

А.А. Тагай¹, О.В. Силаева¹, М.М. Татиева¹, А.С. Акмаганбетова¹, А.К. Нурғалиева²

¹Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан
(E-mail: o.silayeva@ttu.edu.kz, m.tatiyeva@ttu.edu.kz, a.aktaganbetova@ttu.edu.kz)

²Темиртауский высший политехнический колледж, Темиртау, Казахстан
(E-mail: assel_n80@inbox.ru)

Совершенствование организационно-управленческих механизмов работы с проблемной задолженностью физических лиц в коммерческих банках: прикладные аспекты и рекомендации

Статья посвящена анализу и совершенствованию организационно-управленческих механизмов работы с проблемной задолженностью физических лиц в коммерческих банках в условиях роста розничного кредитования и повышения долговой нагрузки населения. Рассматриваются современные тенденции изменения качества розничных кредитных портфелей и их влияние на финансовую устойчивость банков. Практическая часть исследования основана на анализе деятельности АО «ForteBank» с акцентом на динамику ключевых показателей качества ссудного портфеля, результаты взыскания проблемных активов, а также использование инструментов реструктуризации и государственного рефинансирования задолженности. Полученные результаты свидетельствуют о снижении доли кредитно-обесцененных займов на фоне устойчивого роста розничного кредитования и стабильного превышения фактических объемов взыскания над плановыми показателями. Обосновано, что комплексное применение риск-ориентированных, организационных и цифровых решений позволяет повысить результативность работы с проблемной задолженностью, сбалансировать интересы банка и заемщиков и способствует укреплению финансовой устойчивости коммерческих банков в условиях нестабильной экономической среды.

Ключевые слова: проблемная задолженность. физические лица. коммерческие банки. розничное кредитование. качество кредитного портфеля. кредитные риски. взыскание задолженности. реструктуризация займов. государственное рефинансирование. финансовая устойчивость банков

Введение

В условиях устойчивого расширения розничного кредитования, сопровождающегося ростом долговой нагрузки населения, управление проблемной задолженностью физических лиц приобретает статус одного из приоритетных направлений современного банковского менеджмента [1], [2].

Усиление потребительского и ипотечного кредитования, с одной стороны, способствует росту доходности банков, с другой – повышает чувствительность кредитных портфелей к макроэкономическим колебаниям, снижению платежеспособности заемщиков и росту кредитных рисков [7].

В таких условиях просроченная задолженность становится ключевым фактором, оказывающим прямое влияние на качество кредитного портфеля, объем формируемых провизий, величину чистой прибыли, показатели достаточности капитала и, в более широком контексте, на финансовую устойчивость банковской системы в целом [1].

Особую актуальность данная проблематика приобретает для банков второго уровня, ориентированных на массовый розничный сегмент, где даже незначительное ухудшение платежной дисциплины может привести к существенному росту проблемных активов [2].

В этой связи возрастает роль системного и риск-ориентированного подхода к управлению проблемной задолженностью, включающего раннюю диагностику кредитных рисков, применение инструментов реструктуризации, а также эффективные механизмы взыскания задолженности [7], [8].

Научно-практическую значимость в данном контексте представляет анализ деятельности конкретных коммерческих банков, демонстрирующих способность адаптироваться к указанным вызовам и формировать устойчивые модели управления кредитными рисками [3], [4].

Изучение практического опыта таких банков позволяет не только выявить эффективные управленческие решения в сфере работы с проблемной задолженностью, но и сформировать обоснованные рекомендации для совершенствования банковской практики в условиях нестабильной экономической среды [1], [2].

Материалы и методы

Материальной базой исследования послужили годовые отчеты АО «ForteBank» за 2023 и 2024 годы, содержащие сведения о структуре розничного кредитного портфеля, уровне просроченной задолженности и применяемых инструментах управления кредитными рисками [3], [4].

В исследовании использованы положения по работе с проблемными займами в розничном кредитовании от 8 февраля 2010 года, а также по корпоративному кредитованию и малому и среднему бизнесу от 30 января 2012 года, регламентирующие процедуры взыскания и реструктуризации задолженности [5], [6].

