

УДК 336

*Ю. В. Бугель, к.е.н., доцент
Тернопільський національний економічний університет
Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

*J. Bugel, c.e.s.,
Ternopil National Economic University
Chertkovsky educational institute*

STRATEGY MANAGEMENT BAD DEBTS BANKING INSTITUTIONS

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто специфіку та механізм управління проблемною заборгованістю. Запропоновано основні напрями зменшення тиску проблемного портфеля на діяльність банківської установи. Внесено пропозиції щодо оптимізації роботи банків з проблемними боргами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: проблемна заборгованість, проблемний актив, прострочені кредити, сумнівні кредити, управління проблемними кредитами, кредитний ризик.

ANNOTATION. The article reviews the specificity and mechanisms of bad debts. The basic directions of pressure reduction problematic portfolio of banking institutions. Proposals for optimization of banks with troubled debt.

KEY WORDS: bad debts, bad assets, overdue loans, doubtful loans, managing problem loans, credit risk.

Постановка проблеми. Найгострішою проблемою сучасної банківської системи України є стрімке зростання обсягів проблемних кредитів. Відтак, істотне погіршення якості кредитних портфелів банківських установ призводить до зростання витрат банків щодо формування резервів на можливі втрати і, відповідно, обумовлює зниження прибутковості банківської діяльності, рівня достатності капіталу та в багатьох випадках унеможливорює їх подальшу кредитну діяльність. Зазначені обставини обумовлюють необхідність удосконалення роботи банків з управління проблемними кредитами, що дозволить активізувати кредитний процес в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням цієї проблеми займалися чимало вчених-економістів, серед яких особливу увагу привертають праці О. Васюренка, О. Дзюблюка, Б. Івасіва, В. Міщенко, А. Мороза, Л. Примостки, М. Савлука та інших.

Відзначаючи безсумнівну цінність і значимість проведених наукових досліджень, потрібно зауважити, що питання управління проблемними активами ще не вирішені повною мірою, оскільки зазначена проблема охоплює широке коло питань. Тому **основними цілями** статті є аналіз можливостей і напрямів вдосконалення управління врегулюванням проблемною заборгованістю з метою зниження кредитних ризиків в процесі діяльності та досягнення фінансової стійкості банківських установ в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах фінансової нестабільності, економічне середовище, в межах якого функціонують суб'єкти господарювання та фінансові установи, характеризується значним ступенем невизначеності та ризикованості, що в свою чергу негативно впливає на їх функціонування. Банківська діяльність також не є винятком тому, що існує та розвивається за рахунок ризику, оскільки саме здатність і готовність банків брати на себе ризики під час здійснення кредитних, валютних операцій, фінансування інноваційних проєктів є основою для їх економічного розвитку. При цьому велике значення серед банківських ризиків має кредитний, оскільки кредитування залишається традиційним видом діяльності банківських установ.

До останнього часу банки не задумувалися про наукове обґрунтування стратегії управління кредитним ризиком. Наслідком цього є хаотичний, несистематизований і непродуманий підхід до такої діяльності, що зумовив виникнення негативних тенденцій у банківській системі, основними причинами яких стали: загальна макроекономічна нестабільність, слабкий внутрішньобанківський контроль щодо управління кредитним ризиком, недоліки у застосуванні внутрішнього ціноутворення або лімітів, відсутність адекватних стимулів до обмеження або хеджування ризику тощо. Крім того, труднощі, пов'язані із поверненням кредитів, особливо валютних, стали серйозним випробуванням для банків в умовах фінансової кризи.

На фоні широкої реклами кредитних послуг, у кредитно-розрахункових відносинах банків з позичальниками за останні роки окреслилась тенденція до зменшення частки наданих банками кредитів у загальному обсязі активів банківських установ, а також збільшення обсягів неповернень кредитів (табл. 1).

