

УДК 336.717.061

Жанна ДОВГАНЬ

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

---

*Розглянуто теоретико-методологічні засади кредитного менеджменту в банку. Визначено основні складові системи управління кредитною діяльністю банків. Проаналізовано динаміку кредитного портфеля банківських установ України. Розроблено підходи до підвищення аналітичної складової системи управління кредитною діяльністю банків шляхом впровадження заходів з управління проблемними кредитами банку та кредитного ризик-менеджменту. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління кредитною діяльністю банківських установ в умовах сучасної економіки України.*

**Ключові слова:** банківська система України, банківські кризи, кредитний портфель, кредитна діяльність, кредитний менеджмент, управління кредитною діяльністю, проблемні кредити, кредитний ризик.

---

**Жанна ДОВГАНЬ**

**Особенности управления кредитной деятельностью банковских учреждений в современных условиях**

*Рассмотрены теоретико-методологические основы кредитного менеджмента в банке. Определены основные составляющие системы управления кредитной деятельностью банков. Проанализирована динамика кредитного портфеля банковских учреждений Украины. Разработаны подходы к повышению аналитической составляющей системы управления кредитной деятельностью банков путем внедрения мероприятий по управлению проблемными кредитами банка и кредитного риск-менеджмента. Обоснованы направления совершенствования системы управления кредитной деятельностью банковских учреждений в условиях современной экономики Украины.*

**Ключевые слова:** банковская система Украины, кредитный портфель, кредитная деятельность, кредитный менеджмент, управление кредитной деятельностью, проблемные кредиты, кредитный риск.

---

**Zhanna DOVHAN**

**Management peculiarities of bank institutions credit activity in modern conditions**

**Introduction.** *Insufficient attention to the problem of managing banks' credit activity is reflected both in their ability to restore lending activity in the post-crisis period and on maintaining stable volume of lending activity during the growth crisis. In terms of layoffs Ukrainian banks' credit activity is very low. Its due to reduction of the resource base, deteriorating creditworthi-*

ness of borrowers and the high level of uncertainty about the further economic development, which in turn adversely affects both the liquidity and the capitalization of the banking institutions and promotes growth the amount of arrears.

**Purpose.** The purpose of this article is to explore and prove the main components of credit management and direction of its improvement to ensure effective credit activity of banks in modern conditions.

**Results.** The theoretical and methodological principles of credit management in the bank are considered. The following main components of the system management of the credit activity of banks are defined: organizational structure of credit portfolio management; develop strategies and tactics of monetary policy; availability of domestic credit documents regulating the credit process; analysis of the loan portfolio to enhance its quantitative and qualitative characteristics. An analysis of the dynamics of the loan portfolio of banks Ukraine found that domestic bank lending declined, the level of dollarization of credit to the economy grew there was increase in the proportion of bad debts to total loans. The main problems in the management of credit activity of banks include: macroeconomic, quality management of banking institutions, the behavior of borrowers. A requirement for the effective management of credit activity is to increase the safety of financial instruments, financial markets and banks by reducing the risks of lending. To improve the management of credit lines of banks expedient to include: improving the efficiency of macroeconomic policy in the direction of preventing excessive increase in asset prices and the cyclical development lending; ensure effective supervision of the use of risk-based approaches; increasing the transparency of the banks and their credit policies informative for customers; improving the system of credit risk management; the establishment and improvement of specialized development institutions; lower interest rates; development of measures of state support of business loans that are a priority for the development of the national economy.

**Conclusion.** To improve the credit quality of bank management is to improve the relevant theoretical, methodological and practical approaches to the management of the credit activity of banks in terms of its elements, as well as development trends of its improvement. They take account of banking institutions should bring significant economic benefits in the form of profit from the high quality of lending, which, in turn, will allow banks to avoid incurring losses on risky lending and raise their level of economic security.

**Key words:** banking system of Ukraine, bank crises, credit portfolio, credit activity, credit management, problem credits, credit risk.

**JEL Classification:** G21.

---

---

**Постановка проблеми.** Однією із значних проблем на сучасному етапі розвитку української економіки є необхідність забезпечення ефективного управління діяльністю банківських установ. Адже, саме розвиток банківської системи в останні роки характеризується періодичними кризовими явищами, що вимагає врахування наслідків кризи, що істотно впливають на умови еко-

номічної діяльності. Доцільно зазначити, що фінансово-економічні кризи супроводжувались такими негативними процесами, як девальвація національної валюти, підвищення відсоткових ставок, посилення інфляційних процесів, що загострили проблеми вітчизняної економіки та її банківського сектору. При цьому недостатня увага до проблеми управління кредитним

портфелем банків відображається як на можливостях банку щодо відновлення його кредитної активності в посткризовий період, так і на збереженні стійких обсягів кредитної діяльності при зростанні кризових явищ, які стають характерною особливістю завершення періоду посткризового відновлення і розвитку вітчизняної економіки.

