

УДК 336.71

Рац О.М.

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри банківської справи**Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КРЕДИТНОГО МОНІТОРИНГУ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ БАНКУ

Стаття присвячена удосконаленню організаційного забезпечення процесу моніторингу клієнтів банку в системі управління кредитними ризиками. Проаналізовано склад та функції організаційно-функціональних підрозділів, які задіяні в процесі кредитного моніторингу в вітчизняних та іноземних банках. Запропоновано ввести до організаційної структури банку єдиний організаційний підрозділ – службу кредитного моніторингу як складову департаменту управління ризиками банку.

**Ключові слова:** процес кредитування, управління кредитними ризиками, кредитний моніторинг, організація процесу кредитного моніторингу, служба кредитного моніторингу, функції служби кредитного моніторингу банку.

### Рац О.Н. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ КРЕДИТНОГО МОНИТОРИНГА ЗАЕМЩИКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ БАНКА

Статья посвящена усовершенствованию организационного обеспечения процесса мониторинга клиентов банка в системе управления кредитными рисками. Проанализирован состав и функции организационно-функциональных подразделений, которые задействованы в процессе кредитного мониторинга в отечественных и иностранных банках. Предложено ввести в организационной структуре банка единое организационное подразделение – службу кредитного мониторинга как составляющую департамента управления рисками банка.

**Ключевые слова:** процесс кредитования, управление кредитными рисками, кредитный мониторинг, организация процесса кредитного мониторинга, служба кредитного мониторинга, функции службы кредитного мониторинга банка.

### Rats O.M. ORGANIZATIONAL BASES OF CREDIT MONITORING OF BORROWERS IN SYSTEM MANAGEMENT BY CREDIT RISKS OF BANK

The article is sanctified to the improvement of orgware of process of monitoring of clients of bank in control system by credit risks. Composition and functions of organizationally-functional subdivisions, which are involved in the process of the credit monitoring in home and foreign banks, are analysed. It is suggested to enter only organizational subdivision – service of the credit monitoring as constituent of department of management the risks of bank to the organizational structure of bank.

**Keywords:** process of crediting, management credit risks, credit monitoring, organization of process of the credit monitoring, service of the credit monitoring, function of service of the credit monitoring of bank.

**Постановка проблеми.** Одним з найголовніших елементів формування кредитної політики банку є кредитний моніторинг як сукупність контролю та управління банківським процесом кредитування. Обґрунтований аналіз процесу надання позики в поєднанні з моніторингом стану обслуговування боргу позичальником є необхідними складовими кредитної діяльності банку. Виходячи з того, що кредитний портфель банку служить головним джерелом його доходів і одночасно – головним джерелом ризику, саме від його структури і якості в значній мірі залежить стійкість банку та його фінансові результати. Банківська криза в Україні 2008-2009 років виявила значні недоліки в організації кредитного процесу та, зокрема, кредитного моніторингу у більшості українських банків. Бажання активно нарощувати кредитний портфель за умови відсутності серйозної системи ризик-менеджменту призвели до того, що частка проблемних кредитів стала катастрофічно великою. Відповідно до цього, проблема реорганізації систем ризик-менеджменту в цілому та кредитного моніторингу для українських банків, зокрема, є особливо актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням кредитного моніторингу клієнтів банку у системі управління кредитними ризиками присвячено праці багатьох вітчизняних теоретиків і практиків, зокрема: Васюренка О. В., Дзюблюка О. В., Дутченко О. М., Д'яконова К. М., Єгоричевої С. Б., Косової Т. Д., Островської Н. Л., Рогожнікової Н. В., Халіменко Ю. А. [1-10] та ін. Проте, незважаючи на існуючі розробки, питанням організації систем кредитного моніторингу клієнтів в сучасних умовах функціонування вітчизняних банківських установ приділено недостатньо

уваги, що актуалізує подальший розвиток науково-методичних підходів щодо організації механізму кредитного моніторингу позичальників в системі управління кредитними ризиками банку.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є удосконалення процесу кредитного моніторингу клієнтів банку з позиції його функціональної організації в системі управління кредитними ризиками в умовах обмеженості банківських ресурсів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес кредитного моніторингу клієнтів банку передбачає відстеження рівнів їх ризику шляхом здійснення заходів, спрямованих на вивчення особи клієнта, добору інформації про його фінансовий стан протягом усього терміну кредитування, встановлення контролю за погіршенням тих показників, які були покладені в основу первісної оцінки кредитоспроможності позичальника.

