

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Андрій ШАРАЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Шарая Андрія Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення кредитного менеджменту банку в умовах воєнного стану»

Науковий керівник: Лебеде́нко Олесе́я Васи́лівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « _____ » _____ 20__ р. № _____

1. Термін подання здобувачем роботи – _____ 20__ року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Публічного акціонерного товариства Акціонерний банк «Південний» за 2018-2022 роки, плани фінансового і економічного розвитку банківської установи,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади кредитного менеджменту банку в сучасних умовах.
 2. Організація та аналіз кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний».
 3. Удосконалення кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»
- Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Напрями формування банківського менеджменту
2. Ключові показники надійності ПАТ АБ «Південний» в 2022 році
3. Динаміка активів і кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний» у 2018-2022 рр.
4. Динаміка величини кредитного портфелю ПАТ АБ «Південний»
5. Алгоритм дій ПАТ АБ «Південний» по прийняттю рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг
6. Рівень ефективності кредитного портфелю ПАТ АБ «Південний» при використанні сценарію агресивної позиції ризикового кредитування

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні засади кредитного менеджменту банку в сучасних умовах	грудень 2022-травень 2023	
4.	Організація та аналіз кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»	травень-серпень 2023	
5.	Удосконалення кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»	Вересень- жовтень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Листопад 2023	

Здобувач

(підпис)

Андрій ШАРАЙ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення кредитного менеджменту банку в умовах воєнного стану»

Кваліфікаційна робота містить: 95 с., 11 рис., 11 табл., 63 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що складаються між кредиторами і позичальниками у процесі формування та реалізації кредитної політики банку.

Предметом дослідження є організація кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний» в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кредитного менеджменту банку в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, зокрема абстракції, узагальнення, групування, статистичного порівняння, екстраполяції та прогнозування. та ін.

Доведено, що існує прямий і тісний зв'язок між процентними доходами від кредитування та рівнем кредитного ризику. Однак існує обернена кореляція між відносною величиною прибутку процентної ставки та ризиком, що вказує на існуючий, а не на потенційний зв'язок між прибутком та ризиком. На цій основі запропоновано визначати ефективність кредитного портфеля банку на основі відношення відносної прибутковості до відносної ризикованості кредитних операцій. Чим вище значення цього показника, тим ефективнішим є кредитний портфель банку. З метою підвищення якості кредитного портфеля банку створено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг та алгоритм підходу банку до прийняття рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА, БАНКІВСЬКА УСТАНОВА, БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КРЕДИТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКУ, КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, ПРОБЛЕМНІ КРЕДИТИ, КРЕДИТНИЙ РИЗИК, АУТСОРСИНГ

KEYWORDS

BANKING SYSTEM, BANKING INSTITUTION, BANKING MANAGEMENT, CREDIT MANAGEMENT OF THE BANK, CREDIT PORTFOLIO, PROBLEM LOANS, CREDIT RISK, OUTSOURCING

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1. Особливості функціонування банків в умовах воєнного стану	9
1.2. Характеристика банківського менеджменту як ключової складової механізму управлінської діяльності	18
1.3. Визначення сутності кредитної діяльності та кредитного менеджменту банківської установи	25
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика Публічного акціонерного товариства Акціонерний банк «Південний»	37
2.2. Організація кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»	52
2.3. Аналіз ефективності кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»	60
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»	71
3.1. Розробка заходів з мінімізації проблемних кредитів в ПАТ АБ «Південний»	71
3.2. Формування комплексного підходу щодо управління кредитними ризиками банку	83
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. 24 лютого 2022 року в Україні відбулося повномасштабне вторгнення РФ та введено військовий стан, що сильно позначається на реальному та фінансовому секторах економіки. Становище комерційних банків нерозривно пов'язане зі становищем приватних домогосподарств і компаній. У реальному секторі негативними наслідками є збитки, знищення активів, перенаправлення та втрата доступу до ринків, сировини, робочої сили, гіперінфляція, монетарна нестабільність, а також порушення інфраструктури та логістики. Відсутність замовлень зумовила суттєве скорочення робочих місць. Із районів з активними бойовими діями, зосередженим виробничим та експортним потенціалом більша частина підприємців змушені переносити свій бізнес в західні регіони країни або до Центральної та Східної Європи. Домогосподарствам доводилося рахуватися з втратою роботи, годувальників і власного достатку, а також із зростанням цін на товари першої необхідності. Одночасно з погіршенням роботи роздрібною мережею багато банків фактично закрили кредитні ліміти. Проте деякі категорії домогосподарств, навпаки, отримали додаткові доходи у вигляді матеріальної підтримки.

У сфері державних фінансів активізувалися проблеми з державним бюджетом та доступом держави до міжнародних ринків капіталу. Податкова база була різко скорочена, а стимули для ухилення від сплати податків зросли. Доцільно відмітити зменшення надходжень податків і зборів до бюджету та збільшення видатків державного сектору та відновлення промислової інфраструктури. Дефіцит бюджету покривається за рахунок випуску державних облігацій, позик і грантів міжнародних фінансових організацій. Доходи від конфіскації активів країни-агресора та тих, хто перебуває під санкціями, не можна вважати реальними в короткостроковій та найближчій перспективі. Набагато складніше боротися з корупцією, контрабандою та розкраданням майна. У результаті держава скорочує або відкладає фінансування

проектів і галузей, не пов'язаних з оборонним комплексом. Спостерігається значний попит у фінансуванні для відновлення виробничої та соціальної інфраструктури, а також житлового будівництва.

Оцінка впливу воєнного стану на банківську діяльність є відносно новою темою дослідження. Винятком є регулярні звіти про фінансовий сектор, які публікує Національний банк України (НБУ). Але за змістом ці огляди зосереджені більше на позитивних, ніж на проблемних аспектах діяльності банку. Рада з фінансової стабільності приділяє особливу увагу поживленню кредитування. Наразі зарано говорити про те, які тенденції будуть короткостроковими, а які означатимуть радикальні зміни в бізнес-моделях банків.

Дослідженню питань кредитного менеджменту банківських установ присвячено значна кількість наукових досліджень. Зокрема дане питання в своїх роботах розглядали такі науковці як: Аржевітін С.М., Бобиль В.В., Величкін В.О., Гордієнко В.О., Глуценко С.В., Заславська О. І., Кононенко Г.І., Криклій О.А., Краснова І.В., Кузнецова С. А., Мазуркевич Ю. О., Малій О. Г., Мещеряков А. А., Мостовенко Н.А., Пріхно І.М., Саїнчук Н.В., Степаненко С.В., Хома І.Б., Шевцова О.Й. та ряд інших. Проте війна, яка триває в Україні, зумовила значні зміни в системі управління банківськими установами та в частині кредитного менеджменту зокрема, що і зумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кредитного менеджменту банку в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети в дипломній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- розглянуто особливості функціонування банків в умовах воєнного стану;
- охарактеризовано банківський менеджмент як ключової складової механізму управлінської діяльності;
- визначено сутність кредитної діяльності та кредитного менеджменту банківської установи;

- проведено аналіз діяльності ПАТ АБ «Південний»;
- проаналізовано ефективність кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»;
- досліджено організацію кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»;
- розроблено шляхи оптимізації фінансового забезпечення механізму реалізації кредитної політики банку;
- запропоновано технологію визначення проблемних кредитів та оцінка доцільності передачі їх на аутсорсинг;
- розроблено комплексний науково-методичний підхід щодо управління кредитними ризиками в банку.

Об’єктом дослідження є взаємовідносини між банківськими установами та користувачами банківських продуктів у процесі їх кредитування.

Предметом дослідження є організація кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний» з урахуванням військового стану в країні.

Теоретично-методологічною основою кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених із питань банківської справи. Для вирішення сформульованих в роботі завдань були використані загальнонаукові та специфічні методи, а саме: абстракції, узагальнення, статистичного порівняння, екстраполяції та прогнозування.

Інформаційно-довідкову базу дослідження становили Конституція України, закони і законодавчі акти, Постанови Кабінету Міністрів України, Постанови Національного банку України, Укази Президента України, наукові публікації, дані Державного комітету статистики України, періодичні видання.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу охарактеризувати кредитний менеджмент банку в умовах сьогодення та дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення кредитного менеджменту банку. Новизна дослідження полягає у тому, що доведено, що існує прямий і тісний зв'язок між відсотковими доходами від кредитування та

величиною кредитного ризику. Однак існує обернена кореляція між відотною величиною прибутку процентної ставки та ризиком, що вказує на існуючий, а не на потенційний зв'язок між прибутком та ризиком. На цій основі запропоновано визначати ефективність кредитного портфеля банку на основі відношення відносної прибутковості до відносного рівня ризику здійснюваних кредитних операцій. Для забезпечення зростання якості кредитного портфеля банку створено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг та алгоритм підходу банку до формування управлінського рішення щодо делегування проблемних кредитів на аутсорсинг.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення кредитного менеджменту банку в розробці конкретних рекомендацій для ПАТ АБ «Південний».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

Кваліфікаційна робота містить вступ, три основні розділи із висновками, загальні висновки та список використаних джерел. Кваліфікаційна робота представлена на 95 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 11 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел включає 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Особливості функціонування банків в умовах воєнного стану

Банківський сектор є однією з галузей економіки, що найбільш динамічно розвивається, і від його ефективного функціонування залежить розвиток інших секторів і видів підприємницької діяльності. Масштабне вторгнення РФ надовго паралізувало українську економіку. Як ніколи виникали кризові явища, пов'язані насамперед з нестабільністю фінансового становища підприємств та невизначеністю політичної ситуації в Україні.

З початку війни всі сили НБУ були спрямовані на забезпечення нормального функціонування банківської системи та обмеження девальвації національної валюти та відпливу капіталу за кордон. Незважаючи на масштабне вторгнення РФ, українська банківська система продовжує повноцінно функціонувати.

Згідно з офіційними даними Національного банку України, український банківський сектор продовжує стабілізуватися після року війни та попередніх років реформ і модернізації.

Банківський сектор переживає напругу, яка виходить за межі будь-якого гіпотетичного сценарію. Найбільший ефект – збільшення збитків за кредитами, масовим явищем є вимушене або навмисне невиконання зобов'язань позичальниками. Попит на кредити з боку платоспроможних клієнтів знизився. Водночас банки посилили вимоги до позичальників, розміру застави за кредитами, підвищили відсоткові ставки, обмежили ліміти загальної заборгованості, припинили кредитування в районах активних бойових дій, закрили кредитні ліміти для населення, знизили активність іпотечного кредитування. Кредитування в іноземній валюті було припинено, заставне майно знецінено, а спроможність отримати від

банків суми заборгованості за іпотечними активами погіршилася. На фоні зростання курсу валют зросла мотивація банків інвестувати в ОВДП та депозитні сертифікати НБУ. Вони, у свою чергу, продовжують рефінансуватися під заставу державних цінних паперів, створюючи порочне коло, особливо тому, що найбільші інвестиції в облігації внутрішньої державної позики (ОВГЗ) все ще здійснюють державні банки. Позитивним знаком є збільшення залишків у державних банках після розширення виплат матеріальної допомоги та підтримки пільгового кредитування аграрного комплексу на посівну 2022 року.

В кінці 2022 року встановлено, що кількість діючих банків становила 67, 30 з яких фінансувалися з-за кордону (рис. 1.1).

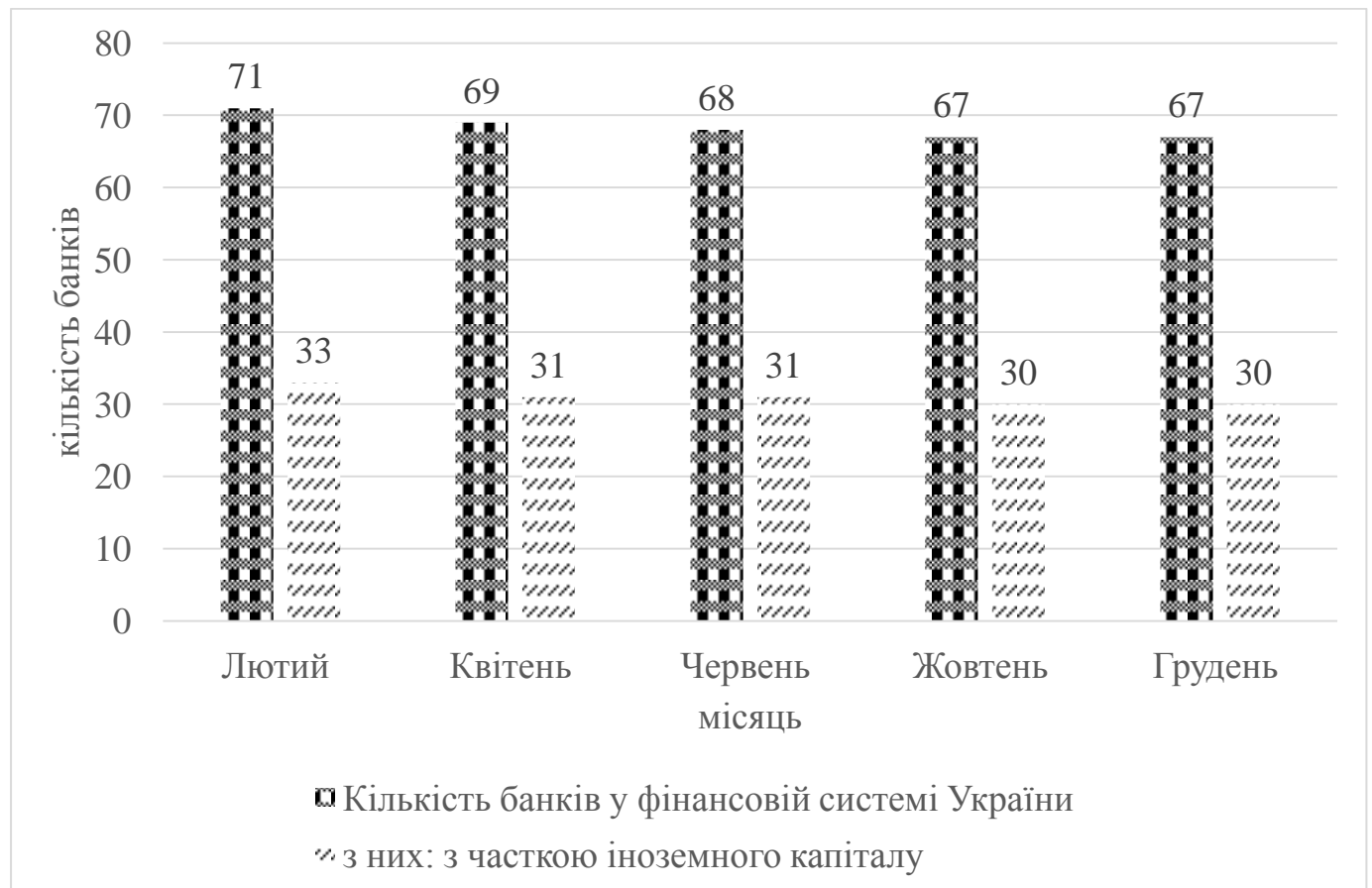


Рис. 1.1. Кількість банків України у 2022 році (на початок місяця), од. [25, с. 79]

За рік діяльності кількість банків зменшилася так, що з ринку пішло 4 банки, з них 3 з іноземним капіталом. Щодо частки банків з іноземним фінансуванням,

зауважимо, що банки з іноземним фінансуванням становлять близько половини. Передбачається, що для оптимальної структури фінансового сектору ця частка повинна становити 25%, 26-30% - задовільний рівень, 31-35% - незадовільний, 36-40% - небезпечний і при 41-60% вже критичний рівень. Іншими словами, це є загрозою для банківської системи.

При цьому доцільно відмітити що, загальні активи банків з початку повномасштабного вторгнення російської федерації зросли від 2 343 млрд грн. у лютому до 2 625 млрд. грн. у грудні. Така тенденція демонструє підвищення довіри клієнтів до банків або збільшення обсягу фінансових операцій на ринку в цілому. Залишки в банках зросли до 76725 млн. грн., що свідчить про збільшення ліквідності банків. Строкові депозити в інших банках та кредити, надані іншим банкам, зросли на 65607 млн. грн. грн. [4]. Зростання строкових депозитів демонструє активізацію співпраці між банками, що інвестують один в одного, або збільшення кількості кредитів, наданих через міжбанківські лінії.

Кредити, які надали клієнтам з початку повномасштабного вторгнення російської федерації, зменшилися на загальну суму в 17 млн. грн. (рис. 1.2).

Проте зросли кредити компаніям і приватним особам. Це може означати збільшення кредитування економіки в цілому. Загалом можна сказати, що банківський сектор в Україні продовжує розвиватися, але існують складні ринкові умови, які можуть вплинути на діяльність окремих банків. Загальний дохід банків зріс з 24,9 млрд грн. до 286,9 млн. грн. Загальні витрати також зросли. У листопаді прибуток банків склав 71 145 млн грн. на весь 2022 рік. Найбільшою статтею доходу є відсотки, на які припадає приблизно 60-70% усіх доходів. Найбільшим фактором витрат є загальні адміністративні витрати, на які припадає понад 25-30% загальних витрат. Чистий прибуток банків був позитивним у перші місяці року, але збитки були помітні у квітні та травні. Проте в наступні місяці банки знову почали працювати з прибутком.

Обсяг кредитів корпоративному сектору за останні роки зменшився з 892,9 млрд. грн. у 2018 році до 795,405 млн грн. у 2021 та у 2022 роках зріс до 870,470 млн грн. Частка непрацюючих кредитів впала з 56,03% у 2018 році до 36,10% у 2022 році, але зросла до 40,51% у грудні 2022 року.

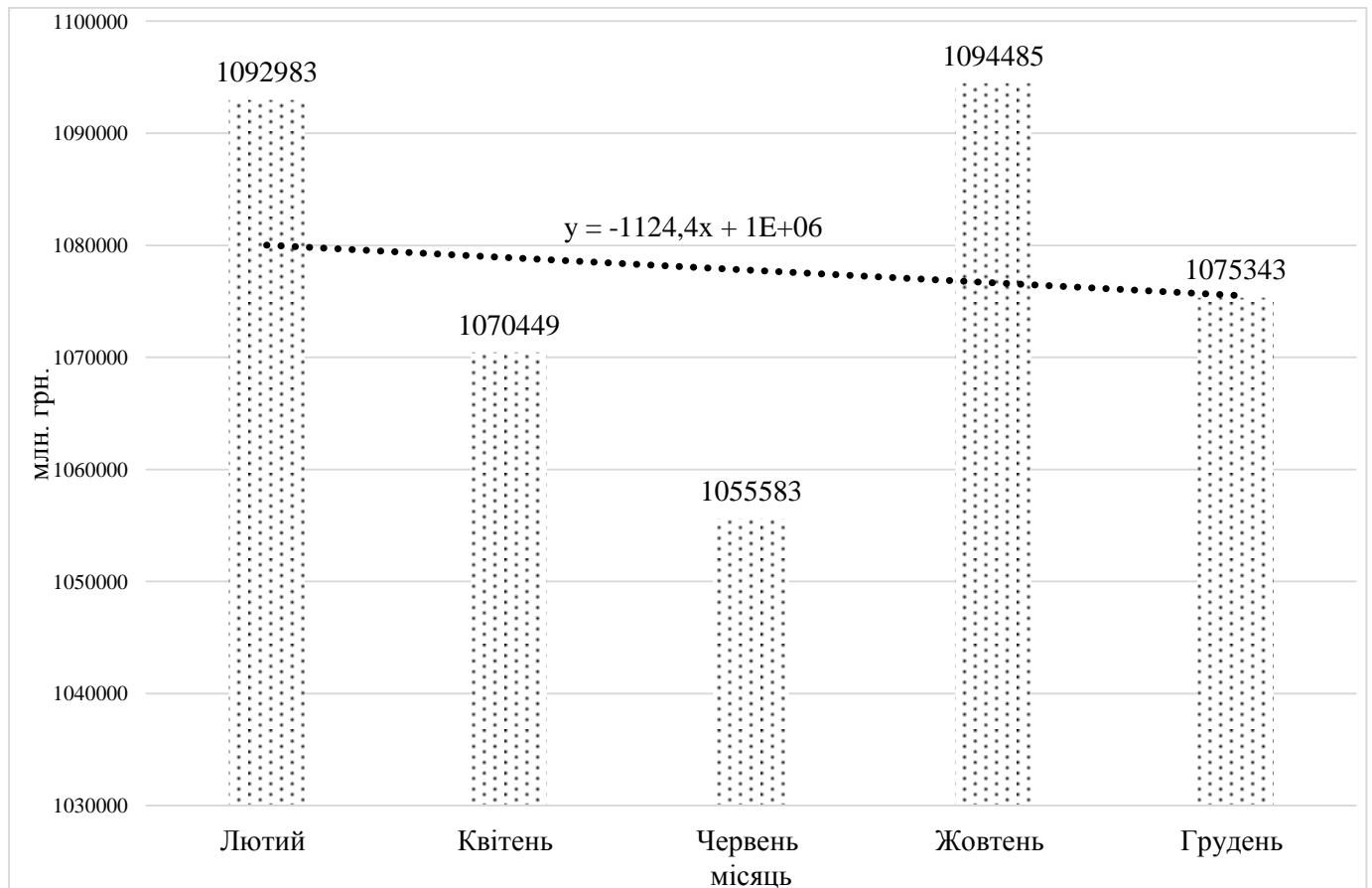


Рис. 1.2. Вартість наданих кредитів банками України у 2022 році (на початок місяця), млн. грн.

Обсяг кредитів фізичним особам збільшився з 174 448 млн грн. у 2018 році до 256,291 млн грн. у 2022 році. Співвідношення непрацюючих кредитів впало з 53,51% у 2018 році до 16,86% у 2022 році, але зросло до 32,04% у грудні 2022 року [49, с. 220].

У 2021 році відбулося найрізкіше зниження частки непрацюючих кредитів за останні роки після того, як банки виплатили зарезервовану безнадійну

заборгованість і активізували кредитування. Велика війна призвела до значного погіршення кредитоспроможності позичальників і, таким чином, до збільшення частки неповернених кредитів. У Нацбанку зазначають, що наслідки російської агресії – втрата доходів, знищення активів та застави, погіршення платоспроможності позичальників – негативно впливають на якість кредитного портфеля, призводять до збільшення ризику втрати кредитів та призводять до подальшого збільшення відсотка непрацюючих кредитів [47, с. 121].

Загальна тенденція руху процентних ставок з 2018 по 2022 роки – це зниження вартості запозичень. У 2018 році середня вартість кредиту становила 16,7%, а у 2022 році – 15,1%. Загалом ставки за кредитами в Україні за останні п'ять років знизилися.

Від ефективного функціонування банківських операцій залежить розвиток інших видів підприємницької діяльності. Оскільки існує тісний зв'язок між доходом клієнтів і прибутком банку, це є стимулом спрямовувати кредитні ресурси в найбільш прибуткові сектори, завойовувати нові кредитні ніші та впроваджувати нові форми кредитних продуктів, які часто несуть високі витрати, що в підсумку може призвести до значних збитків. Зосереджуючись на високій прибутковості, банки можуть втратити ліквідність, збільшуючи ризик неплатоспроможності та негативно впливаючи як на клієнтську базу, так і на банківську систему в цілому.

Згідно з офіційним сайтом Національного банку України, українські банки оцінюються різними рейтинговими агентствами, такими як Fitch Ratings, Moody's Investors Service, S&P Global Ratings, а також місцевими агентствами – Кредит-Рейтинг, Експерт-Рейтинг, Рейтинговий Агент, Експертний рейтинг та інші.

Згідно інформації Міністерства фінансів України, рейтинги банків свідчать про їх фінансову стійкість і надійність, виступаючи при цьому ключовим інструментом для прийняття рішень щодо виділення коштів. Рейтингові агентства використовують різні методи розрахунку кредитного рейтингу, але всі вони при визначенні результату використовують такі чинники як: фінансова стабільність, розмір банку, ефективність управління тощо.