Так, зі зниженням темпів економічного зростання в Україні погіршилися основні макроекономічні показники розвитку економіки (за оцінками МВФ у 2015 р. падіння ВВП може скласти 11%) [1]. За роки незалежності України її реальний ВВП скоротився на 35% [2]. Згідно з даними Світового банку, це – найгірший результат у світі за останні 24 роки [3]. Зниження обсягів виробництва базових галузей економіки України за 2014 р. становило 9,6% [2]. В умовах скорочення виробництва протягом 2014–2015 рр. кредитна активність банківських установ є низькою, що обумовлено скороченням ресурсної бази, погіршенням кредитоспроможності позичальників і високим рівнем невизначеності щодо подальшого економічного розвитку, що, в свою чергу, змушує банківські установи більш прискіпливо ставитися до фінансового стану потенційних позичальників або й взагалі призупинити на деякий час кредитування. Вищезазначені фактори спричинили неспроможність багатьох позичальників вчасно виконувати взяті кредитні зобов'язання, що, в свою чергу, сприяло зростанню обсягу простроченої заборгованості впродовж 2014-2015 рр.

Вищезазначене означає необхідність у дослідженнях, спрямованих на покращення якості управління кредитним портфелем банку в посткризовий період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність проблеми знайшла відображення в низці публікацій таких зарубіжних учених, як С. Бартон, Дж. Бессіс, С. Бідані, Д. Ву, П. Кларк, Т. Кох, Ф. Миш-

кін [4], П. Роуз [5], Дж. Сінкі [6], Г. Шиназі [7]. Значний внесок у теорію і практику кредитного менеджменту банків зробили вітчизняні науковці та практики. Зокрема, певні напрацювання щодо розробки та реалізації кредитної політики банку викладені в наукових працях таких дослідників, як О. Дзюблюк, О. Вовчак, І. Сало, Р. Слав'юк, А. Тушницький, В. Фурсова. Різноманітні підходи до управління кредитним портфелем банківських установ висвітлені у працях О. Барановського, Г. Башнянина, В. Вовк, В. Міщенко, А. Кузнєцової, А. Мороза, С. Науменкової, Л. Примостки Т. Смовженко та ін. Проте в працях вітчизняних і зарубіжних вчених очевидною є відсутність єдиного системного дослідження теорії та практики управління кредитною діяльністю банківських установ.

**Мета статті** – дослідити та обґрунтувати основні складові кредитного менеджменту та напрями його удосконалення для забезпечення ефективної кредитної діяльності банків у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність управління залежить від грамотної системи кредитного менеджменту, що передбачає таку організацію процесу кредитування, де системно враховані всі фактори, що впливають на кредитний процес у рамках сучасної наукової концепції банківського менеджменту. При цьому ефективна система управління кредитною діяльністю повинна спрямовуватись на посилення ролі банківського кредитування в забезпеченні стійкості і стабільності розвитку національної економіки.

Управління кредитною діяльністю (кредитний менеджмент) – одна з найважливіших складових банківського менеджменту. Вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності банку, його реальні можливості “виживати” в сучасному конкурентному середовищі. Основна мета управління

кредитною діяльністю полягає в тому, щоб організувати ефективно розміщення коштів банку в кредити і при цьому забезпечити: оптимальний рівень кредитного ризику; ліквідність; одержання прибутку від позичкових операцій; відповідність діяльності банку потребам економічної політики держави та інші. Досягнення вищезазначеної мети дозволяє забезпечити динамічний розвиток та фінансову стійкість банківської установи.

Потрібно наголосити, що вищезазначена мета управління кредитною діяльністю банку може бути досягнута лише за умови вирішення наступних завдань: системної організації управління якістю кредитного портфеля; своєчасного виявлення та адекватної оцінки факторів, що впливають на рівень кредитного ризику; оптимізації кредитного портфеля з точки зору кредитних ризиків, складу клієнтів і структури позик; визначення рівня кредитоспроможності позичальника; попереднього виявлення проблемних позик; оцінювання достатності створюваного резерву і його своєчасного коригування; забезпечення диверсифікації кредитних вкладень, їх ліквідності і доходності; розробки кредитної політики банку та її коригування на основі проведеного аналізу якості кредитного портфеля.

Управлінням кредитною діяльністю на рівні банку доцільно охарактеризувати не лише як організацію кредитного процесу з чітким функціональним розмежуванням обов'язків кредитного персоналу, а як скоординовану сукупність дій у сфері розробки та реалізації кредитної політики, організації кредитного процесу на основі безпосереднього впливу на кредитний портфель для досягнення мети банку відповідно до його кредитної стратегії.

Відповідно, основними елементами системи управління кредитною діяльністю є такі:

- організаційна структура управління кредитним портфелем;

- розробка стратегії і тактики кредитної політики;
- наявність внутрішніх кредитних документів, що регламентують кредитний процес;
- аналіз кредитного портфеля з метою покращення його кількісних і якісних характеристик.