Метою кредитного моніторингу, як елементу кредитної політики банку, є контроль за якістю кредитного портфеля, проведення незалежної експертизи, своєчасне виявлення відхилень від прийнятих стандартів і цілей кредитної політики банку, недопущення підвищення кредитного ризику понад встановлену межу, а також пошук доскональних механізмів кредитування. Основними методами досягнення цих цілей є безперервне дотримання таких обов'язкових видів контролю [3; 6; 7]:

- попередній контроль, який передбачає встановлення нагляду за дотриманням умов організації та реалізації певних правил і процедур кредитних відносин, зокрема оцінка фінансового стану клієнта, кредитоспроможності потенційних боржників;

- поточний контроль, що реалізується безпосередньо в процесі оплати відповідних документів за рахунок кредиту, оцінці умов, передбачених кредитним договором, а також перевірці роботи підлеглих безпосереднім керівництвом, обговоренні пропозицій з удосконалення кредитного процесу;

- заключний контроль, метою якого є виявлення результатів процесу кредитування, ефективності методів його організації і реалізації.

Відтак, можна зробити висновок, що кожний вид контролю у системі кредитного моніторингу притаманний певному етапу кредитного процесу та має власний об'єкт спостереження. Так, на етапі первинного ознайомлення з клієнтом відбувається аналіз його фінансової стійкості та кредитної історії; на етапі кредитного аналізу та видачі кредиту – оцінка кредитоспроможності позичальника та контроль за своєчасним наданням кредитних коштів; на етапі погашення боргу – контроль за цільовим використанням коштів, своєчасним погашенням тіла кредиту та відсотків, схоронністю застави.

З огляду на це, можна стверджувати, що основними завданнями кредитного моніторингу, які у свою чергу визначають основні функції та обов'язки функціональних органів банку, що здійснюють його, є такі [8; 9]:

- контроль за виконанням умов кредитного договору;
- контроль дотримання принципів кредитування;
- періодична оцінка складу та структури кредитного портфелю;
- аналіз кредитних заявок та періодична оцінка кредитоспроможності позичальника;
- періодична перевірка схоронності заставного майна;
- можливість оперативного перегляду кредитних договорів у випадку зміни рівня ризику по кредитних операціях;
- контроль за станом простроченої та сумнівної заборгованості за кредитами;
- контроль за дотриманням нормативів кредитної діяльності банку і кредитних обмежень;
- оцінка відповідності наданого кредиту кредитній політиці банку;
- контроль за станом кредитного ринку та оцінка перспектив кредитування окремих галузей, регіонів, проектів в умовах ризику.

Певні структурні підрозділи банку на кожному етапі досліджуваного процесу здійснюють окремі функції та обов'язки, зміст яких розкрито у табл. 1.

До основних підрозділів банку, які здійснюють контроль за кредитним процесом, відносяться: Управління безпеки банку, Кредитний комітет, Управління кредитних ризиків та Кредитний департамент. У якості сторонніх організацій, які приймають участь у кредитному процесі в банку, виступають Бюро кредитних історій та Фонд акумуляції та викупу проблемних боргів. Створення останньої функціональної служби на державному рівні або у якості окремої юридичної особи пропонується Д'яконовим К. М. [4] з метою удосконалення інституційного забезпечення управління кредитним ризиком банків в умовах нестабільності фінансових ринків, що у свою чергу, сприятиме підвищенню стійкості і прибутковості національної банківської системи і розвитку економіки в цілому.

