

---

## **СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА БАНКОВ В ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ И УСТРАНЕНИИ НЕГАТИВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РОСТА РАЗМЕРОВ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ**

---

**Юкиш Владимир Владимирович**, канд. ист. наук, доц.  
**Юрків Николай Тарасович**, асп.

Львовская государственная финансовая академия, Коперника ул., 3, Львов, Украина, 79000; e-mail: yukish.v.v@ukr.net, fantasticfour@ukr.net

Статья посвящена значению и роли управленческого персонала и менеджмента в целом, предупреждению возможных убытков от формирования проблемных кредитов в портфелях банковских учреждений. Продуманный и расчетливый подход менеджеров банков к выдаче клиентам кредитов является залогом стабильного функционирования банков в условиях финансово-экономического кризиса. Существующая система банковского менеджмента на Украине находится на низком уровне. Проведенные исследования выявили признаки многих недостатков в работе кредитных отделов банков, недостаточную квалификацию персонала, способного эффективно и оперативно оценить будущие риски и применить превентивные меры их предупреждения. В этом плане имеют ценность примеры зарубежного опыта в управлении проблемными кредитами, практическая эффективность которых подтверждена временем и результатами их менеджмента на мировом рынке капиталов. При работе с проблемными кредитами важен правильный выбор стратегии и тактики менеджмента в банковской практике. Работа банков по данным вопросам носит долгосрочную перспективу, так как призвана обеспечить их деятельность на необходимом уровне ликвидности и платежеспособности. От выбора правильной стратегии антикризисного менеджмента зависит стабильность работы всей банковской системы в целом.

**Ключевые слова:** управление, проблемные кредиты, банки, Украина, менеджмент.

### **Введение**

Актуальность исследуемой темы статьи заключается в том, что в условиях глобальной зависимости ни одно из финансово-кредитных учреждений не может быть застраховано от возникновения у него проблемной кредитной задолженности. Под проблемными кредитами следует понимать задол-

женность по банковским кредитам, по которым своевременно не проведен один или несколько платежей и вследствие подобных обстоятельств возникают основания для риска относительно возвращения кредита в целом [3]. Однако нарушение срока очередного платежа по кредиту – это лишь один из признаков проблемного кредита, который, несмотря на его важность, все же не может однозначно указывать на принадлежность конкретного долга к разряду проблемных [2].

Изучением проблем управления кредитными рисками в деятельности банков, поиском оптимальных вариантов взаимодействия менеджмента финансово-кредитных учреждений и заемщиков занимаются такие ученые, как Васильева Т.А., Вовк В.Я., Епифанов А.О., Козьменко С.М., Нарижная Н.В., Хмеленко О.В. и другие отечественные ученые. Их работы носят обобщающий характер и послужат для нас теоретико-методологической основой. Не менее важным является использование аналитических данных НБУ и законов, предназначенных регулировать вопросы проблемных кредитов в банковской системе Украины.

Исследования, проведенные в ходе работы над материалами к статье, позволяют сформулировать основные подходы к эффективному банковскому менеджменту с применением современных управленческих методов.

Задачами, которые ставятся в нашем исследовании, является анализ управления проблемными кредитами в банковской системе Украины с учетом управленческих решений, принимаемых руководством банков, изучение психологии поведения заемщиков и их платежеспособности, возможность использования зарубежного опыта менеджмента в банковском деле.

Методология исследования. Методологической основой проведенных исследований были современные зарубежные и отечественные научные подходы по проблемам менеджмента, экономической теории, статистике, социологии и смежных с ними наук. Не менее важную роль играли законодательные и нормативные акты по вопросам регулирования банков и банковской деятельности, принятые органами государственного управления Украины.

