки фінансової стійкості, достатності капіталу та ліквідності зроблено висновок стосовно успішності його діяльності. Проте негативним моментом є збитковість діяльності Банку, що свідчить про зниження ефективності проведення ним операцій.

У процесі аналізу якості кредитного портфеля банку було визначено, що протягом аналізованого періоду відбулося її погіршення за рахунок збільшення суми проблемних кредитів до рівня 10 %.

Управління проблемними кредитами Банку здійснюється на підставі Концепту організації взаємодії підрозділів банку при проведенні роботи з простроченою заборгованістю, що має статус документу внутрішнього користування. Згідно із цим документом процедура стягнення заборгованості за кредитами поділяється на 4 етапи: pre-collection, soft collection, hard collection, legal collection. З метою забезпечення виплати клієнтами заборгованості за кредитами Банку використовує різні варіанти реструктуризації та практикує передачу бланкових овердрафтів на аутсорсинг (колекторським компаніям). Продаж проблемних кредитів факторинговим компаніям банком не здійснюється.

З метою удосконалення управління проблемними кредитами Банку були сформовані наступні пропозиції.

Були обґрунтовані підходи щодо розвитку (удосконалення) системи корпоративного управління в рамках управління проблемними кредитами для Банку. В основі сформованої моделі лежить тісний взаємозв'язок органів управління і контролю банку та чіткий розподіл повноважень між ними у сфері управління проблемними кредитами. Крім того був розроблений алгоритм проведення аналізу для виявлення проблем у сфері управління проблемними кредитами банку, головною ціллю якого є визначення загальної оцінки корпоративного управління банку.

За умови загострення проблеми неповернення банківських кредитів клієнтами на даний момент доцільно здійснювати передачу проблемних кредитів на аутсорсинг. З метою підвищення ефективності діяльності банку, покращення якості кредитного портфеля та скорочення резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банку була розроблена технологія виявлення кредитів, які для нього вигідно передавати на аутсорсинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пластун, В. Л. Проблемні ланки кредитного моніторингу [Текст] / В. Л. Пластун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 5.– 2002. – С. 204-210.
2. Череп, А. В. Управління кредитними ризиками як фактор підвищення ефективності банківської діяльності [Текст] / А. В. Череп, А. М. Ниценко // Економічний простір.– 2009. – № 23. – С. 44-49.
3. Карбівничий, І. В. Теоретичні аспекти формування кредитної політики банку [Текст] / І. В. Карбівничий // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, зб. наук. праць. – Суми : УАБС НБУ, 2006. – Т. 17. – С. 264-270.
4. Онищак, Н. М. Теоретичні підходи до формування кредитної політики та кредитного портфеля комерційного банку в сучасних умовах фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс] / Онищак Н. М. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural>.
5. Вовчак, О. Д. Кредит і банківська справа [Текст] / О. Д. Вовчак, Н. М. Рущишин, Т. Я. Андрейків. – К. : Знання, 2008. – 568 с. – ISBN 978-966-346-588-3.
6. Сало, І. В. Фінансовий менеджмент банку [Текст] / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми : Університетська книга, 2007. – 314 с. – ISBN 978-966-680-312-5.

7. Д'яконов, К. М. Оптимізація ризику кредитного портфеля банку [Текст] / К. М. Д'яконов // Наука й економіка.– 2010. – № 2. – С. 35–41.
8. Белозерцев, В. С. Класифікації кредитної політики підприємства з огляду на системний підхід [Електронний ресурс] / Белозерцев В. С. – Режим доступу : <http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural>.
9. Ильясов, С. М. Качество кредитного портфеля и кредитные риски [Текст] / С. М. Ильясов, А. А. Гаджиев, Т. И. Магомедов // Банковское дело.– 2008. – № 3. – С. 80-85.
10. Работа банка по обеспечению возврата задолженности [Текст] // Банковский аудитор.– 2010. – № 6. – С. 7–16.
11. Казарцев, А. Решение проблемы “плохих” кредитов: международный опыт [Текст] / А. Казарцев // Банковское дело. – 2007. – № 3. – С. 63-68.
12. Снежко, В. С. Проблемная ссуда, что предпринять? [Текст] / В. С. Снежко // Банковские услуги. – 2009. – № 9. – С. 8-11.
13. Bank for international settlements [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bis.org/about/legal.htm>.
14. International Monetary Fund [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imf.org/external/pubind.htm>.
15. Board of Governors of the Federal Reserve System [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.federalreserve.gov/bankinfo/reglisting.htm>.
16. Барановський, О. Проблемні банки: виявлення й лікування [Текст] / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 11. – С. 18-31.
17. Тимоти У. Кох. Управление банком / Пер. с англ. [Текст] : в 5-ти книгах, 6-ти частях. Часть V / Тимоти У. Кох. – Уфа : Спектр, 1993. – 192 с. – ISBN 766-321-053-4.
18. Дмитренко, М. Г. Кредитування і контроль [Текст] / М. Г. Дмитренко, В. С. Потлатнюк. – К. : Кондор, 2009. – 296 с. – ISBN 966-351-006-4.
19. Вовк, В. Я. Кредитування і контроль [Текст] / В. Я. Вовк, О. В. Хмеленко. – К. : Знання, 2008. – 463 с. – ISBN 978-966-346-402-2.

20. Прасолова, С. П. Кредитування і контроль [Текст] : навч. посіб. / С. П. Прасолова. – К. : Ліра-К, 2008. – 202 с. – ISBN 978-966-96938-5-3.

21. Єпіфанов, А. О. Операції комерційних банків [Текст] / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми : Університетська книга, 2007. – 523 с. – ISBN 978-966-680-313-2.

