

УДК 336.717.061

**Т.М.БОЛГАР**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів та банківської справи  
Кременчуцького інституту  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТНОГО ПРОЦЕСУ**

*Розглянуті питання моніторингу, що відбувається у сфері кредитування. З метою запобігання виникнення проблемної заборгованості автором запропонована розробка методології моніторингу кредитного процесу, що дасть можливість банківській установі мати актуальну інформацію та змогу оперативного і адекватного реагування на зміну процесу. Доведено, що перспективною формою протидії шахрайству у сфері кредитування є фрод-моніторинг інформації, отриманої банківською установою під час проведення аналізу та прийняття рішення щодо задоволення заявки клієнта. Визначено ключові аспекти методології фрод-моніторингу у банківських установах України та обґрунтовано доцільність створення і функціонування внутрішньобанківського підрозділу з фрод – моніторингу.*

**Ключові слова:** банківська установа, кредитний процес, моніторинг, проблемна заборгованість, фрод-моніторинг, шахрайство.

### **Усовершенствование мониторинга кредитного процесса**

Болгар Т.Н.

*Рассмотрены вопросы мониторинга, который происходит в сфере кредитования. С целью предупреждения возникновения проблемной задолженности автором предложена разработка методологии мониторинга кредитного процесса, что даст возможность банковскому учреждению располагать актуальной информацией и возможностью*

*оперативного и адекватного реагирования на смену процесса. Доказано, что перспективной формой противостояния жульничеству в сфере кредитования есть фрод-мониторинг информации, полученной банковским учреждением во время проведения анализа и принятия решения по удовлетворению заявки клиента. Определены ключевые аспекты методологии фрод-мониторинга в банковских учреждениях Украины и обосновано целесообразность создания и функционирования внутрибанковского подразделения фрод-мониторинга.*

**Ключевые слова:** *банковское учреждение, кредитный процесс, мониторинг, проблемная задолженность, фрод-мониторинг, жульничество.*

### **The improvement of bank credit process monitoring**

Bolgar T.M.

*The problem of monitoring in the sphere of crediting is considered. To prevent the occurrence of bad debts the author offers the development of methodology of credit process monitoring which will enable a bank institution to have actual information and opportunity to react the change of a process adequately. It is proved that prospective kind of anti-fraud resistance in crediting is fraud-monitoring of information obtained by a bank institution during the process of analysis and decision-making to meet customer's application. The key aspects of the methodology of fraud monitoring of bank institutions in Ukraine are determined, and the expediency of establishing and functioning of intra-unit on fraud monitoring is justified.*

**Keywords:** *bank institution, credit process, monitoring, bad debt, fraud - monitoring, swindling.*

**Вступ.** Банківські установи у своїй діяльності зацікавлені в організації та здійсненні заходів, спрямованих на визначення актуальних ризиків та обумовлення шляхів протидії їм.

Моніторинг процесів, що відбуваються у сфері кредитування, є

своєрідним індикатором, спрямованим на визначення коливань у бізнесі кредитування, своєчасне виявлення можливих ризиків, а також стимулювання компетентних підрозділів банківської установи до своєчасного адекватного реагування.

**Постановка проблеми.** З метою недопущення та мінімізації проблемної заборгованості за кредитними операціями, банки запроваджують комплекс заходів із всебічного аудиту, контролю кредитних процесів, а також бухгалтерського впливу на процеси повернення боргів позичальниками, що стає важливим та таким, від чого залежить фінансово-економічна безпека установи, а також можливість впевненого та активного розвитку банків в умовах досить жорсткої конкуренції.

Для запобігання можливості виникнення в майбутньому проблемної заборгованості, менеджментом банківських установ застосовуються різноманітні заходи, спрямовані на організацію на місцях моніторингу кредитного процесу, удосконалення підходів та методик щодо вивчення кредитоспроможності позичальників та спроможності виконання клієнтом договірних зобов'язань перед кредитором. На наш погляд це важливе та актуальне питання, що потребує досліджень та нових підходів до вирішення проблеми кредитної заборгованості банків.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питанням ефективного управління проблемною кредитною заборгованістю банків, мінімізації кредитних ризиків присвячені дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, зокрема: А. Герасимовича, С.Говорухи, В.Волохова, О. Дзюблюк, В.Пірог, Л.Примостки, Є.Рясних та ін. [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Заходи, що вживаються банками для вирішення проблеми неповернення боргів позичальниками, потребують удосконалення. На жаль, питання процесу кредитного моніторингу, його періодичності та організації не відносяться до ключових параметрів діяльності банківських установ в Україні. Немає відповідно закріплених нормативних вимог, чітко визначеної методології