Из общей совокупности существующих методологических подходов с целью комплексного исследования управления проблемными кредитами банков при работе над статьей определены следующие подходы и методы: системный (характеристика существующей банковской системы Украины), сравнительный (по определенным периодам деятельности банковской системы Украины), индуктивный (суммирование входных статистических данных), дедуктивный (распределение результатов исследования по категориям), статистический (сравнение временных периодов деятельности банковской системы), факторный (влияние экономических показателей на стабильность принятия решений), динамический (соотношение и развитие показателей банковской деятельности в динамике за анализируемый период).

Обсуждение результатов. Банковской деятельности, в зависимости от

вида осуществляемых операций, всегда присущи различные финансовые риски: кредитные, инвестиционные, валютные, депозитные и т.п. Поскольку кредиты формируют подавляющее большинство всех операций банка, то наибольшим риском, который может существенно влиять на финансовое состояние банка, считается именно кредитный риск. Для уменьшения его уровня банки используют различные инструменты: обеспечение выполнения кредитного обязательства заемщика залогом, поручительством, гарантией и другими способами, предусмотренными гражданским законодательством Украины.

К первоочередным признакам, которые могут указывать на возникновение проблемной задолженности, относятся следующие:

- снижение рыночной стоимости предметов обеспечения;
- финансовые проблемы гарантов, поручителей, страховщиков;
- приостановление работ по выполнению проектов, финансируемых за кредитные средства;
- недоразумения между заемщиком и его поставщиками, партнерами и контрагентами;
- реорганизация предприятия заемщика;
- обращение заемщика за дополнительными кредитами;
- прекращение контактов с работниками банка;
- беспричинное нарушение графика отчетности об использовании кредитных средств;
- наличие убытков в деятельности заемщика, снижение деловой активности его деятельности.

Указание выше затруднения в деятельности заемщика однозначно будут негативно влиять как на его состояние и возможности, так и на формирование перспектив дальнейшего функционирования. Именно такие условия, обстоятельства, действия могут указывать на формирование определенных проблем у заемщика, связанных с возвратом кредита. Однако появление таких признаков, конечно, не может однозначно свидетельствовать о наличии проблемного кредита. Эти затруднения могут носить временный характер для заемщика, и он может самостоятельно их преодолеть. Однако в любом случае такая ситуация должна насторожить банк, и направить его усилия на выявление тенденций к формированию указанных негативных факторов в деятельности заемщика.

Эффективность управленческих решений относительно величины проблемных кредитов на балансе банков, в первую очередь, зависит от единого алгоритма расчета проблемной задолженности [4, с. 139-146]. Для украинских банков такой механизм четко не прописан. Каждый банк осуществляет это в соответствии с выбранной учетной политикой. Поэтому возникают разногласия, когда одни банковские учреждения относят к проблемной задолженности только ту часть кредита и дохода по нему, по которой возникла задолженность за отчетный период, а другие – всю сумму кредита и начисленные проценты по нему.

В отличие от личного кредита, основанного на доверии к честности, имущественного и социального статуса, деловых качеств должника, реальный кредит базируется на убеждении кредитора в платежеспособности ценности, которая всегда сможет удовлетворить его требования в случае невыполнения должником своего обязательства.

К примеру, динамику проблемных кредитов в портфелях украинских банков за последние несколько лет можно отобразить с помощью рисунка.

Анализ рисунка позволяет констатировать факт роста объемов проблемной задолженности клиентов украинских банков в 4,5 раза, начиная от мирового финансово-экономического кризиса 2008 г. и до настоящего времени. Если в 2007 г. доля проблемных кредитов в структуре кредитного портфеля украинских банков составляла 2,36%, то в 2008 г. она выросла лишь до 3,71%, в 2009 г. произошел значительный скачок к показателю 8,83%, а в 2010 г. этот показатель вырос почти в 5 раз по сравнению с 2007 г. и достиг отметки в 11,24%. Таким образом, за период с 2007 по 2010 г. объем проблемной задолженности вырос в 13 раз, соответственно, с 6,35 млрд грн. до 84,85 млрд грн. В 2011 г. ситуация существенно не изменилась к лучшему – объем проблемных кредитов несколько уменьшился – на 5,56 млрд грн. и составил 79,29 млрд грн. В 2012 г. объем проблемной задолженности уменьшился на 7,67 млрд грн., соответственно уменьшилась доля кредитов в кредитном портфеле банков на 0,7% по сравнению с показателем 2011 г.

