

*Білошанка В.С.,**к.е.н., доцент,**доцент кафедри банківської справи,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана**Продан М.В.,**аспірант кафедри банківської справи,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

## КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЮ БАНКУ ЯК ЗАПОРУКА МІНІМІЗАЦІЇ ВТРАТ БАНКІВСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

**Анотація.** У статті розглянуто формування кредитного портфелю банків та питання щодо управління ним у посткризовий період. Розкрито етапи формування кредитної політики банку. Доведено необхідність існування комплаєнс-підрозділу банку в умовах підвищеної ймовірності втрати банківських ресурсів унаслідок їх помилкового розміщення. Наведено схему організаційної структури розширеної кредитної функції банку за участі комплаєнс-підрозділу. Визначено можливості комплаєнс-контролю та його традиційні завдання.

**Ключові слова:** кредитний портфель, банківські ресурси, формування кредитного портфеля, комплаєнс-контроль, оптимізація кредитного портфеля.

**Постановка проблеми.** Управління банківськими ресурсами є складовою частиною загального процесу управління в банку, що організовано з метою ефективної діяльності всіх його структурних підрозділів для розв'язання поставлених перед банком завдань. Еволюція банківської системи, розвиток її складників, необхідність подолати наслідки фінансових криз зумовлюють необхідність застосування механізму управління, що відповідає актуальному стану банків та посткризовому етапу розвитку. Це пов'язано з тим, що посткризовому етапу економічного циклу притаманні специфічні динаміка та тенденції розвитку економічних процесів у цілому і банківських ресурсів зокрема, що зумовлює відповідні завдання управління та контролю.

Своєю чергою, одним з основоположних моментів у розміщенні банківських ресурсів є формування кредитного портфеля. У процесі формування кредитного портфеля банк повинен дотримуватися загального для всіх інвесторів принципу – поєднувати високодохідні і досить ризиковані вкладення з менш ризикованими напрямками кредитування. Для цього рекомендується використовувати портфельний підхід до управління кредитами банку.

Дійсно, портфельний підхід, що є основою сучасної грошової теорії, широко застосовується у банківському менеджменті. Принципи портфельного аналізу аналогічні принципам теорії портфельного вибору. При цьому передбачається, що мета полягає в максимізації доходу від багатства у період, на який приймається рішення. Головне завдання пов'язане з підтриманням рівноваги між прагненням до найбільшого доходу і мінімальним ризиком, тобто забезпеченням ліквідності.

Оптимальний, якісний кредитний портфель впливає на ліквідність банку і його надійність. Для формування оптимального

кредитного портфелю банку важливо виробити відповідну кредитну політику – правильно вибрати ринкові сегменти, визначити структуру діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування та розвитку ресурсної бази банків присвятили свої праці зарубіжні вчені О. Лаврушин, Ж. Рівуар, А. Глаголева, Г. Ланова та ін. У роботах вітчизняних науковців А. Булгакової [1], А. Гаврікової [2; 3], Т. Гребеник [4], Н. Заславської [5], О. Маташнюк [6] глибоко аналізуються проблеми управління кредитним портфелем банків та його зв'язок із ресурсною політикою.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні результати наукових досліджень, потребує додаткової поглибленої уваги питання щодо мінімізації втрат банківських ресурсів у посткризовий період за допомогою системи комплаєнс-контролю.

**Мета статті** полягає у виявленні проблематики сучасного процесу формування кредитного портфеля банку та визначенні можливостей комплаєнс-контролю у цьому процесі для мінімізації втрат банківських ресурсів у посткризовий період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління банківськими ресурсами не може проходити автономно від управління кредитним портфелем банку, що зумовлено їх тісним взаємозв'язком та взаємозалежністю, тому процес формування та розміщення банківських ресурсів має проходити комплексно та скоординовано на всіх рівнях банку та в різних його підрозділах. Нейтралізація одного виду ризику або деструктивного чинника може викликати зростання ймовірності появи іншого або підвищити деструктивні наслідки впливу наявного негативного чинника. Особливо це відчувається в посткризовій економіці, коли є відчутна загроза втрати банківських ресурсів. Тому в управлінні банківськими ресурсами існує закономірність: що раніше будуть застосовані механізми нейтралізації, то більше можливостей матиме банк до забезпечення та відновлення нормального функціонування. За перших проявів загроз та деструктивних чинників необхідно впроваджувати попереджувальні заходи.