Отже, у процесі моніторингу позичальників вітчизняних банківських установ задіяно багато структурно-організаційних елементів, у той час як іноземні фінансово-кредитні установи прагнуть сконцентрувати контроль за процесом кредитування в одному підрозділі – комітеті або службі з кредитного моніторингу банку. У табл. 2 наведено міжнародний досвід створення організаційно-функціональних елементів, які відповідають за проведення кредитного моніторингу в банках.

З проведеного аналізу інституційної організації кредитного моніторингу, які використовуються іноземними банками (табл. 2), можна зробити висновок, що зазначені банки демонструють тенденцію до переходу від власної контролю за кредитним процесом до регулювання інших видів банківської діяльності, які безпосередньо здійснюють вплив на кредитні операції. Це пов'язано перш за все із тим, що у сучасних умовах функціонування фінансових ринків поява нових банківських продуктів спричиняє ситуації, коли кредитний та ринковий ризики перетинаються. Незважаючи на те, що іноземні банки продовжують притримуватися класичного підходу до організації кредитного моніторингу, кожен із них створює власну специфічну систему контролю за кредитним процесом, яка включає таргетування та оцінювання виявлених проблемних ділянок у рамках всієї діяльності банківської установи.

Таблиця 1

**Функції та завдання організаційно-функціональних підрозділів банку в процесі кредитного моніторингу**

Етап	Підрозділ (орган)	Функції та завдання
Збір інформації щодо суб'єкта господарювання	Бюро кредитних історій позичальників	Надає кредитний звіт – повне або часткове відображення кредитної історії позичальника, яка включає характеристику його платіжної дисципліни у минулому
	Управління безпеки	Перевіряє ділову репутацію клієнта, достовірність наданої ним інформації з метою недопущення протиправних дій клієнта щодо банку
Аналіз отриманої інформації	Кредитний комітет	Оцінює адекватність резервів під можливі втрати за кредитами; аналізує кредитний ризик портфелю та приймає рішення про надання «великих» кредитів
	Управління кредитних ризиків	Управляє кредитним ризиком на основі аналізу платоспроможності позичальників; формує резерви на покриття можливих збитків від кредитних операцій
Виявлення проблемних кредитів та розробка заходів з ліквідації заборгованості	Кредитний департамент	Здійснює контроль за забезпеченням позик; проведення аналізу кредитних операцій, контроль за станом кредитного портфеля
	Фонд акумуляції та викупу проблемних боргів	Викупає проблемну заборгованість у кредитних організацій на базі укладеного договору, здійснює її подальше обслуговування і, по можливості, рефінансування на ринкових умовах
	Кредитний департамент	Здійснює контроль за своєчасним погашенням позик. На основі термінових зобов'язань складає перелік сум платежів за строками та контролює повноту їх погашення

Джерело: розроблено автором за даними [8; 10]

Таблиця 2

**Інституційна організація кредитного моніторингу в іноземних банках**

Назва банку	Підрозділ	Основні функції
Bank of America	Група кредитного моніторингу	Постійно здійснює коригування внутрішньобанківської системи кредитних рейтингів з метою підвищення якості і точності її оцінок. Управління кредитним та пов'язаними із ним ризиками відбувається у розрізі бізнес-напрямків
Wachovia	Група кредитного моніторингу (частина служби з управління кредитними ризиками)	Супроводжує і аналізує не тільки кредитну, але й іншу діяльність банку: інвестування, продаж активів, казначейство. Моніторинг орієнтується як на якість активів, так і на процес кредитування
Bank of Hawaii	Група з оцінки ризику	Проводить внутрішній аудит, управління ризиком, моніторинг комерційних та роздрібних кредитів, а також моніторинг особливих активів. Крім того, до задач групи входить щоквартальний аналіз пасивів. Таким чином, група здійснює моніторинг не тільки кредитної, а й іншої діяльності банку, яка може впливати на кредитну.