На практиці показниками рівня кредитних ризиків є обсяги проблемної (прострочені та сумнівні кредити) заборгованості. Тенденція до її зростання стала особливо характерною після розгортання кризових явищ в економіці та значної девальвації грив-

ні, оскільки значну частку позичок у кредитному портфелі банків становили кредити в іноземній валюті.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ЗАГАЛЬНИХ АКТИВІВ
ТА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКІВ ЗА 2010–2014 роки***

(залишки коштів на кінець періоду)

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1. Загальні активи, млн грн	1 090 248	1 211 540	1 267 892	1 408 688	1 493 797
2. Кредити надані, млн грн	755 030	825 320	815 327	911 402	1 006 880
3. Зростання кредитів наданих, %	1,0	9,3	-1,2	11,8	10,5
4. Частка кредитів наданих у загальних активах, %	69,3	68,1	64,3	64,7	65,4
5. Проблемні кредити	84563,4	79230,7	72564,1	70177,9	123846,2
6. Частка проблемних кредитів у загальній сумі наданих кредитів, %	11.2	9.6	8.9	7.7	12.3

* Джерело: Основні показники діяльності банків: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798

Отже, поряд з незначним зменшенням темпів кредитування протягом останніх років, можна відстежити значні темпи зростання проблемної заборгованості за кредитами (див. табл. 1). Остання, у свою чергу, була сформована як під впливом макро-економічних чинників, так і в результаті відсутності в докризовий період ефективних систем ризик-менеджменту в українських банківських установах.

Варто зазначити, що діяльність банків в Україні з управління проблемними кредитами відзначається певною безсистемністю та непродуманістю заходів щодо вирішення ситуації з проблемною заборгованістю, тому що більшість банківських установ виявилися непередготовленими до кризової ситуації через відсутність ефективної системи моніторингу та реалізації превентивних за-

ходів. Відтак, вважаємо, що важливим завданням в умовах циклічно повторюваних криз і загальної стагнації виробництва є необхідність створення добре керованого підрозділу управління й моніторингу кредитною діяльністю. Варто зазначити, що у зарубіжних і найкращих вітчизняних банківських установах значну увагу приділяють організації роботи з проблемними кредитами, створюючи спеціалізовані підрозділи всередині організаційної структури банківської установи.

Необхідність створення у структурі комерційних банків спеціального підрозділу зі здійснення моніторингу та забезпечення управління проблемними кредитами обумовлюється наявністю багатьох організаційних недоліків у діяльності банків з управління проблемною заборгованістю, серед яких слід виділити такі:

- низький рівень пристосування організаційної структури та внутрішньобанківських процесів до роботи з проблемними активами;

- неоптимальна організаційна структура банківських відділів і служб зі стягнення проблемної заборгованості та відсутність у менеджерів знань і фахових навичок такої роботи;

- низький рівень організації роботи з управління проблемними активами;

- обмеженість можливостей банків щодо реструктуризації кредитів;

- неефективний розподіл обов'язків і слабка взаємодія підрозділів банків у процесі стягнення проблемної заборгованості [3, с. 48].

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

підрозділу є збільшення витрат ресурсів на утримання додаткових працівників, що може бути виправданим лише за їхньої дійсно ефективної роботи зі здійснення моніторингу та управління проблемними боргами. Складним залишається питання створення належної структури підрозділу. Однак, якщо банк зацікавлений у ефективній роботі даного підрозділу, то він повинен бути зацікавлений і у сприянні підвищенню кваліфікації працівників даного підрозділу, у організації обміну досвідом, нарад і семінарів з працівниками філій, які проводять роботу по поверненню проблемної заборгованості.

При створенні такого підрозділу важливим є визначення його конкретних завдань. Так, серед головних завдань слід виділити: здійснення моніторингу та комплексу правових заходів, спрямованих на погашення проблемної заборгованості за кредитними операціями банку та/або мінімізації збитків від кредитних операцій банку, заборгованість за якими визнано проблемною, а також зменшення обсягу проблемних кредитів банку.