Якість і склад кредитного портфеля істотно залежать від організації кредитної діяльності в банку. Основою організаційної структури управління кредитним портфелем має бути принцип розмежування компетенцій, що полягає в чіткому розмежуванні повноважень керівників різного рангу надання кредиту, змінах умов кредитної угоди залежно від розміру кредиту, ступеня ризикованості та інших характеристик. За таких обставин виникає необхідність створити в організаційній структурі вітчизняних банків відповідний підрозділ, який координував би роботу з проблемними кредитами. До переваг створення такої структури доцільно віднести: покращення ефективності роботи банківської установи; підвищення швидкості доступу до інформації; збільшення рівня довіри в банку; нагромадження досвіду вирішення проблем; підвищення інвестиційного рейтингу банку. Ефективна діяльність підрозділу дасть змогу банку значно скоротити прострочену заборгованість, знизити витрати та підвищити прибутковість. До того ж, як показує практика, без посередництва колекторських компаній в напрямку роботи з проблемними активами банк працює втричі ефективніше. Якщо відсоток повернення проблемних кредитів через колекторів складає близько 6%, то власними силами банку 2–18% [8].

Процес кредитування в банку базується на спроможності менеджерів знаходити правильне співвідношення між ризиком і прибутком, тому має передбачати три функції: освоєння ринку і кредитний аналіз; виконання кредиту та управління ним; перевірка кредиту (рис. 1).

## ФІНАНСОВИЙ РИНОК

Освоєння ринку і кредитний аналіз	Виконання кредиту і управління ним	Перевірка кредиту
<p>Маркетингове дослідження. Реклама, зв'язки з громад кістю.</p> <p>Програми відвідування клієнтів працівниками банку.</p> <p>Одержання формального звернення за позикою.</p> <p>Одержання фінансової звітності, рішення про необхідність кредиту, звіту про кредитні операції.</p> <p>Аналіз фінансової звітності і руху грошових коштів.</p> <p>Оцінювання наданого забезпечення (гарантії).</p> <p>Працівник кредитного підрозділу надає рекомендацію щодо кредитної інформації.</p>	<p>Кредитний комітет розглядає пропозицію / рекомендацію.</p> <p>Ухвалюється рішення прийняти позику до виконання чи відмовитися від її надання.</p> <p>Обговорюються умови позики. Складається кредитний договір.</p> <p>Готується документація щодо забезпечення.</p> <p>Позичальник підписує договір, передає забезпечення, одержує кошти.</p> <p>Підвищення зацікавленості.</p> <p>Подання матеріалів у картотеку.</p> <p>Обробка платежів за позикою, одержання періодичної фінансової звітності, відвідування позичальника</p>	<p>Вивчення позичкової документації.</p> <p>Спостереження за виконанням кредитного договору.</p> <p>Позитивні і негативні умови позики.</p> <p>Порушення платежів за позикою.</p> <p>Обговорення із позичальником порушення платежів чи інших труднощів.</p> <p>Вжиття заходів щодо подолання труднощів.</p> <p>Зміна умов кредитування.</p> <p>Залучення додаткового капіталу, забезпечення гарантії.</p> <p>Вимога погашення позики.</p>

**Рис.1. Процес кредитування [9]**

В сучасних умовах розвитку економіки від грамотно сформованої кредитної політики значно залежить успішне функціонування банку. Потрібно зазначити, що кредитна політика банку повинна визначати стандарти, параметри і процедури, якими керуються банківські працівники у діяльності з надання, оформлення кредитів і управління ними. При цьому, перший етап формування політики банку в галузі кредитування – це визначення його стратегічних цілей. Після того банк виробляє принципи організації кредитного портфеля і надалі, базуючись на обраних принципах, визначає регламент виконання кредитних операцій (рис. 2).

Вирішальну роль в управлінні кредитним портфелем відіграють внутрішні документи, що регламентують організацію кредитних відносин банку з клієнтами. Саме внутрішньобанківські положення повинні містити детальні процедури розгляду кредитної заявки, вивчення кредитоспроможності позичальника, достатності, ліквідності застави, визначення ціни кредиту, його супровід і моніторинг.

На наш погляд, низька якість розроблених положень і процедур здійснення кредитних операцій чи навіть відсутність даних детальних розробок в українських банках є причиною недоліків в управлінні кредитною діяльністю.