Слід зазначити, що великі компанії (металургійні та агропромислові підприємства) мають поточні рахунки у багатьох банків одночасно, тому в разі дефолту позичальників цих промислово-комерційних груп виникає ланцюгова реакція дефолтів (так званий ефект зараження), яка швидко передається іншим компаніям даної групи, а потім іншим банкам-кредиторам. Вважаємо що швидкість такої реакції можна було б сповільнити надмірним кредитуванням інших банків, але це лише відстрочило б крах. Крім того, багато банків спеціально орієнтуються на великі компанії, пропонуючи реструктуризацію та приховуючи або відстрочуючи фактичний дефолт у вибіркових дефолтах – лише за непогашеними кредитами. Особливістю типової промислово-комерційної або промислово-торговельно-фінансової групи є механізм трансфертного ціноутворення та об'єднання всіх компаній - учасників групи в підгрупи: компанії, що управляють активами на балансі; підставні компанії, які не ведуть реальної господарської діяльності; компанії, які ефективно управляють матеріальними та фінансовими ресурсами (грошовий потік групи). У першій категорії, підприємство як правило, не є позичальником, а лише гарантом. Другу категорію іноді важко розпізнати, оскільки формальна незалежність від групи гарантована. Третя категорія може мігрувати через закриття одних підприємств і відкриття інших [47, с. 125].

Під час війни багато об'єктів сільськогосподарського виробництва були пошкоджені і потребують капіталовкладень для реконструкції або деякого часу для відновлення їх функціональності, бо їхня гранична вартість безнадійно втрачена. Тому спеціальна програма першочергового попереднього фінансування інвестиційних проектів є вкрай необхідною для відродження національної економіки.

Географія діяльності великих компаній дуже велика і охоплює декілька регіонів України одночасно. Тому офіційне оформлення головного офісу в обласному центрі залежить не від земельної бази, а від наявності налагоджених механізмів оптимізації оподаткування на місці.

За даними Eavex Capital, у серпні 2022 року ринкова капіталізація аграрних компаній має наступний вигляд:

- МХП – виріс на 1,2% до \$471 млн.;
- «Кернел» – падіння на 5,5% до \$460 млн.;
- «Астарта-Київ» – на 0,8% до \$130 млн.;
- «ІМК» – падіння на 3,6% до \$120 млн.;
- «Овостар Юніон» – на 3,9% до \$53 млн.;
- «Агротон» – виріс на 0,7% до \$20 млн.;
- «Мілкіленд» – без змін (\$6 млн).

Рада з фінансової стабільності приділяє певну увагу проблемі кредитної активації. Зокрема, в останньому звіті зазначається, що навесні 2022 року банки почали масштабно використовувати програми державної підтримки для задоволення попиту на корпоративні кредитні ресурси, зокрема поширені на аграрний бізнес. За програмою «Доступні кредити 5-7-9%» за березень-червень надано кредитів на суму 39 млрд грн, більшість з них сільгоспвиробникам. Загалом за державною програмою підтримки АПК було надано кредитів на 133 млрд грн, цією підтримкою скористалися 46 тис. компаній. Лідерами з розширення кредитного портфеля за державними програмами є державні банки. Лише на посівну 2022 року уряд надав гарантії сільському господарству та промисловому комплексу на загальну суму 24 млрд грн. На практиці банки поєднують підтримку агросектору та програму «5-7-9». У результаті один і той самий позичальник може одночасно отримати переваги пільгового фінансування, що дещо ускладнює оцінку впливу програм на кредитну діяльність [30, с. 4].

Вплив війни на банківську систему та економіку України полягає у наступному:

- війна призводить до зниження довіри населення до банківської системи, що може призвести до скорочення депозитів і кредитних операцій;

- війна зумовить зменшення ліквідності банків, особливо тих, що працюють у зонах конфлікту;
- війна сприяє збільшенню кредитного ризику для компаній у зоні конфлікту та навколо неї;
- війна спричиняє виникнення безнадійних боргів, особливо для компаній, розташованих у зоні конфлікту;
- війна спричиняє порушення банківських відносин із міжнародними партнерами, що може призвести до проблем у міжнародному бізнесі;
- війна може збільшити вартість кредиту через підвищення кредитного ризику та зниження ліквідності банку;
- війна спричиняє виникнення ризику краху бізнесу через зниження попиту на товари та послуги, зменшення доходу та зміни ділової активності в зоні конфлікту;
- війна може спричинити проблеми з безпекою компаній, які працюють у зоні конфлікту, що може призвести до зниження їх ефективності;
- війна сприяє зменшенню інвестицій, особливо в районі конфлікту та навколо нього, що може призвести до уповільнення розвитку бізнесу та зростання безробіття;
- державна влада може підвищити податки і збори, щоб задовольнити потреби ВСУ і реконструкцію зони конфлікту, що може збільшити витрати для компаній і знизити їх прибутковість [30, с. 6].

Зростання ролі фінансових технологій (FinTech) суттєво змінив банківський сектор за останні роки. FinTech – це технологій, які використовують банки, для підвищення якості та спрощення процедури надання фінансових послуг для банківських клієнтів. Основними причинами які зумовлюють розвиток FinTech у банківському секторі є:

Посилення конкуренції: поява нових банків, заснованих на цифрових технологіях, створює конкуренцію традиційним банкам. Це змушує традиційні банки шукати шляхи покращення своїх послуг та підвищення ефективності.

Зміна попиту клієнтів: з появою нових технологій клієнти мають можливість легше користуватися банківськими послугами через Інтернет, мобільний додаток або віртуального помічника. Клієнти більше не хочуть ходити у фізичні відділення банку, а хочуть вести свій бізнес онлайн і отримувати швидкі та якісні відповіді на свої запитання.

Використання нових технологій: банки почали впроваджувати нові технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, які допомагають покращити процеси автоматизації та надавати безпечніші та швидші фінансові послуги.

Загалом розвиток фінансових технологій у банківській сфері дозволяє банкам покращувати якість своїх послуг, підвищувати їх ефективність та знижувати витрати. Однак це також тягне за собою ризики, такі як можливість кібератак і зловживання даними клієнтів. Тому банки повинні забезпечити належну кібербезпеку та захист персональних даних своїх клієнтів.

Крім того, розвиток фінансових технологій може призвести до зменшення ролі традиційних банків у фінансовій системі. Наприклад, платіжні системи, такі як PayPal, можуть конкурувати з традиційними банками в наданні платіжних послуг. Крім того, розвиток криптовалют і технологій блокчейн може призвести до зменшення ролі банків у проведенні транзакцій.

Отже, війна мала серйозні наслідки для банківської системи та для національної економіки усієї країни. Однією з основних проблем є зниження ліквідності банківської системи через зниження економічної активності та втрату довіри до банків через загострення конфлікту. Багато банків почали масовий продаж активів, щоб збільшити свої можливості виживання, такі як скорочення витрат, корпоративна реструктуризація, розширення експортних ринків, пошук інвестицій тощо. Більшість компаній витрачали значну частину свого капіталу на забезпечення

безпеки працівників, що також негативно позначилося на їх фінансовій стабільності. Проте деяким компаніям і фінансовим установам вдалося адаптуватися до нових умов і знайти шляхи для подальшого розвитку. Наприклад, фінтех-компанії, які пропонують інноваційні фінансові технології та послуги, зуміли успішно розширитися в Україні та отримати інвестиції. Крім того, війна призвела до руйнування та пошкодження бізнес-інфраструктури, включаючи склади, магазини та фабрики, що призвело до значного скорочення обсягів виробництва та продажів компаній. Це мало негативний вплив на банківський сектор, оскільки компанії не могли погасити свої кредити банкам, що призвело до збільшення непогашеної заборгованості. Крім того, війна призвела до поділу країни на тимчасово окуповані території, які стали недоступними для компаній, банків та інших установ. Це призвело до труднощів у проведенні фінансових операцій та укладенні договорів. Українські підприємства зіткнулися зі значними труднощами внаслідок війни, зокрема, скороченням обсягів виробництва, скороченням замовлень, підвищенням цін на сировину та енергоносії, зниженням споживчого попиту. Ці фактори зробили компанії вразливими та змушені шукати нові способи виживання, такі як скорочення витрат, реструктуризація компаній, розширення експортних ринків, пошук інвестицій тощо. Більшість компаній спрямували значну частину свого капіталу на забезпечення безпеки бізнесу. працівників, що також негативно вплинуло на їх фінансову стабільність. Загалом масштабне вторгнення мало серйозні наслідки для банківської системи та бізнесу в Україні, спричинивши труднощі в економічному розвитку країни та посиливши залежність від зовнішньої допомоги.

1.2. Характеристика банківського менеджменту як ключової складової механізму управлінської діяльності

Найдинамічнішим сектором економіки в сучасних умовах є банківське управління. Технологічна революція, стрімка інфляція, зростання конкуренції та регулятивні процеси в банківському секторі призвели до розробки більш агресивних

стратегій управління банками з підвищеним ризиком. З цієї точки зору банківський менеджмент означає ефективні та надійні системи управління процесами та відносинами, характерними для господарської діяльності банку. Удосконалення банківського менеджменту має бути спрямоване на забезпечення сталого функціонування комерційного банку та прибутковості його діяльності [10, с. 73].

Недоліком сучасної національної банківської системи є те, що менеджмент банку не повною мірою враховує специфіку банківської діяльності, пов'язану зі структурою ресурсної бази, створенням особливого продукту – засобу платежу та організацією грошового обігу. При цьому керівництво банку має спиратися на власні наукові положення, що відображають конкретні аспекти управління ресурсами банку, наприклад, сутність і роль банку в економіці, за допомогою яких можна визначити зміст, цілі та завдання банківського менеджменту, особливості суб'єктів, методів та інструментів банківського менеджменту.

Банківський менеджмент розуміється як система діяльності комерційного банку відповідно до різноманітних заходів його відділів, метою якої є забезпечення безперервного надходження коштів до кредитної установи. Основою банківського менеджменту окремого банку є вирішення завдань, пов'язаних із досягненням макроекономічних і мікроекономічних цілей його діяльності. Банківський менеджмент в умовах ринкової економіки – «наукова система управлінських відносин у комерційному банку, метою якої є максимізація прибутку з урахуванням зниження банківських ризиків» [27, с. 115]. Основою банківського менеджменту в широкому розумінні є система управління взаємовідносинами, пов'язаними з регулюванням, аналізом, стратегічним і тактичним плануванням, контролем за операціями банку, фінансовим менеджментом і маркетинговою діяльністю, зокрема з управлінням персоналом і загальним процесом функціонування банку. Так як діяльність фінансової установи має свої особливості, то банківський менеджмент слід характеризувати як «управління відносинами, пов'язаними зі створенням і

використанням фінансових ресурсів, поєднання фінансового менеджменту та управління людськими ресурсами в банківській сфері» [63, с. 61].

Слід зазначити, що значна кількість науковців у своїх теоретичних працях з банківського менеджменту надають перевагу тій чи іншій теорії, аналізуючи її позитивні та негативні сторони, враховуючи сучасні погляди на теорію банківського менеджменту та можливості її застосування на практиці. Серед науковців найбільш поширена сутність банківського менеджменту, яка «характеризується як сукупність управлінських ідей, засобів і дій, заснованих на загальних принципах управління, але застосовуваних у конкретній сфері фінансових послуг» [19, с. 114]. Як і нефінансові компанії (підприємства), банки «розробляють власну стратегію, формують організаційну структуру, планують і регулюють свою діяльність, керують персоналом тощо» [2, с. 39]. Водночас важливі функціональні відмінності між цими фінансовими посередниками та нефінансовими компаніями визначають специфіку управління ними.

На сьогоднішній день в умовах банківського менеджменту доцільно виділити вплив наступних макроекономічних факторів: показники національної економіки (темпи зростання ВВП, інфляція, рівень життя населення, динаміка процентних ставок, обмінний курс, рівень життя населення тощо), показники діяльності банківської системи (регулювання кредитування, рівень конкуренції, система страхування депозитів, вартість кредитів).

У зв'язку з цією проблемою виділяють такі типи банківського менеджменту: управління фінансовою політикою комерційного банку (безпосередньо фінансовий менеджмент); політика управління з довгостроковими цілями комерційного банку (стратегічне управління); управління персоналом.

Основою фінансового менеджменту є розробка фінансово-економічного плану кредитної організації, який включає такі елементи: ефективне управління капіталом та власним капіталом банку; управління активами та пасивами кредитної організації; побудова ефективного банківського ризик-менеджменту [13, с. 122].

У пошуку шляхів подолання ринкової конкуренції в банківській сфері важливе значення має стратегічне управління, на основі якого визначаються стратегія банку, його діяльність, пріоритетні цілі, завдання та шляхи їх досягнення, що відрізняють банк від конкурентів і слугують точкою відліку. На цьому тлі стратегічне управління є основою всієї системи управління банком, процесом підтримки узгодженості цілей банку з наявними у нього ресурсами в умовах постійно мінливих ринкових і державних правил регулювання. Метою стратегічного управління банком є розробка, впровадження та розвиток нових сфер банківської діяльності та більш досконалих банківських продуктів, які можуть збільшити отриману частку ринку, прибуток банку і, отже, ринкову вартість кредитної установи. Під стратегічним управлінням розуміється діяльність, яка спрямована на розробку та реалізацію заходів щодо підвищення ефективності діяльності комерційного банку [22, с. 28].

Під управлінням персоналом розуміється управління трудовими ресурсами, яке ґрунтується на кадровій політиці комерційного банку і метою якого є підвищення кваліфікації персоналу, ефективності праці, адаптація до нових технологій тощо.

Діяльність банківської установи спрямована на отримання прибутку та забезпечення збереження коштів, зібраних від вкладників. Управління банком включає планування, аналіз, контроль і регулювання. Планування в банківському менеджменті передбачає визначення цілей, масштабів і результатів діяльності комерційного банку щодо його витрат і ресурсів. За результатами дослідження визначено основні групи ризику в системі контролю банку (рис. 1.3).

Формування результативної системи управління банком вимагає аналізу діяльності кожного банку та їх ретроспективної оцінки за наступною сукупністю показників: достатній рівень капіталу, ліквідність та надійність активів, якість менеджменту складових балансу, цінова політика банку та його складових, кореляційний аналіз доходів і витрат, кредитна та процентна політика, фінансова

Так, у банківському менеджменті регулювання комерційної банківської діяльності полягає у виконанні вимог і стандартів комерційних банків, встановлених контролюючими органами [54].

Відомі такі види банківського контролю: зовнішній контроль і внутрішній контроль. Зовнішній контроль за діяльністю комерційних банків здійснюють зовнішні аудитори та НБУ. Внутрішній контроль за діяльністю комерційного банку здійснюється комерційним банком і є складовою частиною управління банком. У кредитній установі органи внутрішнього та зовнішнього контролю на рівні перевірки можуть взаємодіяти відповідно до банківського законодавства та нормативно-правових актів, встановлених НБУ відповідно до банківських правил та інструкцій.

Стосовно застосування банківського регулювання у вітчизняному банківському секторі, слід зазначити, що японські регулятори, зокрема, схильні віддавати перевагу більш лібералізованому фінансовому сектору та розглядати його як головний двигун економічного зростання в країні. Японія виступає проти надмірного банківського регулювання, оскільки суворі регулятивні заходи можуть негативно вплинути на загальну економічну ситуацію, зменшивши ліквідність ринку та навіть послабивши функцію ціноутворення фінансових продуктів, з чим ми не погоджуємося. Отже, за активного використання механізмів стимулювання ми можемо спостерігати подальший розвиток «концепції пропорційного регулювання національного банківського сектору» [59, с. 78]. Концепція регулювання пропорційності повинна бути доповнена критерієм врахування ризиків, прийнятих банками, і на цій основі отримання дозволу на використання механізмів стимулювання. Зменшення надмірного банківського регулювання надасть банкам додаткові можливості для кредитування економіки, допоможе вивести економіку зі стагнації, а банки стануть каталізаторами економічного зростання.

Основними процесами управління кредитною організацією є визначення та встановлення цілей комерційної банківської діяльності та реалізація: моніторинг діяльності комерційного банку, пов'язаної з управлінням ним; визначення

прогнозного рівня показників діяльності комерційних банків; планування розвитку комерційних банків; організація та регулювання діяльності відділів банків; контроль та облік діяльності комерційних банків.

Комерційні банки самостійно визначають методи і прийоми управління, але при цьому слід зазначити, що існує загальна вимога, яка полягає в наступному: банківське управління комерційним банком повинно здійснюватися відповідно до загальних концепцій розвитку банківського сектору. Слід зазначити, що особливістю фінансового банківського менеджменту в комерційних банках України є відсутність уніфікованих технологій управління. В умовах конкуренції на грошовому ринку комерційні банки розвивають методи своєї діяльності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Напрями формування банківського менеджменту [2, с. 29]

Використання механізмів банківського управління спрямоване на вирішення конкретних проблем, що виникають у процесі здійснення банківської діяльності. Механізм банківського управління об'єктивно зумовлюється здійсненням діяльності банку в ринкових умовах і результати діяльності оцінюються в процесі обміну. Кінцевою метою банківського менеджменту є забезпечення прибутковості банківської діяльності шляхом управління банківськими установами, раціональною організацією виробничих процесів, у тому числі розвитку техніки і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу. При цьому підвищується зайнятість, активність і лояльність кожного окремого співробітника.

1.3. Визначення сутності кредитної діяльності та кредитного менеджменту банківської установи

У сучасних реаліях банківська справа є однією з найбільш динамічних і ефективних галузей економіки. Швидке поширення діджиталізації, зростання конкуренції, коронакриза, інфляція – усі ці чинники призвели до суттєвого «перезапуску» окремих процесів та сфер діяльності банківських установ. Щоб утримувати рівень конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг, кожна фінансова установа повинна постійно аналізувати, вдосконалювати та підвищувати ефективність своїх внутрішніх процесів. Основним критерієм ефективності банківського менеджменту є фінансові результати діяльності банківської установи.

В умовах сьогодення в Україні склалася ситуація, за якої основним видом діяльності банків, який реально може приносити прибуток, є кредитна діяльність. Однак здійснення цієї діяльності пов'язане з значними ризиками. Це, у свою чергу, зумовлює важливість формування в банківських установах ефективної системи прийняття рішень щодо кредитування суб'єктів господарювання. Це означає, що потрібне постійне вдосконалення методів, способів, моделей, методів і нових підходів до менеджменту кредитної діяльності банківських установ [16, с. 48].

Наявність депозитних і кредитних продуктів принципово відрізняє установи банків від інших учасників фінансового ринку. Основною діяльністю комерційних банків є посередництво між вкладниками та позичальниками. Інші фінансові установи, такі як біржові брокери, також виступають посередниками між покупцями та продавцями акцій; це як депозити та кредити через банківські установи, але багато хто також пропонує інші фінансові послуги. Банківська діяльність характеризується різноманітністю ризиків, пов'язаних з різними видами банківських операцій. Оптимальне управління ними є основою побудови ефективної банківської системи. Одним із ключових ризиків є рівень кредитоспроможності позичальника, низький рівень якої призводить до зниження прибутковості банківських установ. Тому одним із головних завдань України в сучасних умовах господарювання є створення сприятливих умов для продовження відтворювального процесу та розвитку підприємницької діяльності в реальному секторі економіки. Головне завдання банківського сектору – забезпечити підприємства необхідними коштами.

Наукова думка щодо сутності терміна «кредитна діяльність» є вкрай обережною. Аналізуючи це поняття, слід зазначити, що вітчизняні вчені, як правило, ігнорують його зміст і покладаються лише на окремих науковців, обговорюючи це питання. Як приклад, можна навести думку В.І. Варцаба, який досліджує ефективність кредитної діяльності і зазначає, що проблеми полягають у відсутності чіткого визначення цього поняття в економічній літературі та в розробці концептуального обладнання з даної теми. Досліджуючи кредитний процес банків, науковці виходять з того, що кредитний процес банків складається з кредитних операцій, передумовою проведення яких є відповідні організаційно-технічні та матеріально-технічні заходи, без яких зазначене неможливе [9, с. 101]. Насамкінець дослідник викладає власне бачення поняття кредитної діяльності як комплексного процесу відтворення та впровадження кредитних послуг для отримання запланованого рівня прибутку. Автор доводить, що операції з кредитування не

можна ототожнювати з кредитною діяльністю, вони є лише одним із етапів даної діяльності.

О.Л. Малахова представляє кредитну діяльність банків через складну багатоелементну систему. Зокрема, наголошується, що кредитну діяльність банку слід розглядати як складну систему, що складається з низки елементів, які тісно пов'язані між собою та виконують певні завдання. Дане визначення є дуже загальним і може бути застосоване до всіх видів діяльності, тому ми не можемо зробити висновок, про що саме йдеться. Розглядаючи елементи системи фінансування, автор розглядає ці питання з точки зору динаміки інформаційного середовища [32, с. 95].

Проаналізувавши наукові визначення сутності кредитної діяльності банку, ми розробили загальне визначення поняття «кредитна діяльність банку»: чітке коригування відповідної поведінки для розробки механізмів управління ринком кредитних послуг відповідно до загальноприйнятих принципів і правових норм для забезпечення ефективного управління кредитними процесами банку.

Слід зазначити, що залучення коштів за рахунок кредитних ресурсів та їх розміщення характеризуються однаковими принципами: платністю, строковістю та прибутковістю.

Кредитори та позичальники є основними гравцями в кредитному бізнесі. Кредитор – учасник кредитних відносин, який володіє (або розпоряджається) коштами і передає ці кошти іншому суб'єкту в тимчасове користування. До кредиторів належать фізичні особи, юридичні особи (підприємства, організації, установи, державні органи тощо) та держави. Банки займають особливе становище серед кредиторів, оскільки вони спочатку збирають гроші з клієнтів, а потім самі їх видають.

Позичальник – це учасник кредитних відносин, який потребує додаткових коштів і отримує кошти від кредитора у вигляді позики. Особливістю позичальника є те, що він стає не власником позичених коштів, а лише тимчасовим управителем.

Тому його права щодо використання цих коштів певною мірою обмежені і не можуть виходити за межі умов і цілей, встановлених у договорі з кредиторами.

Метою кредитної діяльності є довірчі відносини між кредитором і позичальником, тобто безпосередньо вартість, яку одна сторона позичає іншій. Значення запозичення як об'єкта кредитної діяльності є реальним. Тобто вона має бути в наявності та фактично передана від кредитора до позичальника. Така передача оформляється відповідним договором, що відповідає вимогам чинного законодавства.

Отже, кредитна діяльність є двостороннім процесом: з одного боку, придбання коштів і накопичення кредитних ресурсів, а з іншого боку, їх розміщення на кредитному ринку. Дана діяльність закріплює особливий статус банків як фінансових посередників, що характеризується високим ступенем відповідальності перед широким колом осіб: кредиторами, акціонерами, позичальниками та державою.

Кредитні механізми висувають певні умови щодо надання та погашення кредитів конкретним позичальникам. Це тому, що цей механізм охоплює технічні засоби цього процесу. Тобто, це включає в себе все: від попередньої оцінки кредитоспроможності позичальника до способу погашення боргу, контролю за ефективним використанням та погашенням кредитів [53, с. 17].

Фінансові механізми, на противагу кредитним механізмам, є широким терміном, який включає сукупність форм і методів створення та використання фінансових ресурсів для задоволення різноманітних потреб державних структур, суб'єктів господарювання та населення. За допомогою фінансових механізмів здійснюється розподіл і перерозподіл виробленого в державі валового внутрішнього продукту відповідно до основних положень грошово-кредитної політики.

Механізми кредитування підприємницької діяльності зручніші, ніж позики чи фінансування. Це пов'язано з певними заходами банківської системи щодо орієнтації кредитних ресурсів на задоволення потреб суб'єктів господарювання в

інвестиційних коштах та додаткових коштах для формування оборотних коштів і тим самим стимулювання ділової активності.

Банківські механізми організації фінансово-кредитних відносин доцільніше уявити як певну сукупність способів, способів і методів реального здійснення відповідних відносин. Сюди входять три ключові сегменти, які представляють собою три взаємопов'язані процеси: «макрорівень; організація грошово-кредитних відносин на мікрорівні між окремими економічними суб'єктами; процес підтримки стабільності банківської системи як основи ефективної організації фінансових відносин на макро- та мікрорівнях» [9, с. 101].

Тому механізми кредитування підприємницької діяльності є значно вужчим поняттям, ніж банківські механізми організації фінансових відносин. Метою є оптимізація корпоративної структури та кредитних відносин з банками з метою задоволення банків фінансовими ресурсами.

З іншого боку, механізм кредитування підприємницької діяльності є органічною складовою банківського механізму організації фінансово-кредитних відносин, а тому кредитний механізм є мікроекономічним аспектом організації зазначеного механізму, який відображає засоби для його реалізації. Банківський кредит, який використовується для розширення виробництва та розвитку споживчих ринків, впливає не лише на поточне виробництво, а й на корпоративну структуру та інвестиційну політику, які визначають потенціал економічного зростання.