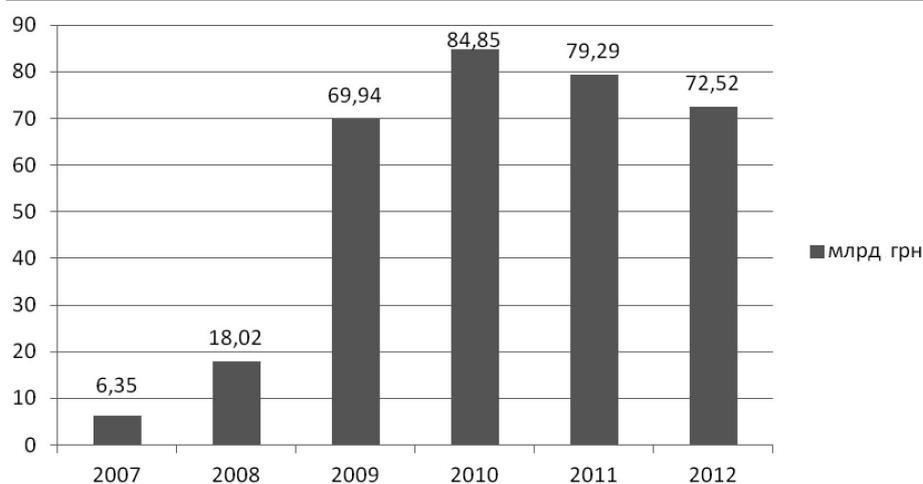


Рис. Объем просроченных кредитов в кредитном портфеле украинских банков за период 2007-2012 гг.

\* Авторская разработка, составленная по данным НБУ [5]

Задача повышения эффективности работы с проблемными кредитами является актуальной и первоочередной для отечественных банков. Использование менеджментом банка исключительно тактических методов планирования и управления без учета стратегических ориентиров приводит к росту кредитного риска.

С целью минимизации риска увеличения проблемных кредитов банк должен реализовать следующие управленческие действия:

- проводить общий анализ риска всего кредитного портфеля, рассматривая множество кредитных запросов в их совокупности;
- проанализировать уровень риска кредитного запроса, так как всегда существует вероятность будущей неплатежеспособности заемщика, что приведет к появлению проблемных кредитов в портфеле банка;
- рассматривая кредитный запрос, ответственный работник должен рассчитывать чистый доход банка при условии соблюдения заемщиком всех условий договора (плановый объем поступлений от данного кредитного запроса);
- определять оптимальную структуру кредитного портфеля в условиях риска неплатежеспособности заемщиков посредством использования показателей ожидаемого общего приведенного чистого дохода и стандартного отклонения общего приведенного чистого дохода банка;
- путем сравнения с аналогичными по структуре кредитными портфелями ответственному работнику банка необходимо определять структуру портфеля, соответствующую заданным условиям.

Одним из факторов ухудшения качества кредитного портфеля является отсутствие стратегического подхода к управлению проблемными кредитами. На стратегическом уровне управление проблемными кредитами осуществляется общим собранием акционеров, наблюдательным советом или правлением банка.

Анализ опыта эффективности работы по возврату проблемных кредитов показывает, что каждая проблема требует индивидуального подхода и последующего решения. Именно этим определяется необходимость использования методов формирования стратегий.

Стратегия кредитной политики должна включать в себя приоритеты, принципы и цели конкретного банка на кредитном рынке. Она определяется, прежде всего, выбором клиентов; во-вторых, нормами и правилами, которые регламентируют практическую деятельность банковского персонала; и в-третьих, компетентностью руководства банка и уровнем квалификации персонала, занимающегося вопросами кредитования.