Основним напрямом розміщення банківських ресурсів є кредити. Формування кредитного портфелю є важливою складовою частиною кредитної політики банку, а його оптимізація являє собою досягнення такої структури, яка враховує всі параметри, встановлені кредитною політикою, що забезпечують ефективне функціонування банку й досягнення прийнятної співвідношення прибутковості і ризику. Також оптимізація кре-

дитного портфелю включає його регулювання для підтримання в хорошому стані. Для досягнень цілей оптимізації використовуються і методи управління кредитним портфелем [3, с. 108].

Серед основних завдань управління кредитним портфелем банку варто виділити:

- визначення та адекватну оцінку чинників, що впливають на рівень кредитного ризику;
- класифікацію кредитів за групами ризику відповідно до вимог чинного законодавства;
- оптимізацію кредитного портфелю з точки зору кредитних ризиків, складу клієнтів і структури кредитів;
- визначення кредитоспроможності позичальника та можливої зміни його фінансового стану для прогнозування кредитного ризику;
- раннє виявлення проблемних кредитів;

- оцінку достатності створюваного резерву та його своєчасне коректування;
- забезпечення диверсифікації кредитних вкладень, їхньої ліквідності і прибутковості;
- коригування кредитної політики на основі проведеного аналізу якості кредитного портфелю.

Управління кредитним портфелем дає банку можливість зміцнити фінансову надійність, поліпшити показники своєї діяльності. Банки, що створюють прибуток, головним чином, за рахунок кредитних операцій, отримують у формі кредитного портфелю чутливий індикатор, що дає змогу розпізнати негативні сторони в розміщенні ресурсів, намітити більш правильну лінію поведінки під час здійснення кредитної політики [7, с. 51]. Управління кредитним портфелем дає можливість банку розвивати або стримувати кредитні операції, покращувати їх структуру, визначати ступінь захищеності від недостатньо якісної структури виданих позичок.

В оптимізації кредитного портфелю велике значення має зміна системи управління термінами активів і пасивів, а отже, різницею процентних ставок і в підсумку – прибутковістю [8, с. 185]. Кожне джерело ресурсів має свої унікальні характеристики. Підхід до їх управління – метод конверсії фінансових ресурсів, який розглядає кожне джерело коштів індивідуально.

Регулярний аналіз та контроль кредитного портфелю банку дають змогу вибрати не тільки варіант раціонального розміщення ресурсів, але й напрям кредитної політики банку в цілому. Раціональне обґрунтування можливостей надання кредиту клієнтам залежно від їх галузевої приналежності, форм власності, кредитоспроможності, а також зниження ризику за рахунок диверсифікації кредитних вкладень – це теж надбання контролю кредитного портфелю банку.

Із позицій менеджменту кредитній політиці відводиться проміжне місце між стратегією, яка формує загальні критерії оцінки кредитної діяльності банку на перспективу, і тактикою, що визначає дії кредитного підрозділу банку на короткостроковий період. Саме на стадії формування кредитної політики банку повинні вирішуватися завдання, пов'язані з раціональним та ефективним розміщенням ресурсів банку. Етапи формування кредитної політики представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи формування кредитної політики банку

Етапи формування кредитної політики банку	Регламентовані параметри та процедури
<b>Формування кредитної політики</b>	
1. Формулювання цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• склад робочої групи Кредитного комітету (фінансових аналітиків) і строки її роботи;</li> <li>• огляд сучасного стану кредитної справи;</li> <li>• розробка інноваційних пропозицій;</li> <li>• обґрунтування сформульованих цілей;</li> <li>• вибір пріоритетної цілі</li> </ul>
2. Розробка пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення завдання сформульованої цілі;</li> <li>• розгляд альтернативних варіантів її досягнення;</li> <li>• економічне обґрунтування варіантів;</li> <li>• вибір оптимальної інноваційної пропозиції</li> </ul>
3. Прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• представлення фінансовими аналітиками інноваційної кредитної політики;</li> <li>• обговорення пропозиції;</li> <li>• остаточне прийняття рішення Кредитним комітетом</li> </ul>