Враховуючи науковий доробок вітчизняних та зарубіжних учених, необхідні додаткові дослідження у сфері реалізації та управління кредитною діяльністю фінансових установ з урахуванням постійно змінного середовища поза функціонуванням фінансових установ. Актуальним залишається питання виявлення сутності категорії «менеджмент банківського кредиту».

Дослідження сутності категорії «менеджмент банківського кредиту» доцільно розпочати з визначення змісту класичних економічних категорій «кредит» і «менеджмент». Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі існує дуже багато

різних ракурсів, підходів і концепцій тлумачення цих визначень. Розглянемо деякі з них докладніше.

З наукової точки зору під категорією «кредит» розуміють насамперед конкретну угоду між сторонами, згідно з якою одна сторона надає іншій стороні гроші або інші кошти в тимчасове користування з певною метою [39, с. 71].

Якщо узагальнити викладені підходи до розуміння сутності категорії «кредит», то дійдемо висновку, що існує кілька підходів до розгляду цієї категорії: як послуга, як процес обміну в часі, як траст. Отже, у широкому розумінні кредитування можна розглядати як економічні відносини, що виникають між суб'єктами господарювання в процесі надання грошових і матеріальних цінностей у тимчасове користування на умовах повернення та платності, а у вузькому сенсі це позика в комерційній або грошовій формі з умовами платежу та виконання.

Аналізуючи науковий підхід науковців до вивчення сутності категорії «кредит», можна виділити його істотні змістовні ознаки. Серед них: наявність довіри між ключовими сторонами у довірчих відносинах; право власності на кошти позики переходить від кредитора до позичальника на підставі умов виконання; наявність комісії за користування кредитними коштами тощо.

Пояснимо це більш детально з урахуванням положень, викладених щодо врахування сутності категорії «кредити», тобто сутності банківських кредитів. У банківській енциклопедії категорія «банківський кредит» розглядається так: банківський позиковий капітал і банківські метали в грошовій формі передані в тимчасове користування з дотриманням умов забезпечення, повернення, строковості, платності та цільового призначення.

З погляду банківської установи банківський кредит – це кредитна послуга, яка надається згідно з кредитним договором про надання кредиту і пов'язана із записом на банківському рахунку та відповідним зарахуванням на балансі кредиторів і боржників.

Розглянемо сутність категорії «Менеджмент». Це визначення є універсальною науковою категорією, яка активно використовується вченими для опису та обґрунтування процесів управління, тобто процесів, за допомогою яких одна система впливає на функціонування та розвиток іншої. Менеджмент – це наука про найбільш раціональні системи організації та контролю конкретної діяльності. Менеджмент як наука (від англійського «management» – «управління, управління») зародився в США наприкінці XIX ст. За сучасними підходами менеджмент – це процес управління, який об'єднує фізичні та людські ресурси для забезпечення їх найбільш ефективного використання для досягнення конкретних цілей. Це група осіб, які відповідно до чинного законодавства беруть на себе відповідальність за управління соціальними справами та активами компанії [3, с. 55].

Особливість сфери управління, її значення в розвитку різноманітних об'єктів різного типу також визначає досить складну систему різноманітних видів менеджменту. Більшість із них стосується не лише господарської діяльності, а конкретних видів діяльності різних економічних суб'єктів. З точки зору фінансів, в системі менеджменту можна розрізнити фінансовий менеджмент, банківський менеджмент і страхування. У той же час дослідження також мають розвиток у таких сферах, як управління людськими ресурсами, управління виробництвом, управління бізнесом і управління проектами.

Кредитний менеджмент також є підсистемою загальних систем управління різними типами суб'єктів господарювання. Необхідно враховувати, що природа кредитного менеджменту є різною для банківських установ та виробничих підприємств, і їхня роль у розвитку цих компаній також різна. Але в цілому кредитний менеджмент як процес управління кредитними ресурсами в будь-якому випадку передбачає раціональне використання кредитних ресурсів для забезпечення їх привабливості та надання на вигідних умовах. Крім того, важливим завданням кредитного менеджменту є забезпечення ефективного та безперебійного проходження кредитного процесу для досягнення головної мети компанії: прибутку.

Розглянемо детальніше сутність категорії «кредитний менеджмент». Описане поняття вперше було використано в економіці в минулому столітті. Спочатку кредитний менеджмент як частина системи менеджменту розглядався з точки зору функціонування промислового підприємства, а не банківської установи. Ці компанії спочатку інтегруватимуть комплексні заходи в управління власним портфелем кредитів і дебіторської заборгованості, включаючи використання нових методів оцінки кредитоспроможності та кредитоспроможності ділових партнерів з метою оцінки потенціалу бізнес-ризиків.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення категорії «кредитний менеджмент» [26, с. 22]

Визначення	Автор
Кредитний менеджмент – це сукупність заходів, що застосовуються контрольним апаратом (вищим керівництвом) і безпосередніми органами контролю в рамках контролю за кредитною діяльністю з метою мінімізації втрат, пов'язаних із цією діяльністю.	С.М. Аржевітіна, Т.П. Остапишин
Кредитний менеджмент є важливою сферою банківського менеджменту. Це діяльність, пов'язана з видачею, управлінням, контролем і забезпеченням кредитів.	Захорошко С. С., Витун С. Е.
Кредитний менеджмент – це сукупність концептуальних підходів, методів, прийомів, інструментів, моделей, сценаріїв та управлінських рішень, застосування яких, шляхом ефективно організації управління кредитним ризиком, може підвищити якість кредитної діяльності та в кінцевому підсумку забезпечити стабільність та надійність банківської установи.	Коваленко В. В.
Кредитний менеджмент є найважливішим елементом банківського управління і його завданням є налагодження взаємодії вітчизняних підприємств і кредитних установ як важливого елемента розвитку ринкової економіки.	Малахова О. Л.
Кредитний менеджмент – це загальний термін для планування, аналізу, управління та контролю кредитних зобов'язань, особливо пов'язаних з цим ризиків	Gabler Banklexikon.
Кредитний менеджмент – це ряд заходів, спрямованих на унеможливлення безповоротних платежів.	Finanzbegriffe. Finanzlexikon.
Кредитний менеджмент – це багатометодний підхід до управління боргом, завдяки чому покупці платять вчасно, мають низьку вартість кредиту та отримують платежі, не впливаючи на їхні стосунки з покупцями.	Credit Management. MBA Brief.

Для розгляду сутності категорії «банківський кредитний менеджмент» наведемо різні наукові підходи науковців. Основні поняття для тлумачення зведених визначень наведено в табл. 1.1.

Отже, проаналізувавши наведені в таблиці підходи до розгляду сутності кредитного менеджменту, можна оцінити можливі ризики, пов'язані зі кредитуванням, та прийняти відповідні оперативні рішення в інтересах підприємства. Важливо пам'ятати, що з точки зору компанії, тобто позичальника, який є суб'єктом підприємницької діяльності, кредитний менеджмент використовує різні фінансові, статистичні та інформаційні дані для аналізу, моніторингу та контролю за діяльністю існуючих і потенційних ділових партнерів. Для цього необхідно поєднати низку заходів, правових та інших інструментів. Мета – підвищити прибутковість компанії незалежно від форс-мажорних ситуацій, негативних зовнішніх факторів і загального бізнес-середовища [44, с. 118].

Для ефективного розвитку бізнесу та у випадку фінансових труднощів кредитні менеджери повинні своєчасно реагувати на фінансування з інших зовнішніх/внутрішніх джерел через наступні форми фінансування: кредити банків та інших фінансових установ; індивідуальні кредити від ділових партнерів, які зацікавлені в подальшому розвитку та двосторонньому співробітництві, продаж боргових цінних паперів підприємства (облігації, облигації тощо), прийом відстрочених платежів, надання товарного кредиту та факторингові послуги.

Отже, підсумовуючи, робимо висновок, що кредитний менеджмент – це відповідним чином структурований комплекс дій, пов'язаних з кредитною діяльністю підприємства, спрямованих на отримання прибутку, що є основною метою функціонування підприємства. При цьому зазначений комплекс повинен включати всі можливі методи оцінки платоспроможності, інструменти, сценарії подій і системи розповсюдження кредитної інформації, а також її обробки, компанії повинні постійно аналізувати, контролювати та контролювати всі кредитні операції.

Загальні риси кредитного менеджменту включають: постійний процес, який всебічно вивчає фінансовий стан суб'єктів господарювання, створення системи оцінки потенційних ризиків, а також їх запобігання та управління.

Кредитний менеджмент у банках має свою специфіку, яка визначається характером і специфікою банківських операцій. Відмінною рисою функціонування банківських установ є те, що банки здійснюють свою діяльність переважно за рахунок чужих коштів, зібраних від інших суб'єктів господарювання. Це робить ще більш важливим створення ефективної системи управління кредитами в цих установах. Ефективність такої системи визначає як ефективність, так і загальне виживання її операцій. Державні банківські регулятори також приділяють особливу увагу створенню якісних систем управління кредитами в комерційних банках, тим самим встановлюючи вимоги до побудови та функціонування таких систем.

Кредитний менеджмент в банках розглядається як засіб організації кредитної діяльності і поширюється на всі вертикальні підрозділи банку, починаючи від співробітників фронт-офісу і закінчуючи керівництвом. Водночас метою кредитного менеджменту є кредитний процес, який передбачає виникнення зовнішніх кредитних відносин із суб'єктами господарювання, а також внутрішніх зв'язків між підрозділами та керівниками банків, у яких здійснюються кредитні операції [51, с. 77].

Так само заходи з організації кредитного менеджменту реалізуються також у прийнятих внутрішніх документах, що регламентують організацію, контроль та припинення кредитних відносин між банками та позичальниками. Внутрішня нормативна документація банку повинна містити детальний опис наступних процесів: розгляд кредитної заявки, перевірка платоспроможності позичальника, адекватність застави та ліквідність, ціна кредиту та вартість його супроводу, оцінка, моніторинг та продаж заставного майна, визнання боржника недобросовісним, стягнення простроченої заборгованості. Загалом основним показником ефективності

кредитного менеджменту в банківській системі є продуктивність наданих кредитів, що сприяє отриманню реального доходу для позичальника.

Тому, враховуючи викладені теоретичні основи сутності банківського кредитного менеджменту, охарактеризуємо його як економічне визначення та сформулюємо його основні змістові ознаки, що відрізняють його від інших подібних категорій. Серед них: взаємовідносини між різними сторонами кредитного процесу, процеси прийняття рішень, що впливають на розвиток банківських установ, сукупність методів і засобів ведення та управління кредитною діяльністю, збір основних принципів управління кредитною діяльністю, збір, зберігання та аналіз великих обсягів кредитної інформації, правила її передачі між підрозділами банку тощо [63, с. 60].

Тому розглядатимемо банківський кредитний менеджмент як окремий елемент системи управління банком, тобто як складну систему методів, інструментів, правил і стандартів, що використовуються працівниками банківських установ для здійснення кредитної діяльності на основі встановлених основ. Принципи його реалізації забезпечують фінансову стійкість банку та раціональне використання наявних фінансових ресурсів для отримання прибутку.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що на фоні воєнного стану українські банки скоротили свою кредитну діяльність, що пов'язано насамперед не з погіршенням ресурсної бази, а з підвищенням кредитних ризиків. Державні банки виявилися найбільш вразливими до шоку, викликаного війною. Частка банківських доходів у загальних процентних доходах від операцій з цінними паперами занадто висока; для деяких банків це настільки важливо, що вони більше відповідають бізнес-моделі інвестиційних банків. Великі інвестиції в державні цінні папери несуть потенційний ризик збитків і необхідність підтримувати резерви в розмірі, порівнянному з власним капіталом.

Темпи створення резервів для цих фінансових інструментів є надзвичайно повільними. Отже, наслідки війни можуть серйозно загальмувати економічну діяльність в Україні та призвести до зниження економічного зростання та розвитку. Державна влада і НБУ повинні вжити заходи з метою підтримки національної економіки та банківської системи, зокрема надання фінансової підтримки, оптимізація податків і зборів та посилення інвестиційної діяльності на територіях, які потерпають від воєнних дій.

2. Встановлено, що під категорією «банківський менеджмент» розуміється система діяльності банківської установи відповідно до різноманітних заходів його відділів, метою якої є забезпечення безперервного надходження коштів до кредитної установи. Основою банківського менеджменту окремого банку є вирішення завдань, пов'язаних із досягненням внутрішніх і зовнішніх цілей його функціонування. Основою управління банківською установою в широкому розумінні є система управління взаємовідносинами, пов'язаними з регулюванням, моніторингом, системою плануванням, контролем за операціями банку, фінансовим менеджментом і маркетинговою діяльністю, зокрема з управлінням персоналом і діяльністю банку в цілому.

3. Кредитний менеджмент як процес управління кредитними ресурсами в будь-якому випадку передбачає раціональне використання кредитних ресурсів для забезпечення їх привабливості та надання на вигідних умовах. Крім того, важливим завданням кредитного менеджменту є забезпечення ефективного та безперебійного проходження кредитного процесу для досягнення головної мети компанії: прибутку. Кредитний менеджмент в банках розглядається як засіб організації кредитної діяльності і поширюється на всі вертикальні підрозділи банку, починаючи від співробітників фронт-офісу і закінчуючи керівництвом. Водночас метою кредитного менеджменту є кредитний процес, який передбачає виникнення зовнішніх кредитних відносин із суб'єктами господарювання, а також внутрішніх зв'язків між підрозділами та керівниками банків, у яких здійснюються кредитні операції.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Публічного акціонерного товариства Акціонерний банк «Південний»

Публічне акціонерне товариство Акціонерний банк «Південний» (ПАТ АТ «Південний») засновано в 1993 році. Банк підзвітним своїм акціонерам, з обмеженою кількістю акцій, що належать його акціонерам. Суттєвих змін у структурі акціонерів банку у фінансовому році не відбулося. Таким чином, станом на 31 грудня 2022 року було три основних акціонери Банку, кожен з яких володів не менше 10% акцій, і громадяни України, які разом володіли не менше 70% акцій. Основним акціонером і особою, яка фактично контролює банк, є громадянин України Юрій Родін.

Війна вже завдала шкоди промисловому, експортному та інвестиційному потенціалу країни на сотні мільярдів доларів. Лише прямі збитки інфраструктурі вже становлять майже 138 мільярдів доларів США. Падіння ВВП у 2022 році склало близько 30%. Того ж року за кордон емігрувало близько 8 мільйонів українців. Крім того, війна спричинила зростання інфляції до 26,6% і відповідне зниження купівельної спроможності домогосподарств.

Підприємства та населення поступово звикають до роботи та життя у воєнний час. Господарська діяльність підтримується ЗСУ, соціальним забезпеченням та здійсненням державних закупівель. Це призвело до поступового покращення ділової активності та ділових очікувань у другій половині 2022 року. Успіх у відновленні контролю над частиною окупованої території восени також викликав оптимізм і віру в перемогу.

Водночас російська військова агресія та тероризм завдають Україні нових потрясінь та непоправних втрат. Новим викликом для компаній і домогосподарств

стало руйнування енергетичної інфраструктури. Масштаби ескалації з російської сторони продовжують збільшуватися і потребують відповідної відповіді з боку України. Очікування щодо тривалості війни погіршуються, що змушує українську владу, бізнес та громадськість готуватися до сценарію затяжного конфлікту до виснаження.

Збої у виробничих потужностях і ланцюгах постачання посилили інфляційний тиск і погіршили перспективи девальвації валюти. З першого дня повної війни на фінансові ринки були введені численні обмеження. У червні 2022 року НБУ підвищив облікову ставку до 25% з метою стримування зростання інфляції та підвищення привабливості гривневих інвестицій. Коригування обмежень на фінансових ринках у поєднанні з надходженням міжнародної допомоги дозволило тримати під контролем інфляційний процес і курсові очікування.

Крім застосування процентних ставок і обмежень на валютному ринку, НБУ посилює умови ліквідності для компенсації побічних ефектів поточних обмежень, монетизації НБУ-ОВДП і концентрації перерозподілу капіталу. Останній фактор створює «стелю ліквідності» та становить потенційну загрозу банківському кредитуванню та стабільності валютного ринку. У майбутньому НБУ намагатиметься пом'якшити ці загрози шляхом зміни монетарної політики та збереження заходів бюджетної економії.

Рентабельність банківського сектору за останні роки дозволила нам накопичити значні обсяги капіталу. На момент повномасштабного вторгнення РФ більшість банків значно перевищили свої вимоги до капіталу. Розроблений план забезпечення безперервності бізнесу та адаптація до дистанційної роботи під час пандеміїсилили стійкість діяльності банку. Злагоджена реакція банків і НБУ на вторгнення РФ дозволила уникнути відтоку з банківської системи та підтримувати достатній рівень ліквідності.

Майбутні перспективи України залежать від військових успіхів армії та дипломатичних успіхів її політиків. Україні потрібен постійний потік фінансової та

військової допомоги, а також вирішення проблем логістики, пов'язаних з торгівлею. Попри всі труднощі, після перемоги наша держава може мати можливість вийти в регіональні лідери. Шлях України до членства в ЄС потребує структурних реформ. За фінансової підтримки західних партнерів післявоєнна відбудова України стане можливістю модернізувати її економіку. Водночас невизначеність щодо майбутнього економіки України зростатиме із затягуванням війни.

Через збільшення невизначеності, спричинене початком великої війни, у плани розвитку ПАТ АТ «Південний» були внесені корективи. Банк змістив фокус зі зростання на забезпечення операційної ефективності та мінімізацію втрат за кредитами. З початком війни ПАТ АТ «Південний» знизив свою схильність до ризику, щоб підтримувати ліквідність і платоспроможність. У результаті зростання кредитування сповільнилося, а паперові операції скоротилися.

Станом на листопад 2022 року «Південний» посідає 13 місце за розміром активів (його частка в активах банківського сектору становить 1,9%). Збереження високої частки ринку в корпоративному секторі (2,8% корпоративних кредитів і 4,0% паперових послуг у листопаді) відображає продовження стратегічного напрямку банку.

Під час війни основними стратегічними пріоритетами ПАТ АТ «Південний» було забезпечення безперервності діяльності, адаптація до воєнних умов економіки та підтримання рівня капіталу, достатнього для післявоєнного розвитку. Важливими залишаються здатність надавати безперебійну службу в кризових ситуаціях і готовність до реалізації несприятливих сценаріїв війни. У той же час банк працює над подальшим розвитком нашого обслуговування клієнтів шляхом підвищення стандартів обслуговування та розробки цифрових інструментів. Збереження операційного прибутку дозволяє інвестувати в майбутнє та сприяє розвитку підприємницького духу в банку.

Після локдауну через пандемію коронавірусу (COVID-19) у 2022 році всі банківські установи в Україні зіткнулися з новими неочікуваними викликами у зв'язку з набранням чинності воєнного стану.

Порушення енергетичної інфраструктури, періодичні зупинки роботи через авіаудари, звільнення чи мобілізація деяких працівників суттєво вплинули на функціонування банківського сектора. Одним із головних викликів було максимально зменшити вплив цих викликів на реалізацію плану розвитку ПАТ АТ «Південний», щоб максимально задовольнити потреби клієнтів у такі складні часи. Щоб виконати це завдання, потрібно ще більше вдосконалити підтримку діяльності

Навіть під час воєнного стану ПАТ АТ «Південний» продовжував активно підтримувати своїх клієнтів. Тому банк запровадив «кредитні канікули» як для компаній, так і для фізичних осіб з березня по червень 2022 року.

Для зменшення боргового навантаження позичальників запроваджено спрощену процедуру реструктуризації кредитів юридичних осіб та стандартизовану програму реструктуризації для фізичних осіб. Завершено реструктуризацію 31,89% загального корпоративного кредитного портфеля та приблизно 50% роздрібних клієнтів (без урахування кредитних ліній платіжних карток).

Враховуючи те, що більшість клієнтів ПАТ АТ «Південний» працюють у віддалених населених пунктах або виїжджають за кордон у воєнний час, банк запровадив кваліфікований електронний підпис, у тому числі активні операції та операції еквайрування (підпис та обмін). Зусилля в цьому напрямку продовжаться і в 2023 році.

Враховуючи важливість підтримки сільського господарства як стратегічної галузі економіки в період воєнного стану, Банк реалізував державні програми підтримки малого та середнього підприємництва, такі як «Доступні кредити 5-7-9%» та «Портфельна гарантія». Більшість цих позик були на підтримку сільського господарства. Відтак, у 2022 році за вказаною програмою компаніям агросектору видано кредитів на суму понад 300 млн грн.

Реалізовано автоматизоване виконання багатьох операцій і звітів. Це включає одночасне продовження будь-якої кількості траншів, виданих у межах кредитної лінії. Облік кредитів, гарантованих під портфельні гарантії КМУ, та звітність за кредитами під портфельні гарантії. Параметри SAB були швидко впроваджені відповідно до нормативних вимог щодо банківських операцій в умовах воєнного стану. Автоматизуючи процеси та звіти, усувається вплив «людського фактору», мінімізуються ризики, зростає якість обслуговування клієнтів і зменшується навантаження на своїх співробітників.

Запроваджено заходи щодо підключення банків до сервісу електронного діалогу «Автоматизованої системи виконавчого провадження» (АСВП) Міністерства юстиції, який має забезпечити автоматичну перевірку клієнтів банків у списку боржників та списку боржників.

У рамках переходу на нові механізми роботи українських розрахункових центрів було повністю переналаштовано автоматизовані банківські процедури, які гарантують здійснення платежів через платіжні системи.

ПАТ АТ «Південний» розширили сервіс роботи з клієнтами. У зв'язку зі збільшенням попиту клієнтів, тобто приватних осіб, на нові спеціальні типи сертифікатів (впроваджених під час війни), розробляються та впроваджуються нові форми відповідей на запити клієнтів, у тому числі англійською мовою. Це суттєво впливає на якість та ефективність надання екстреної інформації клієнтам. Функціональність Any-Service iFOBS SDO для компаній додатково розширена впровадженням сервісу онлайн-замовлення сертифікатів англійською мовою.

Впроваджено заходи щодо зниження вартості окремих процесів підтримки та обслуговування шляхом оптимізації та автоматизації, що дозволить підвищити ефективність роботи та якість обслуговування клієнтів.

Оптимізовано можливість сповіщення клієнтів про наявність простроченої заборгованості, а замість телефонних дзвінків використовуються автоматичні SMS-повідомлення, що підвищує ефективність роботи та якість обслуговування клієнтів.

З метою покращення обслуговування клієнтів та скорочення середнього часу обробки запитів запроваджено сучасні стандарти обслуговування клієнтів за допомогою телефону та альтернативних каналів зв'язку (чат, електронна пошта).

Завдяки запровадженню електронного документообігу в рамках договорів про надання послуг зі стягнення заборгованості та оптимізації процедур контролю окремих процесів, пов'язаних з веденням каси, співробітники ПАТ АТ «Південний» зможуть забезпечувати більш якісне обслуговування клієнтів.

Розпочато та працює впровадження послуги зі створення та двонаправленого підписання договорів еквайрингу з клієнтами за допомогою кваліфікованого електронного підпису.

Процеси обслуговування банкоматів оптимізовано для прискорення відновлення роботи банкоматів. Процес переведення банкоматів банку на новий сервер у процесинговому центрі в Україні розпочато та зараз триває. Це забезпечить більш надійну та безперебійну роботу банкоматів у майбутньому.

У період дії воєнного стану процедуру реєстрації та реєстрації в реєстрі РНБ було спрощено в електронному вигляді, що дозволило працівникам ПАТ АТ «Південний» безперебійно працювати з оформленням нормативних документів навіть в умовах дистанційної роботи. Завершено впровадження процесу погодження та авторизації ВНД банків з можливістю підпису електронним підписом, що дозволить повністю перевести регуляторну та нормотворчу діяльність на електронний документообіг.

Завершено процес переходу на гібридну систему опалення для об'єктів ПАТ АТ «Південний», що дозволить зменшити ризик використання одного виду палива та оптимізувати витрати на газ. Усі діючі відділення банку були обладнані генераторами або джерелами безперебійного живлення, що дозволяло організувати безперебійну роботу відділень навіть у разі відключення електроенергії. Роботи з оновлення пристроїв, які забезпечують безперервне живлення підключених пристроїв, продовжаться наступного року.

Було обладнано спеціальне приміщення/укриття з робочими місцями для роботи співробітників, що забезпечувало безперебійне обслуговування клієнтів, оперативну та інформаційну підтримку клієнтів під час авіанальотів.