Разработка стратегии – своеобразный поиск баланса между внутренними возможностями банка и внешними факторами влияния на его деятельность. Четко определенная и оптимально выбранная стратегия является основополагающим фактором успеха банка. Она должна быть отражена в виде отдельного документа, который конкретно определил бы основы банковского менеджмента по обеспечению надлежащего уровня кредитного портфеля.

Стоит заметить, что совет директоров банка должен одобрить эту стратегию и другие важные положения, касающиеся процесса управления

проблемной задолженностью. Задача менеджмента банка – обеспечить функционирование отлаженной структуры эффективного управления ликвидностью в соответствии с утвержденной стратегией. В частности, ответственность за надлежащее управление задолженностью возлагают обычно на комитет по управлению активами и пассивами банка, а также на операционный отдел банка. Все подразделения банка должны работать соответственно разработанной стратегии, в частности, соблюдать установленные процедуры и лимиты.

Сотрудники банка, работая с тем или иным средством обеспечения возврата кредита, для осуществления эффективного управления кредитным риском должны анализировать качественные характеристики обеспечения, сопоставлять его стоимостную оценку не только с задолженностью перед банком, но и обеспечить за его счет компенсации дополнительных расходов, уровень которых зависит от обстоятельств, приведенных выше.

Основную качественную характеристику обеспечения определим как возможность применения ее банком для удовлетворения собственных требований. Суть указанной возможности заключается в различных уровнях риска, которые несет в себе такая перспектива. Имеется в виду вероятность успешного применения для погашения проблемного долга средств и ценностей, размещенных в банке-кредиторе, или недвижимости должника, значительно превышающей вероятность использования для этого, например, товаров в обороте или транспортных средств.

Виды обеспечения классифицируются, согласно степени рискованности операции, основанной на уровне безопасности и возможности удовлетворить требования банка за его счет, а также среднего уровня потерь, определенных законодательством.

При этом формируется эффективная система отслеживания наличия и сохранности предметов обеспечения. Банк усовершенствует политику определения кредитоспособности заемщика через суммарный учет финансово-имущественного состояния должника с опасностями того или иного вида обеспечения, учитывая его надежность и необходимый уровень превышения стоимостной характеристики над задолженностью.

В реалиях украинской банковской деятельности ответственный и взвешенный подход менеджмента банков к процессу кредитования во многом способен предупредить рост уровня проблемных кредитов в банковском секторе. Многие банки на Украине выдают средства в пользование заемщику без справки о доходах или обеспечения. Но следует отметить, что выдача кредитных ресурсов должна осуществляться при реальной оценке платежеспособности заемщика, с учетом среднего уровня доходов и структуры расходов в их составе.

Выявить платежеспособность потенциальных клиентов-заемщиков менеджмент банков может, используя методы факторного и динамического анализа. Факторный анализ как многомерный статистический метод ис-

пользуется для выявления взаимосвязей и зависимостей между значениями переменных. Благодаря применению факторного анализа можно выявить скрытые переменные (факторы), отвечающие за наличие линейных корреляционных зависимостей между исследуемыми переменными, влияющими соответственно на показатели других переменных, которые превращаются в наиболее общие и характерные для страны факторы.

К примеру, исследуются такие традиционные факторы, как уровень заработной платы в регионе, состав трудоспособного и занятого населения, возраст заемщиков, спрос на ипотечные кредиты и т.п.

Выявляется зависимость между переменными и тем самым уменьшается и упрощается набор показателей, которые решающим образом влияют на рост размеров проблемных кредитов. Приспособление к наименее весомым компонентам влияния на результаты кредитной политики может позволить в определенных случаях допускать рискованные кредиты.