22. Шевченко, Р. І. Кредитування і контроль [Текст] : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Р. І. Шевченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 183 с. – ISBN 966-574-316-3.

23. Кльоба, В. Л. Ситуаційний центр банку як ефективний напрям удосконалення управління врегулюванням проблемної заборгованості [Текст] / В. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.8. – С. 240-247.

24. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління НБУ від 2 серпня 2004 р. № 361. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

25. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 7 грудня 2009 р. № 2121-III. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

26. Прийдун, Л. М. Ефективне управління проблемними кредитами як основа оптимізації відносин між банком та позичальником [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/priydun-lm-efektivne-upravlinnya-problemnimi-kreditami-yak-osnova-optimizatsiyi-vidnosin-mizh-bankom-ta-pozichalnikom>.

27. Примостка, Л. О. Фінансовий менеджмент банку [Електронний ресурс] / Наукова бібліотека “Буковина”. – Режим доступу : <http://www.buklib.net>.

28. Любунь, О. С. Фінансовий менеджмент у банку [Текст] / О. С. Любунь, В. І. Грушко. – К. : Слово, 2004. – 296 с. – ISBN 966-8407-30-x.

29. Мельник, С. І. Формування системи економічної безпеки банку [Текст] / С. І. Мельник // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 149-152.
30. Юридична служба (юридическая служба) [Електронний ресурс] / Законодательная база. – Режим доступу : <http://www.zakony.com.ua>.
31. Дружерученко, К. Погана поведінка [Електронний ресурс] / К. Дружерученко. – Режим доступу : <http://www.kontrakty.com.ua>.
32. Косова, Т. Д. Аналіз банківської діяльності [Текст] : навч. посіб. / Т. Д. Косова. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 486 с. – ISBN 978-966-364-687-9.
33. Голуб, В. Концептуальні підходи до управління проблемними кредитами в комерційних банках [Текст] / В. Голуб // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 2. – С. 56-58.
34. Міщенко, В. Реструктуризація кредитів в умовах кризи: світовий досвід і можливості застосування в Україні [Текст] / В. Міщенко, В. Крилова, М. Ніконова // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 5. – С. 12-17.
35. Фінансові труднощі “маленької людини” [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.docs.google.com>.
36. Языков, А. 65 процентов заемщиков после окончания льготного периода реструктуризации смогут вернуться в платежный график [Электронный ресурс] / Языков А. – Режим доступа : <http://www.bankir.ru>.
37. Міщенко, В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи [Текст] / В. Міщенко, С. Шульга // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 8. – С. 12-21.
38. Папуша, А. “Госпітальні банки” : світовий досвід і можливості для України [Текст] / А. Папуша // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 7. – С. 3-8.
39. Крилова, В. Санаційний банк як механізм роботи з нежиттєздатними банками [Текст] / В. Крилова, М. Ніконова // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 9. – С. 26-28.

40. Путеводитель в мире личных финансов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prostobank.ua>.
41. Про банк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukbank.com>.
42. Фінансова звітність за 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukbank.com>. – Назва з екрану.
43. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bank.gov.ua/>. – Назва з екрану.
44. Річний звіт 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukbank.com>. – Назва з екрану.
45. Порядок відображення в бухгалтерському обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій установами Банку [Текст] : порядок, затверджений рішенням Правління Банку від 30.12.2008 р. № 557. – Б. м.: Б. в., 2008. – 62 с.
46. Порядок розрахунку та формування резерву для відшкодування можливих витрат за кредитними операціями в установах Банку [Текст] : порядок, затверджений рішенням Правління Банку від 10.12.2009 р. № 223. – Б. м.: Б. в., 2009. – 11 с.
47. Заставна політика вітчизняних банків при управлінні проблемними кредитами [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.experts.in.ua>.
48. Парасій-Вергуненко, І. М. Аналіз банківської діяльності [Текст] : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / І. М. Парасій-Вергуненко. — К. : КНЕУ, 2003. – 347 с. — ISBN 966–574–453–4.
49. Карта продажі “Предоставление экспресс-кредитов клиентам сегмента среднего и малого бизнеса – физическим лицам-предпринимателям” Банка [Текст] : порядок, затверджений рішенням Правління Банку від 15.09.2006 р. № 47. – Б. м.: Б. в., 2006. – 16 с.
50. Концепт організації взаємодії підрозділів банку при проведенні роботи з простроченою заборгованістю Банку [Текст] : порядок, затверджений рішенням Правління Банку від 18.03.2009 р. № 34. – Б. м.: Б. в., 2009. – 38 с.

51. Про виконавче провадження [Електронний ресурс] : закон України від 21 квітня 1999 р. № 606-XIV / Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

52. Кльоба, В. Л. Принципи та методи управління банківською діяльністю [Текст] / В. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 192-199.

53. Марьин, А. Система корпоративного управління як технологія боротьби с проблемной задолженостью [Текст] / А. Марьин, А. Антонов // Банковский менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 14-19.

54. Ровинська, К. І. Актуальні питання корпоративного управління у банках та інших небанківських фінансових установах [Електронний ресурс] / Ровинська К. І. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum.

55. Банки продадут проблемні активи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.news.finance.ua>.

56. Проблемні кредити: хто, скільки, кому і чому [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.news.finance.ua>.

57. Банки таємно продають проблемні борги [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua>.

58. Дубинський, О. Проблема у квадраті, або як бути з проблемними активами банків? [Електронний ресурс] / Дубинський О. Сколотяний Ю. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua>.

59. Колекторські агентства в сфері кредитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ufin.com.ua>.

60. Вартість послуг колекторського агентства [Електронний ресурс] / Україна фінансова (інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку). – Режим доступу : <http://www.ufin.com.ua>.





**Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНЬСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”**

**State Higher Educational Institution
“UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE”**