Таблиця 2

Основні чинники, що впливають на рівень кредитних інновацій у банку

Група чинників	Чинники впливу, що стримують кредитні інновації	Чинники, що сприяють кредитним інноваціям
Техніко-економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабкість матеріально-технічної та наукової бази;</li> <li>• домінування інтересів наявних процедур кредитування;</li> <li>• високий економічний ризик;</li> <li>• відсутність попиту на інноваційні кредитні продукти;</li> <li>• ускладнення та подорожчання науково-дослідницьких розробок;</li> <li>• низький науково-інноваційний потенціал банківського сектору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідна науково-технічна інфраструктура;</li> <li>• розвиток конкуренції;</li> <li>• збереження науково-технічного потенціалу банку</li> </ul>
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усталені організаційні структури;</li> <li>• орієнтація на завойовані ринки;</li> <li>• відсутність адаптивних інноваційних структур;</li> <li>• недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демократичний стиль управління;</li> <li>• гнучкість оргструктур;</li> <li>• створення інноваційної інфраструктури банку</li> </ul>
Юридичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатність законодавчої бази з питань інноваційної діяльності банків і охорони інтелектуальної власності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• законодавчі заходи, що заохочують інновації, охороняють інтелектуальну власність</li> </ul>
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опір змінам (наприклад, негативному ставленню до нового кредитного продукту);</li> <li>• страх невизначеності і відповідальності за помилку;</li> <li>• відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці;</li> <li>• вплив наукових кадрів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сприятливість до змін, нововведень (наявність молодого й ініціативного колективу);</li> <li>• матеріальна винагорода і професіональне визнання;</li> <li>• можливість самореалізації</li> </ul>

Щоб реалізувати стратегічні й тактичні цілі банку для отримання від розміщення ресурсів у кредити прибутку, максимально наближеного до запланованого, потрібно впроваджувати кредитні інноваційні розробки.

Основні чинники, що впливають на рівень кредитних інновацій у банку, узагальнено в табл. 2.

Будь-який банк, що веде цивілізований банківський бізнес і намагається вигідно розмістити ресурси в кредити, наражається на ризики втрати ресурсів, а отже, виникає необхідність застосування системи комплаєнс-контролю. Термін compliance у перекладі з англійської означає відповідність вимогам (нормам). Комплаєнс – це набір конкретних функцій, реалізація яких дає змогу управляти всіма видами ризиків [9, с. 201].

На практиці необхідність у комплаєнс-підрозділі зумовлена певною корпоративною стратегією банку. Висококваліфікована структура комплаєнса забезпечує високий рівень сприйняття діяльності банку та її вищого менеджменту. Розуміння керівництвом банку важливості повноцінної й ефективно функціонуючої системи комплаєнс-контролю дає змогу знизити ймовірність виникнення ризику упущеної вигоди або виникнення навмисних або ненавмисних збитків і ризику втрати ділової репутації.

Дійсно, якщо керівництво банку розуміє важливість і необхідність комплаєнс-підрозділу і, відповідно, надає останньому достатні трудові ресурси і адекватні права на отримання інформації та документів, ситуація розгортається в позитивному напрямі. Тоді співробітникам комплаєнс-підрозділу значно простіше й ефективніше адаптуватися до діючої структури банку.

На рис. 1 представлено організаційну структуру розширеної кредитної функції банку за участі комплаєнс-підрозділу.

Із точки зору побудови організаційної структури комплаєнс-контролю визначають два підходи – централізований і децентралізований. Під час формування кредитної політики слід використовувати децентралізований підхід, який більш гнучкий щодо наявної організаційної структури банку.

Система комплаєнс-контролю має важливе значення під час формування інноваційної кредитної політики, її слід розглядати як сукупність двох підсистем:

- 1) комплаєнс-контроль механізму формування інноваційної кредитної політики банку;
- 2) комплаєнс-контроль механізму реалізації інноваційної кредитної політики банку.

Комплаєнс-контроль механізму формування кредитної політики банку повинен відповідати за дотримання вимог зовнішнього і внутрішнього походження на етапах підготовки, розробки і прийняття рішення.

Особливу увагу слід приділити виконанню принципів кредитної політики: комплексності, взаємозалежності, оптимальності, наукового обґрунтування, адаптивності, системності та динамічності.

Своєю чергою, комплаєнс-контроль над механізмом реалізації кредитної політики дає можливість дотримуватися основних положень і процедур її виконання на етапах попередньої роботи з оформлення кредитних продуктів; управління портфелем кредитних продуктів.

Головною метою розробки системи комплаєнс-контролю механізму формування і реалізації інноваційної кредитної політики банку вважаємо мінімізацію втрат від комплаєнс-ризиків, пов'язаних із розробкою нових кредитних продуктів, впровадження нових методів і механізмів кредитування.

До комплаєнс-ризиків слід віднести ймовірність санкцій, фінансових збитків і втрати репутації внаслідок впровадження нових і модифікованих кредитних продуктів, процедур, методів, механізмів та ін. [3, с. 106–107].

Сучасні тенденції ведення банківської справи потребують консолідації прозорості та інноваційного напрямку розвитку кредитних відносин за векторами «інновація – продукт» та «інновація – процес», що завжди пов'язано з підвищеною ймовірністю помилкового розміщення банківських ресурсів (отже, з їх імовірною втратою), тому повинні виконуватися традиційні для системи комплаєнс-контролю завдання: попередження загроз, їх виявлення і реагування.

