

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління ефективністю кредитної діяльності банку**

Студентки 2 курсу 7м групи спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізації «Банківська справа»

Половець  
Ярослави  
Володимирівної

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Плісак Тетяна  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Шульга Наталія  
Петрівна

**Київ – 2019**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 Наукові погляди на механізм управління ефективністю кредитної діяльності банку</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 2 Дослідження стану управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ»</b> .....	13
2.1 Аналіз кредитної діяльності банку АТ «ПУМБ».....	13
2.2 Система управління кредитною діяльністю банку та її оцінка.....	26
<b>РОЗДІЛ 3 Напрями підвищення ефективності кредитної діяльності банку</b> .....	34
3.1 Удосконалення методів та інструментарію управління кредитною діяльністю банку.....	34
3.2 Шляхи покращення ефективної структури кредитного портфеля банку..	42
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57
<b>ДОДАТКИ</b> .....	63

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Функціонування економіки будь-якої країни неможливе без ефективно діючої банківської системи. Правильна організація банківського кредитування і ефективне управління кредитною діяльністю є основою фінансової стабільності банківських установ.

Практичним і теоретичним аспектам ефективності кредитної діяльності банку присвятили свої наукові праці такі вчені, як: В. Стельмах [43], А. Маслова [31], О. Вовчак [13], Н. Антіпова [10], В. Волохова [16], О. Іршак [23], А. Толстошеева [47], Н. Островська [35], О. Полінкевич [39], І. Доценко [21] та інші. Однак більшість наукових праць дослідників значною мірою присвячено розгляду окремих аспектів банківської діяльності, напрями підвищення ефективності кредитної діяльності банків досліджено лише частково. Можна стверджувати, що не вирішеною залишається низка теоретичних і прикладних проблем, пов'язаних з здійсненням кредитної діяльності банківських установ.

**Мета** дослідити механізм управління кредитною діяльністю банку та розробити заходи підвищення її ефективності.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- узагальнити сутність кредитної діяльності банку та управління ефективність кредитної діяльності банку;
- провести аналіз кредитної діяльності банку АТ «ПУМБ»;
- оцінити систему управління кредитної діяльності банку;
- визначити основні напрями підвищення ефективності кредитної діяльності банку.

**Об'єктом дослідження** є кредитна діяльність банку

**Предметом дослідження** є процес управління кредитною діяльністю банку АТ «ПУМБ».

**Методи дослідження.** Основою дослідження є наукові праці, нормативні документи НБУ та рекомендації Базельського комітету з питань кредитної діяльності банку.

**Інформаційною базою** дослідження є законодавчі і нормативні акти: Закон України «Про банки та банківську діяльність», Законом України «Про акціонерні товариства», Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок»; офіційні дані Національного банку України; рекомендації Базельського комітету, фінансова звітність банків; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

**Особистий внесок магістра.** Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

**Публікації.** Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Половець Я. В. Окремі питання оцінки управління ефективністю кредитної діяльності банку / Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. / відп. ред. Н. П. Шульга. – Київ : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2019. -308 с. (С. 204-209), та тези доповідей до наукової конференції: Половець Я. В. Оцінювання кредитної діяльності банку / Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії і практик: Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 20 березня 2019 р.): тези доп. / відп. ред. Н.П. Шульга – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. (С. 308-311).

**Обсяг та структура роботи.** Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 56 сторінок. В роботі представлено 5 таблиць, 24 рисунків, 12 додатків та використано 55 наукових джерел.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливе без ефективно діючої банківської системи. Правильна організація процесу банківського кредитування, розроблення ефективної та гнучкої системи управління кредитною діяльністю є основою фінансової стабільності й ринкової стійкості банківських установ [25, с. 217].

На сьогоднішній день немає єдиного визначення поняття кредитна діяльність банку. У науковій літературі існують різні підходи до розкриття сутності цього поняття. На основі опрацьованих джерел складена додаток А.

Узагальнивши наведені підходи щодо трактування поняття кредитної діяльності банку, можна сказати, що це чітка координація дій, щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування клієнтів банку.

Головною метою кредитної діяльності будь-якого банку – є досягнення комерційного зростання завдяки зміцненню та підвищенню надійності та якості кредитного портфеля банку [39, с. 248].

Кредитна діяльність банків є головною складовою ефективного функціонування економіки країни протягом багатьох років. Головна функція банків це є кредитування клієнтів. Кредити становлять більшу половину активів банку, вони є найбільш прибутковою частиною банківських активів і в той же час найбільш ризиковою. Одним з головних завдань банку є правильна розробка кредитної політики. Кредитна політика повинна визначати пріоритетні напрямки кредитування, містити найважливіші елементи та принципи організації кредитної роботи в банку. Основною функцією банків завжди було й залишається кредитування.

Кредитна діяльність банку має характерні ознаки, які висвітлені у науковій літературі. Зокрема Доценко І. О. виділяє ознаки економічного, правового і соціального характеру (дод. Б).

Управління кредитною діяльністю – це один з найважливіших елементів банківського менеджменту. Він впливає на ефективність діяльності банку, на його можливості в сучасному конкурентному середовищі. Ефективність управління кредитної діяльності банків залежить від «правильної» системи кредитного менеджменту, що має таку організацію кредитування, де враховані всі фактори, що впливають на кредитний процес у рамках сучасної наукової концепції банківського менеджменту.

Основна мета управління кредитною діяльністю це організувати ефективне розміщення коштів банку в кредити і забезпечити оптимальний рівень кредитного ризику, одержання прибутку від позичкових операцій, ліквідність. Якщо все це банк виконує то він має фінансову стійкість і швидкий розвиток банківської установи.

Кредитна діяльність банків полягає в проведенні комплексу дій, що пов'язані із наданням та погашенням банківських позичок. Пріоритетними завданнями кредитної діяльності банку є: забезпечення високоприбуткового розміщення коштів банку у гривні і іноземній валюті; постійний контроль над структурою кредитного портфеля і їх якісним складом; надання надійних і рентабельних кредитів; мінімізація і диверсифікованість кредитних ризиків [36, с. 20].

Кредитна діяльність в розрізі стратегії включає пріоритети, принципи та цілі окремого комерційного банку на кредитному ринку, а стосовно тактики – фінансовий та інший інструментарій, що використовується даним комерційним банком для реалізації його цілей при здійсненні кредитних угод, правила їх здійснення, регламент організації кредитного процесу [11, с. 312]. В процесі своєї діяльності банк стикається з кредитним ризиком – ризиком несплати позичальником основного боргу та процентів [19, с. 23].

Основним показником формування кредитної діяльності є перелік кредитних операцій, чим більша кількість кредитних операцій тим краща кредитна діяльність банку. Формування кредитної діяльності залежить від

видів кредитів, що використовуються в діяльності банку. Основними елементами системи управління кредитною діяльністю є [15, с. 55]:

- Організаційна структура управління кредитним портфелем;
- Розробка стратегії і тактики кредитної політики;
- Аналіз кредитного портфеля з метою покращення його кількісних і якісних характеристик.

Логічна схема підпорядкованості базових понять кредитної банківської установи зображена на рис 1.2.



Рис. 1.2 Логічна схема підпорядкованості базових понять кредитної діяльності банківської установи [30, с. 4]

Кредитна операція як сукупність дій, спрямованих на забезпечення всіх етапів кредитного процесу, та її реалізація виступає основою кредитної діяльності банків. Наслідком провадження кредитної діяльності банківської установи є створення якісної кредитної послуги. З іншого боку, слід зауважити, що якість кредитної послуги банку значною мірою залежить від ефективності здійснюваної банком кредитної діяльності. Неefективна кредитна діяльність призведе до створення неякісної кредитної послуги, яка може спричинити певні фінансові втрати банку та й узагалі ставить під сумнів саму можливість реалізації такої послуги [30, с. 4].

Петрушко Я. Р. виділяє такі основні етапи організації кредитної діяльності, як [37, с. 167]:

- 1) Організаційне забезпечення кредитної діяльності;

- 2) Формування кредитних ресурсів банку;
- 3) Здійснення кредитних операцій;
- 4) Управління ризиками кредитної діяльності банку;
- 5) Моніторинг та контроль кредитної діяльності.

Кредитна політика охоплює конкретні інструменти, які використовуються банком для реалізації стратегічних цілей під час здійснення кредитних операцій, напрями їх вдосконалення, порядок організації кредитного процесу. Тактика кредитної політики полягає у виборі між ліквідністю та безпекою банку і можливістю отримання прибутків. Метою кредитної політики банку є створення високоякісних активів, які забезпечують постійний плановий рівень прибутковості; вкладання кредитних коштів у економічно перспективні, рентабельні проекти; розроблення й активне впровадження нових кредитних технологій, кредитних продуктів і послуг; зміцнення і підвищення конкурентоспроможності на ринку; підвищення якості наданих послуг. Основним завданнями кредитної політики є: забезпечення високоприбуткового розміщення коштів банку; постійний контроль над структурою кредитного портфеля і його якісним складом; надання надійних і рентабельних кредитів, мінімізація і диверсифікація кредитних ризиків. Кредитна політика повинна визначати: структуру кредитного портфеля, критерії оцінювання кредитів; пріоритетність розгляду на кредитному комітеті заявок на одержання кредиту; повноваження відповідальних осіб за кредитування; перелік документів, необхідних до кредитної заявки; правила розрахунку і створення резервів щодо простроченої заборгованості [37, с. 167].

Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу банку, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди з банківською установою або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання [6].



Розрізняють внутрішній і зовнішній ризик кредитної діяльності. Внутрішній поділяють на функціональний (операційно-технологічний, юридичний, стратегічний, ризик втрати репутації) та фінансовий (кредитний, валютний, процентний, ринковий і ризик ліквідності). До зовнішніх ризиків відносять: політичні, правові, соціальні, економічні. Для ефективного управління ризиками кредитної діяльності доцільно розглянути методи його реалізації: лімітування, резервування, хеджування та диверсифікація [37, с. 169].

Показники дохідності, прибутковості та ліквідності, економічні коефіцієнти та нормативи банківської справи значною мірою залежить від кредитної діяльності банку. Загалом прибутковість банку оцінюється відносними показниками: рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), норматив адекватності капіталу (H2). Оптимальне значення для показника ROA дорівнює 1 % і вище, а для показника ROE не менше 15% [18, с. 30]. H2 повинен мати значення не менше 10% [5].

Ефективність – це досягнення найбільших результатів за найменших затрат. Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат. Ефективність управління – це сукупна результативність усієї роботи.

Оцінка ефективності кредитної діяльності банку визначається дохідністю кредитного портфеля та прийняти банком кредитним ризиком, рівень якого суттєво може збільшитись у період економічних криз [20, с. 49].

Кредитний портфель – це сукупність усіх банківських позик, що структуровані за певними параметрами відповідно до завдань визначеної банком кредитної політики. Дохідність і ризик – основні параметри управління кредитним портфелем банку. За співвідношенням цих показників визначається ефективність кредитної діяльності банку. Головна мета процесу управління кредитним портфелем банку полягає в забезпеченні максимальної дохідності за допустимого рівня ризику. Рівень дохідності кредитного портфеля залежить від структури й обсягу портфеля, а також від рівня відсоткових ставок за кредитами [15, с. 55].

Ефективність управління кредитним портфелем можна визначити як співвідношення наступних параметрів: рівень доходності та величина кредитного ризику за формулою 1 [29, с. 307]:

$$EУКП = \frac{ДКП - r_0}{РКП}, \quad (1)$$

де ЕУКП – коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем;

ДКП – доходність кредитного портфеля;

$r_0$  – без ризикова ставка (облікова ставка НБУ);

РКП – ризик кредитного портфеля.

За економічним змістом, коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем відображає величину додаткових доходів, які одержить банк понад рівень облікової ставки НБУ, у розрахунку на одиницю взятого ним кредитного ризику [28, с. 64]. Облікова ставка може бути орієнтиром тоді, коли НБУ рефінансує комерційні банки та викупує надлишкові кошти через проведення депозитних аукціонів. Починаючи з квітня 2001 р. НБУ рефінансує банки і щоденно оголошує відсоткову ставку за короткостроковими кредитами, регулюючи в такий спосіб їх вартість. З початку проведення аукціонів ставки були досить стабільними, що уможливило їх використання як без ризикової ставки [55, с. 282].

Для підвищення ефективності кредитної діяльності потрібно виконати нище наведені завдання (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Завдання підвищення ефективності кредитної діяльності банку [14, с. 105]

Виконання наведених завдань забезпечить відповідну фінансову стійкість банківської системи.

Оцінка ефективності кредитної діяльності банку визначається дохідністю кредитного портфеля та прийнятим банком кредитним ризиком, рівень якого суттєво може збільшуватись у періоди економічних криз. Його недооцінка призводить до зростання проблемної заборгованості, переоцінка знижує прибутковість за рахунок надмірного резервування. Тому в сучасних умовах важливе практичне значення має ефективна організація управління проблемними активами банку [14, с. 103].

Розглянемо поняття «непрацюючі кредити» (NPL – Nonperforming loans). Запровадження Постанови Правління НБУ №351 трактує «непрацюючі кредити» як сумнівні та безнадійні до повернення [7].

Згідно з рекомендаціями Міжнародного валютного фонду, кредити вважається недіючими, якщо платіж є [34]:

- 1) простроченим понад 90 днів;
- 2) менше ніж 90 днів, проте відповідно до національних норм нагляду вважається, що обслуговування такого кредиту є «слабким» або «незадовільним».

Базельський комітет пояснює проблемний кредит як кредит, за яким існують порушення строків виконання зобов'язань перед банківською установою, погіршення фінансового стану боржника та якості забезпечення. Пояснення МВФ є більш кращим, тому що вказує конкретну кількість заборгованих днів.

Управління фінансовим результатом кредитної діяльності – це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо процесу формування прибутку, його розподілу та використання. Прибуток банку – це перевищення доходів банку над витратами [32, с. 46]. В умовах ринкової економіки отримання прибутку й забезпечення рентабельної діяльності є необхідним чинником існування банку. Прибуток необхідний для створення резервних фондів, стимулювання персоналу і керівництва до розширення та

вдосконалення операцій, скорочення витрат і підвищення якості послуг, що надаються. Прибуток характеризує ефективне управління банківських послуг, чим більший прибуток тим ефективніше управління в банку.

Нестабільна ситуація в країні внаслідок воєнної агресії спричинила великі проблеми для банківської системи України. Масштабні втрати економічного та інфраструктурного потенціалу спричинили різку девальвацію національної валюти, падіння курсу гривні призвело до втрат платоспроможності об'єктів господарювання та населення. Як наслідок, ускладнилося повернення валютних кредитів та зросла проблемна заборгованість. Ці фактори негативно впливають на якість кредитних портфелів, тому виникла необхідність «очищення» банківської системи, що має суттєві наслідки як для банків, так і для економіки України [23, с. 146].

Внаслідок кризи 2014-2017 рр. кількість банків зменшується (2016 рік - 96 банків, 2017 рік - 82 банки, 2018 рік - 77 банків, станом на 1.10.2019 рік - 76 банків). Ліквідація банківських установ призвела до великих фінансових утрат вкладників та кредиторів банків.

Отже, функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливе без ефективно діючої банківської системи. На сьогоднішній день немає єдиного визначення поняття кредитна діяльність банку. У науковій літературі існують різні підходи до розкриття сутності цього поняття, але узагальнивши підходи щодо трактування поняття кредитної діяльності банку, можна сказати, що це двосторонній процес, що передбачає залучення коштів та формування кредитних ресурсів, з одного боку, і їх розміщення на кредитному ринку - з іншого боку. Ефективне управління кредитною діяльністю банку є одним з важливих управлінських заходів, від якості проведення якого залежить фінансові результати діяльності банку. Головним фактором ефективної кредитної діяльності банків є оптимальне формування і управління кредитним портфелем при мінімальному рівню ризику. Кредитна діяльність банків є головною складовою ефективного функціонування економіки країни протягом багатьох років.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ПУМБ»

#### 2.1 Аналіз кредитної діяльності банку АТ «ПУМБ»

Об'єктом дослідження є акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк» був заснований у 1991 році. Банк надає повний спектр банківських послуг, включаючи надання кредитів, залучення депозитів, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, операції з обміну валют, випуск та обслуговування платіжних карток.

Зазначимо те, що АТ «ПУМБ» є універсальним банком, який уже майже 26 років працює на українському фінансовому ринку і обслуговує великі та середні підприємства, приватних осіб. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 2.09.1999 року, що діє відповідно до Закону України №2740-III «Про фонд гарантування вкладів фізичних осіб».

АТ «ПУМБ» включено до групи найбільших банківських установ країни згідно з класифікацією НБУ. АТ «ПУМБ» входить до ТОП-10 українських банків. АТ «ПУМБ» відноситься до III групи (банки з приватним капіталом) і займає 14 місце в рейтингу. Станом на 31.12.2018 р. банк мав 180 відділення на території України. Банк входить до десятки найбільших банків України.

АТ «ПУМБ» є системно важливим банком у банківській системі, тобто банком, банкрутство або неналежне функціонування якого може призвести до появи системних ризиків. Національний банк приділяє особливу увагу діяльності системно важливих установ, адже потенційні труднощі у їхній роботі можуть мати негативний вплив на роботу всієї фінансової системи. З 1 січня 2020 року досліджуваний банк має виконувати посилені значення нормативів: нормативу миттєвої ліквідності (Н4) – не менше ніж 30%,

максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) – не більше ніж 20%. Крім цього АТ «ПУМБ» має сформувати додатково до нормативного значення достатності основного капіталу буфер системної важливості, який почне діяти з 1 січня 2021 року. Розмір буферу залежатиме від значення показника системної важливості банку, а саме буфер системної важливості має становити 1%.

Спочатку проаналізуємо динаміку активів банку ПУМБ (дод. В табл. 1) і порівняємо з банківською системою України (дод. Г табл. 1) (рис. 2.1).