Основними завданнями такого спеціалізованого підрозділу з управління проблемними кредитами є забезпечення ефективного процесу підготовки, розгляду варіантів рішень, їх наукове обґрунтування, використання наукових підходів до оцінювання альтернативних варіантів, прогнозування результатів, ризиків під час урегулювання проблемної заборгованості.

Спеціалізований підрозділ банку з управління проблемними кредитами повинен складатися зі спеціалізованих працівників різного профілю, на яких покладатиметься реалізація функцій, основні з яких наведено на рис. 1.

Спеціалізований структурний підрозділ банку з управління проблемними кредитами повинен відповідати за своєчасне здійснення комплексного аналізу результатів кредитної діяльності банку і повинен давати повну, реальну оцінку можливих наслідків прийнятих рішень з урахуванням стратегічних інтересів банку в цілому. Спеціалізований структурний підрозділ банку повинен формулювати остаточні відповіді на питання щодо пріоритетів використання механізмів повернення або списання заборгованості в часових рамках здійснення нестандартних схем погашення, тактичних і стратегічних наслідках проведення тієї чи іншої операції підрозділу, податкових наслідках для банку і основної лінії в роботі з проблемними кредитами [1].

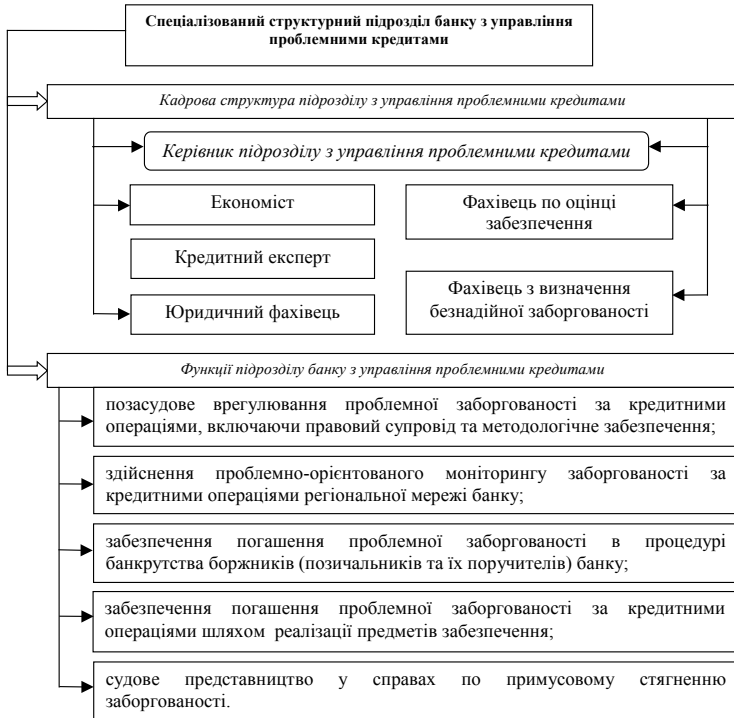


Рис. 1. Структура та функції спеціалізованого структурного підрозділу банку з управління проблемними кредитами

* Джерело: систематизовано на основі [1; 3]

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що ослаблення банківської системи України через посилення негативно-го впливу світової фінансової кризи певною мірою сприяло переоцінці кредитних ризиків і зміні механізмів їх виявлення. З метою забезпечення стабільності банківської системи необхідним стало визначення факторів ризику, що дало змогу узагальнити наслідки для банківської системи:

— погіршення якості кредитних портфелів банківських установ через зростання частки прострочених і сумнівних кредитів, втрату об'єктами застави частини вартості;

— зниження прибутковості діяльності банків, в тому числі через необхідність нарощення обсягів резервів для відшкодування

можливих втрат за кредитними операціями та списання безнадійної заборгованості банківськими установами, що посилює збитковість діяльності, особливо в умовах знецінення національної валюти для кредиторів, які проводили ризикову кредитну діяльність;