Джерело: розроблено автором за даними [4]

З огляду на усе вищезазначене, автором даного дослідження пропонується делегувати частку повноважень відносно кредитного моніторингу у процесі реалізації кредитного процесу службі кредитного моніторингу, місце якої у типовій організаційній структурі банку наведено на рис. 1.

Як можна побачити з типової організаційної структури банку (рис. 1), пропонується створити службу кредитного моніторингу у рамках блоку управління ризиками банківської, у тому числі кредитної, діяльності. До складових елементів блоку управління ризиками рекомендується включити поряд із запропонованою службою управління реструктуризації заборгованості та управління ризиків кредитного портфелю.

Організація роботи банку в рамках служби кредитного моніторингу може виконуватися за певними напрямками з огляду на об'єкт спостереження або у розрізі груп клієнтів. У першому випадку пропонується створити відділи по роботі із заставним майном, нагляду за платіжною дисципліною клієнтів та аналізу середовища діяльності клієнтів банку з метою реалізації усіх видів кредитного моніторингу. У іншому випадку вважається доцільним створити відділи моніторингу ризиків великих, середніх та малих клієнтів банку задля уніфікації принципів та стандартів спостереження за окремими групами клієнтів.

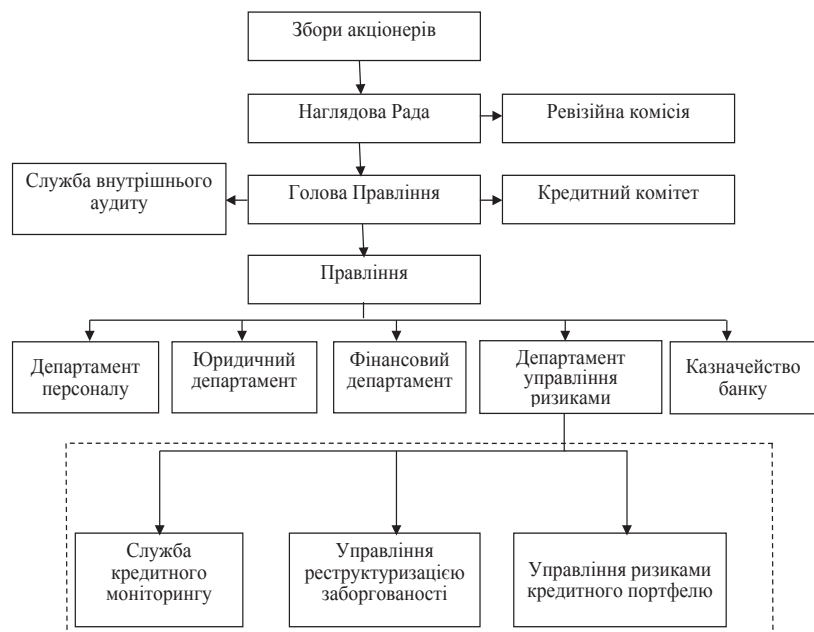
На рис. 2 наведено внутрішню структуру служби кредитного моніторингу згідно із авторським підходом.

Як можна побачити з узагальненої організаційної структури служби кредитного моніторингу банку (рис. 2) роботу зі спостереження за кредитним процесом організовано за конкретними напрямками. Кожен відділ виконує власні функції, які визначають його роль у загальній структурі. Координація роботи у



**Рис. 2. Узагальнена структура служби кредитного моніторингу банку**

Джерело: розроблено автором



**Рис. 1. Місце служби кредитного моніторингу в типовій організаційній структурі банку**

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Функції служби кредитного моніторингу у процесі кредитування

Джерело: розроблено автором

рамках відділів відбувається першими заступниками начальника служби, які здійснюють тотальний контроль за ефективністю проведення моніторингу кредитної діяльності банку.

Основні функції служби кредитного моніторингу у процесі кредитування наведені на рис. 3.