Эмпирическую основу составили данные годовых отчетов АО «ForteBank» за 2023 и 2024 годы, отражающие показатели работы с проблемной задолженностью и качества кредитного портфеля [3], [4].

Методологически применялись анализ внутренних нормативных документов и сопоставление плановых и фактических показателей, что позволило обосновать необходимость оценки не только объемов взыскания, но и динамики качественных параметров кредитного портфеля [2], [7].

Результаты и обсуждение

В качестве объекта прикладного анализа в настоящем исследовании рассматривается АО «ForteBank», являющееся одним из значимых участников финансовой системы Республики Казахстан [3], [4].

Банк предоставляет широкий спектр финансовых услуг и последовательно адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды, внедряя цифровые и управленческие решения [3].

В 2023 году АО «ForteBank» продолжил работу по улучшению качества текущего ссудного портфеля, а также по трансформации в ликвидные активы Банка неработающих активов портфеля Heritage, включающего в себя проблемные займы, которые перешли к Forte от АО «Альянс Банк» и АО «Темірбанк».

Развитая региональная сеть и сформированная экосистема обслуживания обеспечивают устойчивые рыночные позиции и стабильную клиентскую базу [4].

Результаты анализа годовых отчетов АО «ForteBank» за 2023 и 2024 годы свидетельствуют об устойчивом росте розничного кредитного портфеля при одновременном снижении доли кредитов с просрочкой свыше 90 дней, что указывает на повышение результативности применяемых организационно-управленческих механизмов и эффективности системы риск-менеджмента Банка [1], [2], [3].

Практическая работа с проблемной задолженностью осуществляется в соответствии с внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими процедуры взыскания и реструктуризации обязательств заемщиков [5], [6].

Эффективность применяемых инструментов подтверждается фактическими результатами деятельности Банка. Так, объем погашения проблемной задолженности в 2024 году составил 21,3 млрд тенге при плановом показателе 15,7 млрд тенге, что свидетельствует о перевыполнении установленных целевых ориентиров. В целом суммарный объем взыскания проблемной задолженности за период 2014-2024 годов достиг 421 млрд тенге, что отражает накопленный практический опыт ForteBank и устойчивость реализуемой модели управления проблемными активами. Вместе с тем для более глубокой и объективной оценки результативности данных управленческих решений недостаточно анализа только итоговых показателей взыскания, что обуславливает необходимость обращения к динамике качественных параметров кредитного портфеля [3], [4].

В этой связи для комплексной оценки результативности управления кредитным портфелем и проблемной задолженностью в АО «ForteBank» целесообразно проанализировать динамику основных показателей качества ссудного портфеля в разрезе 2022-2024 годов. Представленные данные в таблице 1 позволяют проследить взаимосвязь между ростом объемов кредитования, изменением доли кредитно-обесцененных займов и уровнем резервирования, что является важным индикатором эффективности применяемых организационно-управленческих механизмов.

Таблица 1. Динамика качества ссудного портфеля АО «ForteBank»

Показатель	1 января 2022	1 января 2023	1 января 2024
Ссудный портфель, млрд тенге	847,1	1 238,6	1 467,8
Кредитно-обесцененные займы, млрд тенге	111,6	107,9	97,2
Доля кредитно-обесцененных займов в ссудном портфеле	13,2%	8,7%	6,6%
Провизии по ссудному портфелю, млрд тенге	38,2	65,1	90,3
Покрытие провизиями кредитного портфеля	4,5%	5,3%	6,1%

Анализ динамики качества ссудного портфеля показывает снижение доли кредитно-обесцененных займов и рост уровня покрытия провизиями на фоне увеличения объемов кредитования, что свидетельствует об усилении риск-ориентированного подхода и повышении качества оценки заемщиков [1], [2], [7].

В условиях реализации государственной политики по снижению долговой нагрузки населения особое значение приобретает использование механизмов рефинансирования проблемной задолженности, эффективность которых подтверждается сокращением совокупного объема основного долга после применения мер государственной поддержки [1], [2], [9], [10].