даних процесів. Тому, постає необхідність більш глибокого та повного дослідження зазначених питань. Розроблені нами та викладені у даній науковій статті методологічні підходи дозволять, на нашу думку, оптимізувати зусилля банківських установ в сфері моніторингу та організувати даний вид діяльності з позиції підсумкової його ефективності.

**Мета статті** – дослідження питань удосконалення роботи з проблемною заборгованістю банку, розвиток методологічних підходів до моніторингу кредитних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** З'ясувавши передумови виникнення простроченого (чи іншого роду проблемного) кредиту, проводиться аналіз, спрямований на визначення групи позичальників за наведеною нижче класифікацією. Боржників у банках умовно можна поділити на чотири групи. Перша – це шахраї, до їх числа належить близько 10–15% неплатників. Друга група – боржники, які не повертають кредит через непередбачуване погіршення фінансового становища, їх частина складає близько 30%. Третя група (15–20%) – «хитруни», які перестають платити, розраховуючи на відсутність санкцій і неухважність кредиторів. Нарешті, четверта група – позичальники, які просто забувають вчасно здійснювати платежі, їх частка становить 30–40%.

Робота банків з усіма іншими категоріями неплатників ґрунтується на психологічному тиску. Щоб боржники не могли уникати своїх обов'язків щодо погашення кредитної заборгованості, банком створюється спеціальна вертикаль системи колекшену, яка безпосередньо займається стягненням боргів [8].

На підставі виявлених передумов і для запобігання можливості виникнення у майбутньому проблемної заборгованості, менеджменту банківської установи доцільно організувати на місцях моніторинг кредитного процесу та спроможності виконання клієнтом договірних зобов'язань перед кредитором відповідно до розробленої автором даного дослідження методології, що наведена в табл. 1.

Таблиця 1

## Методологія моніторингу кредитного процесу

Етап	Зміст етапу процесу моніторингу	Заходи, що мають вжитися
1	Поглиблений аналіз поточного фінансового стану позичальника за окремими найбільш вагомими узагальненими показниками	Кредитним менеджером організується збір актуальної інформації щодо фінансово-майнового стану позичальника. Здійснюється ретельний аналіз, виносяться відповідні висновки
2	Аналіз висновків, сформованих у результаті порівняння поточного фінансового стану позичальника з його фінансовим станом на момент прийняття рішення про надання кредиту чи його реструктуризацію	Співставлення поточного фінансово-майнового стану позичальника з тим, що мав місце на етапі видачі кредиту. Аналіз отриманої інформації. Розгляд питання щодо доцільності проведення реструктуризації боргу та шляхів співпраці з конкретним позичальником
3	Обґрунтування подальших перспектив формування рівня платоспроможності позичальника і оформлення відповідних висновків	Визначення ступеню вірогідності виконання позичальником боргових зобов'язань належним чином. З'ясування питання щодо можливої неспроможності у подальшому дотримуватись вимог кредитного договору. Аналіз питань щодо системності отримання доходів позичальником
4	Розробка напрямів подальшої роботи щодо погашення заборгованості за кредитним договором	Узагальнення отриманої інформації, аналіз висновків. Вирішення, за необхідності, питань щодо вектору діяльності компетентних підрозділів у напрямку стягнення прострочених чи іншого роду проблемних боргів.

Зауважимо, що застосовуючи запропоновану методологію моніторингу процесів кредитування, банківська установа матиме актуальну інформацію щодо їх якості і, як наслідок, буде мати змогу оперативного та адекватного реагування на їх зміну.

У разі відхилення від терміну повернення, визначеного у кредитному договорі, чи запланованого графіка погашення по кредиту, а також у випадку інших негативних змін у стані позичальника, пропонуємо переводити кредит у розряд «Спеціальний контроль». Після чого має використовуватися наведена нижче процедура роботи над поверненням кредиту.