Оптимізовано деякі внутрішні процеси адміністративно-господарської діяльності, зокрема прибирання та транспортування, що не тільки здешевило ці процеси, а й покращило їх якість.

Основними принципами роботи банку з клієнтами є чесність, ввічливість, законність, відкритість та економічна вигідність.

ПАТ АТ «Південний» є стабільною, добре капіталізованою та прозорою фінансовою установою. Банк дотримується всіх нормативних актів та інструкцій контролюючих органів і суворо дотримується законодавства України.

Бізнес-модель ПАТ АТ «Південний» базується на гармонійному поєднанні клієнтоорієнтованих послуг і ретельно відібраних напрямків діяльності банку.

Ключові показники надійності ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові показники надійності ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» в 2022 році

Капітал	Достатність капіталу (Н2) – 23,1 % (нормативне значення для банку – 11 %) Оцінку стійкості НБУ успішно пройдено
Ліквідність	LCR у всіх валютах – 242 % (нормативне значення – 100 %) LCR у валюті – 242 % (нормативне значення – 100 %) NSFR – 181 % (нормативне значення – 90 %)
Якість активів	Частка непрацюючих кредитів (NPL) у кредитному портфелі – 15 % (банківська система – 39 %, без ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» – 29 %)
Довіра	Агентство «Кредит-Рейтинг» підтвердило довгостроковий рейтинг до uaAA Агентство Moody's встановило рейтинг депозитів у національній та іноземній валютах, а також базову оцінку кредитоспроможності на рівні Сaa3

Як головний регуляторний орган Національний банк України встановлює вимоги до загального капіталу банків та контролює дотримання цих вимог через звітність за національними стандартами. Згідно з існуючими вимогами НБУ до достатності капіталу, банки зобов'язані підтримувати співвідношення капіталу до активів, зважених за ризиком («коефіцієнт достатності капіталу на основі нормативних вимог») вище встановленого мінімального показника. Станом на 31 грудня 2022 року мінімальна встановлена квота становить 10%. За минулий період банк дотримувався вимог щодо регулятивного капіталу.

У таблиці 2.2 наведено зміни у коефіцієнті власного капіталу ПАТ АБ «Південний».

Таблиця 2.2

Динаміка коефіцієнту достатності капіталу ПАТ АБ «Південний»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2018, %
Вартість основного капіталу банку, тис. грн.	6 058 224	6 171 194	7 070 172	8 429 566	10 392 889	71,55
Сума додаткового капіталу банку, тис. грн.	204 718	208 422	203 874	235 987	116 656	-43,02
Величина регулятивного капіталу банку, тис. грн.	6 029 869	6 371 624	6 873 643	8 657 561	10 501 220	74,15
Норматив регулятивного капіталу (Н2)	13,5	14,7	12,7	16,0	15,1	1,58 в.п.
Норматив основного капіталу (Н3)	12,6	12,7	13,0	15,6	14,9	2,33 в.п.

Представлені результати показують, що співвідношення капіталу до активів, зважених за ризиком у ПАТ АБ «Південний», з 2018 по 2022 рік перевищувало мінімальний рівень. Така динаміка свідчить про оптимальну структуру капіталу даної банківської установи. Загалом за рахунок загального інфляційного процесу в

економіці України та збільшення обсягів операцій, основний капітал ПАТ АБ «Південний» збільшився на 71,55%. Значно зріс і розмір регулятивного капіталу (+74,15%). На діаграмі. 2.1 більш чітко представлена динаміка акціонерного капіталу банку.

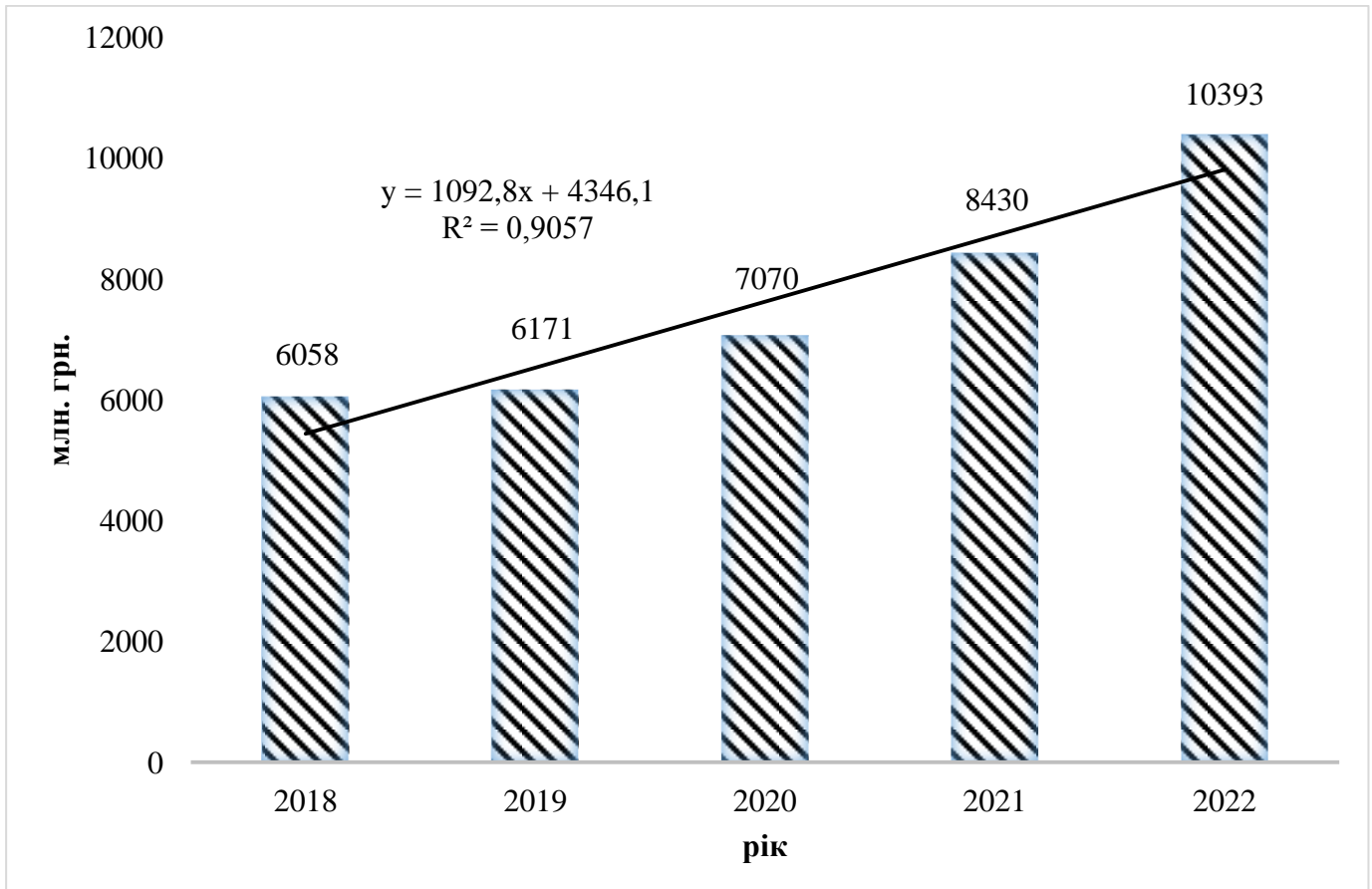


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання величини основного капіталу ПАТ АБ «Південний»

Згідно отриманого тренду вартість основного капіталу ПАТ АБ «Південний» має стійку тенденцію до зростання зі щорічним абсолютним приростом 1093 млн. грн.

Коефіцієнти достатності капіталу ПАТ АБ «Південний» розраховуються відповідно до Базельських угод 1988 року, як це визначено в документі Базельського комітету з банківського нагляду «Глобальна конвергенція: вимірювання капіталу та

стандарти» (з поправками у квітні 1998 року). Станом на 31 грудня 2022 року мінімальний коефіцієнт платоспроможності відповідно до вимог Basel I становить 8%, а мінімальний коефіцієнт платоспроможності 1 рівня – 4%.

У наступній таблиці наведено структуру капіталу банку на кінець року, розраховану відповідно до вимог Базельської угоди (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ПАТ АБ «Південний» за рівнем капіталу, визначені у відповідності вимог Базельської Угоди

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2018, %
Сума капіталу I-го рівня, тис. грн.	6 968 154	7 739 032	8 556 780	9 903 362	11 204 476	60,80
Сума капіталу II-го рівня, тис. грн.	-610 667	-988 656	-1 740 080	-32 542	-518 438	-15,10
Загальна вартість капіталу, тис. грн.	6 357 487	6 750 376	6 816 700	9 905 381	10 686 039	68,09
Активи, зважені за ризиком, тис. грн.	43 343 580	56 466 994	69 741 244	74 862 320	94 974 637	119,12
Рівень достатності капіталу I-го рівня, %	16,08	13,71	12,27	13,23	11,80	-4,28 в.п.
Загальний показник достатності капіталу, %	14,67	11,95	9,77	13,23	11,25	-3,42 в.п.

На кінець 2022 року ПАТ АБ «Південний» дотримується показників платоспроможності, розрахованих відповідно до положень Базельської угоди. З 2018 по 2022 рік рівень забезпеченості щороку перевищував базовий рівень. Найвище значення цього показника спостерігалось у 2018 році, а найнижче – у 2020 році. Загалом коефіцієнт основного капіталу та коефіцієнт загального капіталу зменшилися на 4,28 відсоткових пунктів і 3,42 відсоткових пункти відповідно, протягом періоду дослідження. На рис. 2.2. більш наочно представлена динаміка цього показника.

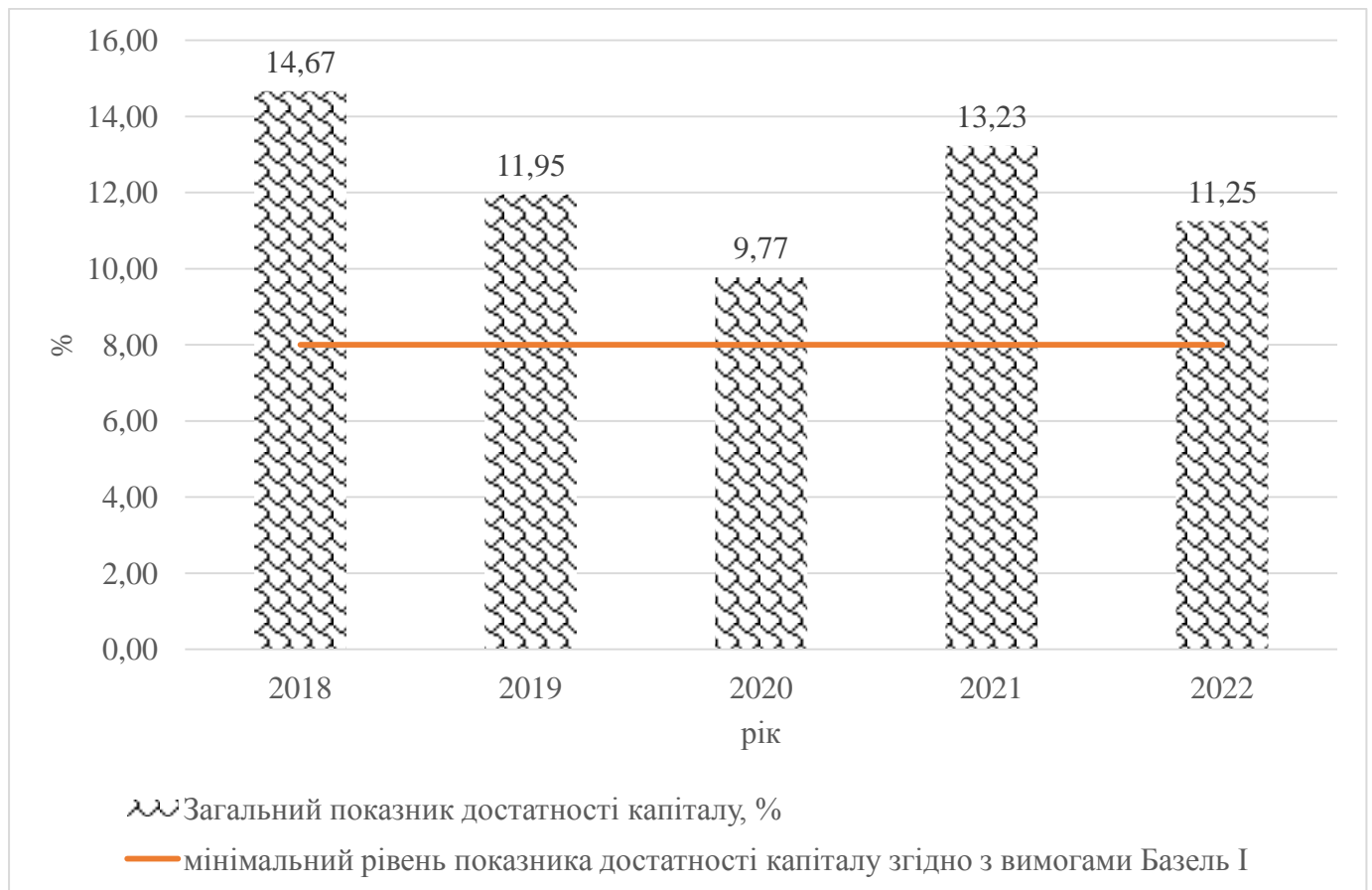


Рис. 2.2. Динаміка рівня сукупного показника достатності капіталу в ПАТ АБ «Південний»

Попри економічну кризу, спричинену військовою агресією Росії, за фінансовими результатами за 2022 рік банк отримав чистий прибуток у розмірі 411 млн грн. У табл. 2.4 наведено основні показники діяльності ПАТ АБ «Південний», визначені на основі аналізу фінансової звітності банківських установ за період 2018-2022 рр. Загальні активи банку зросли в 2,65 рази і на кінець 2022 року досягли 14272,7 млн грн. Такий значний приріст активів зумовлений банківською діяльністю та інфляцією ПАТ АБ «Південний». Що привертає увагу, як свідчать дані таблиці, є стабільне щорічне зростання цього показника.

Щодо активів, найбільше зросли готівка і кредити клієнтів. Заборгованість зросла в 1,8 рази, завдавши шкоди коштам клієнтів. Статутний капітал досліджуваних банків залишився незмінним і за досліджуваний період досяг 13,837

млрд грн. З 2018 по 2022 рік капітал зріс на 21,2%, що є позитивним фактором для розвитку банку.

Таблиця 2.4

Результативні показники діяльності ПАТ АБ «Південний», тис. грн.

Показник	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	Зміна 2022 проти 2018, %
Величина активів банку	64 687 120	83 055 872	102 317 413	142 964 692	178 378 415	175,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 978 558	8 717 144	30 985 748	55 694 929	44 109 993	1380,9
Позички клієнтам та оренда фінансових активів	24 421 901	40 375 720	42 030 947	46 782 815	59 396 979	143,2
Інвестиції, які обліковуються за справедливою вартістю через інший дохід	23 996 108	24 691 996	23 105 344	22 561 774	38 012 960	58,4
Загальна величина зобов'язань, в.т.ч.:	58 329 629	76 305 497	93 904 814	133 059 311	167 692 376	187,5
Залучені кошти від клієнтів	55 417 159	72 775 342	78 257 740	124 031 497	158 123 386	185,3
Сума власного капіталу	8 467 354	9 427 349	9 727 177	9 905 381	10 686 039	26,2
Сума статутного капіталу	16 604 400	16 604 400	16 604 400	16 604 400	17 296 250	4,2
Чисті процентні доходи	1 549 453	1 998 466	2 383 493	2 547 007	2 116 105	36,6
Чисті комісійні доходи	411 264	662 040	1 027 444	1 277 479	1 544 975	275,7
Чисті прибутки від інвестицій	99 223	61 922	69 077	78 925	185 505	87,0
Результат від операцій з іноземними валютами	641 202	270 142	281 738	360 737	506 668	-21,0
Ідоходи з інших джерел	174 881	229 970	144 694	853 235	400 458	129,0
Непроцентні витрати	1 626 242	2 585 216	2 829 602	3 500 416	4 123 714	153,6
Загальна сума чистого прибутку банку	346 794	753 374	871 073	1 546 795	513 799	48,2

За всіма напрямками діяльності у ПАТ АБ «Південний» отримано приріст доходів. Винятком може слугувати дохід від операцій з іноземними валютами. За

даним напрямком діяльності доходи зменшилися на 21,0 %. При цьому комісійні доходи збільшилися в 3,76 рази а приріст чистих доходів від інвестицій склав 87,0 %.

Розширення діяльності потребувало додаткових витрат. За період дослідження сума витрат зросла в 1,54 рази. Загалом чистий прибуток збільшився на 48,2 %. На рис. 2.3. динаміка даного показника представлено наочно.

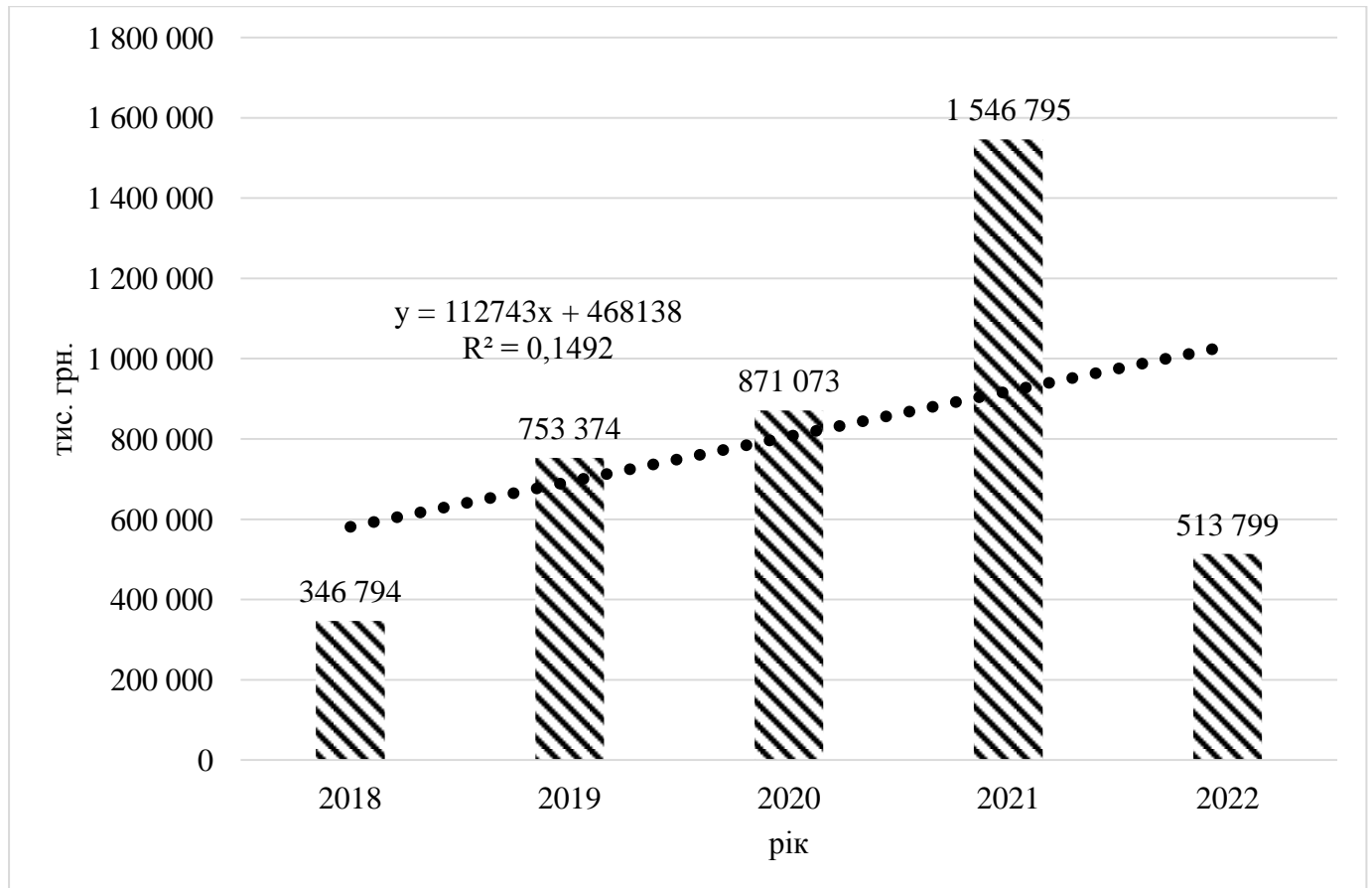


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання показника чистого прибутку в ПАТ АБ «Південний»

Отримані параметри лінійного тренду свідчать про тенденцію зростання чистого доходу, з річним абсолютним приростом 112,7 млн. грн.

У цьому ж році кредитний портфель скоротився на 2 мільярди гривень (-9,8%), а залишки коштів клієнтів зменшилися на 1,2 мільярда гривень (-3,2%), що було пов'язано з уповільненням економіки через воєнний стан. Протягом року банківська

система зафіксувала зростання кредитного портфеля на 1,7% та збільшення залишків клієнтів на 27,0%.

У 2022 році обсяг продажу валюти клієнтами банку сягнув \$5,3 млрд. За цим показником банк регулярно входить до ТОП-10 банківських систем.

Частка непрацюючих кредитів (NPL) центрального банку на кінець 2022 року становила 15%, що значно нижче 39% у банківській системі.

Основні досягнення у 2022 році: коефіцієнт платоспроможності (H2) станом на 31 грудня 2022 року досяг 23,1%. Це один з найважливіших показників довіри до банку. Це характеризується можливістю за рахунок власних коштів компенсувати можливі фінансові втрати. Мінімальна ставка, встановлена банківськими регуляторами, становить 11%.

Банк завершив рік із збільшенням регулятивного капіталу на 10 501 млн грн (74,15%). Основною складовою цього результату є річний профіцит, досягнутий у 2022 році.

Ризик ліквідності – це існуючий або потенційний ризик для доходів і капіталу банку, що виникає внаслідок неспроможності банку своєчасно виконувати свої зобов'язання, не зазнаючи неприйнятних збитків.

Банк щоденно розраховує нормативи ліквідності відповідно до вимог Національного банку України. Ці стандарти включають: коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR); коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).

За всіма показниками банк значно перевищує мінімальні нормативні вимоги контролюючих органів, що свідчить про надійність банку та здатність виконувати свої зобов'язання.

У 2021 році банк пройшов оцінку стійкості Національного банку України, відповідав усім нормативним вимогам за результатами оцінки та станом на 31 грудня 2021 року не потребував додаткового збільшення капіталу.

Відповідно до базового сценарію, коли обмінний курс встановлювався на рівні 29,1 грн за долар США, банк мав достатній капітал.

За несприятливого сценарію з обмінним курсом 38,1 грн за долар США та низкою стресових припущень НБУ оцінив необхідний рівень нормативів регулятивного капіталу (Н2) та нормативу акціонерного капіталу (Н3) на рівні 15,8% та 14,3%, відповідно.

У зв'язку із запровадженням воєнного стану Національний банк у 2022 році не проводив оцінку стійкості та продовжив програму, затверджену Національним банком України 10 листопада 2021 року. Станом на 31 грудня 2022 року Банк відповідає всім вимогам, встановленим програмою капіталізації/реструктуризації.

У 2022 році Moody's переглянуло рейтинги Світового банку, встановивши довгострокові рейтинги депозитів банку в національній та іноземній валютах і фундаментальну оцінку платоспроможності банку на рівні Сaa3. Причиною зниження став підвищений ризик стійкості державного боргу України через російську агресію.

ПАТ АБ «Південний» пропонує широкий спектр послуг юридичним та фізичним особам по всій Україні через регіональну мережу з 52 відділень у 18 областях України (станом на кінець грудня 2022 року). Головний офіс банку знаходиться в Одесі.

Роздрібна діяльність у 2022 році була зосереджена переважно на процесах та сервісах, пов'язаних із можливістю дистанційного обслуговування клієнтів та швидкого реагування на вимоги Національного банку України. Тому реалізується пілотний проект з надання послуг у дистанційному режимі для задоволення потреб клієнтів, які вимушені залишити територію України або перебувають на тимчасово окупованих територіях і мають проблеми, пов'язані з використанням банківських продуктів і послуг, які не можуть вирішити. Крім того, з початком війни багато клієнтів виїхали за кордон, тому банк розширив спектр послуг для клієнтів в онлайн-форматі через сервіси дистанційного обслуговування.

