

УДК 336.77

JEL classification: G21

Круш П.В.,
проф., к.е.н., КПП ім. Ігоря Сікорського
Бугрім С.І.
магістр, КПП ім. Ігоря Сікорського

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКУ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті досліджено сутність кредитної політики банку. Обґрунтовано та охарактеризовано основні функції управління нею. Визначено ключові фактори впливу на результативність управління кредитною політикою. Діагностовано ключові показники кредитної діяльності банків і на цій основі запропоновано напрями її активізації шляхом удосконалення основних функціональних інструментів управління кредитною політикою банків. Серед них основну роль відведено клієнтоорієнтованому маркетинговому підходу, структурі кредитного портфеля, політики персоналу, економічної та інформаційно-аналітичної безпеки.

Ключові слова: банківська діяльність, кредитний портфель, кредитна діяльність, кредитна політика, управління, клієнтоорієнтований підхід, безпека.

Постановка проблеми. Кредитна діяльність банку виступає одним з важливих джерел залучення коштів у економіку країни і підтримку її раціонального функціонування. Банки за рахунок кредитної діяльності підвищують активність підприємницького сектору економіки, домогосподарств, державного сектору. Така роль кредитної діяльності банків в структурі національного господарства особливо важлива за умови нерозвиненості фондового ринку та його інструментів, неврегульованості ряду важливих питань, пов'язаних зможливістю залучення коштів його каналами.

Тривалий період часу банківське кредитування виступало важливим джерелом фінансових ресурсів у національну економіку, реалізацію моделі її інвестиційно-інноваційного зростання. Проте останні роки його обсяги почали скорочуватись. Відбуваються зміни і у структурі кредитного портфеля банків, у основних сферах та умовах кредитування, що не завжди відповідають стратегічним орієнтирам заінтересованих сторін, у т.ч. і самих банків, призводячи до зростання кредитних ризиків, втрати клієнтів, виходу іноземних власників з національного ринку банківських послуг, розбалансування грошових потоків, зростання кількості кредитних шахрайств, падіння довіри до банків, їх основних фінансово-економічних показників тощо. У результаті підприємницький сектор змушений

функціонувати переважно на засадах самофінансування, скорочуючи кількість інноваційних проєктів, загалом господарську активність. Домогосподарства втрачають реальну спроможність користуватись дорогими банківськими кредитами.

Все це вимагає актуалізації питань щодо підвищення результативності управління кредитною політикою банків, яка і орієнтована на раціональну реалізацію кредитної діяльності з урахуванням інтересів і потреб ключових заінтересованих сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності кредитної діяльності, кредитної політики, механізмів управління нею є об'єктом дослідження зnanого числа вчених. Серед них варто відзначити праці: Коваленка В., Шевцової О., Белякова А., Брутяна К., Вітлінського В., Широкової М., Федірка В., Золотарьової О., Півняка Ю. та ін.

В той же час, питання щодо застосування удосконалення наявних та застосування інноваційних інструментів підвищення результативності управління кредитною політикою національних банків залишаються відкритими.

Результати дослідження. Кредитна політика баку виступає складовою загальної політики і стратегії його розвитку. Поряд з іншими видами політик вона дозволяє реалізувати коротко-, середньо- і довгострокові цілі у частині формування та реалізації тактичних та стратегічних завдань щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування позичальників (клієнтів) при тісній взаємозалежності з іншими видами політик банку на основі таких принципів кредитування як строковість, платність, забезпеченість, поверненість та цільовий характер використання.

Вона виступає об'єктом управлінського впливу, що проявляється у необхідності її формування і реалізації, тобто задіяння таких базових функцій управління як планування і прогнозування, організація, регулювання та координації, контроль. Поряд з цим важливого значення набуває також комунікаційно-інформаційна функція, яка є наскрізною по відношенню до інших.

Сутність цих функцій доцільно представити наступним чином (табл. 1).

Їх реалізація дозволяє банківським установам забезпечувати виконання поставлених завдань. В той же час, їх виконання залежить від спрямування та сили впливу як екзогенних, так і ендогенних факторів.

До зовнішніх факторів доцільно віднести загально-економічні, політичні, соціально-демографічні тощо. Вони визначають умови реалізації кредитної політики, її спрямування, коло інтересів у її здійсненні (за станом позичальників). Проте, переважна більшість з них реально проявляє себе через ситуацію на грошовому ринку, стан конкуренції на ньому, політику НБУ та уряду.