На нашу думку, їх слід трактувати так:

- а) попередження – це сукупність різноманітних заходів, які спрямовані на систематичне зведення до мінімуму втрат, пов'язаних із комплаєнс-ризиками;
- б) виявлення – це сукупність систематизованих різноманітних дій, результатом яких є перевірка реалізації програми комплаєнс, ідентифікація, розслідування та роз'яснення відхилень, випадків порушення правил;
- в) реагування – це сукупність різноманітних дій щодо припинення порушення правил і некоректної ділової поведінки, надання звітності керівництву банку, що дасть змогу посилити

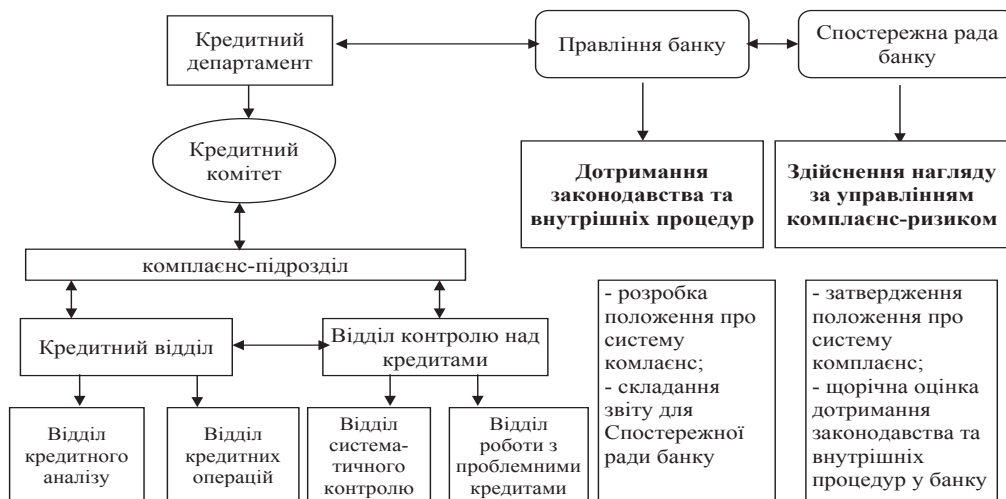


Рис. 1. Організаційна структура розширеної кредитної функції банку за участі комплаєнс-підрозділу

програму комплаєнс і підтримувати спроможність функціонувати відповідно до визначених стандартів.

Помилковою є думка, що комплаєнс-менеджер – єдина особа в банку, яка зобов'язана займатися пом'якшенням правових і репутаційних ризиків, адже комплаєнс-підрозділ фізично не може відстежувати всі ризики самостійно, оскільки часто не взаємодіє з клієнтом і не обробляє відповідну інформацію, а тому не в змозі ідентифікувати всі проблеми в підрозділах банку. Отже, слід не тільки роз'яснити всім без винятку співробітникам банку формальні вимоги політики комплаєнс, їх зміст і наслідки недотримання, а й чітко розписати обов'язки кожного співробітника щодо дотримання цих вимог. Тут дуже важлива якісна подача інформації у вигляді навчання, семінарів і підвищення кваліфікації – тільки вона дає відповідний ефект.

Важко не погодитися, що в умовах фінансової кризи та посткризовий період паніка клієнтів є деструктивним чинником, який серйозно погіршує ситуацію з відтоком банківських ресурсів, тому справедливими вважаємо такі заходи комплаєнс-підрозділу банку, що запобігають необгрунтованій паніці вкладників.

На нашу думку, хвилювання клієнтів-вкладників в умовах кризи та посткризової економіки й, відповідно, відтік ресурсів із банків, має досить серйозне підґрунтя, адже український бізнес, у тому числі банківський, завжди показував неймовірну спроможність адаптації до найгірших умов і досить швидкого відновлення після важких попередніх криз (1998 та 2008 рр.). Вистачало двох-трьох кварталів для зупинення падіння, стабілізації та початку зростання. Зовсім не так відбувається нині. Економічне падіння, що розпочалося на початку 2014 р., призупинилося у другій половині 2015 р., але на дуже крихкій основі. Валютна, банківська та боргова кризи не подолані та ще не досягли свого дна, не кажучи вже про стабілізацію й відновлення. Зрозуміло, що в таких умовах банкам складно довести свою надійність і демонструвати непохитну платоспроможність. І тому саме на співробітників комплаєнс-підрозділу банку можна покладати надії щодо контролю над ефективним формуванням кредитного портфелю банку. Саме функціонування комплаєнс-підрозділу може суттєво допомогти мінімізувати втрати банківських ресурсів у посткризовий період.