Банк може утримувати кредит у статусі «Спеціальний контроль» упродовж певного обмеженого періоду часу (нами пропонується

використання 10 днів як такого строку, що має бути достатнім для проведення необхідних банківських процедур). У цей період банком розглядаються різноманітні варіанти вирішення проблеми. Якщо після закінчення зазначеного терміну проблема не буде усунута, однак наявні підстави очікувати повернення кредиту, то кредитний договір класифікується як проблемний і проводиться робота щодо повернення такого боргу, якщо ж таких підстав немає, то кредит варто класифікувати як безнадійний і вживати заходи щодо ліквідації заборгованості альтернативними шляхами (списання за рахунок страхового резерву, продаж зовнішнім стягувачам, тощо). В обох випадках кредит переходить зі сфери контролю кредитної адміністрації до центрального чи територіального підрозділу по роботі з проблемними активами.

З'ясувати всі ці обставини та провести якісний, оперативний та виважений контроль за зазначеними процесами можуть внутрішні підрозділи моніторингу банку, що діють виключно в межах чинного законодавства, директив головного банку та внутрішньої нормативної бази.

Нормативною базою для проведення кредитного моніторингу є внутрішні документи банку з питань здійснення моніторингу – це правила, програми, методики, інші документи з питань моніторингу, затверджені банком згідно з вимогами законодавства України, а також Національного банку України [9].

Зауважимо, що з метою якісного проведення роботи у сфері здійснення ризикованих операцій, банк зобов'язаний розробити затвердити, а також впровадити такі окремі внутрішні документи з питань здійснення фінансового моніторингу, що мають оновлюватися на постійній основі з урахуванням змін до законодавства України, а також подій, які можуть вплинути на певні ризики банківської установи:

- Правила внутрішнього моніторингу банку;
- Програму ідентифікації та вивчення клієнтів банку;
- Програму здійснення моніторингу за певним напрямом діяльності

банку в процесі обслуговування клієнтів (розрахункових та касових операцій, вкладних (депозитних) операцій, валютних операцій, операцій з використанням спеціальних платіжних засобів, операцій з цінними паперами, кредитних операцій тощо).

За кожним напрямом діяльності банку розробляється окрема програма:

- Програма стягнення проблемної заборгованості банку;
- Програма навчання та підвищення кваліфікації працівників банку.

Окрім напрацювання нормативної бази, що належним чином регулювала б моніторингові процеси в банківській установі, окремої уваги потребує впровадження в сучасних умовах діяльності банківського бізнесу новітніх форм протидії ризикам, пов'язаним з фінансовими ресурсами.

Як відмічалось нами вище, всіх боржників банку можна розділити на чотири умовні групи. Окремою групою, досить значною за обсягами, є шахраї. Як свідчать статистичні дані банківської системи України, найскладніше банкам повертати борг від шахраїв – у найкращому випадку вдається повернути 10–15% кредитів [10]. На нашу думку, такий стан багато в чому пов'язаний з неефективністю банківського моніторингу за даним напрямом в банківській системі України. Шахраї сприймаються не як потенційний об'єкт для протидії та боротьби, а скоріше як неминуче зло, збитки від існування якого простіше просто списати на витрати діяльності.

Очевидно, що такий підхід є невірним та вимагає корекції.

Перспективною формою протидії шахрайству у сфері кредитування, що активно використовується банками розвинених країн, є так званий фрод-моніторинг інформації, отриманої банківською установою під час ведення бізнесу. Нижче детально розглянемо суть зазначених заходів.

Фродом (англ. «fraud») називають шахрайство, яке проявляється в несанкціонованих діях та неправомірному використанні банківських ресурсів. Фрод-моніторинг – обов'язкова складова превентивних заходів у боротьбі з шахрайством, причому як зовні, так і всередині банку. Це моніторинг усієї інформації, вхідної та вихідної, на предмет виявлення

зловмисних дій. Акцентуємо увагу на тому, що фрод-моніторинг є чи не найпершим кроком банківської установи, який має бути зроблений при здійсненні кредитних операцій у процесі кредитування задля уникнення внутрішніх ризиків.