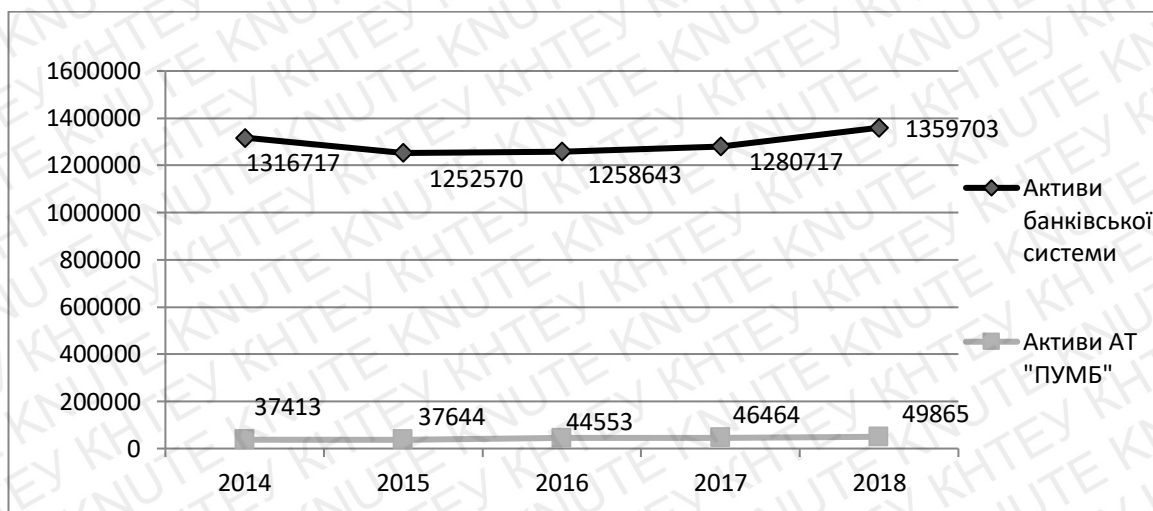


Рис. 2.1 Динаміка активів банківської системи та АТ «ПУМБ» за 2014-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\*

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» та фінансової звітності Національного банку України [4, 54]

За даними рис. 2.1 можемо зробити висновок, що активи банку збільшуються з кожним роком, найбільше темп приросту був у 2016 році, станом на 31.12.2016 р. активи становили 44553 млн. грн. збільшилися на 6909 млн. грн., або на 18,35% це відбулося за рахунок збільшення коштів на рахунках в Національному банку України, заборгованості інших банків, цінних паперів, а найменше зростання відбулося за 2015 рік, активи збільшилися на 213 млн. грн. (0,57%). Далі варто провести аналіз структури активів банківської системи (рис. 2.2). Вихідні дані для АТ «ПУМБ» за 2014-2018 роки відобразимо в додатку А таблиці 2.

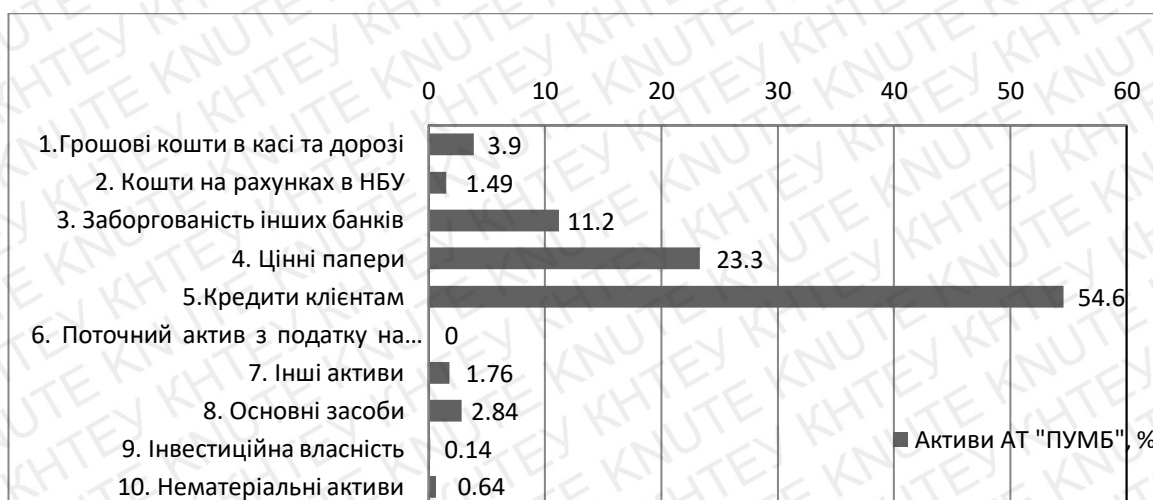


Рис. 2.2 Структура активів АТ «ПУМБ» за 2018 рік (станом на 31.12), %\*

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

Провівши розрахунки можна зробити висновок, що суттєвими статтями в структурі активів банку є кредити клієнтам, ця стаття займає більше 50% від суми всіх активів банку, у 2014 році – 75,75%, 2015 році – 69,83%, 2016 році – 55,57% у 2017 році – 54,73% і у 2018 році – 54,64%. Портфель цінних паперів складає 5,20% – 2014 р., 6,86% – 2015 р., 21,12% – 2016 р., 22,37% – 2017 р., 23,37% – 2018 р. На наступному етапі проведемо аналіз структури активів банківської системи за 2018 рік (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Структура активів банківської системи за 2018 рік (станом на 31.12),

%\*

\*Примітка: складено за даними звітності Національного банку України [4]

Відносно активів банківської системи (дод. Г табл. 1) відзначимо, що вони скоротилися протягом 2016 року, зменшення було на 3605 млн. грн. або на 2,85% порівняно з 2015 р., станом на 31.12.2017 р. активи збільшилися на 77532 млн. грн. або на 6,17%, а за 2018 р. – збільшилися на 25872 млн. грн. (1,94%). Як бачимо у структурі активів банківської системи України у 2018 році переважали кредити та заборгованість клієнтів – 40,2% з врахуванням резерву під кредитні операції, 35,81% – цінні папери в портфелі банків та близько 11,47% – кошти в інших банках. Вихідні дані відображені в додатку Г таблиці 2.

На наступному етапі проаналізуємо динаміку пасивів банку ПУМБ (дод. Д. табл. 1) і порівняємо з банківською системою України (дод. Е табл. 1) (рис. 2.4).

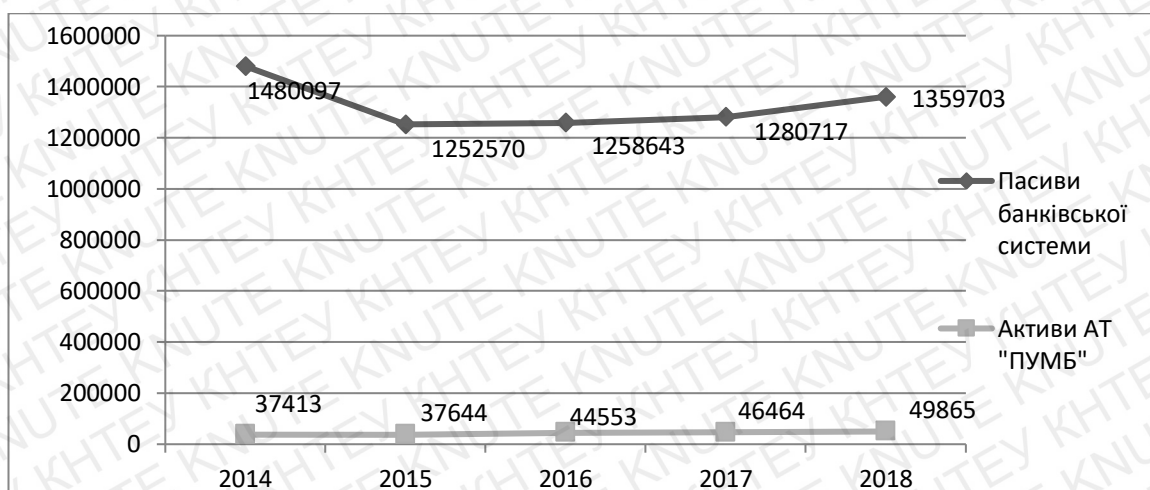


Рис. 2.4 Динаміка пасивів банківської системи та АТ «ПУМБ» за 2014-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\*

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» та фінансової звітності Національного банку України [4, 54]

Відносно пасивів АТ «ПУМБ» зазначимо, що вони збільшуються з кожним роком, що є плюсом для банку, найбільше збільшення відбулося за 2016 рік на 6908 млн. грн. (18,35%). Динаміка пасивів банківської системи має збільшення з кожним роком, пасиви за 2016 рік збільшилися на 1914 млн. грн. (0,15%), за 2017 рік на 77532 млн. грн. (6,17%), за 2018 рік збільшилися на 25872 млн. грн. (1,94%).



Структуру пасивів у АТ «ПУМБ» покажемо на рис. 2.5, вихідні дані відобразимо в додатку Д таблиці 2.

