

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ БАНКІВ

БАЖАНОВ О. Є.

кандидат економічних наук

Харків

У сучасних умовах господарювання та загострення фінансово-економічної кризи актуальним стає питання підвищення ефективності функціонування банківської системи України. У цьому аспекті особливої актуальності для українських банків набуває питання щодо вдосконалення стратегії та тактики своєї кредитної діяльності з метою уникнення несприятливих для банку ситуацій щодо повернення боргу за виданими позиками. Забезпечення оптимізації аналізу та вдосконалення методів управління проблемними кредитами банками робить можливим отримати максимальний ефект щодо мінімізації кредитного ризику. Зазначені обставини обумовили вибір теми дослідження, як практично важливої та актуальної для економіки України.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення методів управління проблемною заборгованістю клієнтів банку.

До даної проблематики у своїх наукових статтях та доповідях звертаються вітчизняні вчені і практики, зокрема, такі як Васюренко О. В., Івасів Б. С., Матвієнко В. П., Мороз А. М., Савлук М. Т., Стойко О. Я. та ін. Проте недостатньо вивченими залишаються питання удосконалення методів управління проблемною заборгованістю для умов України.

Незалежно від якості кредитного портфеля та методів управління кредитним ризиком усі банки тією чи іншою мірою стикаються з питаннями несвоечасного повернення наданих кредитних ресурсів. У процесі роботи з проблемними кредитами банк може застосувати основні методи управління: реструктуризацію, реабілітацію чи ліквідацію.

Метод реабілітації полягає в розробці спільного з позичальником плану заходів щодо повернення кредиту. Метод ліквідації означає повернення кредиту через проведення процедури банкрутства та продажу активів позичальника. Реструктуризація означає зміни в умовах повернення кредиту, у відповідності до яких позичальнику тимчасово надаються пільгові умови погашення кредиту, наприклад, зменшення розміру щомісячного платежу, тимчасова відстрочка з погашення основної суми кредиту та/або відсотків, зміна графіку погашення, збільшення строку кредитування [1].

Рішення про те, який метод краще використати, приймається керівництвом банку залежно від конкретних обставин і результатів попереднього аналізу проблеми. Найприйнятнішим варіантом завжди вважається

такий перегляд умов кредитної угоди, який дає і банку, і його клієнтові шанс на поновлення нормальної діяльності. Але при цьому необхідно завжди пам'ятати про мету, яка полягає в максимізації ймовірності повного повернення коштів банку. Якщо ймовірність становить менш як 90–95%, то реабілітацію краще не розпочинати.

Процес реабілітації складається з декількох етапів: виявлення проблемної заборгованості; збір і підготовка інформації; зустріч із позичальником; розробка плану дій; реструктуризація боргу; постійний контроль за виконанням плану реабілітації.

Реабілітація починається зі швидкого виявлення будь-яких проблем, пов'язаних з кредитом, і причин їх виникнення. Для цього вивчаються: податкові декларації; судові позови для виявлення того, чи існують у позичальника інші невиконані боргові зобов'язання; документація на заставу, особливо у випадках, коли є претензії, відмінні від претензій з боку банку [1].

Після визначення ступеня ризику банку розробляється попередній план заходів з поліпшення роботи позичальника. Під час підготовки плану увага концентрується на аналізі структури балансу та складі грошових потоків, детально перевіряються активи, вивчаються можливості їх ефективного використання.

Експертам банку слід оцінити суму коштів, необхідну для впровадження плану реабілітації, оскільки банк часто самостійно фінансує ці заходи. Поставлені завдання вирішуються під керівництвом і контролем кредитного інспектора банку чи групи спеціалістів.

Проте іноді цього буває недостатньо, коли менеджмент компанії-боржника показує свою неспроможність керувати в екстремальних умовах. Якщо банк зацікавлений у порятунку кредиту та самого позичальника, то він може змінити керівництво і залучити спеціальну групу висококваліфікованих менеджерів, підготовлених до роботи в екстремальних умовах. У розвинутих країнах існують спеціалісти для виходу з кризових ситуацій, але вартість таких послуг досить висока. Банківським фахівцям необхідно провести реструктуризацію боргу, установити нові строки платежів та повного повернення суми кредиту, укласти нову тимчасову угоду, якщо проблеми за своєю природою короткострокові. Протягом усього періоду реабілітації банку слід ретельно контролювати дії боржника і бути готовим у будь-який момент до кардинальної зміни попередньо прийнятих рішень і планів.