**Висновки.** Істотним фактором економічного зростання є наявність ресурсів у банків, які готові кредитувати реальний сектор економіки. У ситуації фінансової турбулентності, намагаючись вигідно розмістити ресурси в кредити, банк наражається на ризики втрати ресурсів, а отже, виникає необхідність у комплаєнс-підрозділі. Співробітники такого підрозділу повинні виконувати традиційні для системи комплаєнс-контролю завдання: попереджувати загрози, виявляти і реагувати на них для мінімізації втрат банківських ресурсів у посткризовий період, оптимізації кредитного портфелю та забезпечення ефективної роботи банку в цілому. Комплексне вирішення цих завдань підвищить ефективність функціонування банків України в посткризовий період. Подальші наукові розробки проблематики мінімізації втрати банківських ресурсів унаслідок помилкового їх розміщення дадуть змогу не тільки раціонально використовувати банківські ресурси, а й водночас забезпечувати активний систематичний пошук можливостей подальшого розвитку банку на тлі новітніх досягнень банківської науки.

#### Література:

1. Булгакова А.Ф., Перзек Н.Б. Кредитная политика банков в условиях кризиса / А.Ф. Булгакова, Н.Б. Перзек // Культура народов Причерноморья. – 2010. – № 179. – С. 36–39.
2. Волкова Н.І., Гаврікова А.В. Сутність інноваційної кредитної політики банку / Н.І. Волкова, А.В. Гаврікова // Економіка і організація управління. – 2009. – Вип. 5. – С. 3–12.
3. Гаврікова А.В. Застосування системи комплаєнс-контролю в процесі здійснення інноваційної кредитної політики банку / А.В. Гаврікова // Економіка і організація управління. – 2012. – Вип. 1(11). – С. 102–108.
4. Гребеник Т.В. Кредитная политика и задачи современного инновационного банка по формированию кредитного портфеля / Т.В. Гребеник // Наукоедение. – 2013. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/36evn113.pdf>.
5. Заславська Н.П. Ресурсне забезпечення банками кредитного потенціалу регіонів / Н.П. Заславська // Матеріали міжнародних науково-практичних конференцій ЗакДУ. – 2012. – № 25. – С. 182–193.
6. Маташнюк О.С., Рудь І.Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку ресурсної бази комерційних банків України / О.С. Маташнюк, І.Ю. Рудь // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 228–230.
7. Мальцева О.В. Напрями вдосконалення управління кредитним портфелем комерційного банку / О.В. Мальцева // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 17. – С. 49–57.
8. Любар О.О. Кредитна політика банків: види та моделі / О.О. Любар // Вісник ун-ту банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 3(9). – С. 183–185.
9. Цюцяк А.Л., Цюцяк І.Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту / А.Л. Цюцяк, І.Л. Цюцяк // Науково-інформаційний вісник. Економіка. – 2011. – № 3. – С. 200–206.

#### Белашанка В.С. Продан М.В. Комплаєнс-контроль формування кредитного портфелю банку как залог минимизации потерь банковских ресурсов в посткризисный период

**Аннотация.** В статье рассматривается формирование кредитного портфеля банков и вопросы по управлению ним в посткризисный период. Раскрыты этапы формирования кредитной политики банка. Доказана необходимость существования комплаєнс-подразделения банка в условиях повышенной вероятности потери банковских ресурсов вследствие ошибочного их размещения. Приведена схема организационной структуры расширенной кредитной функции банка с участием комплаєнс-подразделения. Определены возможности комплаєнс-контроля и его традиционные задачи.

**Ключевые слова:** кредитный портфель, банковские ресурсы, формирование кредитного портфеля, комплаєнс, контроль, оптимизация кредитного портфеля.

#### Biloshapka V.S., Prodan M.V. Compliance control of the bank loan portfolio formation as a guarantee of minimization of losses of bank resources in the post-crisis period

**Summary.** The article deals with the formation of the loan portfolio of banks and issues of its management in the post-crisis period. It is disclosed the stages of the loan policy formation of bank. The necessity of existence of the compliance department of bank in the condition of high probability of bank resources loss over their incorrect placement is proved. It is shown the scheme of the organizational structure of the bank extended loan function. Compliance control capabilities and its traditional tasks are defined.

**Keywords:** loan portfolio, bank resources, loan portfolio formation, compliance, control, optimization of loan portfolio.