Для оценки практической результативности системы управления проблемной задолженностью в АО «ForteBank» целесообразно проанализировать соотношение плановых и фактических показателей взыскания проблемных активов. Данные таблицы 2 отражают динамику выполнения установленных целевых ориентиров по взысканию проблемной задолженности за 2022-2024 годы и позволяют охарактеризовать эффективность применяемых организационно-управленческих инструментов.

Таблица 2. Взыскание проблемной задолженности

Период	План, млрд тенге	Факт, млрд тенге
2022	10	23,8
2023	10	22,7
2024	15,7	21,3

*Примечание. Информация получена из годового отчета АО «ForteBank» за 2024 год.

Представленные данные в таблице 2 свидетельствуют о стабильном превышении фактических объемов взыскания проблемной задолженности над плановыми показателями на протяжении всего анализируемого периода. Данная тенденция указывает на высокую результативность процедур взыскания, адекватность используемых методов работы с проблемными заемщиками и накопленный практический опыт Банка в сфере управления проблемными активами.

В условиях реализации государственной политики по снижению долговой нагрузки населения особое значение приобретает анализ механизмов рефинансирования проблемной задолженности. Представленные данные отражают результаты участия заемщиков АО «ForteBank» в государственной программе рефинансирования в 2024 году и позволяют оценить масштабы охвата, структуру пулов займов, а также изменение объема основного долга до и после проведения реструктуризационных мероприятий [3-6].

Таблица 3. Рефинансирование проблемной задолженности в рамках государственной программы в 2024 году млрд тенге

Пул	Количество займов	Основной долг на момент рефинансирования	Основной долг после рефинансирования
Всего, в том числе	433	5,74	2,39
Рефинансирование	190	2,23	2,39
ГП тенге	130	1,34	1,42
ГП валюта	60	0,89	0,97
Оказание доп. помощи	243	3,50	–

Анализ показателей рефинансирования проблемной задолженности в рамках государственной программы в 2024 году свидетельствует о существенном снижении совокупного объема основного долга после применения мер поддержки. Это указывает на социально-экономическую направленность программы и ее практическую результативность как для заемщиков, так и для банка. Полученные результаты подтверждают значимость государственных инструментов рефинансирования в системе управления проблемными активами и формируют основу для дальнейшего совершенствования механизмов взаимодействия банковского сектора и государства [1-4].

Выводы

На основании проведенного анализа динамики качества кредитного портфеля, результатов взыскания и применения инструментов реструктуризации и рефинансирования проблемной задолженности становится очевидным, что достигнутые положительные показатели в деятельности коммерческих банков во многом обусловлены действующими организационно-управленческими механизмами [1; 2], [7].

Вместе с тем сохраняющиеся риски роста долговой нагрузки населения, высокая чувствительность розничного портфеля к макроэкономическим колебаниям и усложнение требований к управлению кредитными рисками объективно требуют не только сохранения сложившейся практики, но и ее дальнейшего системного развития [2].

В этой связи представляется целесообразным перейти от анализа результатов к формированию прикладных мероприятий и рекомендаций, направленных на совершенствование организационно-управленческих механизмов работы с проблемной задолженностью физических лиц.

Мероприятия и рекомендации по совершенствованию организационно-управленческих механизмов работы с проблемной задолженностью физических лиц в коммерческих банках должны носить комплексный и превентивный характер. В первую очередь целесообразно усилить систему ранней диагностики кредитных рисков за счет более глубокого использования поведенческого скоринга и регулярного мониторинга платежной дисциплины заемщиков. Это позволяет выявлять потенциальную проблемную задолженность на докризисной стадии и снижать вероятность формирования устойчивой просрочки.

Важным направлением является развитие организационной модели управления проблемной задолженностью, предусматривающей четкое разграничение функций между подразделениями, ответственными за превентивный контроль, реструктуризацию и взыскание. При этом показатели эффективности работы данных подразделений целесообразно ориентировать не только на объемы взыскания, но и на улучшение качественных параметров кредитного портфеля, включая снижение доли кредитно-обесцененных займов и рост уровня покрытия провизиями.