У процесі реабілітації банк має враховувати не лише фінансовий стан позичальника, а й загальну економічну та політичну ситуацію у країні. Важко сподіватися на успішне завершення роботи з повернення кредиту в умовах кризового стану економіки країни. У такому разі керівництву банку слід розглянути всі розумні альтернативи повернення коштів, хоча б часткового. Інші мож-

ливості передбачають пошук додаткового забезпечення, використання гарантійних прав, перепродаж кредиту з дисконтом третій стороні. За наявності достатнього забезпечення реалізація права на заставу фактично залишається єдиною реальною можливістю повернення боргу [2].

Варіантів реструктуризації не так вже багато, але з перерахованих можна підібрати вигідний як для банку, так й для позичальника (табл. 1).

силь довго, оскільки потребує відповідного судового рішення, створення ліквідаційної комісії, розгляду претензій усіх кредиторів та організації процесу продажу активів компанії. У деяких випадках банки лише через два-три роки повертають свої кредити [3].

Ліквідація і реабілітація – досить дорогі методи управління проблемними кредитами з погляду часу, фінансових і трудових витрат, оплати юридичних послуг. Звичайно, найкраща політика з управління втратами по-

Таблиця 1

Форми реструктуризації кредитної заборгованості

Форма реструктуризації	Переваги	Недоліки
Пролонгація кредиту	Тимчасове зменшення боргового навантаження	Збільшення суми переплати по кредиту в цілому
Кредитні канікули		
Зміна валюти зобов'язання	Зниження ризику банкрутства за умови девальвації національної валюти	Збільшення процентної ставки по кредиту
Тимчасове зниження процентної ставки	Тимчасове зменшення боргового навантаження	Збільшення суми переплати по кредиту в цілому. Необхідність регулярного подання до банку фінансової звітності
Додаткове фінансування	Позитивний грошовий потік	Збільшення суми переплати по кредиту в цілому
Отримання частки в бізнесі на розмір боргу (частини боргу)	Зменшення боргового навантаження	Можлива втрата контролю над компанією
Пошук стратегічного покупця боргу		

Розглянемо деякі з них. Пролонгація кредитного договору – спосіб реструктуризації боргу досить безболісний для банку і вельми корисний для клієнта. Якщо вдвічі збільшити термін погашення боргу, то щомісячний платіж знизиться на 20 – 25%. При цьому банк нічого не втрачає. Більш того, він навіть отримує більше. Адже позичальнику доведеться платити за кредитом набагато довше не за найнижчими відсотками.

«Кредитні канікули» – найпопулярніша міра серед банкірів, тому що для них це найбільш безболісний варіант реструктуризації. Позичальник на певний термін звільняється від виплати тіла кредиту з тим, щоб надалі «накопичена сума» була рівномірно розподілена на місяці, що залишилися. Замінити валюту зобов'язання з кредиту в іноземній валюті на гривневий доцільно за таких умов: чим вища ставка по валютному кредиту, тим вигідніше перейти на гривневий кредит.

Якщо жоден з розглянутих заходів не дає реальної можливості повернення кредиту, банк може використати процедуру ліквідації підприємства-боржника.

Ліквідація – це останній захід з боку банку, який означає приховане визнання того факту, що банк припустився помилки, надавши кредит, і вчасно не вжив виправних заходів. У будь-якому разі проведення процедури ліквідації свого клієнта в цілому не поліпшує репутацію банку.

Ліквідація може бути спокійною або з ускладненнями, залежно від поведінки власників компанії та зовнішніх обставин. Компанію можливо ліквідувати продажем як діючого підприємства або через розподіл та продаж частинами. Іноді процес ліквідації триває до-

лягає в їх уникненні, але у реальному житті досягнути цього не завжди вдається. Якщо повернення кредиту неможливе, банком розробляється механізм його списання за рахунок сформованих резервів на покриття втрат.

Проблема виплат кредитів в умовах економічної кризи, природно, є однією з найбільш актуальних: втрачаються робочі місця, знижується попит, і, як наслідок, фізичні особи і підприємства не в змозі виплачувати згідно своїх зобов'язань. На думку багатьох кредитних експертів, більш діючим методом збереження конструктивних відносин між банками та позичальниками є реструктуризація боргу. У цілому, реструктуризація кредитів потрібна банкам, тому що на базі цього вони здобувають можливість покращити свої активи (хоча й втрачають вигоду). Та й самому позичальникові однаково потрібно враховувати, що сама процедура може виявитись дорогою для нього [4].