В Європі переважна частина провідних банків передають функцію фрод-моніторингу на аутсорсингові компанії. Для оцінки клієнтських запитів на предмет шахрайств прийнято звертатися до спеціалізованих компаній. По-перше, подібні структури, як правило, консолідують інформацію по декількох банках, що дозволяє вберегти від небезпеки тих, на кого атака поки не розпочалася. По-друге, такі спеціалізовані організації мають у своєму штаті висококваліфікованих аналітиків, які за результатами аналізу всіх даних про шахрайство, роблять прогнози щодо розвитку схем атак і пропонують конкретні заходи протидії. Втім використання даного підходу може нести в собі додаткові ризики, оскільки робота партнера прямо впливає на бізнес банку. Неякісний сервіс може призвести до негативних наслідків. Крім того необхідно враховувати питання щодо збереження банківської таємниці, адже, безумовно, в даному випадку воно стоїть досить гостро.

Як свідчить практика українського банківського бізнесу, фрод-моніторинг в Україні є безсистемним і не представляє собою певної комплексної системи. Як правило функції фрод-моніторингу покладаються на підрозділи ІТ та служби безпеки, або на кваліфікованих фахівців.

В той же час на сьогодні банківські установи вже готові до розробки і впровадження комплексних систем фрод-моніторингу. Переважна їх частина усвідомила необхідність створення подібних систем у боротьбі із шахрайствами. Але технічно, технологічно, а головне методологічно банківська система до подібних впроваджень готова неналежно. Більшість автоматизованих банківських систем не має необхідної інформації та потрібних інструментів для інтеграції з системою фрод-моніторингу. Дистанційні канали банківського обслуговування потребують доопрацювання, вони не можуть надавати якісну інформацію про джерело



повідомлення. До того ж, у багатьох банках немає якісно працюючої системи ризик-менеджменту. Деяким банкам простіше використовувати варіанти страхування збитків, ніж боротися з ризиками превентивними методами. Головним же фактором, що стримує впровадження комплексних систем фрод-моніторингу в діяльність банківських установ України, на нашу думку, є відсутність адаптованих до реалій національної банківської системи методологій – починаючи від інституціонального забезпечення даного процесу, закінчуючи технологічними картами конкретного етапу процесу фрод-моніторингу.

У даному дослідженні визначимо ключові аспекти методології фрод-моніторингу у банківських установах України.

Перш за все відзначимо, що фрод-моніторинг базується на визначенні поведінкової моделі користувача і формальних (статичних) правилах. У випадку з інсайдером (співробітником банку) мова йде про чітко визначені моделі роботи співробітника відповідно до посадової інструкції. За загальним правилом відомо, з якими документами, програмами та системами, в якому обсязі працює той чи інший співробітник. Коли виявляється будь-яке відхилення (аномалія в поведінці) – це привід для додаткового контролю. Наприклад, зазвичай людина обробляє 100 заявок на видачу кредиту, проте раптом обробила їх у кількості 250. Або різко збільшився обсяг схвалених співробітником кредитів по сумі. Це є підставою для проведення перевірки – чи не є такі аномалії результатом здійснення або підготовки до проведення шахрайських дій.

У випадку, якщо кредитний менеджер вирішив видати кредит «своїй» людині, щоб вона могла його не повертати, тут повинні діяти кредитні аналітики та служба безпеки. Фрод-моніторинг допоможе виявити відхилення від типового робочого процесу даного кредитного менеджера, якщо таке матиме місце. Дані впровадження, на нашу думку, убезпечать банківські установи від ризиків неповернення кредитних заборгованостей з боку позичальників.

З огляду на викладене, пропонуємо впроваджувати банківським установам України фрод – моніторинг у повсякденній діяльності по протидії погіршенню якості кредитного портфелю. З цією метою, на нашу думку, необхідно до штатного розкладу банку долучити окремий підрозділ, до компетенції якого буде входити робота з моніторингу та протидії ризикам у вигляді несанкціонованого доступу до банківських ресурсів.

Штат підрозділу не має бути занадто великим. Вважаємо, що окрім керівництва даного відділу (управління) необхідно долучити таку кількість співробітників, щоб один фахівець з фрод – моніторингу міг контролювати портфель кредитування за обсягами 15 – 25 млн. гривень. Якщо ж клієнтів в даному сегменті замало з причини великих обсягів їх кредитування, то фахівець з фрод – моніторингу має обслуговувати портфель кредитів не за сумою, а за кількість позичальників. За нашим переконанням, зазначений спеціаліст у робочому режимі може проводити моніторинг 50 – 100 клієнтів сегменту роздрібною чи мікробізнесу, або ж 10 – 15 клієнтів, що є представниками малого чи корпоративного бізнесу.