— виникнення проблем із повернення зовнішніх запозичень через погіршення фінансових результатів діяльності банківських установ унаслідок низької кредитної активності та їх капіталізації;

— подальше обмеження ресурсної бази, а отже й уповільнення темпів кредитування через високий відсоток проблемних кредитів, досить обережне ставлення зовнішніх кредиторів до ненадійних вітчизняних позичальників (основними факторами високого ризику є низька якість активів, зростання обсягу проблемних кредитів, зниження вартості заставленого майна, великий зовнішній борг, дефіцит торгівельного балансу, спад реального ВВП тощо).

Одним із методів мінімізації негативних явищ у кредитній діяльності банків є створення спеціалізованого структурного підрозділу банку, економічний ефект від роботи якого містить таке: своєчасне виявлення та фактичне повернення проблемного чи безнадійного до стягнення кредиту, що приносить певний дохід і дає змогу банку знову розмістити кошти в прибуткових активах; постійний моніторинг кредитної діяльності та переведення позики із проблемної в категорію надійної, що дає змогу одержувати стабільні доходи в період дії активу та підвищити темпи скорочення протермінованої заборгованості, змінити саме традиційне поняття ведення цього виду діяльності; відновлення раніше створених резервів на доходи, що збільшує прибуток і власний капітал банку; вивільнення персоналу підрозділів активних операцій для ведення основної діяльності, що дає змогу сконцентрувати зусилля на створенні нових надійних активів; повернення активу поліпшує економічні нормативи і показники банку та зміцнює його імідж як надійного і кваліфікованого партнера під час взаємодії з промисловим сектором економіки [2].

Висновки. Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що створення спеціалізованого структурного підрозділу банку з управління проблемними кредитами є важливою передумовою забезпечення ефективного процесу управління проблемною заборгованістю банку та недопущення зростання ризиків діяльності банку та банківської системи в цілому.

Література

1. *Болгар Т.М.* Внутрішній колекшен як дієвий механізм управління простроченими боргами банківських установ [текст] / Т.М. Болгар // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. — 2012. — №5. — С. 71—75.
2. *Кльоба В.Л.* Ситуаційний центр управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями / В.Л. Кльоба // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. — 2009. — №3(6). — С. 114—117.
3. *Слобода Л.* Напрями вдосконалення роботи банків України з проблемними активами в посткризовий період / Л. Слобода, Н. Дунас // Вісник Національного банку України. — 2011. — № 4. — С. 46—51.

Reference

1. *Bolgar, T.*(2012). Vnutrishniy kolekshen yak dieviy mehanizm upravlinnya prostrochenimi borgami bankivskih ustanov // Naukoviy visnik: Finansi, banki, investitsiyi. 5. — S. 71—75.
2. *Kloba, V.* (2009). Situatsiyniy tsentr upravlinnya problemnoyu zaborgovanistyu za kreditnimi operatsiyami. Visnik Universitetu bankivskoyi spravi Natsionalnogo banku Ukrayini. — 3(6). — S. 114—117.
3. *Sloboda, L.* (2011). Napryami vdoskonalennya roboti bankiv Ukrayini z problemnimi aktivami v postkrizoviy period // Visnik Natsionalnogo banku Ukrayini. — №4. — S. 46—51.

Статтю подано до редакції 20.01.15 р.

УДК 658.5: 631.14/.16

*В. В. Вольська, к.е.н., доцент
Житомирський національний
агроєкологічний університет*

КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УЗГОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ І СУСПІЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

*V. V. Volska, Candidate of science
in Economics (PhD), Docent
Zhitomir National University*

KONTROL IN MANAGEMENT AGRICULTURAL ENTERPRISES AS INSTRUMENT OF CONCORDANCE OF BUISINESS AND PUBLIC INTERESTS

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто роль сільського господарства у формуванні цивілізації та держави, вимога врахування суспільних