В свою очередь метод динамического анализа позволяет использовать действенные механизмы выявления не материальных, а психологических, этических причин непогашения кредитов, взаимного доверия между банками и заемщиками. Данный метод, авторами-разработчиками которого являются ученые Массачусетского университета (США) С. Макмиллан и Э. Макки, сводится к длительным периодическим беседам исследователя с клиентами, проведению регулярных опросов, дающих возможность понять их чувства и мысли [1, с. 214]. Главное в ходе применения этого метода – вызвать собеседника на откровенные ответы, а это позволит понять внутреннее состояние человека, уровень его уверенности в себе и его платежных возможностях.

Использовать метод динамического анализа могут менеджеры по работе с клиентами, руководители филиалов банков, если речь идет о значительных размерах кредита. В ходе доверительных бесед с потенциальными клиентами необходимо собирать информацию о роде занятия взрослых членов семьи, уровне их деловой порядочности, отношении к взятым обязательствам, наличии недвижимости, собственного транспорта.

Особенно важно выявить приоритеты в потребностях и отношении к потребностям высшего порядка: престиж, социальная значимость, моральный авторитет. Одновременно можно выявлять индекс потребностей населения, который состоит из индекса личного материального положения, а также индексов ожидаемого развития экономики страны в течение года и пяти лет. Разумеется, не следует забывать о получении объективной документальной информации о доходах заемщика.

В странах с развитой рыночной экономикой доля расходов семьи в структуре доходов на погашение кредитов не должна превышать 30%. Говоря о среднестатистической украинской семье, согласно исследованиям отечественного информационного агентства «UNIAN», платежеспособность и кредитоспособность среднестатистической украинской семьи остается на

довольно низком уровне [6]. Так, каждая семья более половины своего бюджета расходует на продукты питания. Во многом это обусловлено, прежде всего, низкими средними доходами граждан. Доля расходов на продукты питания в странах с обеспеченным населением и высоким уровнем жизни, как правило, значительно ниже и составляет 10-15% от расходов семей. Большая часть расходов идет на досуг, путешествия, коммуникации, хорошую медицину и образование, технику и одежду. В странах с низкими доходами, а часто и высокими ценами, картина кардинально иная: здесь на продукты питания уходит значительная часть бюджета семьи.

Первое место в соответствующем рейтинге занимает одна из самых благополучных стран Европы – Люксембург. Расходы на продукты питания (с учетом напитков) люксембургской семьи по итогам 2012 г. составляют только 8,8% от ее потребительских расходов. На втором месте располагается Великобритания с 9,1%, замыкает тройку богатая Швейцария с 9,6% [6].

В число лидеров попали также такие страны Северной и Центральной Европы, как Дания, Норвегия, Германия и Австрия; Франция занимает 17-е место, Италия – 19-е.

Россия с показателем доли расходов на продукты питания в 30,3% находится на 29-м месте рейтинга, опережая как бывшие республики СССР (за исключением Латвии и Эстонии, так и входящие в ЕС Хорватию, Болгарию, Румынию) [6].

Поэтому, учитывая, что расходы на еду и одежду занимают около 70% расходов из общего дохода семьи, необходимых средств для нормального погашения кредитов крайне недостаточно. И задача банковских менеджеров по работе с кредитами состоит в очень взвешенном подходе к оценке потенциальных клиентов, рациональном и прагматичном сосредоточении на будущих прибылях, которые из-за некомпетентности персонала могут так и не поступить.

### **Выводы**

Уровень проблемных кредитов каждого банка, в первую очередь, зависит от индивидуального подхода к каждому заемщику и степени тесного сотрудничества, включая финансовое и юридическое; от возможности и ее реализации оказать, в случае необходимости, помощь заемщику с целью выработки взаимного доверия и понимания. Менеджменту банков следует эффективно управлять ликвидностью, выработать гибкую стратегию и тактику кредитования. Для изучения возможностей заемщиков и их надежности рекомендованы методы факторного и динамического анализа. Такой опыт работы распространен в США и странах Западной Европы, но на Украине он только начал со значительными опозданиями использоваться отдельными банковскими учреждениями.