Таблиця 1

Функції управління кредитною політикою банку

Функція	Інтерпретація	Зміст
Планування і прогнозування	полягають у визначенні основаних цілей кредитної політики, засобів та інструментів їх досягнення з урахуванням наявних обмежень, загроз та можливостей і на цій основі визначення імовірності їх досягнення, а також динаміки ключових індикаторів їх реалізації, впливу на інші показники діяльності	комплексне дослідження кредитного ринку і визначення сегменту потенційних позичальників та їх кредитоспроможності, конкурентів і їх політики, діагностування характеру впливу факторів середовища; формулювання концептуальних положень кредитної політики, її цілей та їх взаємоузгодження з іншими видами політик у межах діючої стратегії розвитку банку; остаточний вибір типу кредитної політики
Організація	представляє собою формування і подальше упорядкування елементів підсистеми банку, що відповідають за управління кредитною політикою банку у структурі загальної системи управління шляхом визначення меж підсистеми, її складових, їх співвідношення, способів дії і взаємодії, нормативно-інституційного забезпечення	визначення відповідальних органів, структурних підрозділів, посадових осіб щодо реалізації кредитної політики; визначення кредитних продуктів банку та затвердження процедур роботи з ними (способів їх просування, встановлення тарифів на обслуговування, умов кредитування, методик оцінки кредитоспроможності позичальника, типових форм кредитних угод тощо); уточнення програм і проектів кредитної політики та інформаційно-аналітичного забезпечення їх реалізації;
Регулювання та координація	полягає у визначенні соціальних правил, нормативів, розпоряджень, інструкцій та інших інституціональних положень, що дають змогу відслідковувати реалізацію функцій управління і реалізації кредитної політики банку; правил виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування	на основі внутрішніх положень щодо кредитної політики та інших нормативних документів діагностування процесів залучення і роботи з клієнтами, моніторинг кредитних ризиків, забезпечення каналів проходження інформації щодо виконання кредитних операцій та порядку контролю за клієнтом і станом погашення позики; формування резервів за кредитними операціями та покриття збитків, пролонгація і реструктуризація позик, робота з проблемними кредитами, уточнення нормативного забезпечення кредитної політики тощо як основа управління змінами як керуючої, так і керованої підсистем

Продовження табл. 1

Функція	Інтерпретація	Зміст
Аналізу та контролю	полягає у постійному моніторингу і діагностиці основних показників управління кредитною політикою банку та визначенні напрямів її удосконалення у процесі виявлення відхилень та/або зростання імовірності настання ризикових подій, що можуть негативно вплинути на реалізацію запланованих цілей і завдань	обґрунтування форм і методів контролю ефективності реалізації кредитної політики, вибір аналітичного забезпечення його здійснення з метою діагностування динаміки, структури, якості кредитного портфеля та окремих його складових, їх відповідності обраному типу кредитної політики; оцінка показників дохідності кредитної діяльності; оцінювання якості сервісного обслуговування; подальша глибока характеристика відхилень від запланованих цілей кредитної політики; комплексна діагностика впливу кредитної політики на загальні фінансово-економічні результати діяльності банку; надання пропозицій щодо продовження або зміни кредитної політики
Комунікаційно-інформаційна	полягає у визначенні та налагодженні каналів комунікації (формальних і неформальних) між усіма ланками і суб'єктами, задіяними у процесі управління і реалізації кредитної політики банку, форм та способів накопичення, руху, сортування, використання та захисту інформації на основі відповідного інформаційного забезпечення та регламентуючих положень	вибір інформаційних корпоративних систем, що забезпечуватимуть рух основних комунікаційних потоків (насамперед формальних), уточнення форм і способів комунікації, роботи з інформацією та її захисту тощо.

Джерело: уточнено на основі [1; 2]

Наразі, як свідчать аналітичні дані, поглиблення кризових процесів на внутрішньому фінансовому ринку одночасно із загальноекономічними та політичними диспропорціями вимагає ще більшої уваги до вироблення і застосування такого інструментарію кредитної політики, який буде здатним не лише прискорити адаптацію до умов середовища, а і задіяти чинники стабілізації, нарощення внутрішнього потенціалу банківської системи та реалізації інтересів загальноекономічного розвитку країни, її ключових суб'єктів – підприємств та домогосподарств.