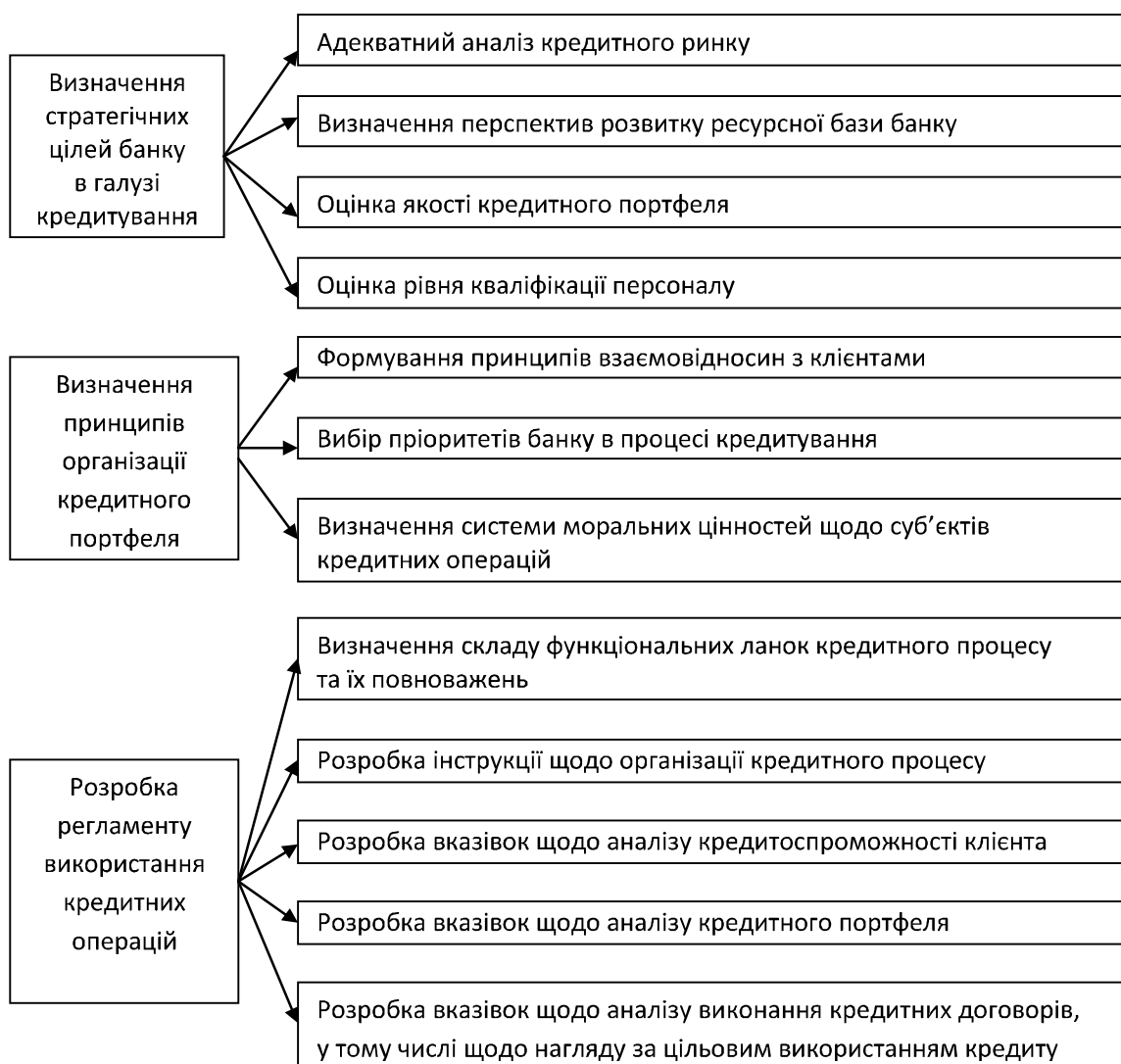


Рис. 2. Принципи кредитної політики банку [9]

Комплекс внутрішніх процедур, як правило, повинен передбачати: порядок надання кредитів юридичним особам за різними видами позичкових рахунків; порядок надання юридичним особам довгострокових (інвестиційних) кредитів; порядок надання кредитів фізичним особам; методичні вказівки щодо вивчення кредитоспроможності (платоспроможності) юридичних осіб; методичні вказівки щодо використання форм забезпечення виконання зобов'язань клієнтами з повернення кредитів; рекомендації щодо вивчення якості кредитного портфеля і вжиття заходів для його покращення.

Для ефективного управління кредитною діяльністю банку необхідний його аналіз за різними кількісними і якісними характеристиками як загалом по банку, так і щодо його структурних підрозділів. Кількісний аналіз полягає у вивченні в динаміці складу і структури валового кредитного портфеля за різними економічними ознаками: видами кредитів, контингентом розміщення, галузевою належністю, характером заборгованості, строками надання, видами валют, вартості ("ціни кредитування"). Такий аналіз дає змогу визначити сфери кредитних вкладень, яким можна надавати перевагу, і тенденції розвитку.

Після кількісного аналізу кредитного портфеля доцільно зосередити зусилля на його якості. З цієї метою аналізуються в динаміці такі показники, як чистий кредитний портфель, кредитний портфель, зважений на предмет ризику як загалом по банку, так і щодо підвідомчих підрозділів. Для якісного аналізу кредитного портфеля можна використовувати різні відносні показники, які розраховуються за оборотом за визначений період чи за залишком на визначену дату. Зокрема, це – якість забезпечення за кредитними договорами, питома вага проблемних кредитів у всьому валовому кредитному портфелі, співвідношення простроченої і сумнівної заборгованостей до акціонерного капіталу, співвідношення резерву на втрати за сумнівними боргами і кредитного портфеля клієнтів, проблемних кредитів, сумнівної заборгованості, співвідношення резерву на втрати за сумнівними боргами і сумою процентних доходів, ліквідність об'єктів застави/іпотеки тощо.