2.2. Організація кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»

ПАТ АБ «Південний» надає кредити в межах наявних у нього ресурсів. Основними джерелами формування кредитних коштів банку є власні кошти банку, залишки коштів на поточних і накопичувальних рахунках клієнтів, кошти від випуску цінних паперів і довірчих операцій, а також розміщені кошти.

При нестачі грошових засобів для проведення кредитування клієнтів і виконання умов укладених кредитних угод, банк може отримати фінансування через міжбанківський ринок і НБУ.

ПАТ АБ «Південний» приймають рішення самостійно на власних умовах і на власний ризик, враховуючи ситуацію на кредитному ринку, послідовність відповідних вливань капіталу, послідовність кредитних операцій і рівень процентних ставок, суму кредиту, умови використання, форму гарантії тощо. При цьому банк зобов'язаний дотримуватись вимог, встановлених НБУ щодо чинного законодавства України, концентрації ризиків та економічного регулювання, а також формувати обов'язкове страхування та резерви.

Кредитна діяльність ПАТ АБ «Південний» пов'язана з кредитним ризиком або неспроможністю контрагентів частково або повністю виконати свої договірні зобов'язання. Тому банки повинні оцінювати платоспроможність своїх контрагентів, своєчасно виявляти сумнівні активи (активи, які можуть зазнати збитків) і вживати необхідних заходів для списання сумнівних активів.

З метою зниження кредитних ризиків та прийняття максимально обґрунтованих рішень при здійсненні кредитних операцій у ПАТ АБ «Південний» створюється спеціальна постійно діюча рада відповідно до Правил Банку про кредитні комітети Правління.

За кредитним договором ПАТ АБ «Південний» до зобов'язань банку відноситься надання позичальникові кошти (кредит) у розмірі та згідно умов, вказаних у договорі, а зобов'язанням позичальника є своєчасне повернення тіла

кредиту та відсотків за користування ним. Згідно умов договору про надання міжбанківських кредитів і вкладів банк надає іншому банку кошти у розмірі та згідно умов, вказаних у договорі, а інший банк зобов'язується своєчасно повернути та виплатити кредит (вклад).

При наданні кредитів ПАТ АБ «Південний» зобов'язаний дотримуватися основних принципів.

Принцип забезпечення не поширюється на незабезпечені кредити. Беззаставні кредити дозволяють банку видавати кредити надійним позичальникам, які відповідають економічним стандартам, перебувають у стабільному фінансовому становищі та мають хорошу кредитну історію.

Банк забезпечуватиме цільове використання наданих кредитних ресурсів (за винятком кредитів, наданих у формі овердрафту або кредитів платіжними картками), дотримання умов кредитного договору, повне повернення та строковість кредитів та відсотків.

Кредити надаються тільки після проведення банком попереднього аналізу фінансово-економічного стану позичальника, ділової репутації керівництва, кредитної історії (принцип «Знай свого клієнта»), а також періодів стагнації та платоспроможності.

Якщо позичальник є частиною групи пов'язаних ділових партнерів, які несуть спільні економічні ризики, і погашення кредиту позичальником залежить від фінансового стану та діяльності групи як в цілому банк проводить аналіз стану господарської діяльності, ділової репутації та кредитної історії всіх відповідних бізнес-партнерів підконтрольної йому групи/групи юридичних осіб. Група пов'язаних ділових партнерів щодо фінансового стану позичальника оцінює фінансовий стан даної групи шляхом проведення аналізу фінансового стану та визначення інтегрованого показника платоспроможності за всією групою.

У разі здійснення позичальником діяльності, що потребує авторизації, ПАТ АБ «Південний» зобов'язаний перевірити наявність у позичальника відповідного дозволу та термін його дії.

Позичальники несуть повну відповідальність за повноту та достовірність наданої інформації, а також дійсність документів.

Банки видають кредити лише платоспроможним позичальникам. Позичальнику, який спроможний повернути кредит та відсотки на умовах, визначених кредитним договором.

Сума кредиту та термін, на який ПАТ АБ «Південний» може надати кредитні кошти, залежатимуть від фінансового стану позичальника, мети (на що надається кредит), вартості та ліквідності застави, кредитоспроможності банку.

Позичальник отримує від Банку попередню інформацію щодо умов кредиту, в тому числі про всі без винятку платежі, які виникають на етапі отримання коштів, погашенням відсотків та погашенням самого кредиту.

ПАТ АБ «Південний» може надавати кредити в натуральній або готівковій формі (якщо це передбачено законодавством України), у національній та іноземній валютах. Кредити в іноземній валюті надаються банками за умови мобілізації валютних ресурсів.

Безготівкові кредити надаються суб'єктам господарювання шляхом сплати надходжень з кредитних рахунків або перерахування їх на поточний рахунок позичальника.

Підприємницькі кредити надаються для цільового фінансування конкретних заходів або поточних потреб підприємства (нарощування оборотних коштів, ведення поточної господарської діяльності тощо). При цьому бізнес-план (техніко-економічне обґрунтування використання кредиту) і грошові потоки підприємства (звіт про рух коштів за весь термін кредиту) повинні підтверджувати ефективність і прибутковість кредитної діяльності.

Пріоритет при наданні кредитів надається клієнтам банку, які ведуть діяльність за рахунком, відкритим у банку.

Вирішення конфліктів, що виникають у процесі фінансування, здійснюватиметься на основі чинного законодавства України.

Для забезпечення належної підтримки у видачі та моніторингу кредитів у ПАТ АБ «Південний» створено відділ управління активними операціями, який відповідає за:

- документальне оформлення довірчих відносин;
- контроль фінансового стану позичальника протягом терміну дії кредитного договору;
- контроль за дотриманням умов кредитних договорів;
- огляд договірних параметрів для розрахунку складу резервів амортизації активних операцій банку відповідно до вимог МСФЗ;
- перегляд параметрів договору для визначення рівня кредитного ризику в активних операціях банку.

Рішення про надання кредитів приймаються спільно в Кредитному комітеті Ради директорів ПАТ АБ «Південний» відповідно до внутрішніх правил Банку.

Надання кредитів та отримання депозитів на міжбанківському ринку та забезпечення фінансових зобов'язань перед Банком здійснюється комерційною службою Банку відповідно до нормативних документів, які розроблені та затверджені даним банком.

Надання позик забороняється у випадках та наступним контрагентам:

- Для створення або збільшення юридичних ресурсів комерційних банків, страхових компаній та інших комерційних підприємств.
- Благодійним організаціям.
- Пайовим фондами та інвестиційним компаніям.

- Для погашення заборгованості позичальника перед афілійованими особами банку.
- Придбання активів у пов'язаних з банком осіб (крім продукції, виготовленої цією особою).
- Для придбання цінних паперів, емітованих або підписаних пов'язаною з банком особою або на які є права.

Непрямі кредитні операції з афілійованими з банком особами заборонені. Забороняється здійснювати опосередковані кредитні операції з афілійованими особами Банку (у тому числі операції, за якими кошти, надані Банком в позику одній із афілійованих осіб Банку, передаються в інший банк).

У разі порушення позичальником умов кредитування, визначених кредитним договором, ПАТ АБ «Південний» має право відмовити позичальнику в подальшому фінансуванні за кредитним договором.

Банки встановлюють процентні ставки за кредитні послуги на рівні не нижчому від вартості фінансування.

Договори, укладені зі сторонами ПАТ АБ «Південний», не можуть містити умов, що відрізняються від поточних ринкових умов.

ПАТ АБ «Південний» можуть пропонувати своїм корпоративним клієнтам різні види кредитів. Залежно від цілей їх можна розділити на такі групи:

Фінансування поточної діяльності – для фінансування поточних господарських операцій у разі розриву між часом надходження коштів і часом поточних витрат (на придбання сировини та іншої продукції). Позикові запаси, що надаються позичальникам для покриття тимчасових потреб у ліквідності, платежів постачальникам, фінансування руху товарів між фазою виробництва та фазою продажу кінцевому споживачеві, а також зберігання товарів на складах. Ці позики зазвичай надаються у формі кредитних ліній, овердрафтів і факторингу.

Кредити на інвестиційну діяльність – кредити, що надаються позичальникам для покриття тимчасових фінансових потреб при інвестуванні, тобто на придбання

основних засобів, нематеріальних активів, а також на реконструкцію, модернізацію та нове будівництво існуючих активів. Фінансування інвестиційних проектів – це, зокрема, довгостроковий кредит, спрямований на фінансування будівництва електростанцій, хімічних та гірничодобувних підприємств, транспорту, телекомунікацій, інфраструктури, охорони навколишнього середовища, офісних будівель, торгових центрів і комплексів та ін. Для надання кредитів на інвестиційну діяльність банки повинні аналізувати фінансово-господарську діяльність позичальника та майбутні грошові потоки. Ці кредити мають тривалі терміни, як правило, довгострокові та надаються у формі позик і позик у розстрочку.

Іпотечний кредит – позика, що надається позичальнику на купівлю, будівництво чи реконструкцію нерухомого майна під заставу нерухомого майна. Предметом іпотеки при наданні кредиту є житловий будинок, багатоквартирний будинок, виробнича будівля, будівля, господарське підприємство, земельна ділянка, що перебуває у власності позичальника.

Кредитні відносини між позичальником і банком формально встановлюються письмовим або електронним кредитним договором.

Типові кредитні договори складаються відділом управління активними операціями банку у співпраці з юридичним відділом банку та ДКБ.

Кредитний договір визначає мету кредиту, суму і строк, умови надання та повернення кредиту, характер гарантії виконання зобов'язань позичальника, процентну ставку та порядок повернення кредиту, зобов'язання за кредитом.

Усі зміни кредитних договорів, договорів застави, поручителів тощо вносяться до договору за згодою обох сторін та оформлюються додатком до договору.

Кредитні договори, договори застави та поручителі підписуються керівником банку або іншою особою на підставі довіреності (генеральної або разової) або наказу. З боку позичальника - працівником у межах виданої довіреності або уповноваженою особою.

Документи, надані позичальником, зберігаються в кредитній справі позичальника. На титульному аркуші файлу вказується номер кредитного договору, найменування позичальника, а також дати початку та закінчення договору.

Кредитна справа позичальника може міститися як на паперових документах, так і на електронних носіях. Електронні документи, які використовуються при укладанні кредитної угоди, створюються та підписуються банком та його клієнтом з використанням КЕП відповідно до Закону України «Про електронні довірчі послуги». Цей електронний підпис має такий же статус, як і власноручний підпис.

ПАТ АБ «Південний» збирає та обробляє документи з урахуванням хронології та типу документів відповідно до вимог документації для точної та якісної оцінки кредитного ризику. Крім того, у складі ЄСД формується кредитна справа в електронному вигляді. Загальна інформація про кредитні операції буде оновлюватися з моменту укладення договору та протягом періоду дії частини, в якій внесено зміни, протягом 5 робочих днів з дати отримання банком інформації про зміни. (Зміни умов позики, установчих та реєстраційних даних боржника, фінансового стану тощо).

У відповідності із внутрішніми документами Банку щодо моніторингу активної господарської діяльності та систем раннього реагування, ПАТ АБ «Південний» контролює виконання позичальником цих зобов'язань протягом усього терміну кредитування. Контроль ведеться за такими напрямками управління кредитними операціями: стан погашення кредиту та відсоткова ставка; цільове використання суми кредиту відповідно до умов кредитного договору; виконання інших умов кредитного договору; затримка сплати відсотків за надходженням коштів на поточний рахунок позичальника, особливо якщо фінансова ситуація погіршується і позичальник переводиться у категорію вищої вартості з більш високими ризиками; цілісність кредитної справи та документація; динаміка результативних показників економічної діяльності позичальника (за потреби

квартальна, місячна) для визначення ймовірності виконання зобов'язань згідно умов укладеного договору.

Якщо фінансовий стан позичальника значно погіршується, ПАТ АБ «Південний» ініціює позаплановий моніторинг/переоцінку.

За результатами перевірки забезпеченого використання ресурсів складається акт перевірки забезпеченого використання ресурсів за кредитним договором, який підписується уповноваженою особою від імені позичальника.

У разі порушення умов кредитного договору відповідальний працівник відділу управління активними операціями повинен повідомити супервайзера для вжиття відповідних заходів.

Відповідно до внутрішніх положень Банку щодо моніторингу активних операцій та системи швидкого реагування ПАТ АБ «Південний» в банку створено систему швидкого реагування, яка проводить превентивні заходи для зменшення кредитного ризику та здійснює моніторинг та оцінку ефективності цих заходів для цих позичальників.

Метою ПАТ АБ «Південний» є швидке виявлення ознак потенційних проблем у фінансовій ситуації, діяльності/поведінці боржників/контрагентів та заходів, які вказують або можуть вказувати на намір уникнути дефолту.

У рамках ідентифікації та роботи з цими позичальниками відділ управління ризиками визначає та передає корпоративному відділу список клієнтів, які мають ознаки потенційних проблем. Департамент корпоративного бізнесу взаємодіє з боржниками/контрагентами, які перебувають у контрольному списку. Департамент активної операційної підтримки здійснює моніторинг заходів із зниження кредитного ризику та повідомляє про результати департаменту ризиків і департаменту корпоративного бізнесу. Стандартизовані або індивідуальні заходи зменшення кредитного ризику застосовуються до позичальників зі списку спостереження. Якщо є обґрунтована оцінка того, що фінансові труднощі позичальника є тимчасовими та можуть бути вирішені протягом 365 календарних

днів, позичальник може мати право на короткострокові інструменти реструктуризації.

Повернення кредиту та відсотків відбувається відповідно до черговості, порядку та на умовах, встановлених кредитним договором. Погашення позики може відбуватися у формі одноразових платежів, поступового або прискореного погашення основної суми позики та відсотків.

Зобов'язання щодо погашення кредитної заборгованості позичальника може бути виконано третьою особою на підставі договору з банком.

Якщо укладеним кредитним договором передбачено розірвання договору, у разі виникнення затримок у виконанні зобов'язань згідно умов укладеного договору, банк самостійно (без вказівок клієнта) списує суму з поточного рахунку позичальника.

У рамках вирішення проблем в системі кредитного менеджменту, ПАТ АБ «Південний» діє відповідно до внутрішніх положень щодо документообігу, контролю якості даних в інформаційних системах банку та комунікації з боржниками/бізнес-партнерами. Відповідальність за своєчасність виконання умов договору юридичними особами несуть працівники банківської сфери, залучені до здійснення цих операцій.

2.3. Аналіз ефективності кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний»

При дослідженні ефективності кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний» проаналізуємо структуру та якість всього кредитного портфеля. Аналіз показав, що кредитна діяльність ПАТ АБ «Південний» з 2018 по 2020 рік збільшилася на 2,9 в.п. Якість кредитного портфеля також залишається високою, про що свідчить частка непрацюючих кредитів, яка на кінець 2020 року становила 18,2%. Найвище значення відсотка непрацюючих кредитів зафіксовано у 2019 році 26,2 %. Для порівняння: у

передкризовий 2019 рік частка непрацюючих кредитів у кредитних портфелях банків становила 8,1%.

Структуру та показники якості кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка величини активів і структури кредитного портфеля ПАТ АБ
«Південний» у 2018-2022 рр. (на кінець року, млрд. грн.)**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Темп при- росту 2022 до 2018, %
Величина активів, млрд. грн.	64 687	83 056	102 317	142 965	178 378	175,8
Вартість кредитного портфелю, у млрд. грн.	44 869	58 697	72 234	102 353	128 994	187,5
Частка кредитів у активах, %	69,4	70,7	70,6	71,6	72,3	2,9 в.п.
Непрацюючі кредити, млрд. грн.	11 270	15 408	14 595	20 631	23 531	108,8
Частка у кредитному портфелі, %	25,1	26,2	20,2	20,2	18,2	-6,9 в.п.
Кредити надані юридичним особам, млрд. грн.	31 748	52 488	54 640	70 174	89 095	180,6
Частка у кредитному портфелі, %	70,8	89,4	75,6	68,6	69,1	-1,7 в.п.
Кредити надані фізичним особам, млрд. грн.	13 120	6 208	17 594	32 179	39 899	204,1
Частка у кредитному портфелі, %	29,2	10,6	24,4	31,4	30,9	1,7 в.п.

Наведені дані свідчать про те, що активи та кредитний портфель ПАТ АБ «Південний» продемонстрували суттєву позитивну динаміку зростання протягом аналізованого періоду. Обсяг активів ПАТ АБ «Південний» збільшився на 175,5%, а кредитний портфель клієнтів збільшився на 187,5%. Станом на 31 грудня 2022 року його обсяг становив 129 млрд грн, що становить 72,3% від обсягу активів, а частка кредитів в активах у 2018 році становила 69,4%. За цей період величина непрацюючих кредитів зросла на 108,8%. Дані результати вказують, що ПАТ АБ «Південний» при наявності проблемної заборгованості демонструє низьку ефективність організації своєї діяльності.

Згідно з результатами оцінки структури кредитного портфеля, з 2018 по 2022 роки діяльність ПАТ АБ «Південний» зосереджено на кредитуванні корпоративних позичальників, частка кредитів, виданих юридичними особам, становить у середньому 70% від величини кредитного портфелю. Кредити, які надані фізичним особам становили 29,2% від величини кредитного портфелю банку у 2018 році та 30,9% у 2022 році. Загальна вартість кредитного портфеля, який використовувався для потреб фізичних осіб за період дослідження зріс на 204% і досяг 39,9 млрд грн. Це зумовлено зростанням обсягів споживчих кредитів, частка яких у цьому періоді в середньому становила 66% від загального обсягу кредитного портфеля, який використовувався для потреб фізичних осіб.

У таблиці 2.5 наведено показник обсягу кредитів, наданих фізичним особам у межах цільового спрямування коштів, із зазначенням відповідного терміну повернення.

Таблиця 2.6

Розподіл кредитного портфелю фізичних осіб в ПАТ АБ «Південний» за спрямуванням коштів і термінами їх погашення

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Темп приросту до 2018, %
Кредити фізичним особам, усього	13 120	6 208	17 594	32 179	39 899	204,1
Споживчі кредити, у т. ч. за строками:	7546	4241	12057	21009	26478	250,9
до 1 року	3025	2014	5087	8129	12523	314,0
від 1 до 5 років	2891	1298	4025	7084	9305	221,9
понад 5 років	1630	929	2945	5796	4650	185,3
Кредити на нерухомість, у т. ч. за строками:	4635	1157	4118	9431	10459	125,7
до 1 року	215	109	308	511	726	237,7
від 1 до 5 років	115	135	280	460	668	480,9
від 5 до 10 років	378	468	722	976	1452	284,1
понад 10 років	3927	445	2808	7484	7613	93,9
Інші кредити, у т.ч. за строками	939	810	1 419	1 739	2 962	215,2
до 1 року	289	261	489	618	1158	300,7
від 1 до 5 років	350	288	506	593	862	146,3
понад 5 років	300	261	424	528	942	213,4

Якість кредитного портфеля фізичних осіб банку визначається насамперед наявністю стабільної тенденції зростання довгострокових кредитів. Це може свідчити про те, що банки здатні створити достатню ресурсну базу і що фізичні особи мають можливість погасити ці позики.

Аналіз структури кредитного портфеля фізичних осіб ПАТ АБ «Південний» підтвердив домінування в ньому споживчих кредитів. На початок періоду сума становила 7,55 млрд грн, і зросла на 250,9 % до 26,5 млрд грн на 31 грудня 2022 року. Частка споживчих кредитів у загальному обсязі операцій зросла з 57,5% до 66,4%. Зростання обсягів споживчих кредитів з 2018 по 2022 рік пояснюється високою прибутковістю цього сектору, що змусило банки пропонувати більше кредитів. З боку позичальників збільшення національного доходу та пов'язане з цим поліпшення споживчих настроїв призвели до активного попиту на кредити.

Величина кредитів, наданих громадянам свідчить про те, що ПАТ АБ «Південний» наразі займається наданням високоякісних короткострокових кредитів та карткових кредитів.

Дані наведені в таблиці 2.6 свідчать, що на кінець 2022 року обсяг споживчих кредитів строком до 1 року та від 1 до 5 років зріс на 314,0% та 221,9% відповідно. Натомість споживчі кредити строком понад п'ять років зросли лише на 185,3%.

ПАТ АБ «Південний» при здійсненні кредитної діяльності надає кошти фізичним особам (населенню, домогосподарствам) та юридичним особам (корпоративний сектор економіки). За весь період аналізу ми спостерігали тенденцію до зростання обсягів кредитного портфеля, зокрема значно зросли обсяги кредитів юридичним особам.

Кредитний портфель комерційного банку є, з одного боку, його основним джерелом доходу, а з іншого – головним джерелом ризику. Стійкість і фінансова діяльність банку значною мірою залежать від його структури та якості.

З рис. 2.4 спостерігаємо постійну тенденцію до збільшення кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний». Таке значне зростання відбулося завдяки

збільшенню продажів споживчих кредитів і збільшенню продажів бізнес-кредитів, деномінованих в іноземній валюті.

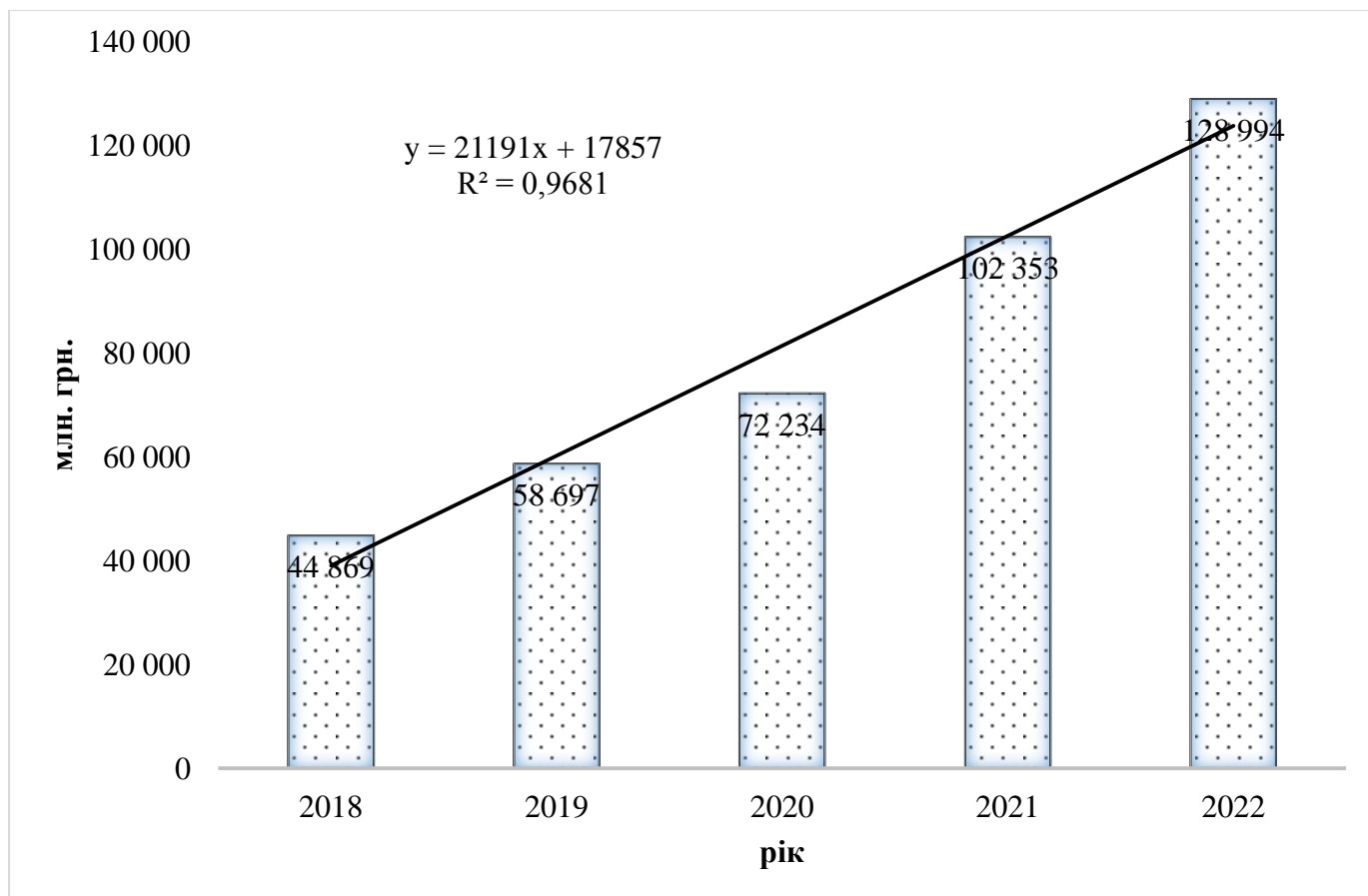


Рис. 2.4 Динаміка величини кредитного портфелю ПАТ АБ «Південний»

У результаті проведеного аналізу ми виявили, що найбільшу частку кредитів у структурі кредитного портфелю становлять кредити компаніям та фізичним особам-підприємцям. Протягом звітної періоду частка юридичних осіб у кредитному портфелі ПАТ АБ «Південний» коливалася від 70% до 89%. Особливістю банківських послуг для юридичних осіб є велика сума використовуваних коштів. Навіть стандартні послуги, які надає ПАТ АБ «Південний» для великих корпоративних клієнтів (наприклад, звичайні кредити), можуть складати великі суми, а в деяких випадках мати значний вплив на загальний фінансовий стан діючого банку.