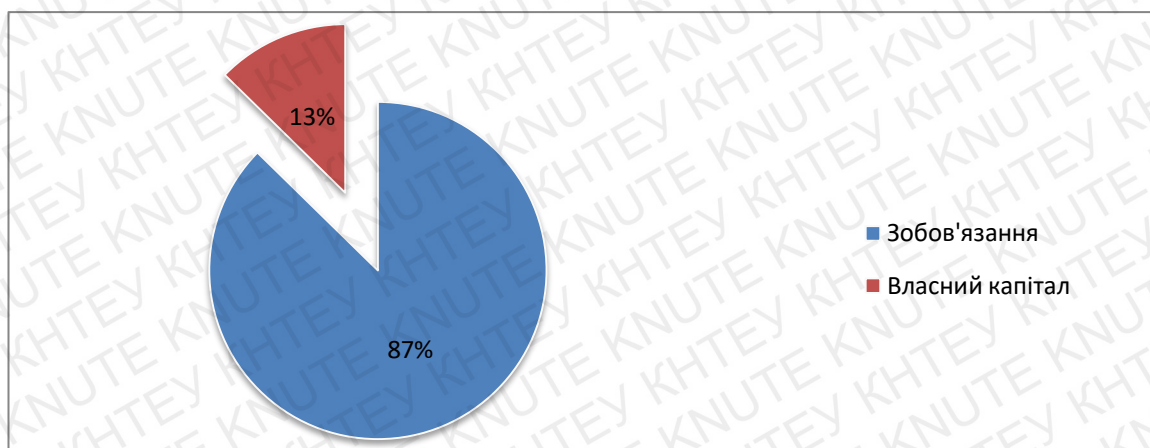


Рис. 2.5 Структура пасивів АТ «ПУМБ» за 2018 рік (станом на 31.12), %\*

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

Структура пасивів складається з зобов'язання і власного капіталу банку. Більшу частку займають зобов'язання 87,33% станом на 31.12.2018 р. (43547 млн. грн.). Власний капітал мав зменшення за 2015 і 2016 рік, зменшення відбулося за рахунок з меншення акціонерного капіталу, резервів і у 2015 р. банк мав бзиток у розмірі 1740 млн. грн., що вплинуло на зменшення власного капіталу банку. З вихідних даних відображених у додатку Е таблиці 2 відобразимо структуру пасивів банківської системи у 2018 році (рис. 2.6).

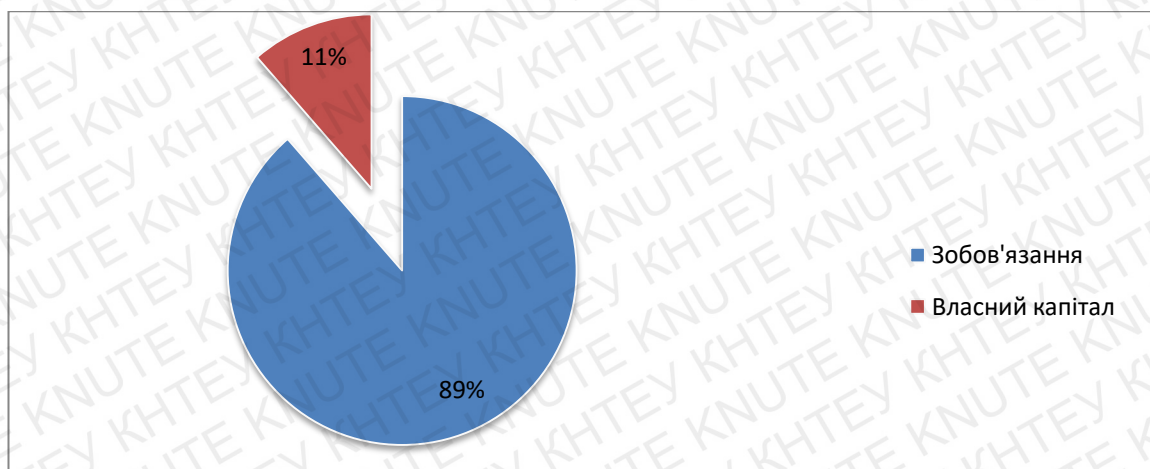


Рис. 2.6 Структура пасивів банківської системи за 2018 рік (станом на 31.12), %\*

\*Примітка: складено за даними звітності Національного банку України [4]

Структура пасивів банківської системи складається із зобов'язань і капіталу. Частка зобов'язань зменшується з кожним роком 2015 р. – 91,73%, 2016 р. – 90,15%, 2017 р. – 87,92%, 2018 р. – 88,60%, а капітал навпаки збільшується і станом на 31.12.2018 рік дорівнює 11,40%.

Проведемо аналіз динаміки наданих кредитів фізичним та юридичним особам банками України, для порівняння візьмемо найбільші, найвідоміші банки України ПУМБ, Райффайзен Банк Аваль, Альфа-банк, ОТП Банк і Креді Агріколь Банк за період 2014-2018 р. Спочатку на рис. 2.7 відобразимо кредити надані фізичним особам наведеними банками, а на рис. 2.8 кредити надані юридичним особам. Вихідні дані відобразимо в додатку Ж.

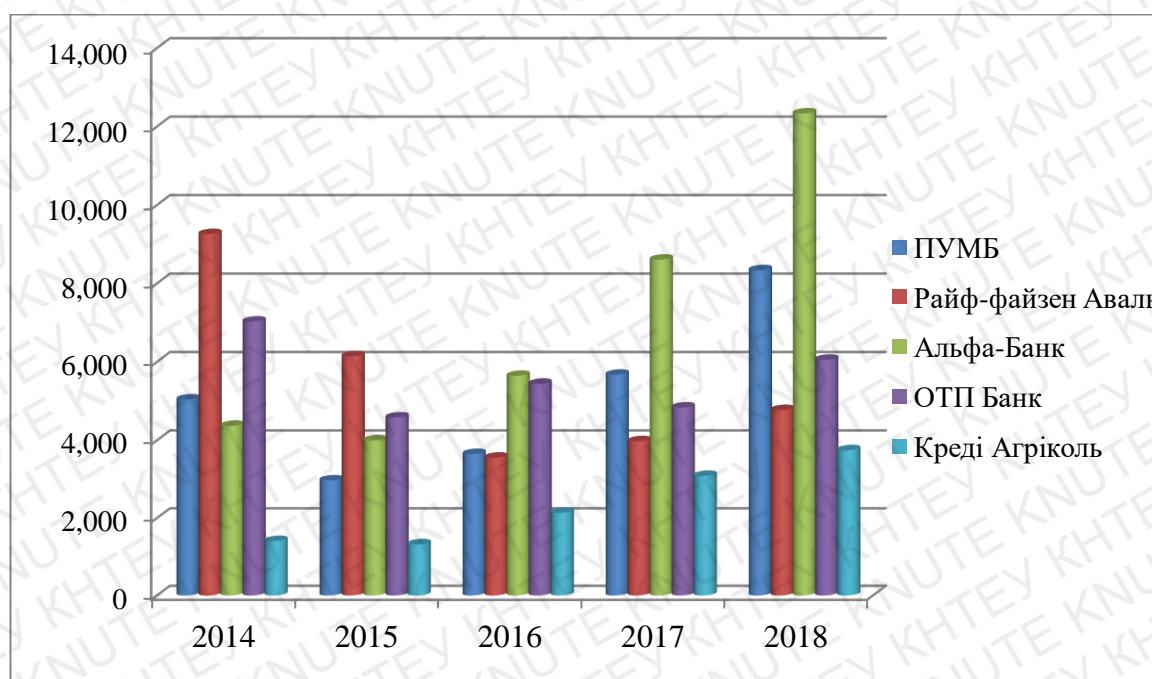


Рис. 2.7 Динаміка кредитів, наданих фізичним особам банками за 2014-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\*

\*Примітка: складено за даними звітності наведених банків

Варто зазначити, що на кінець 2014 року сума виданих кредитів фізичним особам становила 27100 млн. грн., а через рік дорівнювала 19023 млн. грн., тобто зменшення відбулося на 8077 млн. грн. Аналогічного відбулося з кредитами для юридичних осіб зменшення за 2015 рік становило 9 762 млн. грн. Отже, за 2015-2016 роки спостерігається скорочення обсягів

наданих кредитів, як для фізичних так і юридичних осіб. Починаючи з 2017 року надання кредитів збільшується з кожним роком.