На основі вищевикладеного можна зробити висновки, що основними напрямками вдосконалення методів управління проблемною заборгованістю банків можуть бути такі:

- ✦ створення окремого підрозділу, який би працював як з проблемними кредитами, так і з проблемними активами загалом;
- ✦ автоматизація організації процесу, що дозволить забезпечити суворе виконання всієї послідовності необхідних дій відповідно до затвердженого графіку, знизити вимоги до кваліфікації персоналу, зменшити кількість помилок і підвищити оперативність процесу загалом. Усе це знизить ціну комплексу заходів щодо по-

- вернення проблемних кредитів і підвищить їх ефективність;
- ✦ постійний збір, обробка і аналіз інформації про платника, що сприятиме покращенню якості банківського кредитного портфелю і запобіганню дефолту;
- ✦ своєчасне і адекватне реагування на виникнення проблемного кредиту, у тому числі й шляхом його реструктуризації.

Отже, управління проблемною кредитною заборгованістю є одним із важливих напрямків роботи банку, оскільки спрямовано на реалізацію заходів щодо поліпшення впливу проблемних кредитів на дохідність банку, тобто зменшення та зведення до мінімуму частки проблемних кредитів у кредитному портфелі. Ефективне управління проблемними кредитами є вирішальним компонентом системи управління

кредитним ризиком. Основними методами управління проблемними кредитами є реструктуризація та ліквідація проблемної заборгованості. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Вахненко Т. П.** Фінансова криза в Україні: фактори, механізми дії, заходи подолання / Т. П. Вахненко // Фінанси України. – 2008. – № 10. – С. 3 – 21.
2. **Битулева А.** Стратегія поведіння російських банків в період кризи / А. Битулева // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 6. – С. 41 – 44.
3. **Коваленко В. В.** Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. В. Коваленко, О. Г. Корненєва, О. В. Крохмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 73 – 81.
4. **Набожняк А.** НБУ зацікавився проблемними заємцями / А. Набожняк // Деловая столица. – 2010. – № 1. – С. 451 – 452.

УДК 658.15

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

БУГАС Н. В.

кандидат економічних наук

Київ

Жорстка конкурентна боротьба за споживача, динамічно мінливі умови ринку вимагають особливо ефективного процесу управління підприємством, що неможливо без повноцінного стратегічного та оперативного планування, аналізу витрат, контролю та регулювання діяльності. Отже, перед кожним вітчизняним підприємством невід'язливо стоїть питання про вибір оптимальної моделі управління витратами, на базі якої можливо провести впровадження такого контролю, що дозволить збільшити ефективність інвестицій підприємства в цілому. Правильний вибір моделі обліку витрат у даний момент можна віднести до одного з найважливіших рішень, яке повинен прийняти менеджер сучасного підприємства.

Одним з основних інструментів, що дозволяє правильно розподілити ресурси відповідно до стратегічного плану, пов'язати кількісно виражені стратегічні цілі підприємства з оперативними планами та показниками, виявити роль і вагу факторів, що впливають на досягнення цілей підприємства, є бюджетне планування і контроль.

Розвитку теоретичних і методичних основ управління витратами підприємств присвячені праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Дж. Антос, Адамова Н. А., Бень Т. Г., Бланк І. О., Голов С. Ф., Горбунова А. Н., Кисельова Т. С., Комарова В. Л., Мельник О. А., Міллер Д., Терещенко О. О., Чумаченко М. Г.

Наявність значної кількості наукових розробок свідчить про особливу зацікавленість науковців щодо даного напрямку дослідження, проте залишаються нерозкритими питання бюджетування витрат. Серед вітчизняних вчених, які досліджували питання щодо бюджетування на підприємствах, можна виділити праці Білик М. Д., Гречан А. П., Денисенко М. П., Кузьміна О. Є., Немировського І. А., Савчука В. П., Орлова О. О., Рясних Є. Г., Хрумкого В. Є. Однак на сьогоднішній день у сучасній українській економічній літературі відсутні фундаментальні розробки, що розкривають природу, функції, методи, зміст бюджетування, що показують можливості застосування цього інструменту економічного управління на підприємствах з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління витратами підприємств на основі бюджетування.

На підприємстві, яке займається виробничою діяльністю або яке надає послуги, необхідність впровадження процесу бюджетування є досить актуальним. Технології бюджетування в нашій країні дотепер ще не сформувалися у вигляді стійких і широко поширених методологій. У той же час, керівники вітчизняних підприємств часто відчують складнощі, пов'язані з підвищенням рівня витрат, поганою дисципліною виконання завдань, втратою прозорості і ясності в системі управління організацією, зниженням ефективності діяльності і погіршенням фінансових показників. У результаті – недофінансовуються дійсно важливі завдання, невірно розставляються пріоритети, підприємство діє неефективно по цілому ряду напрямів, причому неможливо встановити відповідальних за це осіб.