Саме це і вимагає більш детального аналізу факторів внутрішнього середовища, оскільки вони прямо характеризують стан та можливості банку реагувати на вплив зовнішніх. До них варто віднести фінансово-економічний стан банку, насамперед, структуру і обсяг капіталу, активів,

Фінанси та грошово-кредитні відносини в національній економіці та підприємстві наявність стратегії розвитку, методологію розробки та реалізації основних видів політики (фінансової, маркетингової, персоналу, антикризової, управління змінами, ціноутворення тощо), якість та структуру менеджменту за рівнями та функціями, клієнтську політику, спеціалізацію, структуру та кількість філій, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності, ступінь взаємоузгодженості інтересів власників та менеджменту, взаємоузгодженість стратегічних цілей розвитку банку і кредитної політики, норм, принципів, правил і процедур їх реалізації та ін.

Так, зокрема, аналітичні дані свідчать, що вітчизняні банки навіть за сформованих «правил гри» на ринку, напрацьованих інструментів реалізації кредитної політики все ще втрачають свої конкурентні позиції. Так, наприклад, знову спостерігаються диспропорції у кредитуванні підприємницького сектору і сектору домогосподарств, у співвідношенні кредитів та депозитів, зростанням частки високо ризикових кредитних операцій [2, с. 62-67]. Згідно ряду ключових показників варто говорити про зростання частки простроченої заборгованості за кредитами у загальній сумі кредитів (рис. 1.).

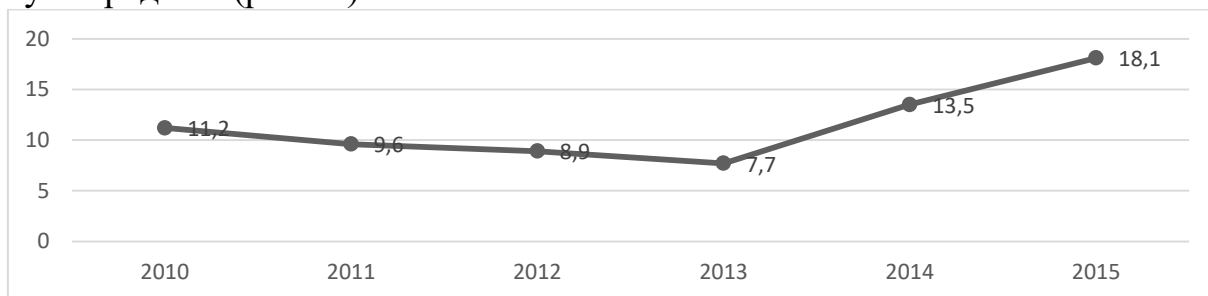


Рис. 1. Динаміка простроченої заборгованості за кредитами у загальній сумі кредитів банків (джерело: побудовано на основі [2])

Швидкими темпами скорочується рентабельність активів (рис. 2) та капіталу банків (рис. 3).

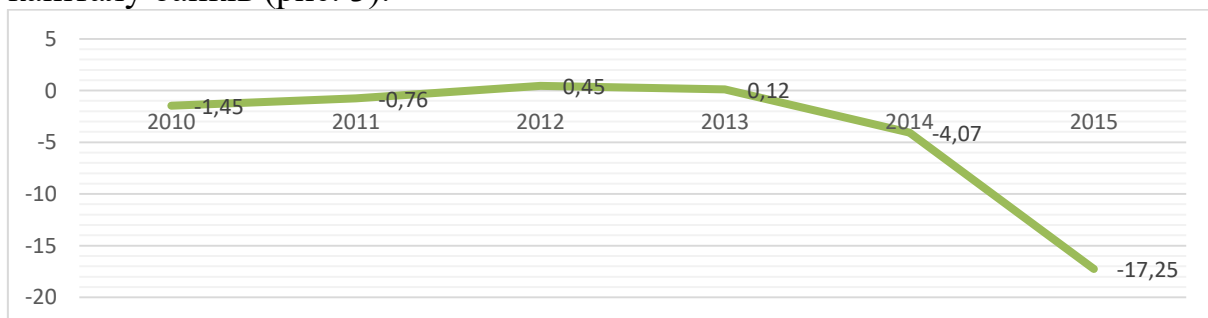


Рис. 2. Динаміка показників рентабельності активів банків (джерело: побудовано на основі [2])