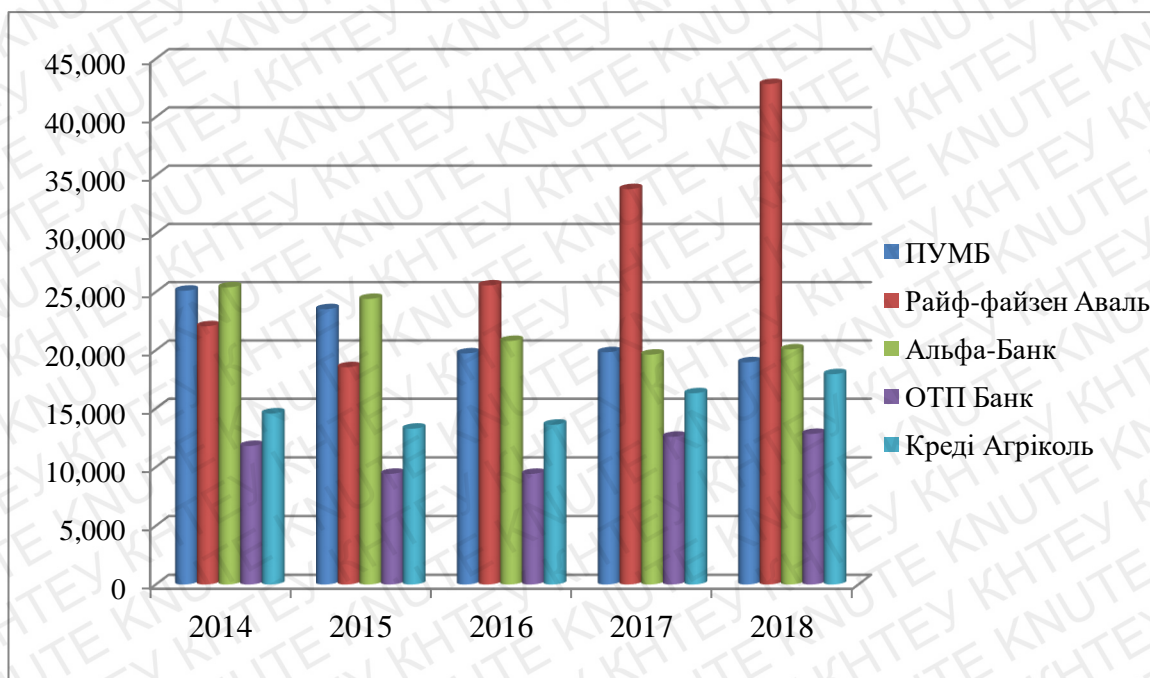


Рис. 2.8 Динаміка кредитів, наданих юридичним особам банками за 2014- 2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\*

\*Примітка: складено за даними звітності наведених банків.

Динаміку кредитів та заборгованості клієнтів по банківській системі наведемо на рис. 2.9.

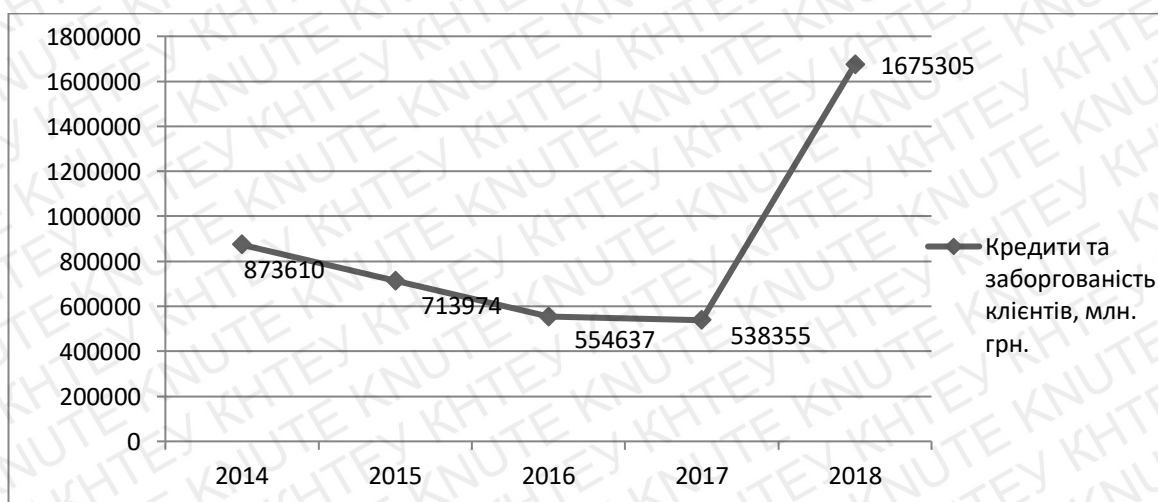


Рис. 2.9 Динаміка кредитів та заборгованості клієнтів банківської системи за 2014-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\*

\*Примітка: складено за даними фінансової звітності Національного банку України [4]

Також варто проаналізувати частку кредитів наданих фізичним особам, юридичним особа, частку непрацюючих кредитів (із затримкою платежу понад 90 днів) із загальної суми наданих кредитів та суми резервів під кредитні ризики у АТ «ПУМБ» за 2014-2018 роки.

Таблиця 2.1

**Динаміка кредитів та резервів під кредитні ризики у АТ «ПУМБ»  
за 2014-2018 роки (станом на 31.12)\***

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Кредити фізичним особам	7554,39	7760,74	7324,53	7848,92	11562,15
% кредитів фізичних осіб	22,62	21,08	20,80	19,18	31,68
Кредити юридичним особам	25844,95	29058,09	27881,47	25324,69	24937,94
% кредитів юридичних осіб	77,38	78,92	79,20	61,89	68,32
Резерв під кредитні збитки	5089,09	10531,21	10450,25	7746,55	9372,27
% резерву під кредитні збитки	15,24	28,60	29,68	18,93	25,68
Всього кредитів без резерву	33399,34	36818,83	35206,00	40920,16	36500,09
Всього кредитів з вирахуванням резерву	28310,25	26287,62	24755,75	33173,61	27127,82
Непрацюючі кредити	6427,86	10746,53	9009,10	6829,39	7494,24
% непрацюючих кредитів	19,25	29,19	25,59	16,69	20,53

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що АТ «ПУМБ» основну частину коштів надає під кредити юридичним особам, оскільки частка кредитів юридичних осіб коливається з 77,38% у 2014 році до 68,32% у 2018 році, при тому, що кредити фізичним особам коливаються з 22,62% до 31,68% за аналізований період. Відносно резерву під кредитні збитки його сума коливається з 5089,09 млн. грн. у 2014 році до 9372,27% у 2018 році і складає близько 25% за аналізований період. Щодо непрацюючих кредитів зазначимо, що до них відносять кредити, за якими затримують платежі понад 90 днів, їх частка за аналізований період коливається з 19,25% у 2014 році до 20,53% у 2018 році, при тому у 2015 році їх частка становила близько 30%.

Також варто дослідити зміну очікуваних кредитних збитків за кредитами, які оцінюються за амортизованою собівартістю (табл. 2.2).

**Оцінка зміни кредитних збитків у АТ «ПУМБ»  
за 2018 рік ( станом на 31.12), млн. грн.\***

Кредити корпоративним клієнтам	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	РОСІ	Всього
Валова балансова вартість на 1 січня 2018 рік	12066,72	3659,12	9972,75	380,93	26079,53
На 31 грудня 2018 року	13415,18	3275,58	7942,41	304,77	24937,94
Очікувані кредитні збитки на 1 січня 2018 року	174,75	240,57	6079,51	54,21	6549,03
На 31 грудня 2018 року	210,55	157,98	5749,83	27,01	6145,37

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

Як бачимо валова балансова вартість на початку року за кредитами корпоративним клієнтам становила 26079.53 млн. грн., при цьому очікувані кредитні збитки на кінець року становили 6549,03 млн. грн.

АТ «ПУМБ» надає кредити та депозити фізичним та юридичним особам. Доцільно розглянути основні відсоткові ставки по них. Щодо кредитів фізичним особам банк надає кредитку soloМандри (без відсотків до 62 днів), кредит готівкою Всеясно (0,01% річних), кредитка Всеможу (при сплаті 3 місяців без відсотків), кредит пенсіонерам, а також послуга по сплаті частинами. Відносно депозитів банк пропонує наступні програми: депозит «Накопичувальний» (від 5000 грн., від 3 міс. –16%, від 6 міс. – 16,5%), депозит «Дохідний» (від 500 грн., від 13,4% за 1 міс. до 16,9% за 18 міс.), депозит «Вільний» (від 100 грн., за 6 міс. 12%), депозит «Скарбничка +» (від 0 до 1 млн. грн., 12% річних) [54].

Для юридичних осіб банк пропонує гнучкі та класичні депозити. Гнучкі депозити передбачають отримання відсотків від 1 дня до 30 днів і більше 92-6 дні – 6,75%, 7-13 днів – 8,50%, 14-29 днів – 10,25%, 30 днів і більше – 12%). Щодо класних депозитів банк пропонує Депозит стандартний (мін. сума 10 тис. грн. до 14,5%, мін. сума 10 тис. дол. – до 3,5%, мін. сума 10 тис. євро – до 3% в залежності від термінів розміщення), Депозит гнучкий (не знижувальний залишок 100грн. до 14,5%, не знижувальний залишок 100 дол. – до 3,5%, не знижувальний залишок 100 євро – до 3% в залежності від

термінів розміщення). Депозит з можливістю поповнення (мін. сума 10 тис. грн. до 14,5%, мін. сума 10 тис. дол. – до 3,5%, мін. сума 10 тис. євро – до 3% в залежності від термінів розміщення). Відносно кредитів банк надає кредити для бізнесу, а саме кредити на поповнення обігового капіталу (0,05% за 1 міс. користування, до 36 міс.), овердрафт (комісія 0,08%, від 6 міс. до 12 міс.), кредит під депозит (до 90% коштів на депозиту без комісії, до 24 міс. у випадку коли валюта співпадає, до 12 міс. якщо в різних валютах), кредити для агробізнесу, а саме для купівлі с.- г. техніки, на поповнення обігового капіталу, гроші під заставу депозиту; авальовання векселів (до 5% річних, до 100% від суми закупки, до 12 місяців), а також банк надає факторинг, тобто відтермінування платежу [54].