Відповідно процес управління якістю кредитного портфеля банку має включати такі складові: превентивні заходи, спрямо-

вані на формування кредитного портфеля високої якості (менеджмент банку повинен ставити цілі як щодо розширення кредитування, так і стосовно спроможності обслуговувати кредитний портфель); забезпечення утримання оптимальних значень кредитного портфеля шляхом внутрішньобанківського моніторингу його якості; впровадження та врахування чинників, що мають вплив на вимірювання якісних показників кредитного портфеля; розробка та застосування на практиці кредитних продуктів, що спонукають позичальника до виконання кредитних зобов'язань.

Зміну обсягу кредитного портфеля вітчизняних банків у динаміці можна простежити за даними табл. 1, дані якої свідчать про швидке зростання обсягів кредитування у період, що передує фінансово-економічній кризі (до 2009 р.). Так, у 2008 р. темпи зростання виданих вітчизняними банками кредитів становив 163,2%. Однак з настанням фінансово-економічної кризи, обсяги кредитування знизились.

У 2010–2014 рр. кредитна політика вітчизняних банків характеризувалася тен-

Таблиця 1

**Динаміка кредитних портфелів банків та простроченої заборгованості за кредитами у 2007–2015 рр.\***

Назва показника	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	01.10. 2015
Кредити надані, млн. грн.	485 368	792 244	747 348	755 030	825 320	815 327	911 402	1006358	911024
у % до попереднього періоду	–	163,2	94,3	101,0	109,3	98,8	111,8	110,4	90,5
Кредити, що надані суб'єктам господарювання	276 184	472 584	474 991	508 288	580 907	609 202	698 777	802 582	748 554
у % до попереднього періоду	–	171,1	100,5	107	114,2	104,8	114,7	114,8	93,2
Кредити, надані фізичним особам	153 633	268 857	222 538	186 540	174 650	161 775	167 773	179 040	138 159
у % до попереднього періоду	–	174,9	82,8	83,8	93,6	92,6	103,7	106,7	77,2
Прострочена заборгованість за кредитами, млн. грн.	6 357	18 015	69 935	84 851	79 292	72 520	70 600	135 858	181293
у % до попереднього періоду	–	283,4	388,2	121,3	93,4	91,5	97,4	192,4	133,4
у % до суми наданих кредитів	1,3	2,3	9,4	11,2	9,6	8,9	7,7	13,5	19,9

\* Розраховано на основі [10].

денціями до подальшого скорочення обсягів кредитування домогосподарств і повільного зростання кредитів, наданих нефінансовим та іншим фінансовим корпораціям.

У 2014–2015 рр. реалізація кредитної політики вітчизняними банками суттєво ускладнилася з огляду на те, що українські банки працювали в дуже складному економічному середовищі. Спостерігався значний відтік міжнародного капіталу з банківської системи, скорочення ресурсної бази і наявність проблем із поверненням раніше виданих кредитів.

Як наслідок, надання нових кредитів фактично призупинилося, а кредитний портфель почав скорочуватися. За 2014 р. та 9 місяців 2015 року обсяги кредитування вітчизняних банків знизилися на 19,9% в річному еквіваленті, при цьому кредитування підприємств скоротилася на 21,6%, а кредитування домогосподарств – на 29,5%. Рівень доларизації кредитування економіки зріс з 34,8% до 48,0% (без урахування валютних коливань – знизився з 34,8% до 31,9%).

Потрібно наголосити, що якість кредитного портфеля банків залежить, насамперед, від зростання чи зниження проблемної заборгованості за кредитами. У свою чергу, саме через зниження якості активів найчастіше обумовлені ризики неплатоспроможності банків. Тому МВФ до базових індикаторів фінансової стійкості банківської системи відносить показники групи «якість активів», зокрема відношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів і позик, який часто використовується як наближений показник якості активів, а також коефіцієнт покриття – відношення створених резервів до недіючих кредитів, – який є показником частки безнадійних кредитів, під які вже були створені резерви [11].

Доцільно зазначити, що на сьогодні в Україні спостерігається критична ситуація збільшення показника частки проблемної

заборгованості у загальному обсязі виданих кредитів. Так, негативно класифікована заборгованість (NPL) за кредитними операціями за 2015 р. зросла на 45,4 млрд. грн., або на 41% до 181,3 млрд. грн., що становить 19,9% заборгованості за кредитними операціями (на 01.01.2014 – 13,5%) (див. табл. 1).