Отдельного внимания требует расширение применения инструментов реструктуризации задолженности с учетом финансового положения заемщиков и социально-экономических факторов. Использование гибких графиков погашения, изменение условий кредитования и активное участие в государственных программах рефинансирования позволяют одновременно снизить нагрузку на заемщиков и повысить возвратность проблемных займов, сохраняя клиентскую базу банка.

Дополнительным фактором повышения эффективности является цифровизация процессов работы с проблемной задолженностью, включая автоматизацию коммуникаций с заемщиками, использование аналитических панелей и интеграцию цифровых каналов взаимодействия. Это способствует снижению

операционных издержек, повышению прозрачности процедур и оперативности управленческих решений.

В совокупности реализация указанных мероприятий и рекомендаций обеспечивает переход к более устойчивой и риск-ориентированной модели управления проблемной задолженностью физических лиц, способствует укреплению финансовой устойчивости коммерческих банков и повышает их адаптивность к условиям нестабильной экономической среды [1-3; 7; 8; 10].

Список литературы

1 Национальный Банк Республики Казахстан. Годовой отчет и обзор финансовой стабильности банковского сектора Республики Казахстан. Официальные аналитические материалы. Астана. – URL: <https://nationalbank.kz/ru/>.

2 Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. Отчет о состоянии банковского сектора Республики Казахстан. Астана. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm>.

3 АО «ForteBank». Годовой отчет за 2023 год. Финансовая и управленческая отчетность. Алматы. – URL: <https://forte.kz/>

4 АО «ForteBank». Годовой отчет за 2024 год. Финансовая и управленческая отчетность. Алматы. – URL: <https://forte.kz/>

5 АО «ForteBank». Положение по работе с проблемными займами по розничному кредитованию от 8 февраля 2010 года. Внутренний нормативный документ. – URL: <https://forte.kz/>

6 АО «ForteBank». Положение по работе с проблемными займами по корпоративному кредитованию и малому и среднему бизнесу от 30 января 2012 года. Внутренний нормативный документ. – URL: <https://forte.kz/>

7 Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Management of Credit Risk. Bank for International Settlements. Basel. – URL: <https://www.bis.org/>.

8 OECD. Financial Consumer Protection and Credit Risk Management. OECD Publishing. Paris. URL: <https://www.oecd.org/>.

9 Закон Республики Казахстан «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан». Действующая редакция. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>.

10 Государственная программа рефинансирования ипотечных и проблемных займов населения Республики Казахстан. Официальные материалы уполномоченных органов. – URL: <https://www.gov.kz/>.

А.А. Тағай, О.В. Силаева, А.С. Ақмағанбетова, А.К. Нұрғалиева

Коммерциялық банктерде жеке тұлғалардың проблемалық берешегімен жұмыс істеудің ұйымдастырушылық-басқарушылық тетіктерін жетілдіру: қолданбалы аспектілер мен ұсынымдар

Мақала халықтың бөлшек кредиттеудің өсуі және борыштық жүктеменің артуы жағдайында коммерциялық банктерде жеке тұлғалардың проблемалық берешегімен жұмыс істеудің ұйымдастырушылық-басқарушылық тетіктерін талдауға және жетілдіруге арналған. Бөлшек кредиттік портфельдердің сапасының өзгеруіндегі қазіргі заманғы үрдістер және олардың банктердің қаржылық тұрақтылығына әсері қарастырылады. Зерттеудің практикалық бөлімі «ForteBank» АҚ қызметін талдауға негізделген, мұнда қарыз портфелінің сапасының негізгі көрсеткіштерінің динамикасына, проблемалық активтерді өндіріп алу нәтижелеріне, сондай-ақ қарыздарды қайта құрылымдау және мемлекеттік қайта қаржыландыру құралдарын қолдануға баса назар аударылады. Алынған нәтижелер бөлшек кредиттеудің тұрақты өсуі аясында кредиттік құнсызданған қарыздар үлесінің төмендегенін және өндіріп алудың нақты көлемдерінің жоспарлы көрсеткіштерден тұрақты түрде асып отырғанын көрсетеді. Тәуекелге бағдарланған, ұйымдастырушылық және цифрлық шешімдерді кешенді түрде қолдану проблемалық берешекпен жұмыс істеудің нәтижелілігін арттыруға, банк пен қарыз алушылардың

мүдделерін теңестіруге және экономикалық ортаның тұрақсыздығы жағдайында коммерциялық банктердің қаржылық тұрақтылығын нығайтуға ықпал ететіні негізделді.