Відповідно до запропонованої автором схеми, зображеної на рис. 2, створення служби кредитного моніторингу сприятиме перерозподілу функціональних обов'язків між окремими підрозділами банку у процесі реалізації кредитного моніторингу. Концентрація завдань з нагляду за кредитним процесом у єдиній організаційно-функціональній одиниці призведе до спрощення організаційної структури банку та можливості підвищення рівня його прибутковості за рахунок зниження адміністративних витрат. Організація роботи щодо спостереження за позичальниками у процесі кредитування повинна відбуватись таким чином: за кожним з працівників служби кредитного моніторингу закріплюються певні конкретні кредити або група кредитів для моніторингу згідно із його спеціалізацією, за які він у подальшому несе відповідальність. У свою чергу спеціалісти-експерти групи відповідають за тенденції та тренди вибраного кредитного портфелю, а також за точність та якість системи управління кредитними ризиками.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ефективна діяльність служби кредитного моніторингу в загальній організаційній структурі банку є запорукою якісної організації раціональної роботи персоналу, від якого залежить виконання завдань та досягнення

цілей у процесі управління кредитними ризиками банку.

У статті на основі проведеного аналізу складу та функцій організаційно-функціональних підрозділів, які задіяні в процесі кредитного моніторингу вітчизняних та іноземних банків запропоновано ввести до організаційної структури банку єдиний організаційний підрозділ – службу кредитного моніторингу як складову департаменту управління ризиками банку. Побудову структури служби кредитного моніторингу банку пропонується здійснювати за певними напрямками з огляду на об'єкт спостереження або у розрізі груп клієнтів. В роботі визначено узагальнену організаційну структуру служби кредитного моніторингу, а також функції як окремих її структурних одиниць, так і всієї служби в цілому на кожному з етапів процесу кредитування клієнтів банку. Таким чином, створення єдиного організаційного підрозділу, прерогативою якого буде здійснення постійного нагляду за позичальниками банку, сприятиме оптимізації процесу кредитного моніторингу та покращенню якості кредитного портфелю банку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Васюренко О. В. Сучасні концепції управління кредитним ризиком як основні складові процесу управління кредитним ризиком банку / О. В. Васюренко, В. Ю. Подчесова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1(115). – С. 170-177.
- Дзюблюк О. В. Банківські операції: підручник / О. В. Дзюблюк. – Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – 696 с.
- Дутченко О. М. Моніторинг кредитної операції як інструмент забезпечення ефективності проведення банківського кредитування / О. М. Дутченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 2. – С. 173-175.
- Д'яконов К. М. Концептуальні засади удосконалення механізму управління кредитним ризиком в банку / К. М. Д'яконов // Финансы, учет, банки. – 2010. – № 1(16). – С. 164-171.
- Єгоричева С. Б. Організація діяльності банків у зарубіжних країнах: навч. посібник / С. Б. Єгоричева. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
- Косова Т. Д. Система управління кредитними ризиками банку / Т. Д. Косова, Є. М. Поздняков // Донецький національний університет економіки і торгівлі. – 2013. – № 1. – С. 201 – 211.
- Островська Н. Л. Інституційні засади організації кредитного моніторингу / Н. Л. Островська // Финанси, облік і аудит. – 2011. – № 18. – С. 152-159.
- Островська Н. Л. Теоретичні та практичні аспекти організації моніторингу кредитної політики банку / Н. Л. Островська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 8. – С. 152-157.
- Рогожнікова Н. В. Концептуальні підходи до моніторингу як форми спостереження процесом споживчого кредитування в комерційному банку / Н. В. Рогожнікова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 3(9). – С. 191-193.
- Халіменко Ю. А. Оптимальний розподіл функціональних повноважень працівників банку з обслуговування кредитних операцій із суб'єктами господарювання / Ю. А. Халіменко, Ю. М. Семениченко // Вісник НБУ. – 2010. – № 11. – С. 56-61.