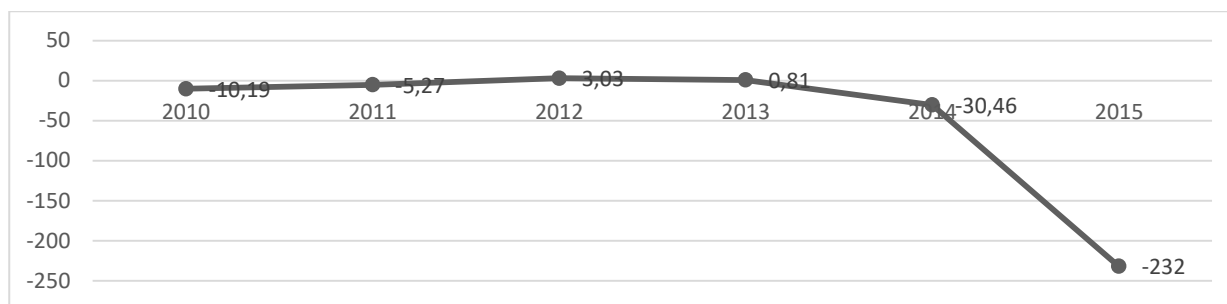


Рис. 3. Динаміка показників рентабельності капіталу банків (джерело: побудовано на основі [2])

Також швидкими темпами зростає коефіцієнт співвідношення розміру резерву до сукупної позичкової заборгованості банків (з 14,4 % до 20,46 %). Відповідно ресурси, що можуть бути використані раціонально, «відволікаються» на страхування кредитного ризику [2, с. 68].

Вартість кредитів зростає швидшими темпами, ніж депозитів, що також визначає обмежені умови користування ними і зростання кредитного ризику [3, с. 32].

В той же час, поряд з аналізом безпосередніх наслідків кредитної політики банків та результативності управління нею за офіційними показниками ефективності, варто визначити і ті, що характеризують якість кредитних операцій, насамперед, з позицій захищеності. Так, останні кілька років зростає кількість кредитних банківських шахрайств, де суб'єктами виступають як співробітники банків, так і інші особи. Основними способами кредитного шахрайства при цьому є: неповернення кредиту, невіплата відсотків, незаконне отримання кредиту [4]. При цьому рівень розкриття кіберзлочинів у банківській сфері становить у середньому 50 % [5].

Рівень довіри до банків України у таких умовах швидко падає. За оцінками експертів на це впливає також і стан повернення коштів у разі скоєння злочинів або банкрутства банку. При кіберзлочинності кошти повертають 80-85 % постраждалих [5]. За умов банкрутства неплатоспроможних банків було втрачено близько 400 млрд грн. оборотних засобів суб'єктів господарювання, з яких було повернено близько половини.

З урахуванням різного роду банківських зловживань і непродуманої стратегії і політики діяльності за даними дослідження фонду Демініціатив ім. Кучеріва та Центру ім. Разумкова, на кінець липня 2015 р. 76,5% населення країни зовсім або переважно не довіряли банкам [6].

Зазначені та ряд інших показників діяльності банківських установ у частині їх погіршення призвели до поступового призупинення кредитної активності, скорочення інвестиційної привабливості та погіршення умов залучення коштів. Для ряду банків країни поступове покращення основних показників діяльності аналітики розглядають лише як механічне збільшення, яке не формує умови для реального зростання прибутковості у

Фінанси та грошово-кредитні відносини в національній економіці та підприємстві довгостроковій перспективі і лише маскує ключові проблеми. За рахунок цього стан банківського кредитного ринку як і сам фінансово-економічний стан банків, їх політику оцінено негативно.

З таких позицій варто говорити про необхідність підвищення результативності реалізації основних функцій управління кредитною політикою банків.