Основним показником, що характеризує кредитну діяльність банку є її ризиковість. За вимогами НБУ ризиковість кредитної діяльності банків визначається за допомогою таких економічних нормативів кредитного ризику. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) встановлюється з метою обмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань, значення нормативу складає не більше 25%. Норматив великих кредитних ризиків (Н8) встановлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за окремим контрагентом або групою пов'язаних контрагентів. Нормативне значення нормативу Н8 не повинно перевищувати 8-кратний розмір регулятивного капіталу банку. Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9) встановлюється з метою обмеження ризику операцій з пов'язаними з банком особами, зменшення негативного впливу операцій з пов'язаними з банком особами на діяльність банку. Нормативне значення не більше 25%. У таблиці 2.3 наведені нормативи кредитного ризику АТ «ПУМБ» за 2018-2019 року.

**Динаміка нормативів кредитного ризику АТ «ПУМБ»  
за 2018-2019 роки\***

Норматив		Станом на			
		01.03.2018	31.12.2018	01.03.2019	01.10.2019
Н7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( не більше 25%), %	173,81	15,30	14,37	9,53
Н8	Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу), %	323,60	135,26	124,74	41,65
Н9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 5%), %	173,81	83,16	73,39	41,65

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

Фактичні значення нормативів кредитного ризику банку ПУМБ з 2018 р. не виходили за встановленні межі НБУ. Окрім нормативу Н7 і Н9, на початок 2018 р. Н7 перевищив допустиме значення і становив 173,81%, внаслідок невиконання окремими пов'язаними особами своїх зобов'язань. Це означає, що банк має коригувати, тобто зменшувати регулятивний капітал на розмір перевищення цього нормативу, починаючи з наступного дня після проведення операцій, що привели до перевищення. Відносно нормативу Н9 відзначимо, що з 2018 р. він перевищує допустиме значення, станом на 01.10.2019 р. становить 41,65%, що свідчить про те, що підвищення кредитного ризику із деякими пов'язаними особами, банк також повинен зменшувати регулятивний капітал на суму перевищення нормативу. У разі невиконання вимог Національний банк України має застосовувати до банку та керівників банку заходи впливу відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України з питань застосування до банків заходів впливу за порушення вимог банківського законодавства.

Також варто провести оцінку ефективності кредитної діяльності через оцінку масштабів кредитної діяльності (табл. 2.4).

**Аналіз масштабів кредитної діяльності АТ «ПУМБ»  
за 2016-2018 роки (станом на 31.12)\***

№	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1.	Кредити клієнтам, млн. грн.	24755,76	25427,06	27244,30
2.	Активи банку, млн. грн.	44553,61	46463,79	49865,19
3.	Зобов'язання банку, млн. грн.	40504,31	43547,32	41569,07
4.	Показник оцінки кредитної політики банку, %	61,12	58,39	65,64
5.	Показник загальної кредитної активності банку, %	55,56	54,72	54,64

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

Для того, що оцінити ефективність кредитної політики банку визначають частку наданих позик у всіх залучених банком коштах. Якщо отримане значення показника перевищує 75%, це свідчить про ризикову кредитну політику, а співвідношення менше ніж 65% показує, що банк здійснює пасивну кредитну політику, що відображається на показниках прибутковості та доходності його діяльності. Зазначимо, що АТ «ПУМБ» за аналізований період проводить стриману кредитну політику, тому банку потрібно звернути увагу на можливість додаткового залучення ресурсів за умови їх неповного та неефективного їх розміщення.

Також варто проаналізувати динаміку доходів та витрат від кредитних операцій АТ «ПУМБ» за 2016-2018 роки (рис. 2.10). Вихідні дані наведемо в (дод. К). Як бачимо у структурі доходів від кредитної діяльності переважають процентні доходи за кредитами фізичних та юридичних осіб, які у 2018 році становлять 5118,38 млн. грн. або 92,13% від усіх доходів, пов'язаних з кредитною діяльністю. Серед витрат, які пов'язані із кредитною діяльністю переважають процентні витрати, що становлять близько 89,52% або 1759,55 млн. грн. у 2018 році.



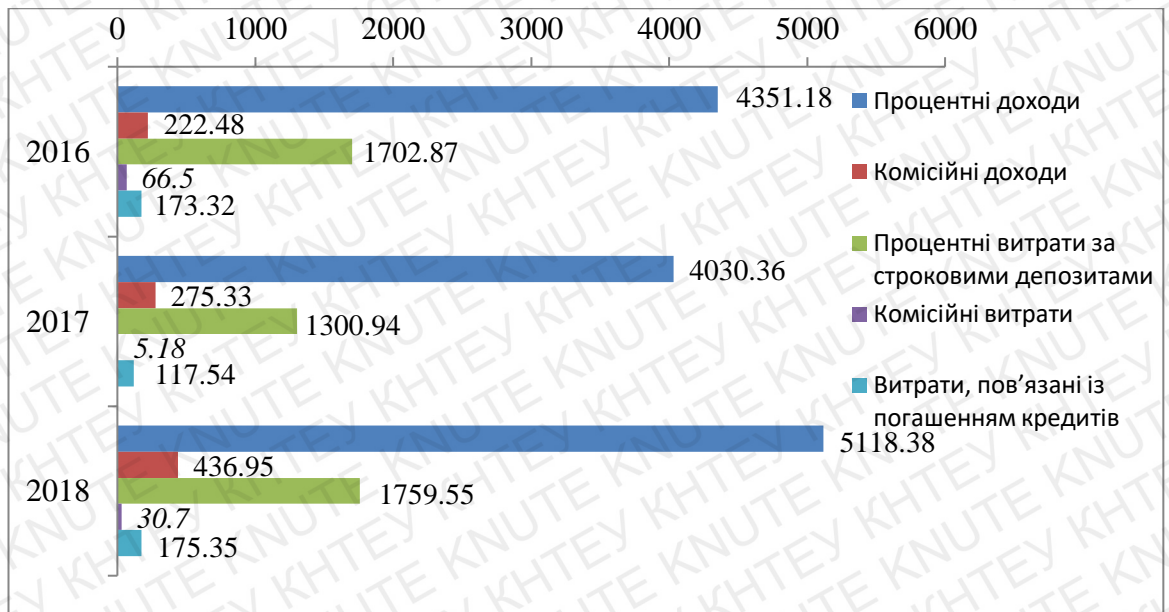


Рис. 2.10 Динаміка доходів та витрат від кредитної діяльності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\*

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ»

Рівень прибутку від кредитної діяльності відобразимо на рис. 2.11.

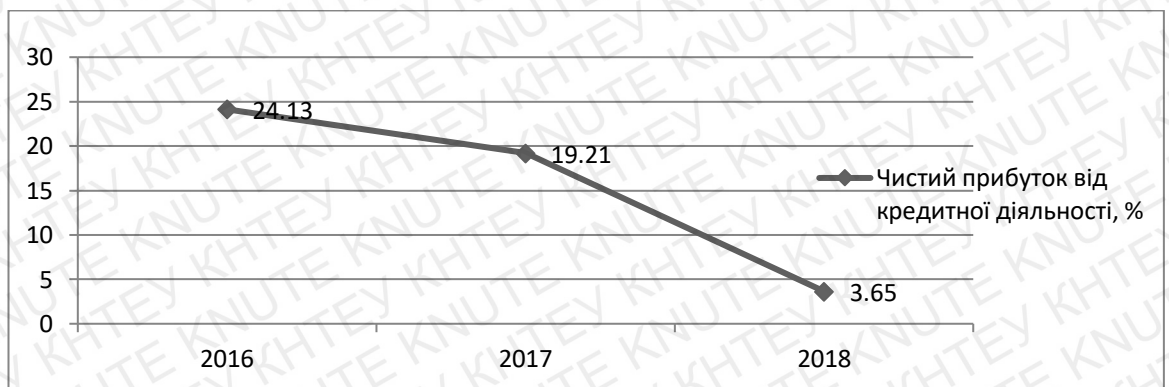


Рис. 2.11 Динаміка прибутку від кредитної діяльності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 роки (станом на 31.12), %\*

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ».

Прибуток від кредитної діяльності за досліджуваний період коливається з 24,13% у 2016 році до 3,65% у 2018 році. Коефіцієнт прибутковості кредитних операцій незначний і становить близько 11% за аналізований період. У результаті проведених досліджень визначено, що діяльність банку АТ «ПУМБ» у сфері кредитування протягом останніх років є зростаючою. Банк повинне більше приділяти уваги підвищенню якості та ефективності управління кредитною діяльністю.

## 2.2 Система управління кредитною діяльністю в банку та її оцінка

Перш ніж перейти до розгляду системи управління АТ «ПУМБ» варто оцінити нормативно-правову базу, яка регулює кредитну діяльність банку інформаційного забезпечення. Зазначимо, що саме на основі повної, достовірної, систематизованої, актуальної інформації банк має можливість проводити аналіз, регулювання та управління кредитною політикою банку, що дозволяє сформувавши оптимальний кредитний портфель.