### **Список источников**

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. *управления людьми на основе эмоционального лидерства: искусство эмоционального интеллекта*, пер. с англ.

Москва, Альпина Паблишер, 2011, 5-е изд. 301 с.

2. Інструкція з бухгалтерського обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій, формування і використання резервів під кредитні ризики в банках України. Постанова правління НБУ № 481 від 27.12.2007. Доступна: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

3. Положення про порядок формування і використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат по активним банківським

операціям. Постанова правління НБУ № 23 від 25.01.2012. Доступна: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

4. Наріжна Н.В. Методи мінімізації проблемної заборгованості банку. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*, 2011, вид. 5. 240 с.

5. Офіційний сайт Національного банку України. Доступна: <http://www.bank.gov.ua>.

6. Офіційний сайт інформаційного агентства «UNIAN». Доступна: <http://www.unian.ua>.

---

# STRATEGY AND TACTICS OF BANKS MANAGEMENT IN THE PREVENTION AND ELIMINATION NEGATIVE GROWTH TRENDS OF PROBLEM LOANS

---

**Yukish Vladimir Vladimirovich**, Cand. Sc. (Hist), Associate Prof.  
**Yurkiv Nikolay Tarasovich**, Post-graduate student

Lviv State Academy of Finance, Kopernik st., 3, Lviv, Ukraine, 79000; e-mail: yukish.v.v@ukr.net; fantasticfour@ukr.net

The article is devoted to the importance and role of managers in general, to avoidance of possible losses from the formation of bad loans held by banks. Careful and prudent approach to the management of banks lending to customers is the key to stable operation of the bank in the financial and economic crisis. The current system of bank management in Ukraine is still at a fairly low level. Studies showed signs of many shortcomings in the credit departments of banks and lack of qualified staff capable effectively and efficiently assess future risks and apply preventive measures to prevent them. There are important examples of international experience in the management of problem loans, the practical effectiveness is confirmed by the results of time and management of foreign banks in the global capital market. When dealing with problem loans there is important the right choice of strategy and tactics of management in banking practice. Banks' work on these issues is long-term, as the banks' activities been made to ensure a sufficient level of liquidity and solvency. From choosing the right strategy of crisis management depends on the stability of the banking system as a whole.

**Keywords:** management, problem loans, banks, Ukraine, management.

## References

1. Goulman D., Boiatsis R., Makki E., *Emotsional'noe liderstvo: iskusstvo upravleniia liud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta* [Emotional leadership: management skill people on the basis of emotional intelligence]. Moscow, Alpina Pabliher, 2011, no. 5. 301 p.
2. Instrukcija z buhgalters'kogo obliku kredytnyh, vkladnyh (depozytnyh) operacij, formuvannja i vykorystannja rezerviv pid kredytni ryzyky v bankah Ukrai'ny [Электронный ресурс]. Postanova pravlinnija NBU № 481 vid 27.12.2007. Rezhym dostupa: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Polozhennja pro porjadok formuvannja i vykorystannja bankamy Ukrai'ny rezerviv dlja vidshkoduvannja mozhyvyh vtrat po aktyvnyh bankiv'skym operacijam [Электронный ресурс]. Postanova pravlinnija NBU № 23 vid 25.01.2012. Rezhym dostupa: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Narizhna N.V. Metody minimizacij problemnoi' zaborgovanosti banku [Techniques to minimize bad debts bank], *Journal of Dnipropetrovsk University. Series «Economy»*, 2011, Ed. 5. 240 p. (In Ukr.).
5. Oficijnyj sajt Nacional'nogo banku Ukrai'ny. Avaliable at: <http://www.bank.gov.ua>.
6. Oficijnyj sajt informacijnogo agentstva «UNIAN». Avaliable at: <http://www.unian.ua>.