Насамперед, мова іде про доцільність:

- оптимізації роботи персоналу кредитних підрозділів банку шляхом зменшення плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації і лояльності, активізації інтелектуального потенціалу, запровадження програм «навчання протягом життя – кар’єрне зростання» у т. ч. у сфері нових технологій, функціональне розмежування щодо роботи з різними групами кредиторів;

- удосконаленні політики якості обслуговування клієнтів (позичальників) банку шляхом запровадження відповідних стандартів і нормативів, у т.ч. етичних кодексів, формування системи мотивації до їх реалізації, прозорих контрактних відносин;

- посилення рівня кредитної безпеки шляхом застосування гнучкого інструментарію управління кредитними ризиками, розширення числа критеріїв відбору проектів, що потребують кредитування, встановлення нормативів щодо співвідношення кредитного і депозитного портфелів, зобов’язаннями банку та його активами, фінансової стійкості, ділової активності, достатності грошових потоків клієнтів, планового рівня процентного доходу, величини ризиків;

- формування системи гнучких кредитних портфелів і їх умов, їхнє застосування відповідно до структури клієнтів банку, результатів аналізу їх кредитоспроможності, надійності, лояльності до банку;

- підвищення рівня інформаційної безпеки та безпеки сервісу шляхом застосування відповідного програмного забезпечення для надійного захисту інформації, її збирання, збереження, використання;

- переорієнтації кредитної політики на базові принципи клієнтоорієнтованого маркетингового підходу у наданні послуг, який забезпечить формування раціональних, стійких відносин з клієнтами, підвищить їх лояльність до банків. Він передбачає також застосування різних стратегій клієнтоорієнтованості (клієнтської бази, оцінки під кутом у 360°, подієвого маркетингу, управління досвідом) та відповідного аналітичного і ресурсного інструментарію (банкомати, автомати самообслуговування, call-центри тощо), застосування можливостей соціальних мереж та інших можливостей інтернет-простору (форуми, майданчики для питань-відповідей, опитування, навчання, новини, групи за інтересами), елементів цифрового мерчандайзингу як для приватних, так і інституційних клієнтів [7-9].

За даними [10] станом на 2012 рік у соцмережах було представлено всього 29 банків. Хоча їх застосування все ж підвищує рівень лояльності

клієнтів, їх фінансової освіти, ступінь довіри до банків і прозорості банківської системи України, проте використання основних їх можливостей все ще обмежене. Зокрема, слабо використовується можливість залучення експертів до обговорення у мережі важливих питань діяльності банків, у т.ч. кредитної, пошуку неплатників, отримання оперативної маркетингової інформації, виявлення ставлення до банку та рівня якості його послуг, вивчення думок і переваг, відслідковування недобросовісних співробітників тощо.

В Україні наразі ряд банків розширює сферу інструментів щодо збереження і підвищення рівня лояльності клієнтів, проте вони все ще не синхронізовані, незахищені з позицій системного їх застосування у межах управління кредитною політикою і загалом стратегією розвитку фінансово-кредитних установ.

В той же час, питання удосконалення управління кредитною політикою комерційних банків лежать і у площині загального регулятивного забезпечення банківської діяльності, без раціонального та системного перегляду якої жодні точкові зміни не принесуть бажаного результату.

Висновки. У процесі дослідження виявлено ключову роль кредитної діяльності банків у процесі забезпечення інвестиційної активності суб'єктів господарювання, забезпеченості домогосподарств необхідними коштами та загалом зростання і розвитку економіки. Обґрунтовано виключну роль кредитної політики у забезпеченні раціонального протікання казаних процесів.

Визначено, що кредитна політика дозволяє реалізувати коротко-, середньо- і довгострокові цілі банку у частині формування та реалізації тактичних та стратегічних завдань щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування позичальників (клієнтів) при тісній взаємозалежності з іншими видами політик.

Наразі в Україні більшістю банків сформована методологія і методика управління кредитною політикою, проте на фоні кризових явищ, особливо одночасного прояву наслідків банківської, валютної та боргової криз, вона потребує суттєвого доопрацювання. Мова іде не лише про посилення заходів щодо підвищення загального рівня ділової активності, а і комплексного управління кредитними ризиками. Ключову роль в останньому може відгравати клієнтоорієнтований підхід, застосування нових інструментів банківського маркетингу, відкрита контрактна робота, а також відновлення довіри клієнтів шляхом посилення інформаційної та фізичної безпеки.

Одночасно з варто наголосити, що кредитна політика комерційних банків є невід'ємною складовою стратегії і політики НБУ та уряду, що вимагає відповідних раціональних та науково обґрунтованих заходів на фінансовому ринку країни, зокрема у частині нагляду за діяльністю банківських установ, посилення вимог моніторингу та звітності,

Фінанси та грошово-кредитні відносини в національній економіці та підприємстві переоцінки принципів і методичних основ реструктуризації проблемних банків, відповідності діяльності міжнародним стандартам, ефективності комунікаційної складової діяльності, а також прозорості діяльності самих регуляторів банківської сфери.