Банківські послуги для бізнесу відрізняються від послуг для фізичних осіб тим, що вони унікальні. Така ситуація характерна для кредитно-депозитного бізнесу. Щоб не втратити корпоративних клієнтів, банки активно зустрічаються з клієнтами та намагаються досягти узгодженого балансу інтересів при наданні послуг.

ПАТ АБ «Південний» дотримується обраної стратегії корпоративного розвитку та активно надає фінансування компаніям, включаючи кредитні лінії, інвестиційні кредити, овердрафти, факторинг і структуроване торгове фінансування, а також вексельне фінансування. Ми пропонуємо розширені кредитні лінії, включаючи: видані документальні підтвердження (акредитиви, гарантії, індосаменти векселів). Загалом банк позичив українським компаніям близько 6,4 млрд. грн., а загальні інвестиції в компанії склали 17,5 млрд. грн.

Слід зазначити, що кредитний портфель непроблемних компаній добре диверсифікований. Крім того, показником «великих кредитів» є заборгованість групи пов'язаних бізнес-партнерів, що перевищує 10% регулятивного капіталу банку, а норматив кредитного ризику НБУ Н8 на кінець звітного періоду становить 15% або менше, і не дозволяється перевищувати 800%.

У структурі кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний» переважають кредити, надані корпоративним клієнтам оптової та роздрібною торгівлі, промисловості та сільського господарства.

У 2023 році велике значення матиме питання підтримки якості кредитних портфелів на належному рівні. Війна є серйозним випробуванням для економіки нашої країни в цілому та для різних суб'єктів господарювання зокрема. Одні підприємства зазнали прямих збитків внаслідок бойових дій та ракетних обстрілів (наприклад, руйнування торгових центрів, магазинів, складів тощо), інші були під окупацією. По суті, суттєво вплинула повна блокада морських портів, які є звичайним експортним шляхом для української продукції. Усе це, безумовно, позначилося на фінансовому становищі корпоративних клієнтів усієї української банківської системи (в тому числі і нашого банку).

Оцінюючи поточну якість кредитного портфеля корпоративних клієнтів і розробляючи систему управління цією якістю, банку довелося діяти швидко і рішуче. Протягом короткого періоду часу було проведено експрес-фінансовий аналіз 70% кредитного портфеля, щоб виявити клієнтів, чиї кредитні зобов'язання вимагали негайної зміни. До невідкладних заходів, спрямованих на недопущення погіршення якості кредитного портфеля клієнтів-підприємців, також відноситься обмеження надання вільних кредитних ліній (лише окремі рішення відповідальних колегіальних органів). Крім того, було враховано зображення цільового клієнта щодо можливості фінансування (отримання наявних кредитних ліній). Було визначено цільову сферу діяльності (переважно західний регіон України) та цільові галузі, визначено валюту фінансування (гривня) та поставили мету зосередитися на короткострокових кредитах для поповнення обігових коштів.

ПАТ АБ «Південний» дотримується виваженого підходу до прийняття рішень щодо заходів щодо своїх корпоративних клієнтів. Той, хто фактично опинився у скрутному становищі через наслідки війни, отримував канікули для погашення всіх кредитних боргів або часткові канікули в обмін на сплату відсотків.

Створено електронну систему контролю за проблемними кредитами (WL) для щотижневого моніторингу ситуації проблемних клієнтів банку, своєчасної комунікації з клієнтами та визначення найбільш ефективних планових дій щодо вирішення проблемної/простроченої заборгованості. Тепер клієнти можуть мати прозорий механізм для входу та виходу з WL. Також розроблено структуру WL відповідно до кошиків ризику (1-6) та введено часові обмеження перебування учасників у кожному кошику.

З часом ці заходи привели до позитивних результатів у якісному управлінні кредитним портфелем наших корпоративних клієнтів. Поступово проблемних клієнтів передають в управління для управління проблемними активами (близько 12 споріднених груп юросіб з портфелем 1,7 млрд грн) або реструктуризують заборгованість і частково переводять її в стандартні кредити, що й відбувається. За

час існування WL було проведено реструктуризацію кредитних зобов'язань її учасників на загальну суму 7,5 млрд. грн. У стандартний кредитний портфель корпоративних клієнтів банку повернуто близько 1,5 млрд грн кредитів. Крім того, погашено кредитну заборгованість у розмірі 761 млн грн.

Водночас ситуація з погашенням заборгованості учасників WL покращилася. За підсумками III кварталу 2022 року частка погашення кредитної заборгованості у всьому портфелі WL на початок кварталу становила лише 4,3%, а вже у IV кварталі цей показник зріс до 7,1%. Ще більш разючою була зміна виплати відсотків за кредитами. У третьому кварталі ці платежі становили 64% від загальної суми нарахованих відсотків та заборгованості на початок кварталу та зросли до 97% у четвертому кварталі.

Питання якості кредитного портфеля корпоративних клієнтів і надалі залишатиметься одним із найважливіших для банку у 2023 році.

Кредитний ризик – можливість збитків, додаткових витрат або неотримання запланованих доходів через невиконання боржником/контрагентом зобов'язань, взятих за договором. Кредитні ризики виникають у зв'язку з усіма активними банківськими операціями, за винятком облігацій та інших фінансових інструментів, зазначених у кредитному портфелі банку.

Банк розробив процедури кредитного моніторингу для раннього виявлення можливих змін у платоспроможності контрагентів, включаючи регулярні перевірки сум забезпечення. Ліміти контрагентів визначаються за допомогою системи класифікації кредитного ризику, яка присвоює кредитний рейтинг кожному контрагенту. Процедури контролю якості кредитів дозволяють банкам оцінити діапазон потенційних втрат на основі ризиків, з якими вони стикаються, і вжити необхідних заходів.

Основними способами управління та зниження кредитного ризику є:

- запобігання ризикам шляхом виявлення, аналізу та оцінки потенційних позичальників;

- впровадження вимог щодо ідентифікації та оцінки ризиків;
- контроль за дотримання стандартів кредитного ризику;
- обмеження ризику на рівні ризик-апетиту та лімітів ризику;
- створення резервів за МСФЗ для покриття можливих кредитних збитків та розрахунок розміру кредитного ризику згідно з вимогами НБУ;
- встановлення збалансованої гарантійної політики, управління та регулярний перегляд оцінки майна;
- запобігання ризикам шляхом впровадження та функціонування систем раннього попередження;
- оцінка концентрації за окремим портфелем, країною, видом економічної діяльності, типом забезпечення тощо.

Отже, кредитний менеджмент ПАТ АБ «Південний» надає можливість оптимально структурувати свій кредитний портфель і захистити себе від різних ринкових ризиків. Серед ключових факторів, які формують ефективність кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний», ми зосередимося на наступному (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Фактори, що формують кредитний портфель ПАТ АБ «Південний»

На практиці досі відсутній єдиний підхід до оцінки ефективності кредитної діяльності ПАТ АБ «Південний» через відсутність інформації щодо визначення рівня ризику та вибору відповідної безризикової ставки. Тому більші переваги мають

банківські установи, які вирішують провести власні дослідження та створити інформаційну базу.

Ефективно організований кредитний менеджмент банку може допомогти вам знайти баланс і зберегти свій кредитний портфель без ризику. Управління кредитним ризиком вимагає: регулярного проведення аналізу динаміки та структури кредитного портфеля за його якісними та кількісними характеристиками; систематичний моніторинг проблемної заборгованості; контроль за іншими видами ризику.

Висновки до розділу 2

1. Визначено, що ПАТ АТ «Південний» є стабільною, добре капіталізованою та прозорою фінансовою установою. Співвідношення капіталу до активів, зважених за ризиком у ПАТ АБ «Південний», з 2018 по 2022 рік перевищувало мінімальний рівень. Така динаміка свідчить про оптимальну структуру капіталу даної банківської установи. На кінець 2022 року ПАТ АБ «Південний» дотримується показників платоспроможності, розрахованих відповідно до положень Базельської угоди. З 2018 по 2022 рік рівень забезпеченості щороку перевищував базовий рівень. Найвище значення цього показника спостерігалось у 2018 році, а найнижче – у 2020 році. Загалом коефіцієнт основного капіталу та коефіцієнт загального капіталу зменшилися на 4,28 відсоткових пунктів і 3,42 відсоткових пункти відповідно, протягом періоду дослідження.

2. Аналіз показав, що активи та кредитний портфель ПАТ АБ «Південний» продемонстрували суттєву позитивну динаміку зростання протягом аналізованого періоду. Обсяг активів ПАТ АБ «Південний» збільшився на 175,5%, а кредитний портфель клієнтів збільшився на 187,5%. На кінець періоду дослідження його обсяг становив 129 млрд грн, що становить 72,3% від обсягу активів, а частка кредитів в активах у 2018 році становила 69,4%. За цей період величина непрацюючих кредитів зросла на 108,8%. Якість кредитного портфеля при цьому залишається високою, так

як питома вага непрацюючих кредитів на кінець 2020 року становила 18,2%. Згідно з результатами аналізу кредитного портфеля, з 2018 по 2022 роки діяльність ПАТ АБ «Південний» зосереджено на кредитуванні корпоративних позичальників, частка кредитів, виданих корпоративним позичальникам, становить у середньому 70% від загального обсягу. Кредити фізичних осіб становили 29,2% від суми загальних кредитів наданих банком у 2018 році та 30,9% у 2022 році. Величина кредитних ресурсів, наданих фізичним особам, за цей період зросла на 204% і досягла 39,9 млрд грн. Це пов'язано насамперед зі зростанням обсягів споживчих кредитів, частка яких у цьому періоді в середньому становила 66% від загального обсягу кредитів фізичних осіб. На основі аналізу кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний» доцільно визначити, що банк активно бере участь на кредитному ринку. Хоча клієнтами банку є як фізичні особи, так і компанії, у структурі кредитування основну частину становлять кредити юридичним особам. З проведеного дослідження зроблено висновок про доцільність здійснення оцінки та аналізу обсягів кредитування для оцінки структури за групами ризику, рівня безпеки, структури за секторами та розподілу за формами власності позичальників.

3. Кредитний менеджмент ПАТ АБ «Південний» відбувається наступним чином: спочатку необхідно класифікувати наданий кредит, і потім визначають рівень ризику, який притаманний відповідному виду кредиту. На цьому етапі оцінюють співвідношення між рівнем ризику та величиною прибутковості. Потім проводиться аналіз існуючої структури наданих банком кредитів для визначення частки кредитів за типом і клієнтським каналом. Наступними етапом є визначення якісних показників кредитного портфеля. При проведенні аналізу акцент доцільно зробити на умовах конкуренції з іншими фінансовими установами і включити в розрахунки витрати на отримання ресурсів. На кінець, визначається сума резервів, необхідних на випадок втрати платоспроможності позичальника та формуються висновки на основі розрахунків і розробляється управлінське рішення щодо вдосконалення чи зміни кредитної політики.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»

3.1. Розробка заходів з мінімізації проблемних кредитів в ПАТ АБ «Південний»

У всіх країнах банки зазвичай продають проблемні кредити третім особам. Останнім часом ця система використовується і в Україні, оскільки проблема повернення кредитів позичальниками стоїть особливо гостро. Це пов'язано зі збільшенням резервів під кредитні операції внаслідок збільшення проблемних кредитів і відходу банків від основної діяльності – управління проблемними кредитами. Створення великих резервів призводить до збитків, а акціонери банку зобов'язані компенсувати збитки збільшенням свого статутного капіталу. Щоб забезпечити погашення проблемних кредитів, банки видають позики на аутсорсинг.

Продаж проблемних кредитів через банки дає багато переваг.

- удосконалення річної звітності та виключення збитків за кредитами з балансів банків;
- вивільнення резервів, створених під кредитні операції;
- підвищення ліквідності;
- поліпшення якості свого кредитного портфеля;
- зменшення тиску на НБУ у зв'язку з можливістю введення тимчасового управління, коли проблемні кредити перевищують 30% активів банку;
- оптимізація податку на прибуток, через дисконт на загальні витрати банку (різниця між поточним залишком кредиту та ціною продажу);

Досі банки продавали проблемні кредити лише дочірнім компаніям, переважно страховим. Однак такі домовленості, як правило, були неофіційними. Наразі колекторські агентства, факторингові компанії та, меншою мірою, інвестиційні

фонди та фінансові компанії працюють над викупом безнадійних банківських кредитів. Останній виступає посередником між колекторами та банками. Ви викуповуєте кредит і відправляєте його в колекторське агентство для оплати. Відповідно до своїх принципів ведення бізнесу, кожна з цих установ спеціалізується на викупі окремих видів проблемних кредитів.

Що стосується ПАТ АБ «Південний», то проблемні кредити не передаються на аутсорсинг. У сфері управління проблемними кредитами партнерство між банком та факторинговими компаніями взагалі відсутнє.

Враховуючи переваги продажу проблемної дебіторської заборгованості агентствам зі стягнення боргів і факторинговим компаніям, ми вважаємо, що було б доцільним розробити технологію, яка б допомагала ПАТ АБ «Південний» визначити, яку проблемну дебіторську заборгованість вони могли б отримати від аутсорсингу.

Першим кроком у розвитку цього техніко-економічного процесу є розподіл усіх проблемних кредитів банків на три категорії (залежно від типу позичальника та наявності або відсутності застави):

- Беззаставні кредити від фізичних осіб. Це кредити готівкою на споживчі потреби та карткові кредити зі знижкою 90-95%. Їхніми основними покупцями є агенції зі стягнення боргів, які спеціалізуються на купівлі великих портфелів дебіторської заборгованості, що включає щонайменше 50 невеликих позик на суму до 10 000 доларів США, які прострочені на 90 днів або більше та підлягають штрафам або несплаті боргових платежів.

- Гарантовані кредити від фізичних осіб. Ці позики характеризуються проблемами попиту, оскільки для їх продажу потрібні відносно великі інвестори. Факторингові компанії зазвичай беруть на себе викуп цих позик. Лізингові угоди можуть бути запропоновані в рамках програми факторингу. У цьому випадку гарантія надається позичальнику. Таким чином, факторингова компанія знижує

ризик, оскільки застава залишається її власністю, і якщо позичальник не виплачує кредит, застава продається факторинговою компанією.

- Позики від компаній. Є проблема з постачанням, оскільки ці кредити можна повернути пізніше. З цієї причини банкам недоцільно продавати кредити корпоративним клієнтам.

Охарактеризуємо можливий алгоритм ПАТ АБ «Південний» при прийнятті рішення про аутсорсинг проблемних кредитів:

– З першого місяця пропущених платежів банк намагатиметься вирішити проблему самостійно. Зателефонуйте позичальнику і попросіть його повернути суму кредиту та відсотки. Позичальник може повернути кредит при дотриманні встановлених банком умов.

– На 30-й день прострочення кредит визнають проблемним і на цю суму нараховують підвищені відсотки та пеню. Якщо позичальник повертає кредит, кредит можна повернути (така ймовірність становить 30%).

– 90-й день – останній день, коли банк оформляє цей проблемний кредит. Рішення про аутсорсинг проблемного кредиту приймає генеральний директор банку, який несе відповідальність за погашення позичальником проблемної заборгованості. У цей період важливо визначити ефективність передачі банками проблемних кредитів на аутсорсинг (рис. 3.1).

Щоб віднести проблемні кредити на аутсорсинг за запропонованою схемою, необхідно встановити параметри якості, за якими буде здійснюватися відбір:

- валюта, в якій буде схвалено кредит;
- вид кредиту;
- термін погашення кредиту;
- суму, яку необхідно сплатити;
- співвідношення суми кредиту до нарахованих штрафів;
- зв'язок між рівнем боргу та кредитною гарантією;
- історія платежів.

На підставі заданих параметрів банк вибирає кредит, який за всіма характеристиками поступається іншим кредитам і є збитковим для банку на його балансі, і розраховує його прибутковість у порівнянні з аналогічними кредитами. Потрібно визначити ймовірності.

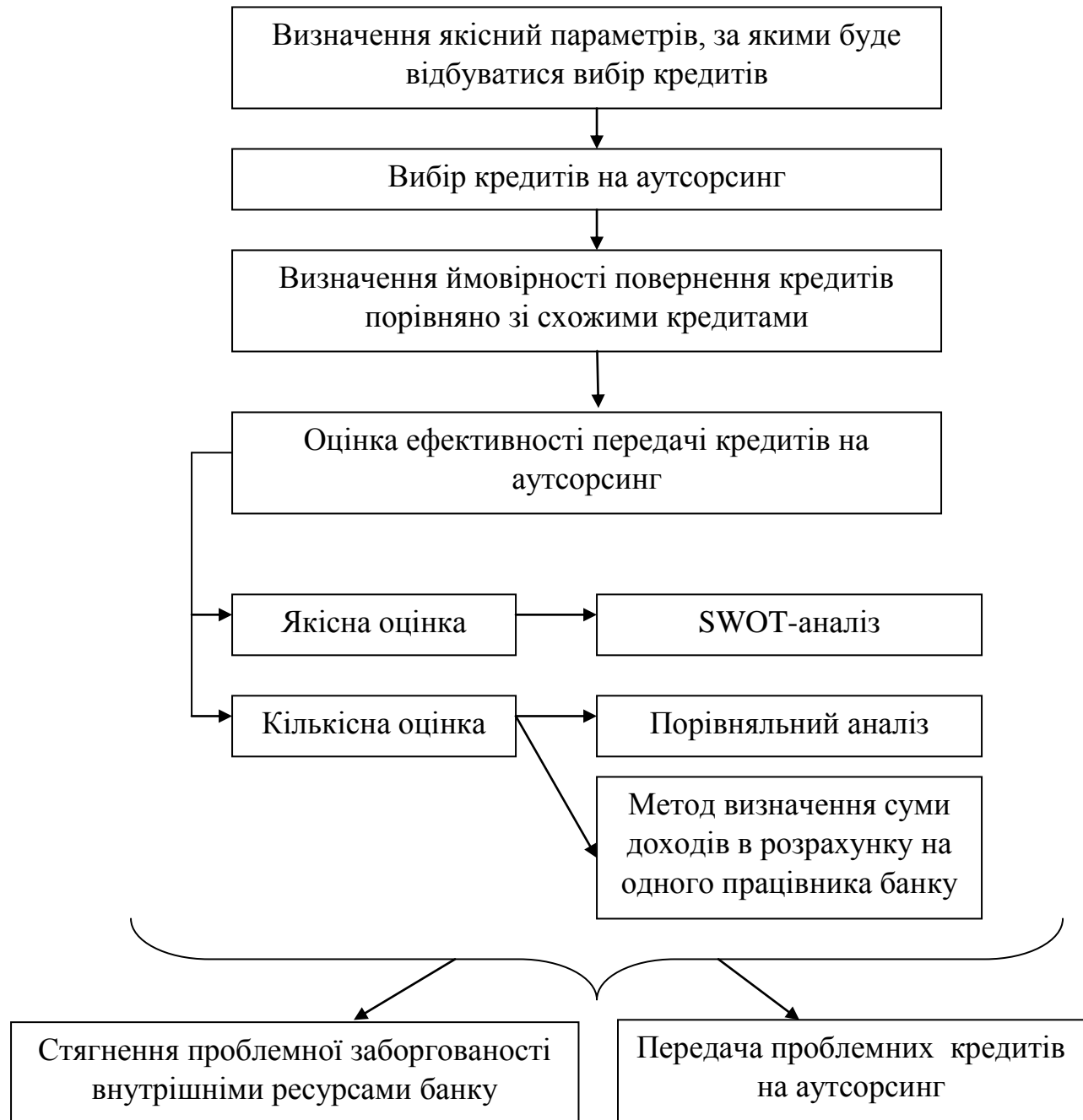


Рис. 3.1 Механізм визначення доцільності передачі проблемних кредитів ПАТ АБ «Південний» на аутсорсинг

Після виявлення кредитів, аутсорсинг яких був би вигідним для банку, керівництво комітету по роботі з клієнтами, які потребують особливої уваги та сумнівною заборгованістю, оцінює виявлені кредити з точки зору якісної та кількісної оцінки. Почати треба з оцінки ефективності аутсорсингу.

Для банків кредитний аутсорсинг вигідний, коли стягувач (факторингова компанія) може забезпечити банку економію та більш високу якість обслуговування за рахунок деяких факторів, що належать факторинговій компанії.

Для якісної оцінки передачі проблемних кредитів на аутсорсинг керівництву банку рекомендовано провести SWOT-аналіз процесу аутсорсингу. За допомогою SWOT-аналізу можна дати якісну оцінку цьому рішення та виділити труднощі в його реалізації.

Для кількісної оцінки ефективності переведення кредитування банками на аутсорсинг можна використовувати такі методи:

- метод порівняння; його суть полягає у порівнянні витрат на стягнення проблемної заборгованості з внутрішніми ресурсами банку та витратами на аутсорсинг процесів;

- аналіз чистої теперішньої вартості (NPV) впливу грошових переказів на аутсорсинг;

Розглянемо зазначений метод докладніше.

Аутсорсинг із застосуванням методу порівняння доцільний, якщо загальні зусилля по стягненню проблемних кредитів із внутрішніх банківських ресурсів перевищують загальні зусилля по залученню колекторської агенції (факторингової компанії). Економічний ефект від проведення даної операції розраховується кількісно за допомогою індексу економічного ефекту, який визначається за рівнянням (3.1).

$$a E = b C - a C, \quad (3.1)$$

де Е – економічний ефект від переведення кредитів банками на аутсорсинг у гривні.

в С – загальна вартість процесу стягнення безнадійних боргів, грн.

а С – загальна вартість використання колекторської агенції (факторингової компанії) для стягнення проблемної заборгованості, грн.

Загальні витрати на процес використання внутрішніх ресурсів банку для стягнення проблемної заборгованості включають:

- крім витрат на персонал, є витрати на навчання співробітників і гонорари кадрових агентств, якщо в банку немає експертів, необхідних для стягнення проблемних боргів;

- витрати на оснащення робочих місць працівників необхідним обладнанням;

- вартість оренди приміщення;

- витрати працівників банку при дзвінках та відправці sms-повідомлень клієнтам;

- витрати на відрядження, пов'язані з особистими зустрічами між співробітниками агентства та клієнтами;

- витрати на освітлення, опалення та воду;

- альтернативні витрати. Їх значення можна розрахувати як різницю між потенційним прибутком на одного працівника служби управління дебіторською заборгованістю, що передається на аутсорсинг, і поточною нормою прибутку на одного працівника цієї служби. До складу цих витрат слід також включити альтернативні витрати на оплату праці, які пов'язані з тим, що колекторська компанія (факторингова компанія) в силу своєї спеціалізації витратитиме менше часу на виконання поставленого завдання.

Витрати на процес аутсорсингу включають:

- Витрати на внутрішню організацію процесу передачі боргів колекторським компаніям (факторинговим компаніям). Ця вартість включає витрати на пошук

найбільш підходящого партнера, а також витрати на юридичні та фінансові консультації при виборі компанії, якій має бути переданий кредит.

– Витрати на обслуговування колекторських компаній (факторингових компаній). Комісія колекторської агенції складається з двох частин. Перша частина визначається за домовленістю з клієнтом колекторської агенції та виставляється 100% передоплатою кожному боржнику. Друга частина коштує від 10 до 40 % від фактично стягненої з боржника суми та буде сплачено в повному обсязі протягом 3 днів після надходження суми на ваш банківський рахунок. Чим більша сума завдатку, тим більша компенсація гарантується відповідачу.