До основних причин виникнення проблемних кредитів у банках України, а отже, і до проблем в системі управління кредитною діяльністю банків, можна віднести такі. Передусім, це макроекономічні фактори, такі як, падіння ВВП, зростання дефіциту державного бюджету, інфляція, девальвація національної валюти, негативне сальдо торговельного балансу, вплив яких було значною мірою посилено у реальному секторі економіки політичною кризою, високим рівнем доларизації економіки, відсутністю структурних реформ економіки і належної підготовки та реагування на прогнозовану кризу, а у фінансовому секторі – високими обсягами валютного кредитування; недостатніми обсягами кредитування реального сектору економіки за прийнятними процентними ставками; високим рівнем зовнішньої заборгованості корпоративного та банківського секторів; відсутністю довіри населення до владних інституцій, а отже, і до банків, та відсутністю з боку НБУ адекватної оцінки ризиків та стратегії розвитку національної банківської системи; відсутністю системи моніторингу кризових явищ та оперативного реагування на них.

По-друге, доцільно виділити недосконалість законодавчо-нормативної бази у питаннях регулювання кредитних взаємовідносин. Недоліками існуючого законодавства є неточності у складанні документів під час оформлення кредитної угоди; недосконалість судової системи і системи виконавчого провадження у кредитних відносинах; тривалість і складнощі процедури стягнення за-



ставного майна, труднощі в притягненні до кримінальної відповідальності позичальника (навіть за наявності ознак шахрайських дій).

Друга група причин залежить від якості менеджменту діяльності банківських установ. Зокрема, це проблеми, які, по-перше, пов'язані з відсутністю досконало розроблених внутрішніх банківських положень, що включають стандартизовані умови, технологічні карти, форми документів та форми управлінської звітності, по-друге, з професійністю персоналу банківських підрозділів щодо управління кредитним портфелем банку, по-третє, з їх матеріально-технічною забезпеченістю, особистою мотивованістю співробітників та корпоративним кліматом у колективі.

І, насамкінець, це причини, котрі залежать від поведінки позичальника у наданні та обслуговуванні кредиту. Насамперед, це стосується об'єктивності інформації, яку надає про себе позичальник. Тобто, дані фінансової звітності позичальника можуть кардинально відрізнятися від наявного стану речей [12].

Здебільшого, у банків є три стратегії вирішення питань із проблемними кредитами, як це наведено нижче:

1. Утримувати проблемні активи на балансі і продовжувати шукати вирішення проблеми (головним чином, або шляхом реструктуризації, або судового стягнення заборгованості). Робота з простроченою заборгованістю може виконуватися або підрозділами банку, або шляхом передачі стягнення боргів стороннім виконавцям.

2. Продаж третій стороні. Продавець може продовжувати обслуговувати портфель на основі договору про обслуговування.

3. Списати проблемні активи з балансу і припинити заходи щодо стягнення заборгованості.

Рішення з приводу того, які саме методи доцільніше використовувати для управління

проблемною заборгованістю, повинні здійснюватися з врахуванням індивідуальних особливостей кожної угоди, обраної банком стратегії розвитку, можливості залучення фінансування для підтримки ліквідності, а також наявності вільних фінансових коштів, часу і кваліфікованого персоналу для побудови власної структури в роботі з проблемною заборгованістю. Також необхідно всебічно зважувати всі переваги і недоліки, прогнозувати доходи і витрати, у тому числі з урахуванням питань оподаткування.

Доцільно також зазначити, що обов'язковою передумовою ефективного управління кредитною діяльністю є підвищення безпеки фінансових інструментів, фінансових ринків та банків. Ці три елементи можуть генерувати системний кредитний ризик. Зростаюче різноманіття напрямів реалізації кредитної політики банків, що пов'язане із кредитним ризиком, вимагає його ідентифікації та оцінки на однаковій основі з метою агрегації й визначення сукупного рівня кредитного ризику, що бере на себе банк. Тому одним із критеріїв підвищення ефективності управління кредитною діяльністю банку є зниження ризиків кредитування.

Як зазначають аналітики агентства Standard & Poor's, основним негативним фактором банківської системи України у 2014 р. є низька якість банківських активів. За даними Standard & Poor's частка проблемних кредитів у портфелях активів українських банків становила 40% [13]. А міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service прогнозує зростання проблемних кредитів у банках України у 2015 р. до 55% від загального обсягу кредитів (35% – у 2013 р.) [14]. При цьому більшість банків не забезпечили достатнього обсягу резервування, необхідного в разі непередбаченого економічного спаду або потенційного погіршення кредитної якості позичальників.

З висновками міжнародних агентств згодні і вітчизняні фахівці. Так, президент Асоціації українських банків О. Сугоняко стверджує, що, з одного боку, високі відсотки за кредитами, а з іншого – значні ризики кредитування економіки загальмували виконання основної функції банківської системи – вкладання залучених вільних коштів населення в економіку країни [15].

При цьому доцільно навести наступні дані: у 2013 р. за показником економічного ризику (економічна стабільність, економічні дисбаланси, кредитний ризик в економіці) вітчизняна банківська галузь отримала досить низьку оцінку – 10 балів. За показником галузевого ризику – 7 балів. За класифікацією BICRA сукупна оцінка банківської системи України – 9 балів (одна з найгірших оцінок з усіх держав, що виникли на території колишнього СРСР) [16].