Такий підхід чітко визначить навантаження на кожного спеціаліста з фрод – моніторингу та забезпечить якісне виконання ним покладених функціональних обов'язків.

Окрему увагу варто приділити порядку створення та функціонування підрозділу фрод – моніторингу. На рис. 1 наведено ключові аспекти створення такого підрозділу/відділу та напрями його функціонування.

Слід зауважити, що підрозділ внутрішньобанківського фрод – моніторингу має підпорядковуватись керівнику вертикалі напряму колекшену. Однак, він повинен здійснювати свою діяльність у постійній взаємодії з підрозділами внутрішньобанківської безпеки з метою уникнення стресових ситуацій для банківської установи, а також задля недопущення в діяльності банку негативних наслідків у фінансово-економічній безпеці, репутації та у послабленні зовнішніх позицій організації.



Рис. 1 Ключові аспекти щодо створення та функціонування внутрішньобанківського підрозділу з фрод – моніторингу

Не викликає сумнівів, що поточна ситуація зі зростанням проблемного портфелю банківських установ склалася з причини неналежної уваги менеджменту банків до потенційних клієнтів-шахраїв. Видані позики або не обслуговуються позичальниками взагалі, що прямо вказує на шахрайство, або ж обслуговуються впродовж двох-трьох місяців після видачі з метою прикриття злочинних намірів позичальника щодо неповернення боргу.

Саме застосування наведеного вище виду моніторингу сприятиме запобіганню злочинних посягань з боку потенційних клієнтів банківської установи, а також не допустить службових зловживань з боку персоналу.

**Висновки.** Сучасні методи мінімізації кредитних ризиків потребують удосконалення. Нами у науковій статті запропоновані методологія моніторингу кредитного процесу, доведено актуальність і необхідність

створення та функціонування банківського підрозділу з фрод – моніторингу у банківській діяльності.

Останнім часом збільшилася кількість неповернених позик не лише з причин фінансових проблем у позичальників, а й з причин задалегідь запланованих умисних дій щодо неповернення позичок, тобто дій з шахрайськими намірами. Тому, вважаємо, що питанням виявлення та недопущення таких випадків, потрібно приділити велику увагу по розробці та створенню методологій, впровадження котрих допоможуть мінімізувати банкам причину зловживань з даного питання.

### **Список використаної літератури**

1. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://studentbooks.com.ua/content/view/292/54/1/2/>
2. Говоруха С. Підходи до визначення поняття «кредитного портфелю» та аналіз його характеристик / С. Говоруха // Вісник Львівського університету. – 2008. – № 39. – С. 125-127.
3. Волохов В.І. Економічна природа і зміст кредитної діяльності банку в аспекті оцінювання її ефективності / В.І. Волохов // Фінанси України. – 2008. №8. – С. 109-117.
4. Дзюблюк О.В. Механізм забезпечення якості кредитного портфеля й управління кредитним ризиком банку в період кризових явищ в економіці / О.В. Дзюблюк // Журнал європейської економіки. – 2010. – № 9. – С. 108 - 124.
5. Пірог В.В. Оцінювання якості кредитного портфеля банків з урахуванням виконання економічних нормативів НБУ / В.В. Пірог // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 2.
6. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://library.if.ua/book/92/6377.html>
7. Рясних Є.Г. Система управління кредитним портфелем у

комерційному банку / Є.Г. Рясних, А.А. Пономарьов, М.О.Микитин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – С. 146-149.

8. Рогожнікова Н.В. Концептуальні підходи до моніторингу як форми спостереження за процесом споживчого кредитування в комерційному банку / Рогожнікова Н.В. // Вісник Університету банківської справи Національного Банку України. – 2010. - № 3 (9) С. 191-192.

9. Про здійснення банками фінансового моніторингу від 14.05.2003. Постанова Правління Національного банку України № 189. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.nau.ua/doc/?code=z0381-03>.

10. Сайт НБУ: [Електронний ресурс]. Режим доступу – [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=123614](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123614).