Насправді другу частину можна не розрахувати. Договір між банком і колекторською агенцією може змінити співвідношення між першою та другою частинами та збільшити першу частину з метою збільшення витрат на боржника. Значення другої частини залежить від підстави боргу (споживчий кредит, автокредит, іпотека тощо), суми боргу та періоду несплати.

У вартість послуг факторингової компанії входить комісія за обслуговування (комісія) від 0,5% до 3% (в окремих випадках більше 5%) і комісія за кредитні кошти.

– Додаткові витрати, пов'язані з моніторингом діяльності колекторських агентств (факторингових компаній), у тому числі витрати на персонал банку, який здійснює безпосередній контроль за дотриманням колекторським агентством (факторинговою компанією) умов договору («факторинг»).

Ці витрати включають можливі збитки банку в разі некоректного перерахування боргу конкретній колекторській компанії (факторинговій компанії). Ця сума визначається ймовірністю помилки колекторської компанії (факторингової компанії). Включати загальну суму можливих втрат у формулу оцінки ефективності аутсорсингу грошових переказів недоцільно. Це пояснюється тим, що аутсорсинг переказів є проблематичним, оскільки в більшості випадків витрати на стягнення проблемної заборгованості за рахунок власних ресурсів банку можуть бути вищими.

Методика визначення розміру доходу на одного працівника банку базується на відношенні сукупного доходу банку до чисельності працівників. Отже, чим вище значення цього показника, тим ефективніша діяльність банку. Аутсорсинг кредитів зменшує кількість людей, які займаються проблемною заборгованістю, але витрати збільшуються через вартість обслуговування колекторських агентств (факторингових компаній) і співвідношення загального доходу банку до кількості працівників. Бути зміненим. Тому цей критерій не повинен бути основним критерієм для банків, оскільки дуже складно заздалегідь передбачити високі показники. Корисніше оцінити ефективність передачі кредитів на аутсорсинг у наступні періоди.

Крім того, з метою визначення фінансово-економічної доцільності передачі кредиту на аутсорсинг здійснюється розрахунок за методом дисконтованих грошових потоків для визначення чистої приведеної вартості на основі впливу переданого кредиту на аутсорсинг. Однак цей метод розрахунку рейтингу ефективності аутсорсингу можна використовувати лише в тому випадку, якщо кожен відділ банку розділений на незалежну організацію, яка надає спеціалізовані послуги не тільки банку, але й іншим підрозділам. У цьому випадку економічний ефект від кредитного аутсорсингу – це різниця між дисконтованим грошовим потоком управління проблемними кредитами банку до аутсорсингу кредиту та грошовим потоком, отриманим кредитним аутсорсером (факторинговою компанією).

Крім того, при плануванні процесу передачі кредиту на аутсорсинг банки можуть визначити позитивні риси, які допоможуть подолати негативні моменти при оцінці ефективності переведення кредиту на аутсорсинг. Якісні наслідки передачі кредитів на аутсорсинг можна визначити наступним чином:

- зменшення завдань загального керівництва банком і передача функцій контролю спеціалізованим менеджерам середньої ланки;
- покращення внутрішньої структури банків з точки зору прозорості та контролю;

- підвищення інвестиційної привабливості банків;
- чіткіші межі та баланс повноважень і відповідальності.

Враховуючи визначений підхід до оцінки ефективності передачі кредитів на аутсорсинг, банкам рекомендовано проводити порівняння на початковому етапі співпраці з факторинговими компаніями з метою створення кількісної оцінки. Після проведення розрахунків банк повинен вирішити, який варіант найбільш ефективний для вирішення проблемного кредиту банку: здійснити це самостійно або передати факторинговій компанії.

На 91-й день справа передається в незалежну колекторську компанію (факторингову компанію), а сам кредит блокується. Після цього кредитний ліміт не відновлюється, навіть якщо позичальник повертає суму кредиту та відсотки.

Суть діяльності колекторської агенції полягає у викупі проблемних банківських кредитів з метою повернення боргів позичальнику. Але в більшості випадків вони не викупувають кредити, а виступають представниками банку за договором комісії або агентським договором. При цьому заборгованість позичальника залишається на балансі банку, а стягувач отримує винагороду на основі погашеної суми. У середньому комісія за борги з простроченням від 60 до 120 днів становить 25%. Договір між банком і колекторським агентством, як правило, складається юристом банку. Колектори взагалі байдужі до умов праці, за винятком кількох важливих моментів.

По-перше, немає жодних гарантій щодо суми повернення. У той же час, пункт про відповідальність колекторів за втрату репутації, який зобов'язує їх діяти в рамках етичних стандартів і чинного законодавства, є одним з найбільш типових. Коли колектор використовує незаконні або неетичні методи, це завдає шкоди не тільки репутації колектора, а й репутації банку. Після викупу проблемного кредиту в банку керівник колекторської агенції детально опише процедуру стягнення боргу.

Потім складається письмовий висновок про те, як бути з проблемним кредитним портфелем. Портфель проблемних кредитів розділений на частини за критеріями співпраці з боржниками та розподілений за послугами.

По-перше, боржник має доступ до послуг колекторського агентства. Зазвичай існує три види послуг: досудові послуги з боржником, послуги судового стягнення заборгованості та послуги виконавчого провадження. Всю наявну інформацію про боржника співробітник служби відразу вносить в спеціально розроблену програму стягнення заборгованості. Це дозволяє автоматизувати процес роботи з кожним окремим боржником.

Крім колекторських агентств, факторингові компанії, на відміну від колекторських агентств, також беруться за викуп проблемних банківських кредитів шляхом отримання великих кредитів (не менше 1 млн грн) у окремих компаній або приватних іпотечних кредитів. Факторингові компанії купують ці позики з розрахунком, що вони будуть повністю повернені протягом одного-двох років. Гарантіями повернення кредиту служать додаткові гарантії (особисті поруки засновників компанії, нерухомість, соціальні права компанії).

Факторингові компанії можуть викупувати проблемні кредити у банків різними способами.

– викуп кредитів за готівковою вартістю (без резервів). Після продажу кредиту за цією програмою банк повинен списати збиток за рахунок уже сформованих резервів (це робиться за рахунок зменшення капіталу на необхідну суму), а факторингова компанія має можливість здійснювати будь-які дії для погашення кредиту.

- придбання кредитів під цінні папери, реальна вартість яких суттєво відрізняється від номінальної (при цьому можуть використовуватися складні правила, наприклад, факторингова компанія спочатку перераховує кошти в банк, який потім направляє кошти) ті самі гроші, які ви використали б для придбання цінних паперів. Незважаючи на те, що такі механізми дозволяють банкам

зменшувати резерви під проблемні кредити, насправді вони не вирішують проблеми неякісних кредитних портфелів, а лише підвищують ризики банківської системи.

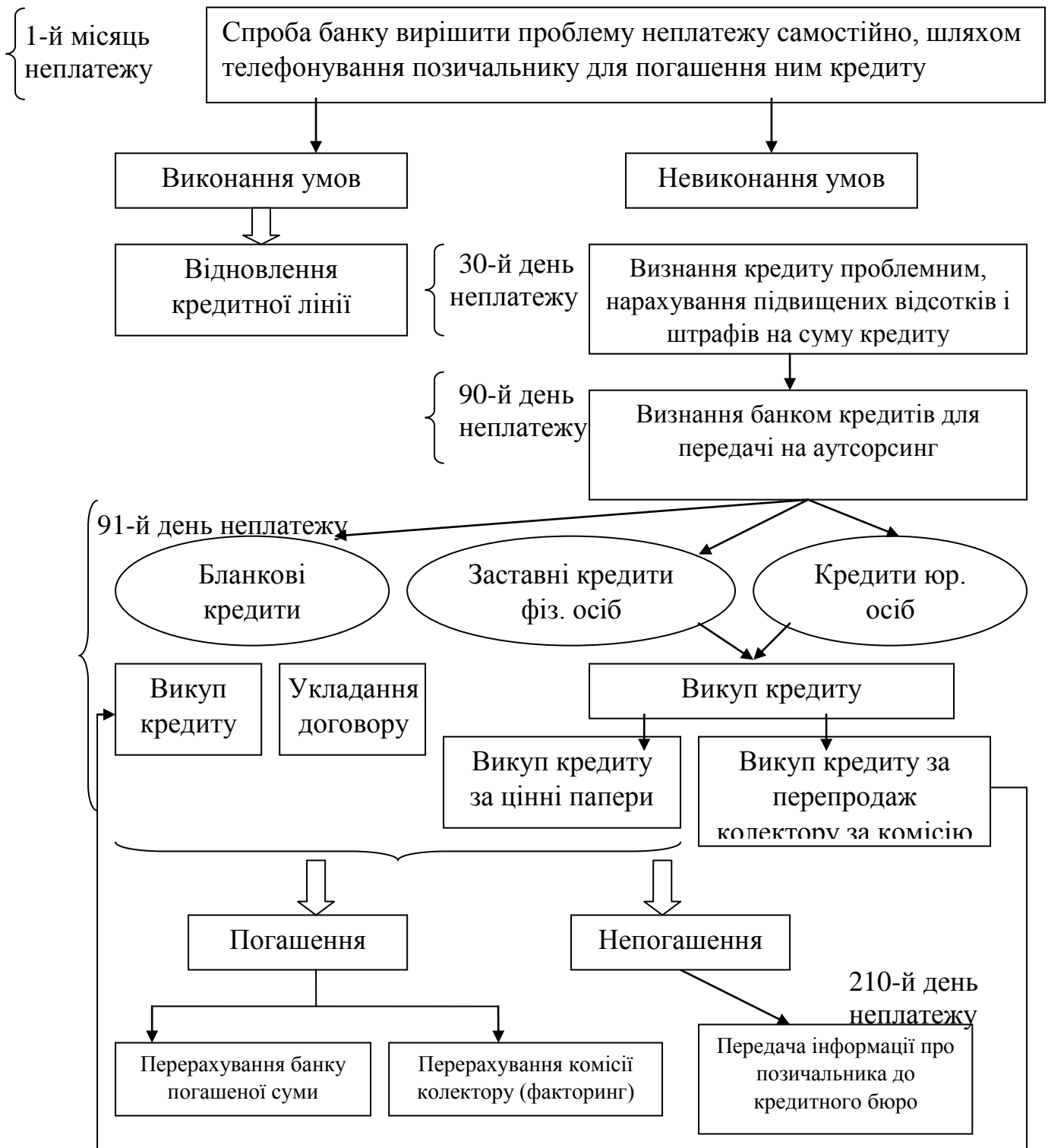


Рис. 3.2 Алгоритм дій ПАТ АБ «Південний» по прийняттю рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг

Після 210-го дня агентство зі стягнення заборгованості надсилає дані позичальника кредитному відділу, який потім подає позов проти відповідного позичальника.

На основі наведених даних створюємо алгоритм поведінки банку для прийняття рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг (рис. 3.2).

З метою підтвердження ефективності створеного механізму визначення аутсорсингу проблемних вимог банків використовується запропонований кількісний метод оцінки вимог до стягувачів на основі даних кредитного портфеля банку. Базуючись на наведених вище даних про якість кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний», визначимо економічний вплив аутсорсингу кредитів банку (рівняння 3.1) на економічну ефективність діяльності банківської установи.

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність переведення на банк проблемної заборгованості в сумі 1 221 456 грн. (кредити ФОП, приватні іпотечні кредити, споживчі кредити) до агентства по стягненню боргів. Як виявилось, економічний ефект від передачі банками кредитів на аутсорсинг позитивний (74 220 грн), а вартість стягнення проблемних кредитів за рахунок внутрішніх ресурсів банків (471 584 грн) перевищує вартість процесу передачі. Крім того, загальний дохід на одного співробітника відділення при використанні агентства по стягненню боргів (183 218 грн) відповідає сумі, яку міг би отримати банк, якби він відмовився продати проблемний борг (174 494 грн).

Досвід роботи ПАТ АБ «Південний» з проблемними кредитами показує, що в управлінні кредитами фізичних осіб при передачі їх колекторському агентству слід використовувати портфельний підхід. Коротше кажучи, ми рекомендуємо продати великий борговий портфель із понад 50 невеликими позиками на суму до 10 000 доларів США, які прострочені на 90 днів або більше. Коли банк безперервно співпрацює з однією факторинговою компанією компанією, це не тільки скорочує витрати на передачу кредитів на аутсорсинг, уникаючи витрат на пошук

реструктуризаційної компанії, але й усуває безнадійну заборгованість з балансу, покращиться якість кредитного портфеля.

Розроблений механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів з банків на аутсорсинг доцільно впровадити в діяльність ПАТ АБ «Південний». Як було сказано вище, в ситуації, коли проблема неповернення позичальниками банківських кредитів стає все більш гострою, одним із шляхів вирішення банками цієї проблеми є передача проблемних кредитів на аутсорсинг. Агентства по стягненню боргів і факторингові компанії в першу чергу відповідають за викуп непрацюючих банківських кредитів. Сьогодні продаж проблемної дебіторської заборгованості колекторським і факторинговим компаніям є основним засобом зменшення резервів на покриття збитків, які можуть виникнути в кредитному бізнесі банків. З метою підвищення якості кредитного портфеля банку створено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг та алгоритм підходу банку до прийняття рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг.

3.2. Формування комплексного підходу щодо управління кредитними ризиками банку

Всі банки сьогодні намагаються не тільки зменшити суму проблемних кредитів, але й мінімізувати ймовірність проблем у майбутньому. Досягнення цих цілей можливе лише за умови формування інтегрованої структури управління. Оскільки ефективність методів стягнення простроченої заборгованості залежить виключно від ступеня інтегрованості в систему управління банківським бізнесом.

Щоб побудувати ефективну систему управління підприємством, спочатку необхідно проаналізувати проблеми управління проблемними банківськими кредитами на певний момент часу.

Пропонуємо провести аналіз системи управління ПАТ АБ «Південний» за таким планом:

Перш за все, треба визначити критерії, за якими можна робити висновки про якість управління. Основним критерієм оцінки корпоративного управління має бути аналіз рівня розкриття та обміну інформацією в системі. Це означає, що на рівні банку має бути узгоджена та затверджена єдина методика оцінки розміру проблемної заборгованості, єдині умови та визначення у внутрішніх документах, які мають здійснюватися всіма відповідальними працівниками учасників банку.

На наступному етапі аналізу системи управління бізнесом банку важливо з'ясувати наступні питання:

- позиція акціонерів банку щодо ризику;
- якість і рівень деталізації фінансової інформації, що надається загальним зборам і раді директорів банку;
- список керівників, залучених до управління ризиками;
- типи документів, які використовуються для налаштування системи делегування повноважень;
- повнота опису бізнес-процесів у внутрішній документації;
- рівень професіоналізму та конструктивність звітів зовнішніх і внутрішніх аудиторів, а також частота консультацій з керівництвом;
- крім того, за отриманими результатами готується комплексна оцінка корпоративного управління банку. На основі отриманої інформації ви маєте можливість створити ефективну систему управління ризиками, яка присутня у всіх елементах управління компанією.

Проаналізувавши внутрішні можливості ПАТ АБ «Південний», ми вважаємо доцільним використовувати стратегії лідерства за витратами для вирішення проблемних кредитів. Таке рішення пояснюється тим, що цей банк є одним із найбільш стабільних і фінансово стійких банків. Крім того, основним напрямком діяльності банку є підтримка комерційних клієнтів.

Менеджмент банку несе відповідальність за реалізацію стратегії та досягнення бажаних результатів і, на відміну від акціонерів, не може займати пасивну позицію

та повинен завжди брати участь у процесах прийняття рішень та організації оперативного управління. Для виконання стратегічних завдань щодо скорочення проблемних кредитів керівництво банку спочатку розробляє стратегічний план, розробляє методи управління ризиками, приймає норми взаємодії з боржниками та встановлює основні показники ефективності для різних відділів банку.

Окрім регулювання діяльності органів, відповідальних за погашення проблемних кредитів, керівництво ПАТ АБ «Південний» має приймати рішення щодо реструктуризації та судового стягнення проблемних кредитів. У цьому випадку банку було б бажано розробити ефективну систему делегування на основі зваженого співвідношення централізованого та децентралізованого режимів прийняття рішень з метою підвищення ефективності прийняття цих рішень. Ефективне делегування повноважень вимагає дотримання певних принципів. Це означає чітке визначення повноважень для кожного виду діяльності, уникнення детальних інструкцій, заохочувати ініціативу та якість роботи.

Контроль розподілу та делегування повноважень здійснюється за таких умов:

- чіткий розподіл повноважень та визначення їх меж;
- регулярна перевірка відповідальним органом на основі аналізу якості створеного кредитного портфеля;
- колегіальна система прийняття рішень щодо операцій, які передбачають високий кредитний ризик і великі суми коштів і плануються до виконання протягом тривалого часу;
- наявність нормативних актів (інструкцій, положень, правил), що регламентують порядок і послідовність дій на різних етапах кредитного процесу, а також порядок взаємодії служб при здійсненні кредитних операцій.

Загальний підхід до делегування повноважень у банках має базуватися на тому, що повноваження мають бути делеговані максимальній кількості працівників, які належать до найнижчого рівня управлінської структури, на якій приймаються рішення. Такий підхід забезпечує максимальну ефективність при мінімальних

витратах. Якщо такий підхід ігнорувати через недовіру керівництва до підлеглих, банки витратять час, який відіграє важливу роль в оформленні проблемних кредитів, а без повноважень виконавці не зможуть керувати проблемними кредитами.

У рамках розробленого підходу до організації ефективної системи управління система управління ризиками окремо не розглядається, оскільки вона присутня на всіх рівнях управління банком у сфері управління проблемними кредитами.

Основою сформованої моделі корпоративного управління ПАТ АБ «Південний» є орган управління, органи контролю, зовнішні аудитори та всі учасники сфери управління банком, які спрямовані на досягнення визначених стратегічних цілей і завдань управління банком. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл та баланс повноважень і відповідальності органу управління та забезпечує якісну комунікацію між учасниками процесу управління проблемною заборгованістю.

Для того, щоб зменшити кількість проблемних кредитів ПАТ АБ «Південний» та звести до мінімуму ймовірність проблемних кредитів у майбутньому, створення ефективної інтегрованої системи управління є основною вимогою у рамках управління проблемними кредитами банку. Основою цієї системи є тісний взаємозв'язок між органами управління та контролю банку та чіткий розподіл повноважень між ними у сфері управління проблемними кредитами.

В ПАТ АБ «Південний» кредитний ризик визначають у відповідності з правилами із «Положення про визначення рівня кредитного ризику за активними банківськими операціями банків в Україні», затвердженого постановою Ради НБУ від 30.06.2016 № 351. Визначаючи ймовірність дефолту клієнта, яка визначається фінансовим становищем замовника, ми поділяємо фізичних осіб на п'ять класів (1 – відмінний фінансовий стан, 2 – хороший фінансовий стан, 3 – задовільний фінансовий стан, 4 – незадовільний фінансовий стан, 5 – критичний фінансовий стан) та юридичних осіб – 10 класів.

На нашу думку, доцільно провести оцінку та визначення умовного рівня ризику ліквідності як можливого варіанту отримання ризику для ПАТ АБ «Південний». Розраховуємо та оцінюємо повний кредитний ризик ПАТ АБ «Південний». Згідно регламентованих постанов, вихідним показником для визначення величини кредитного ризику у банку є дані щодо розподілу кредитів за категоріями боржників – як підприємств (юридичних осіб) так і населення (фізичних осіб). Посилаючись на документ статистичної звітності ПАТ АБ «Південний», готуємо таблицю 3.1 щодо розподілу кредитів за визначеними класами кредиторів.

Таблиця 3.1

**Розподіл кредитів, які надані юридичним особам за класом боржника в
ПАТ АБ «Південний»**

Дата	Клас боржника юридичної особи, млрд грн									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.02.2020	1,8400	0,3680	0,2300	0,8970	0,2185	0,1150	0,5060	0,0115	0,0035	241,2700
01.03.2020	1,8400	0,4370	0,2760	0,1150	0,2530	0,1380	0,5175	0,0230	0,0035	201,4800
01.04.2020	2,3000	0,4255	0,4830	0,2530	0,0805	0,0230	0,5175	0,0115	0,1610	233,3350
01.05.2020	2,5300	0,5290	0,5175	0,3220	0,1150	0,0460	0,4830	0,0115	0,2185	233,3350
01.06.2020	2,8750	0,5405	0,4715	0,3565	0,1725	0,2415	0,4945	0,0058	0,0472	233,2200
01.07.2020	3,1050	0,7015	0,4600	0,5750	0,1495	0,2645	0,4830	0,0035	0,6670	233,6800
01.08.2020	2,9900	0,6440	0,5635	0,5060	0,1955	0,2875	0,5060	0,0081	0,0506	235,1750
01.09.2020	3,0475	0,6670	0,6555	0,6555	0,2990	0,2760	0,5060	0,0092	0,0472	237,9350
01.10.2020	3,1050	0,7705	0,8855	0,8395	0,2875	0,3450	0,4945	0,0069	0,0322	247,4800
01.11.2020	3,1050	0,8395	0,9775	1,0810	0,3220	0,3105	0,0115	0,5405	0,0460	247,8250
01.12.2020	3,1395	0,8625	1,0465	1,1155	0,4025	0,3565	0,1725	0,6095	0,0690	248,2850
01.02.2021	3,8065	0,8510	2,8635	1,1040	0,6555	0,0460	0,1035	0,0345	0,2875	249,0900
01.03.2021	3,7605	1,1845	2,7600	1,1155	0,6325	0,0575	0,1035	0,0345	0,1495	248,2850
01.04.2021	4,0710	1,0350	2,7600	1,4145	0,6325	0,1150	0,1840	0,0115	0,2415	249,3200
01.05.2021	4,3240	1,1040	2,6220	1,1270	1,4030	0,5290	0,0345	0,0115	0,2185	248,5150
01.06.2021	4,5310	0,9430	2,6910	1,2075	1,5525	0,1725	0,1035	0,0115	0,2530	248,8600
01.07.2021	4,8530	0,9890	2,9670	1,1155	1,5755	0,0575	0,1380	0,0115	0,2875	247,8250
01.08.2021	4,5195	0,7245	2,8980	0,9890	1,8745	0,1035	0,1035	0,0115	0,3335	246,1000
01.09.2021	4,6115	1,7595	2,3575	0,5290	2,0355	0,1035	0,0230	0,0575	0,2530	246,6750
01.10.2021	4,6115	1,5755	2,6795	0,9890	1,4030	0,1495	0,0115	0,0115	0,2875	244,7200
01.11.2021	4,5195	1,8515	2,6335	1,1385	1,3225	0,1495	0,0230	0,0115	0,3105	246,7900
01.12.2021	4,9565	1,8285	2,3690	1,3685	0,6670	0,8395	0,0230	0,0115	0,2760	245,2950
01.02.2022	5,0025	1,8515	2,5530	1,3570	0,6325	0,0345	0,0345	0,0115	0,2530	244,8350

З даних таблиці 3.1 можна зробити висновок, що більшість кредитів належать боржникам 10-го класу - юридичні особи з критичним фінансовим становищем. Очевидно, що вони становлять високий ризик отримання збитків для ПАТ АБ «Південний». Аналіз показує, що ці показники динамічно зростають. З 241,27 млрд грн на 1 лютого 2020 року до 248,86 млрд грн на 1 червня 2021 року. Це негативна тенденція, оскільки ці категорії боржників віднесені до категорії непрацюючого кредиту. Тому обсяг банківської діяльності у 2020-2021 роках продовжить збільшуватися. Він матиме тенденцію до зниження з другої половини 2021 року до 2022 року - 244,835 млн грн на 1 січня 2022 року.