Нормативно-правовою інформаційною базою АТ «ПУМБ» є Закон України «Про банки та банківську діяльність», Законом України «Про акціонерні товариства», Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» та інші нормативно-правові акти. Цільовою аудиторією досліджуваного банку є середні та великі корпоративні клієнти, оскільки саме їм здійснюється продаж більшості банківських послуг і саме в їх наявності банк вбачає основний напрямок для проведення диверсифікації кредитного портфеля, отримання більшого прибутку у порівнянні із продажами іншим корпоративним клієнтам, а також сприяє мінімізації кредитних ризиків. Наведеним клієнтам АТ «ПУМБ» пропонує стандартні корпоративні продукти, при цьому визначивши індивідуальні потреби кожного із клієнтів для того, щоб побудувати довгострокові відносини протягом всього життєвого циклу компанії.

Основними зовнішніми джерелами інформації, які обов'язково використовується банком для оцінки зовнішнього середовища є наступні (рис. 2.12). При цьому внутрішніми документами, які відображають стан кредитної діяльності банку є перш за все Кредитна політика АТ «ПУМБ» та інші джерела інформації, які відносяться до внутрішніх джерел (рис. 2.13).

Аналіз кредитної діяльності АТ «ПУМБ» передбачає вирішення наступних завдань: визначити ступень та типу концентрації ризику кредитного портфеля, його відповідності зовнішньому покриттю і достатності створених резервів покриття фактичних і потенційних збитків,

оцінити адекватність кредитного ризику, визначити кредитоспроможність позичальників для зниження рівня кредитного ризику, визначити ефективність кредитних операцій, що дає змогу вибрати доцільний варіант розміщення ресурсів та знизити ризик неповернення позики.

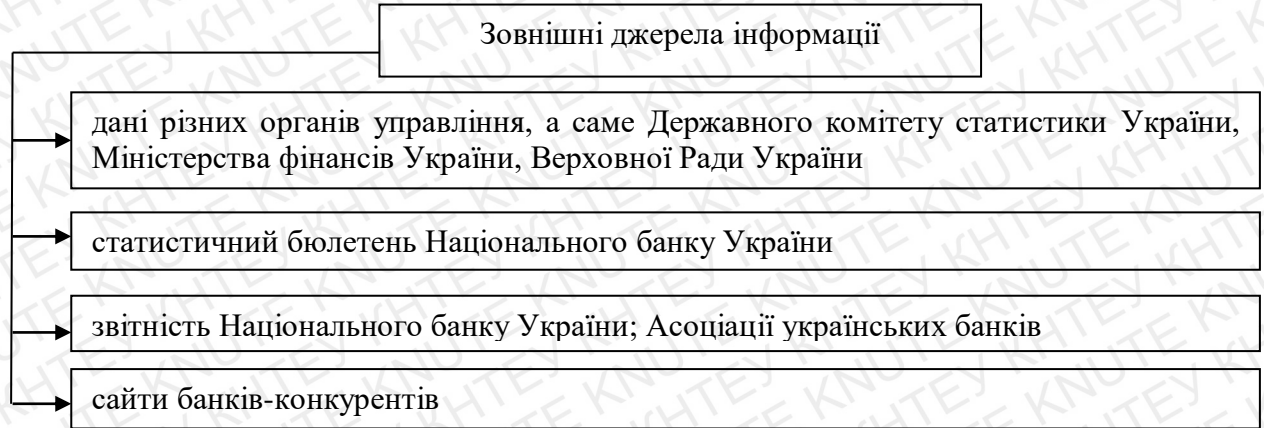


Рис. 2.12 Зовнішні джерела інформації для управління кредитним портфелем АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором

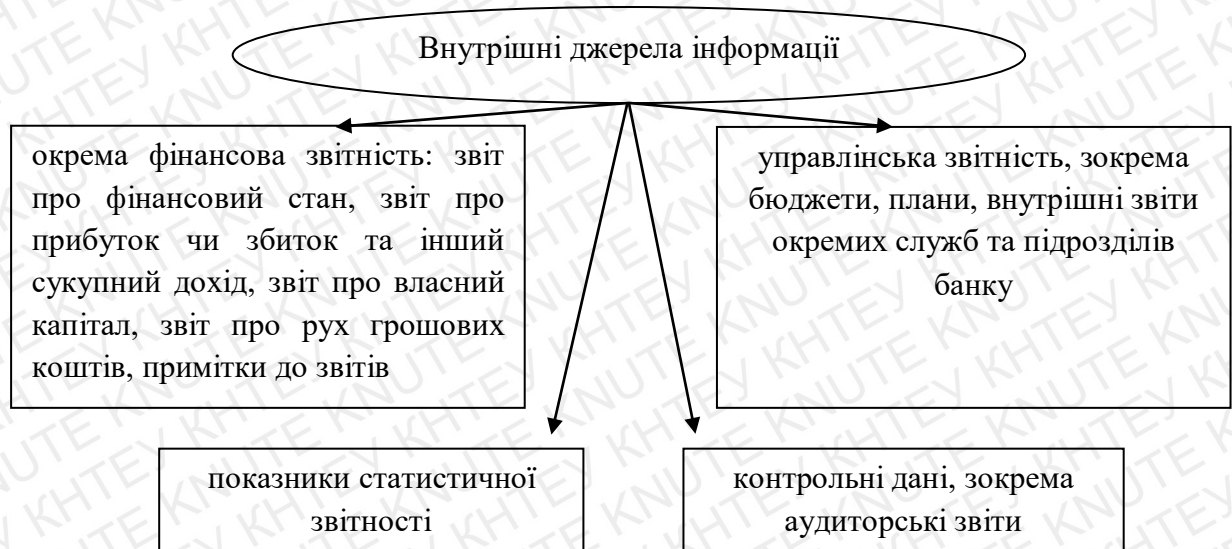


Рис. 2.13 Внутрішні джерела інформації, які потрібні для аналізу ефективності кредитної діяльності АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [54]

Важливе місце в системі управління діяльністю банку АТ «ПУМБ» посідає управління саме кредитною діяльністю банку, оскільки саме завдяки їй банк отримує стабільно відсоткові надходження та може проводити свою

безперервну діяльність. Під системою управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ» варто розуміти сукупність методів та різноманітних прийомів, завдяки яким можна поєднати суб'єкти управління з внутрішніми чинниками, які безпосередньо мають вплив на формування та реалізацію кредитної діяльності. Тому одне з основних завдань банку полягає у забезпеченні формування кредитної діяльності банку, створення сприятливих умов для того, щоб досягти основні цілі.

Організаційна структура, які здійснює управління кредитною діяльністю банку наведено на рис. 2.14.

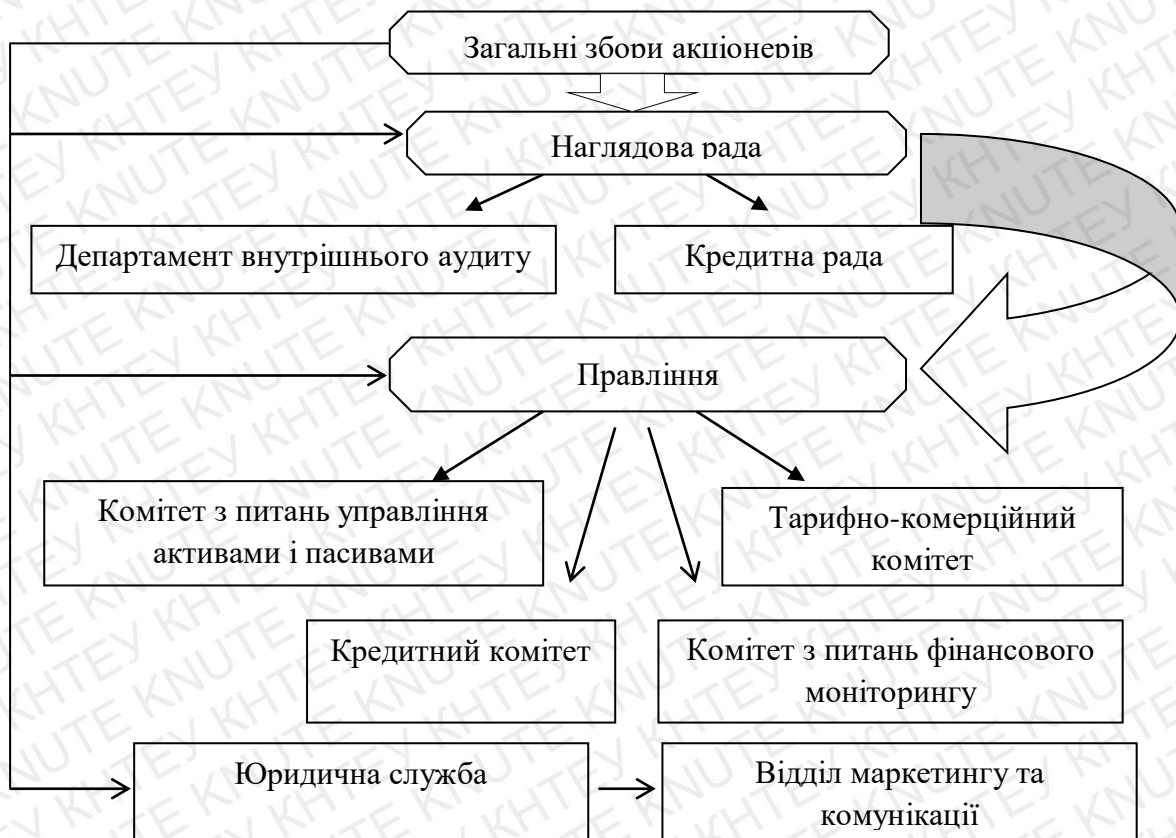


Рис. 2.14 Організаційна структура управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [54]

Наведені органи варто розглянути з позицій рівнів управління, а саме стратегічному, тактичному та оперативному. Стратегічний рівень представлений Загальними зборами акціонерів, який є вищим органом

управління АТ «ПУМБ», що приймає рішення відносно основних аспектів діяльності банку. Саме цей орган затверджує функціональні обов'язки Наглядової Ради, Правління та Ревізійної комісії, а також затверджує фінансову звітність. На тактичному рівні в процесі формування кредитної політики АТ «ПУМБ» беруть участь працівники Наглядової ради, до якого входить Департамент внутрішнього аудиту та Кредитна рада. Наглядова рада банку контролює всю діяльність банку, у тому числі й кредитну, здійснює захист прав кредиторів та вкладників банку.