За таких обставин з метою мінімізації впливу кредитного ризику в процесі реалізації кредитної політики банку потрібно:

- підвищити ефективність макроекономічної політики в напрямку запобігання надмірному зростанню цін на активи і циклічному розвитку кредитування;
- забезпечити ефективний нагляд із застосуванням ризик-орієнтованих підходів за діяльністю великих банківських установ, поступове зменшення взаємозалежності банків;
- забезпечити стабільну роботу міжбанківського ринку та платіжних систем;
- мінімізувати негативний вплив високоризикованих інвестиційних інструментів на банківський сектор шляхом запровадження обмежень на здійснення банками інвестицій у цінні папери залежно від ступеня безпеки останніх;
- створити дієві перепони для поширення морального ризику банківської діяльності з мікрорівня на макрорівень;

- сформувати систему стимулів для відповідальної поведінки банків на фінансовому ринку;
- підвищити прозорість діяльності комерційних банків та інформативність їх кредитної політики для клієнтів.

В системі кредитного ризик-менеджменту доцільно удосконалювати як існуючі прийоми (наприклад, лімітування), так і впроваджувати нові методики управління кредитним ризиком банків, зокрема: методи прогнозування критичного рівня збитків, стрес-тестування тощо.

Підвищення ефективності управління кредитною діяльністю банку можна здійснити через обґрунтований вибір інструментів, що дадуть змогу позбутися збиткових активів. Серед останніх доцільно виокремити сек'юритизацію, яка може стати ефективним інструментом уникнення нагромадження боргів банків через реалізацію поганих активів і реструктуризацію заборгованості, що дозволить стабілізувати фінансовий стан банківської установи.

До напрямів удосконалення управління кредитною діяльністю банків можна також віднести створення та покращення діяльності спеціалізованих інститутів розвитку, зниження відсоткових ставок, надання державних гарантій за кредитами.

І, насамкінець, однією із важливих умов підвищення якості кредитного портфеля банківських установ має бути система заходів державної підтримки тих суб'єктів кредитування, які є пріоритетними для розвитку вітчизняної економіки, і, в кінцевому результаті, це дозволить стимулювати участь банків у кредитуванні реального сектору. Однак в Україні кошти на державні пільгові програми кредитування закладаються до державного бюджету за залишковим принципом і не належать до його захищених статей. На нашу думку, слід витратити на підтримку державних програм кредиту-

вання віднести до захищених статей державного бюджету, що не повністю розв'яже проблему, але принаймні дасть більшої впевненості учасникам таких програм.

Також для відновлення кредитної діяльності банківської системи необхідно спрямувати зусилля на підвищення рівня довіри до банків, зосередитись на зростанні рівня капіталізації банківської системи та змінити структуру активних операцій з огляду на досягнення оптимального рівня диверсифікації та необхідність зниження ризиків. Це потребує не лише зусиль кожного окремого банку в сфері менеджменту, а й виваженої державної політики та удосконалення системи банківського регулювання й нагляду.

**Висновки.** Таким чином, в рамках цього дослідження було визначено, що для підвищення якості кредитного менеджменту банку актуальним є вдосконалення теоретико-методичних і практичних підходів до управління кредитною діяльністю банків в розрізі його елементів, а також розробка напрямів його удосконалення.

Управління кредитною діяльністю банку – це підсистема банківського менеджменту, метою якої є через проведення комплексу заходів забезпечити компроміс між ризиковістю, ліквідністю, дохідністю і цілеспрямованістю кредитних операцій банку. Відповідно, метою управління кредитною діяльністю банку є організація ефективного надання кредитів позичальникам, тобто забезпечення мінімальних кредитних збитків, створення достатніх банківських резервів, забезпечення ліквідності, одержання дохідності позичкових операцій, відповідність діяльності банку потребам економічної політики держави.

Система управління кредитною діяльністю – це комплекс взаємопов'язаних елементів, а саме: організаційна структура управління кредитним портфелем; розробка стратегії і тактики кредитної політики; наявність внутрішніх кредитних документів, що

регламентують кредитний процес; аналіз кредитного портфеля з метою покращення його кількісних і якісних характеристик.

Дослідивши особливості управління кредитною діяльністю вітчизняних банківських установ в умовах фінансової нестабільності та за результатами проведеного аналізу, можемо стверджувати, що кризовий період 2008–2009 рр. характеризувався скороченням обсягів кредитування, стрімким зростанням рівня простроченої кредитної заборгованості банківських установ. З 2011 р. до 2013 р. намітились позитивні тенденції – обсяг наданих кредитів змінювався порівняно невеликими темпами, знижувалась прострочена заборгованість за кредитами. Однак у 2014–2015 рр. спостерігається значне скорочення обсягів кредитування, як суб'єктів господарювання, так і домашніх господарств, і одночасно зростання показника частки проблемної заборгованості у загальному обсягу виданих кредитів – до 19,9%.