Таблиця 3.2

Ризик банку при використанні сценарію компромісної позиції ризикового кредитування ПАТ АБ «Південний»

Дата	Втрати банку за кредитами у відповідності до класу боржника, млрд грн										Втрати усього, млрд. грн
	1 (0,50%)	2 (1,0%)	3 (2,0%)	4 (4,0%)	5 (7,0%)	6 (11,0%)	7 (18,0%)	8 (33,0%)	9 (60,0%)	10 (100,0%)	
01.02.2020	0,0092	0,0037	0,0046	0,0359	0,0153	0,0127	0,0911	0,0038	0,0021	241,2700	241,4483
01.03.2020	0,0092	0,0044	0,0055	0,0046	0,0177	0,0152	0,0932	0,0076	0,0021	201,4800	201,6394
01.04.2020	0,0115	0,0043	0,0097	0,0101	0,0056	0,0025	0,0932	0,0038	0,0966	233,3350	233,5722
01.05.2020	0,0127	0,0053	0,0104	0,0129	0,0081	0,0051	0,0869	0,0038	0,1311	233,3350	233,6111
01.06.2020	0,0144	0,0054	0,0094	0,0143	0,0121	0,0266	0,0890	0,0019	0,0283	233,2200	233,4213
01.07.2020	0,0155	0,0070	0,0092	0,0230	0,0105	0,0291	0,0869	0,0011	0,4002	233,6800	234,2626
01.08.2020	0,0150	0,0064	0,0113	0,0202	0,0137	0,0316	0,0911	0,0027	0,0304	235,1750	235,3973
01.09.2020	0,0152	0,0067	0,0131	0,0262	0,0209	0,0304	0,0911	0,0030	0,0283	237,9350	238,1699
01.10.2020	0,0155	0,0077	0,0177	0,0336	0,0201	0,0380	0,0890	0,0023	0,0193	247,4800	247,7232
01.11.2020	0,0155	0,0084	0,0196	0,0432	0,0225	0,0342	0,0021	0,1784	0,0276	247,8250	248,1764
01.12.2020	0,0157	0,0086	0,0209	0,0446	0,0282	0,0392	0,0311	0,2011	0,0414	248,2850	248,7158
01.02.2021	0,0190	0,0085	0,0573	0,0442	0,0459	0,0051	0,0186	0,0114	0,1725	249,0900	249,4724
01.03.2021	0,0188	0,0118	0,0552	0,0446	0,0443	0,0063	0,0186	0,0114	0,0897	248,2850	248,5858
01.04.2021	0,0204	0,0104	0,0552	0,0566	0,0443	0,0127	0,0331	0,0038	0,1449	249,3200	249,7012
01.05.2021	0,0216	0,0110	0,0524	0,0451	0,0982	0,0582	0,0062	0,0038	0,1311	248,5150	248,9427
01.06.2021	0,0227	0,0094	0,0538	0,0483	0,1087	0,0190	0,0186	0,0038	0,1518	248,8600	249,2961
01.07.2021	0,0243	0,0099	0,0593	0,0446	0,1103	0,0063	0,0248	0,0038	0,1725	247,8250	248,2809
01.08.2021	0,0226	0,0072	0,0580	0,0396	0,1312	0,0114	0,0186	0,0038	0,2001	246,1000	246,5925
01.09.2021	0,0231	0,0176	0,0472	0,0212	0,1425	0,0114	0,0041	0,0190	0,1518	246,6750	247,1127
01.10.2021	0,0231	0,0158	0,0536	0,0396	0,0982	0,0164	0,0021	0,0038	0,1725	244,7200	245,1450
01.11.2021	0,0226	0,0185	0,0527	0,0455	0,0926	0,0164	0,0041	0,0038	0,1863	246,7900	247,2326
01.12.2021	0,0248	0,0183	0,0474	0,0547	0,0467	0,0923	0,0041	0,0038	0,1656	245,2950	245,7528

Втрати від кредитного ризику ПАТ АБ «Південний» при кредитуванні юридичних осіб розраховуються за двома сценаріями: компромісна ризикова фінансова позиція та агресивна ризикова фінансова позиція.

Кредитний ризик ПАТ АБ «Південний» за кредитами юридичним особам за сценарієм компромісної позиції за високоризиковими кредитами має мінімальний показник 175 456 млн. грн. та максимальне значення 216 779 млн грн. (табл. 3.2).

Величину кредитного ризику від виникнення проблемних кредитів ПАТ АБ «Південний» при використанні сценарію агресивної позиції ризикового кредитування за 2020 - 2022 роки демонструють матеріали таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ризик банку при використанні сценарію агресивної позиції ризикового кредитування ПАТ АБ «Південний»

Дата	Втрати банку за кредитами у відповідності до класу боржника, млрд грн										Втрати усього, млрд. грн
	1 (0,9%)	2 (1,9%)	3 (3,0%)	4 (6,0%)	5 (10,0%)	6 (17,0%)	7 (32,0%)	8 (59,0%)	9 (99,0%)	10 (100,0%)	
01.02.2020	0,0166	0,0070	0,0069	0,0538	0,0219	0,0196	0,1619	0,0068	0,0034	241,2700	241,5678
01.03.2020	0,0166	0,0083	0,0083	0,0069	0,0253	0,0235	0,1656	0,0136	0,0034	201,4800	201,7514
01.04.2020	0,0207	0,0081	0,0145	0,0152	0,0081	0,0039	0,1656	0,0068	0,1594	233,3350	233,7372
01.05.2020	0,0228	0,0101	0,0155	0,0193	0,0115	0,0078	0,1546	0,0068	0,2163	233,3350	233,7996
01.06.2020	0,0259	0,0103	0,0141	0,0214	0,0173	0,0411	0,1582	0,0034	0,0467	233,2200	233,5583
01.07.2020	0,0279	0,0133	0,0138	0,0345	0,0150	0,0450	0,1546	0,0020	0,6603	233,6800	234,6464
01.08.2020	0,0269	0,0122	0,0169	0,0304	0,0196	0,0489	0,1619	0,0047	0,0501	235,1750	235,5466
01.09.2020	0,0274	0,0127	0,0197	0,0393	0,0299	0,0469	0,1619	0,0054	0,0467	237,9350	238,3249
01.10.2020	0,0279	0,0146	0,0266	0,0504	0,0288	0,0587	0,1582	0,0041	0,0319	247,4800	247,8811
01.11.2020	0,0279	0,0160	0,0293	0,0649	0,0322	0,0528	0,0037	0,3189	0,0455	247,8250	248,4162
01.12.2020	0,0283	0,0164	0,0314	0,0669	0,0403	0,0606	0,0552	0,3596	0,0683	248,2850	249,0119
01.02.2021	0,0343	0,0162	0,0859	0,0662	0,0656	0,0078	0,0331	0,0204	0,2846	249,0900	249,7040
01.03.2021	0,0338	0,0225	0,0828	0,0669	0,0633	0,0098	0,0331	0,0204	0,1480	248,2850	248,7656
01.04.2021	0,0366	0,0197	0,0828	0,0849	0,0633	0,0196	0,0589	0,0068	0,2391	249,3200	249,9315
01.05.2021	0,0389	0,0210	0,0787	0,0676	0,1403	0,0899	0,0110	0,0068	0,2163	248,5150	249,1855
01.06.2021	0,0408	0,0179	0,0807	0,0725	0,1553	0,0293	0,0331	0,0068	0,2505	248,8600	249,5468
01.07.2021	0,0437	0,0188	0,0890	0,0669	0,1576	0,0098	0,0442	0,0068	0,2846	247,8250	248,5463
01.08.2021	0,0407	0,0138	0,0869	0,0593	0,1875	0,0176	0,0331	0,0068	0,3302	246,1000	246,8758
01.09.2021	0,0415	0,0334	0,0707	0,0317	0,2036	0,0176	0,0074	0,0339	0,2505	246,6750	247,3653
01.10.2021	0,0415	0,0299	0,0804	0,0593	0,1403	0,0254	0,0037	0,0068	0,2846	244,7200	245,3920
01.11.2021	0,0407	0,0352	0,0790	0,0683	0,1323	0,0254	0,0074	0,0068	0,3074	246,7900	247,4924
01.12.2021	0,0446	0,0347	0,0711	0,0821	0,0667	0,1427	0,0074	0,0068	0,2732	245,2950	246,0243

Кредитний ризик ПАТ АБ «Південний» за кредитами, наданими юридичним особам за агресивним ризиковим кредитним сценарієм в аналізованому періоді, мінімальний показник 201,751 млн. грн. та максимальне значення 249,932 млн грн.

Як відомо, у 2020 році була велика кількість кредитів з негативною класифікацією, тому ефективність кредитного портфеля була низькою. У таблиці 3.4 наведено результативність кредитних портфелів банків за сценарієм агресивної позиції ризикового кредитування у 2020 році.

Таблиця 3.4

Рівень ефективності кредитного портфелю ПАТ АБ «Південний» при використанні сценарію агресивної позиції ризикового кредитування

Дата	Вартість наданих кредитів, млрд грн	Доходи за процентними ставками, млрд грн	Кредитний ризик від позик			Рівень ефективності кредитного портфелю
			фізичним особам, млрд грн	юридичним особам, млрд грн	Усього, млрд грн	
01.02.2020	46,30	2,87	33,107	241,568	274,675	0,01044
01.03.2020	47,20	5,30	31,924	201,751	233,675	0,02268
01.04.2020	49,88	8,09	32,13	233,737	265,867	0,03042
01.05.2020	50,85	10,69	32,195	233,800	265,995	0,04017
01.06.2020	52,40	13,76	32,769	233,558	266,327	0,05168
01.07.2020	52,81	16,77	32,872	234,646	267,518	0,06270
01.08.2020	54,26	19,98	33,496	235,547	269,043	0,07428
01.09.2020	56,70	22,44	34,93	238,325	273,255	0,08213
01.10.2020	57,84	25,49	34,949	247,881	282,830	0,09012
01.11.2020	59,70	28,54	35,517	248,416	283,933	0,10052

Для визначення залежності кредитного ризику від величини відсоткових доходів від кредитування банку визначено коефіцієнт кореляції 0,91. Це показує, що існує прямий і тісний зв'язок між вказаними чинниками банківської діяльності. Ефективність кредитного менеджменту банку, визначається відношенням відносної величини прибутковості до відносної величини ризику, вищий рівень даного показника свідчить про наявність більш високого ризику для банку.

На підставі даних таблиці 3.4 робимо висновок, що ефективність кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний» є низькою. Водночас варто відзначити, що показник ефективності кредитних портфелів банків динамічно зростає, збільшившись з

0,01044 на початок 2020 року до 0,10052 на кінець 2020 року. Ця тенденція є позитивною для діяльності ПАТ АБ «Південний».

Висновки до розділу 3

1. Розроблений механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів з банків на аутсорсинг доцільно впровадити в діяльність ПАТ АБ «Південний». Як було сказано вище, в ситуації, коли проблема неповернення позичальниками банківських кредитів стає все більш гострою, одним із шляхів вирішення банками цієї проблеми є передача проблемних кредитів на аутсорсинг. Агентства по стягненню боргів і факторингові компанії в першу чергу відповідають за викуп непрацюючих банківських кредитів. Сьогодні продаж проблемної дебіторської заборгованості колекторським і факторинговим компаніям є основним засобом зменшення резервів на покриття збитків, які можуть виникнути в кредитному бізнесі банків. З метою підвищення якості кредитного портфеля банку створено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг та алгоритм підходу банку до прийняття рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг.

2. Аналіз ризиковості кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний» показує, що сума збитків від надання кредитів юридичним особам за сценарієм фінансування з агресивним ризиком у 2020-2021 роках коливається від 201,8 млрд грн до 249,9 млрд грн. Це вказує на проблему з системою управління ризиками кредитної діяльності банку. Для забезпечення ефективного управління ризиком ліквідності в ПАТ АБ «Південний» пропонуємо впровадження тестування стрес ліквідності активів, який поєднує ринковий ризик і банківську ліквідність і базується на перерахунку буферів ліквідності відповідно до впливу різного роду шоків.

3. Проведений аналіз ефективності кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний» демонструє про наявність проблем із виникненням і уникненням

кредитних ризиків даного банку. Проведені розрахунки ефективності кредитного менеджменту ПАТ АБ «Південний» демонструють наявність сильного прямого зв'язку між прибутковістю кредитної діяльності банку та її ризиком. Для визначення зв'язку між процентними доходами та кредитним ризиком банку визначено коефіцієнт кореляції 0,91. Даний показник свідчить, що існує прямий і тісний зв'язок між відсотковими доходами від кредитування та величиною кредитного ризику. Однак існує обернена кореляція між відносною величиною прибутку процентної ставки та ризиком, що вказує на існуючий, а не на потенційний зв'язок між прибутком та ризиком. На цій основі запропоновано визначати ефективність кредитного портфеля банку на основі відношення відносної прибутковості до відносного рівня ризику здійснюваних кредитних операцій. Для забезпечення зростання якості кредитного портфеля банку створено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг та алгоритм підходу банку до формування управлінського рішення щодо делегування проблемних кредитів на аутсорсинг.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що на фоні воєнного стану українські банки скоротили свою кредитну діяльність, що пов'язано насамперед не з погіршенням ресурсної бази, а з підвищенням кредитних ризиків. Наслідки війни можуть серйозно загальмувати економічну діяльність в Україні та призвести до зниження економічного зростання та розвитку. Державна влада і НБУ повинні вжити заходи з метою підтримки національної економіки та банківської системи, зокрема надання фінансової підтримки, оптимізація податків і зборів та посилення інвестиційної діяльності на територіях, які потерпають від воєнних дій.

2. Встановлено, що під категорією «банківський менеджмент» розуміється система діяльності комерційного банку, метою якої є забезпечення безперервного надходження коштів до кредитної установи. Основою управління банківською установою в широкому розумінні є система управління взаємовідносинами, пов'язаними з регулюванням, моніторингом, системою плануванням, контролем за операціями банку, фінансовим менеджментом і маркетинговою діяльністю, зокрема з управлінням персоналом і діяльністю банку в цілому. Кредитний менеджмент передбачає раціональне використання кредитних ресурсів для забезпечення їх привабливості та надання кредитів на вигідних умовах. Завданням кредитного менеджменту є забезпечення ефективного та безперебійного проходження кредитного процесу для досягнення головної мети компанії: прибутку.

3. Визначено, що ПАТ АТ «Південний» є стабільною, добре капіталізованою та прозорою фінансовою установою. Співвідношення капіталу до активів, зважених за ризиком у ПАТ АБ «Південний», з 2018 по 2022 рік перевищувало мінімальний рівень. Така динаміка свідчить про оптимальну структуру капіталу даної банківської установи. На кінець 2022 року ПАТ АБ «Південний» дотримується показників платоспроможності, розрахованих відповідно до положень Базельської угоди. З 2018 по 2022 рік рівень забезпеченості щороку перевищував базовий рівень.

4. Аналіз показав, що активи та величина кредитних ресурсів ПАТ АБ «Південний» продемонстрували суттєву позитивну динаміку зростання протягом 2018 -2022 рр. Обсяг активів ПАТ АБ «Південний» збільшився в 2,8 рази, а кредитний портфель клієнтів збільшився в 2,9 рази. На кінець періоду дослідження його обсяг становив 129 млрд грн, що складає 72,3% від обсягу активів, а частка кредитів в активах у 2018 році становила 69,4%. Якісні характеристики кредитного портфеля при цьому залишається високою, про що свідчить питома вага непрацюючих кредитів, яка на кінець 2020 року становила 18,2%. Згідно з результатами оцінки ефективності кредитного менеджменту, з 2018 по 2022 роки діяльність ПАТ АБ «Південний» зосереджено на кредитуванні корпоративних позичальників, частка кредитів, виданих підприємцям, становить у середньому 70% від величини кредитного портфелю банку.

5. На основі аналізу кредитної діяльності ПАТ АБ «Південний» можна зробити висновок, що банк активно бере участь на кредитному ринку. Хоча клієнтами банку є як фізичні особи, так і компанії, у структурі кредитного портфеля переважають кредити юридичним особам. З проведеного дослідження зроблено висновок про необхідність проведення аналізу кредитного портфеля для оцінки структури за групами ризику, рівня безпеки, структури за секторами та розподілу за формами власності позичальників.

6. Кредитний менеджмент ПАТ АБ «Південний» відбувається наступним чином: спочатку необхідно класифікувати наданий кредит, і потім визначають рівень ризику, який притаманний відповідному виду кредиту. На цьому етапі оцінюють співвідношення між рівнем ризику та величиною прибутковості. Потім проводиться аналіз існуючої структури наданих банком кредитів для визначення частки кредитів за типом і клієнтським каналом. Наступними етапом є визначення якісних показників кредитного портфеля. При проведенні аналізу акцент доцільно зробити на умовах конкуренції з іншими фінансовими установами і включити в розрахунки витрати на отримання ресурсів. На кінець, визначається сума резервів, необхідних на

випадок втрати платоспроможності позичальника та формуються висновки на основі розрахунків і розробляється управлінське рішення щодо вдосконалення чи зміни кредитної політики.

7. З метою мінімізації величини проблемних кредитів та підвищення якості кредитного портфелю в умовах ПАТ АБ «Південний» розроблено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг. Сьогодні продаж проблемної дебіторської заборгованості колекторським і факторинговим компаніям є основним засобом зменшення резервів на покриття збитків, які можуть виникнути в кредитному бізнесі банків. З метою підвищення якості кредитного портфеля банку створено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг та алгоритм підходу банку до прийняття рішення про передачу проблемних кредитів на аутсорсинг.

8. Оцінка ефективності кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний» свідчить про наявність проблем у системі управління кредитними ризиками банку. При оцінці ефективності кредитного портфеля ПАТ АБ «Південний» доведено, що існує прямий і тісний зв'язок між відсотковими доходами від кредитування та величиною кредитного ризику. Однак існує обернена кореляція між відносною величиною прибутку процентної ставки та ризиком, що вказує на існуючий, а не на потенційний зв'язок між прибутком та ризиком. На цій основі запропоновано визначати ефективність кредитного портфеля банку на основі відношення відносної прибутковості до відносного рівня ризику здійснюваних кредитних операцій. Для забезпечення зростання якості кредитного портфеля банку створено механізм визначення ефективності передачі проблемних кредитів на аутсорсинг та алгоритм підходу банку до формування управлінського рішення щодо делегування проблемних кредитів на аутсорсинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аржевітін С.М., Шемет Т.С., Циганова Н.В. Банківське кредитування в Україні: посткризове перезавантаження: монографія /; за ред. С. М. Аржевітіна. Київ: КНЕУ, 2017. 407.
2. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: монографія / Криклій О.А. та ін. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бечко П.К., Бондаренко Н.В., Ролінський О.В., Бечко В.П., Пономаренко О.В. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 320-329. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhrumus_2022_100\(2\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhrumus_2022_100(2)__33)
5. Бобиль В.В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи: монографія. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дн-ськ : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2016. 300 с.
6. Бондарук Т.Г., Лукашук М.В. Особливості та перспективи банківського кредитування сільського господарства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 3. С. 84-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2020_3_11
7. Бортніков Г.П. Українські банки в умовах воєнного стану. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 2. С. 43-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2022_2_5
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
9. Варцаба В. І. Проблеми та напрями підвищення якості кредитних портфелів українських банків у реаліях часу. *Науковий вісник Ужгородського*

- університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 1. С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2022_1_17
10. Величкін В.О., Гордієнко В.О., Тимошенко М.В. Банківське кредитування: монографія. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 168 с.
 11. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
 12. Гасій О.В., Клименко В.І. Стан та перспективні вектори розвитку банківської кредитної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_29
 13. Герасименко А. В. Роль банківського кредитування промислових підприємств у подоланні макроекономічних наслідків війни: зарубіжний досвід. Інвестиції: *Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар*. 2022. № 19/20. С. 120-125
 14. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 599 с.
 15. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 16. Глущенко С., Шпортюк В. Фактори попиту на банківські кредити в Україні: моделювання та оцінка. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1. С. 46-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2021_1_7
 17. Глущенко С.В., Івахненков С.В., Демків С.А. Банківське кредитування в Україні та його моделювання методами системної динаміки. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 101-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2021_2_8
 18. Глущенко Ю.А. Шляхи оптимізації кредитної політики як запорука фінансової безпеки банку. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2022. № 2. С. 111-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2022_2_14
 19. Дубина М., Лобко О. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку». *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1. С. 108-123.

- 20.Заславська О. І. Аналіз та оцінка сучасного стану роздрібного банківського бізнесу в Україні у сфері кредитування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 114-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2021_1_18
- 21.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 22.Кононенко Г.І., Никоненко А.О. Кредитна політика комерційного банку в ринкових умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 16. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_16_5
- 23.Котковський В. С. Банківські інновації: навч.-метод. Посібник. Криворіз. нац. ун-т, Криворіз. екон. ін-т. Кр. Ріг : Чернявський Д. О., 2014. 300 с.
- 24.Крамар І., Ціх Г., Нагорняк І., Покришка Л. Удосконалення стратегічного управління банком на основі проведення економетричного моделювання ефективності його діяльності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 457-464. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_51
- 25.Краснова І.В., Данилюк Є.Ю., Стрижак А.П. Інноваційні технології в маркетинговій політиці банків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2023. № 28. С. 77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_28_12
- 26.Кредитний менеджмент у банку: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т.П. Остапишин. К.: КНЕУ, 2017. 499 с.
- 27.Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. Банківська система: навч. Посібник.; за заг. ред. С. А. Кузнецової. К.: Центр учбової літератури, 2017. 397 с.
- 28.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 29.Любіч О.О., Бортніков Г.П., Олійник Д.І. *Модель бізнесу експортно-імпортного банку для України. Фінанси України*. 2022. № 12. С. 22-39.

- 30.Мазуркевич Ю.О. Банківська система України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 42. С. 3-7. URL: [http:// nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_42_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_42_3)
- 31.Макаренко Ю.П., А.В. Шевченко Аналіз управління кредитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП банк». *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 24-29. URL: [http:// nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_1_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_1_6)
- 32.Малахова О.Л. Банківська система у механізмі кредитного забезпечення підприємницької діяльності. Тернопіль, 2004. 274 с.
- 33.Малій О. Г. Джерела фінансового забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. №4. С.72-77.
- 34.Марченко О.В., Петрикiва О.С., Коробко К.О. Мінімізація кредитного ризику та підвищення якості кредитного портфеля банку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 205-210.
- 35.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 36.Мещеряков А. А. Економіка банку: навч. Посібник. ред. кол.: Т. А. Васильєва [та ін.] ; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : УМСФ, 2020. 183 с.
- 37.Михайловська І. М., Олійник А. В. Банківські операції. Кредитно-модульний курс: навч. посібник. Львів : Магнолія 2006, 2019. 660 с.
- 38.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів : Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 39.Мостовенко Н.А., Коробчук Т.І. Кредитний менеджмент: навчальний посібник. Луцьк : ВолиньполіграфТМ, 2016. 280 с.
- 40.Мстоян К. В. Надійність банку: сутність, складові та фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: [http:// nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_5_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_5_25)
- 41.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

42. Олійник А. В. Оцінка втрат від кредитного ризику та моделювання ризику ліквідності банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 323-332. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_56
43. Островська Н.С., Косач І.А. Проблематика формування банківської системи на основі сучасних принципів. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 166-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_15
44. Пась Я.І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 112-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_4_20
45. Постанова Правління Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану». № 18 від 24.02.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/v0018500-22#Text>.
46. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
47. Пріхно І.М., Частоколенко І.П. Банківське кредитування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2023. № 28. С. 119-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_28_17
48. Прокопенко М. В. Застосування економіко-математичних методів прогнозування як шлях удосконалення системи банківського кредитування. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 109-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2021_1_13
49. Рибчук А.В., Козир Ю.Р. Перспективи використання банківських електронних засобів платежу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 216-222.
50. Руденко С.В., Степаненко С.В., Ампілогова К.О. Оптимізація управління споживчим кредитуванням банку на основі оцінки якості його кредитного

- портфелю. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 58-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_8
51. Саїнчук Н.В., Марусяк Н.Л., Харук Б.Л. Дослідження реалій кредитування господарюючих суб'єктів банківським сектором. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 3(2). С. 75-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(2)_12)
52. Скрипник Ю. В. Розвиток фінансового менеджменту в банківських установах. Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Skripnik-YU.V.-Ribalka-V.V.pdf>.
53. Соловей Н.В., Скрипниченко І.О. Проблеми якісної оцінки кредитного портфелю комерційного банку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 1(2). С. 15-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_1\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_1(2)_5)
54. Степаненко С.В., Римар О.Г., Гулюк О.І. Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_29
55. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ : Біла К.О., 2016. 504 с.
56. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
57. Трусова Н.В., Радченко Н.Г., Рубцова Н.М. Моделі банківського кредитування підприємств аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_9
58. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
59. Харабара В.М., Грешко Р.І., Третьякова О.В., Гладчук О.М. Стан розвитку активних операцій в банківській системі України. *Міжнародний науковий*

- журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 2. С. 76-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_2_11*
- 60.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 61.Хома І.Б., Скіп Р.А. Аналіз кредитної політики банківського сектору України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2022. № 11. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_34*
- 62.Шарай А.В. Особливості функціонування банків в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 130-132.*
- 63.Шевцова О.Й., Давидов О.О. Кредитна політика в межах ресурсного менеджменту банку. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2016. Т 24. Вип. 10 (2). С. 59-63.*