Түйін сөздер: проблемалық берешек. жеке тұлғалар. коммерциялық банктер. бөлшек кредиттеу. кредиттік портфель сапасы. кредиттік тәуекелдер. берешекті өндіріп алу. қарыздарды қайта құрылымдау. мемлекеттік қайта қаржыландыру. банктердің қаржылық тұрақтылығы.

A.A. Tagai, O.V. Silaeva, A.S. Akmaganbetova, A.K. Nurgaliyeva

Improvement of organizational and managerial mechanisms for dealing with problematic debts of individuals in commercial banks: applied aspects and recommendations

The article is devoted to the analysis and improvement of organizational and managerial mechanisms for dealing with problematic debts of individuals in commercial banks in the context of growing retail lending and increasing debt burden of the population. The article examines current trends in the quality of retail loan portfolios and their impact on the financial stability of banks. The practical part of the study is based on an analysis of the activities of ForteBank JSC, with an emphasis on the dynamics of key loan portfolio quality indicators, the results of recovery of distressed assets, as well as the use of debt restructuring and government refinancing tools. The results obtained indicate a decrease in the share of credit-impaired loans against the background of steady growth in retail lending and a steady excess of actual foreclosures over planned targets. It is proved that the integrated application of risk-oriented, organizational and digital solutions makes it possible to increase the effectiveness of working with problem debts, balance the interests of the bank and borrowers, and strengthen the financial stability of commercial banks in an unstable economic environment.

Keywords: problem debt. individuals. commercial banks. retail lending. the quality of the loan portfolio. credit risks. debt collection. loan restructuring. government refinancing. financial stability of banks.

References

- 1 Natsionalnyi Bank Respubliki Kazakhstan. Godovoi otchet i obzor finansovoi stabilnosti bankovskogo sektora Respubliki Kazakhstan. Ofitsialnye analiticheskie materialy. Astana. – URL: <https://nationalbank.kz/ru/>.
- 2 Agentstvo Respubliki Kazakhstan po regulirovaniu i razvitiu finansovogo rynka. Otchet o sostoianii bankovskogo sektora Respubliki Kazakhstan. Astana. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm>.
- 3 AO ForteBank. Godovoi otchet za 2023 god. Finansovaia i upravlencheskaia otchetnost. Almaty. – URL: <https://forte.kz/>.
- 4 AO ForteBank. Godovoi otchet za 2024 god. Finansovaia i upravlencheskaia otchetnost. Almaty. – URL: <https://forte.kz/>.
- 5 AO ForteBank. Polozhenie po rabote s problemnymi zaimami po roznicnomu kreditovaniu ot 8 fevralia 2010 goda. Vnutrennii normativnyi dokument. – URL: <https://forte.kz/>.
- 6 AO ForteBank. Polozhenie po rabote s problemnymi zaimami po korporativnomu kreditovaniu i malomu i srednemu biznesu ot 30 ianvaria 2012 goda. Vnutrennii normativnyi dokument. – URL: <https://forte.kz/>.
- 7 Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Management of Credit Risk. Bank for International Settlements. Basel. – URL: <https://www.bis.org/>.
- 8 OECD. Financial Consumer Protection and Credit Risk Management. OECD Publishing. Paris. – URL: <https://www.oecd.org/>.
- 9 Zakon Respubliki Kazakhstan O bankakh i bankovskoi deiatelnosti v Respublike Kazakhstan. Deistvuiushchaia redaktsiia. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>.
- 10 Gosudarstvennaia programma refinansirovaniia ipotechnykh i problemnykh zaimov naseleniia Respubliki Kazakhstan. Ofitsialnye materialy upolnomochennykh organov. – URL: <https://www.gov.kz/>.