Список використаних джерел

1. Золотарьова О.В. Концепція кредитної політики комерційного банку та можливості підвищення її ефективності / О.В. Золотарьова, Ю.В. Півняк, П.Ю. Мартиненко [Електронний ресурс] // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9. – Ч. 2. – Режим доступу до джерела:
 2. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія / За ред. В.В. Коваленко. – Одеса: Видавництво «Атлант», 2015. – 217 с.
 3. Бюлетень національного банку України: електронне видання, щомісячна інформація [Електронний ресурс]: дані за березень 2015 року. – Режим доступу до джерела: <http://www.bank.gov.ua>
 4. Фрумкін К. Шахрайство та злочини у банківській сфері [Електронний ресурс]/інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку «Україна фінансова». – Режим доступу до джерела: http://ufin.com.ua/analit_mat/gkr/150.htm
 5. Рівень розкриття кіберзлочинності [Електронний ресурс]: дані інформаційного агентства «Інтерфакс-Україна», 2016 р. Режим доступу до джерела: <http://ua.interfax.com.ua/news/general/361440.html>
 6. Акімова І. Банки України: як вибратися з петлі недовіри [Електронний ресурс]/ І. Акімова, Комаров В. // Дзеркало тижня. – 2015. – Режим доступу до джерела: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/banki-ukrayini-yak-vibratisya-z-petli-nedoviri-vihid-iz-bankivskoyi-krizi-yak-rozirvati-kolo-nedoviri-.html>
 7. Широкова О.В. Клієнтоорієнтована стратегія як елемент комплексу маркетингу банку [Електронний ресурс] / О.В. Широкова, Н.П. Погореленко // Молодий вчений. – 2015. – № 1. – Режим доступу до джерела: <http://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannaya-strategiya-kak-element-kompleksa-marketinga-banka.pdf>
 8. Широкова М.С. Дослідження економічної поведінки споживачів банківських послуг в умовах фінансової кризи [Електронний ресурс] / М.С. Широкова // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – 2011. – №941. – Режим доступу до джерела: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/VKhNU/Soc_dos/2011_941/Shirokov.pdf
 9. Федірко В.В. Порівняльний аналіз основних стратегій та концепцій банку в рамках клієнтоорієнтованого маркетингового підходу [Електронний ресурс]/ В.В. Федірко. Режим доступу до джерела: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1010>
 10. Торяник Ж.І. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід / Ж.І. Торяник, К.В. Антимоник // Вісник Університету банківської справи Національного банку України.- 2016. – № 1. – Режим доступу до джерела: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe](http://nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)
-

Круш П.В.; Бугрим С.И.
КПИ им. Игоря Сикорского

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В статье исследована сущность кредитной политики банка. Обосновано и охарактеризованы основные функции управления ею. Определены ключевые факторы, влияющие на результативность управления кредитной политикой. Диагностирована ключевые показатели кредитной деятельности банков и на этой основе предложены направления ее активизации путем усовершенствования основных функциональных инструментов управления кредитной политикой банков. Среди них основную роль отведена клиентоориентированном маркетинговому подходу, структуре кредитного портфеля, политики персонала, экономической и информационно-аналитической безопасности.

Ключевые слова: банковская деятельность, кредитный портфель, кредитная деятельность, кредитная политика, управление, клиент ориентированный подход, безопасность.

Krush P.V.; BugrimS.I.
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

AREAS OF IMPROVEMENT OF PERFORMANCE MANAGEMENT LOAN POLICY IN THE CRISIS

The article is revealed the essence of the credit policy of banks. Grounded and describes the basic functions of management. The key factors influencing performance management credit policies. Diagnosed key indicators of credit activity of banks and on that basis proposed areas of revitalization by improving the basic functional management tools credit policy of banks. Among them, the main role has been customer-oriented marketing approach, the structure of the loan portfolio, personnel policy, economic analysis and information security.

Keywords: banking, credit portfolio, credit activity, credit policy, management, client oriented approach security.

Круш П.В., Бугрим С.И.
kafedra_ep@yandex.ru