Враховання у своїй діяльності банківськими установами розроблених у цьому дослідженні напрямів удосконалення управління кредитною діяльністю банків має принести значний економічний ефект у вигляді отримання прибутку від високої якості процесів кредитування, що, у свою чергу, дозволить банкам уникнути понесення збитків від ризикованих операцій з кредитування та підніме рівень їх економічної безпеки.

### Література

1. *Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imf.org>*
2. *Статистичний бюлетень банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bank.gov.ua/files/stat.pdf>*
3. *Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://worldbank.org>*

4. Mishkin F. *The causes and propagation of financial instability: lessons for policymakers* / F. Mishkin // *Maintaining financial stability in global economy. A symposium sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City. Jackson Hole, Wyoming.* – 1997. – August 26–30. – P. 55–96.

5. Rose P.S. *Commercial bank management* / Peter S. Rose. – Richard D. IRWIN, Inc., 1991. – 677 p.

6. Sinkey J. *Commercial bank financial management in the financial services industry.* – NY; MacMillan, 1992.

7. Schinasi G. *Defining financial stability* // IMF Working Paper. №WP/04/187. – 2004. – October.

8. Міщенко В. Реструктуризація кредитів в умовах кризи. Світовий досвід і можливості застосування в Україні / В. Міщенко, В. Крилова, М. Ніконова // Вісник НБУ. – 2009. – № 5. – С. 13–17.

9. Довгань Ж.М. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Ж.М. Довгань. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 327 с.

10. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article>

11. IMF *Financial soundness indicators: compilation guide, Washington D.* [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.bank.gov.ua>.

12. Болгар Т.М. Проблемні кредити у банківській діяльності в умовах фінансової кризи : монографія / Т.М. Болгар. – Кременчук : Видавництво ПП Щербатих О.В., 2013. – 368 с.

13. Standard & Poor's: обзор украинской банковской системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.standardandpoors.ru>. – Название с экрана.

14. Офіційний сайт міжнародного рейтингового агентства Moody's Investors Service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.moody.com>

15. Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.aub.com.ua](http://www.aub.com.ua).

16. Офіційний сайт Міжнародного довідника ризику країни (International country risk guide (ICRG) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.prsgroup.com/ICRG.aspx>

## References

1. Sajt Mizhnarodnoho valiutnoho fondu [Website of the International Monetary Fund]. Available at: <http://www.imf.org>

2. Statystychnyi biuletyn bankiv [Statistical Bank Bulletin]. Available at: <http://bank.gov.ua/files/stat.pdf>.

3. Sajt Svitovoho banku [The official website of the World Bank]. Available at: <http://worldbank.org>.

4. Mishkin, F. (1997). *The Causes and propagation of financial instability: lessons for policymakers* *Maintaining financial stability in global economy. A symposium sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City. Jackson Hole, Wyoming (August, 26-30).*

5. Rose, P.S. (1991). *Commercial bank management.* – Richard D. IRWIN, Inc.

6. Sinkey, J. (1992). *Commercial bank financial management in the financial services industry.* NY: MacMillan.

7. Schinasi, G. (2004). *Defining financial stability.* IMF Working Paper (October).

8. Mishchenko, V., Krylov, V., Nikonov, N. (2009). *Restruktyrysatsiia kredytiv v umovakh krysy. Svitovyy dosvid i mozhlyvosti zastosuvannia v Ukraini* [Loan restructuring in the crisis. World experience and the possibility of Ukraine] *Visnyk NBU – Bulletin of the NBU*, 5, 13–17 [in Ukrainian].

9. Dovhan, Zh. (2006). *Finansowyj menegment u banku* [Financial management in the bank]. *Teropil: Ekonomichna Dumka* [in Ukrainian]

10. Pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Indicators of banks in Ukraine]. Available at: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article>

11. IMF *Financial soundness indicators: compilation guide, Washington D.* Available at: <http://www.bank.gov.ua>.

12. Bolgar, T.M. (2013). *Problemni kredyty u bankivskii dialnosti v umovakh finansovoi krysy [The Problem credits in bank activity in the conditions of financial crisis]*. Kremenchuk: Vydavnytstvo Shcherbatykh [in Ukrainian].

13. Standard & Poor's: *obzor ukrainskoy bankovskoi sistemy [Review of the Ukrainian banking system]*. Available at: <http://www.standardandpoors.ru>.

14. Sait mizhnarodnoho reitynhovoho ahenstva Moody's Investors Service [Official site

of international rating agency Moody's Investors Service]. Available at: <http://www.moody.com>

15. Sait Asotsiatsii ukrainskikh bankiv [Official site of Association Ukrainian banks]. Available at: <http://www.aub.com.ua>.

16. Sait Mizhnarodnoho dovidnyka rysyku krainy [Official site of international country risk guide]. Available at: <http://www.prsgroup.com/ICRG.aspx>