Департамент внутрішнього аудиту оцінює кредитний ризик банку та надає рекомендації відносно збільшення ефективності їх управління. Саме в цьому департаменті є відділ кредитних ризиків, який займається безпосередньо їх оцінкою та ідентифікацією. Основні його функції відобразимо в Додатку Л.

На оперативному рівні відбувається безпосередньо процес реалізації кредитної діяльності банку. Цей рівень управління представлений Правлінням, до складу якого входять Комітет управління активами та пасивами, Тарифно-комерційний комітет, Кредитний комітет та Комітет з питань фінансового моніторингу. Правління являється виконавчим органом банку, саме він здійснює поточне управління в АТ «ПУМБ». Комітет з управління активами та пасивами виконує у сфері кредитної діяльності банку забезпечення процесу оптимізації між прибутком та ризиком кредитних операцій, при цьому визначає кількісні та якісні критерії оцінки кредитних ризиків, а також приймає рішення відносно ефективної структури активів та пасивів банку. Тарифно-комерційний комітет у цій сфері здійснює аналіз досягнення цілей при формуванні кредитної політики АТ «ПУМБ». Функції кредитного комітету варто представити в Додатку М. Комітет з питань фінансового моніторингу АТ «ПУМБ» в основному реагує на виявлення недоліків у проведенні кредитної політики банку та приймає рішення по кожному із їх них, а також розробляє рекомендації на покращення дотримання вимог у сфері фінансового моніторингу.

Крім цього розглянуто інструменти, які впливають на систему управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ». Основними інструментами, які впливають на кредитну діяльність на макрорівні є (рис. 2.15).

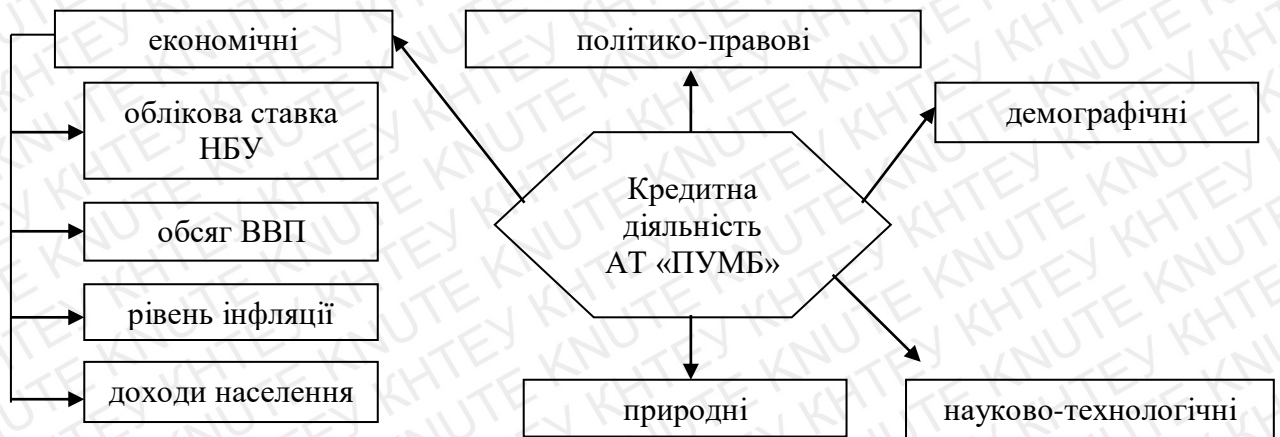


Рис. 2.15 Інструменти, що впливають на кредитну діяльність АТ «ПУМБ» на макрорівні\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [54]

На мікроекономічному рівні відбуваються зміни в кредитній діяльності банку, які здійснюють прямий і зворотний вплив на всі елементи середовища. Інструментами впливу на кредитну діяльність банку представлені на рис. 2.16.

Основними методами управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ», зокрема кредитними ризиками є такі методи як:

1. Загальні – на рівні окремої позики, а саме аналіз кредиту та кредитоспроможності позичальника, структурування, документування та контроль.
2. Спеціальні – диверсифікація, лімітування, резервування та сек'юритизація.



Рис. 2.16 Інструменти, які впливають на кредитну діяльність АТ «ПУМБ» на мікрорівні\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [54]

Окрема варто зупинитися на методах, які використовуються для управління кредитним ризиком в досліджуваному банку (Додаток Н). Враховуючи положення постанови правління Національного банку України «Про затвердження Положення про організацію системи управління кредитними ризиками в банках України та банківських групах» №64 варто акцентувати увагу на регулюванні кредитних ризиків банку. Розглянемо основні етапи процесу управління ризиками у АТ «ПУМБ» (рис. 2.17).



Рис. 2.17 Алгоритм ідентифікації та управління кредитними ризиками у АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерел [12]

У зв'язку з політичною та економічною ситуацією, яка склалася в Україні АТ «ПУМБ» прийняв ряд змін своїх процедур з управління ризиками, а саме (рис. 2.18).

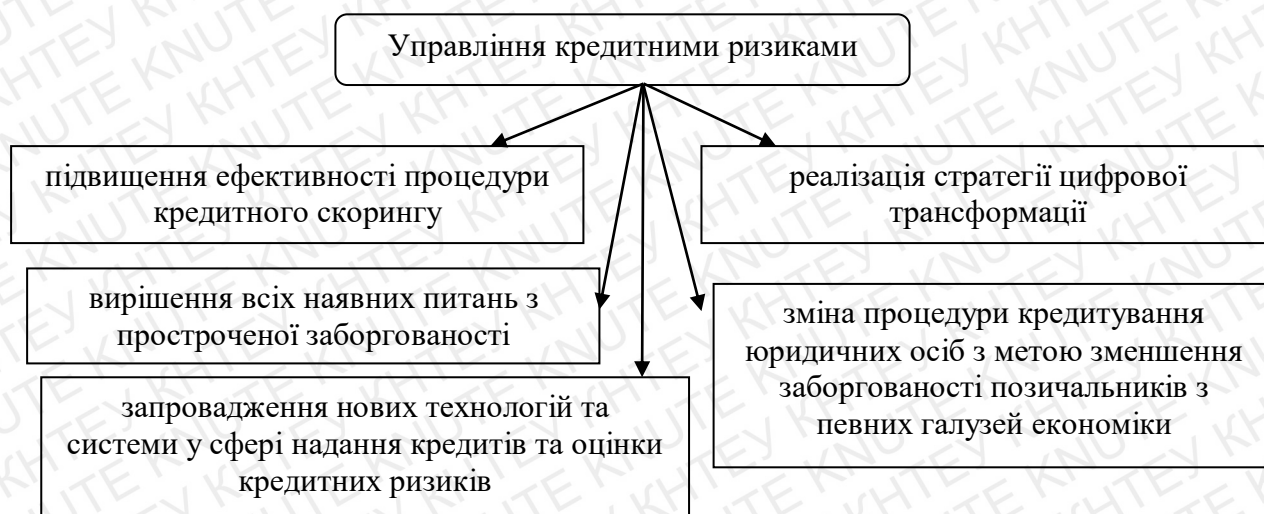


Рис. 2.18 Напрямки здійснення ефективного управління кредитними ризиками у АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерел [12]

Проаналізувавши систему управління кредитною діяльністю банку варто виокремити сильні та слабкі його сторони для подальшого удосконалення. Сильними сторонами є значні масштаби кредитування, кредити надаються як для юридичних, так і для фізичних осіб при цьому оцінивши географію надання, зазначимо, що вони надаються по всій території країни, швидка ідентифікація потреб клієнтів.

Слабкими сторонами є недостатній розвиток інфраструктури банку, не повністю вирішені питання проблемної заборгованості, недосконала методика оцінки кредитних ризиків та кредитоспроможності позичальника, довга процедура надання кредиту, недосконалі умови для обслуговування корпоративного бізнесу. Всі зазначені проблеми можна вирішити удосконаленням механізму управління кредитною діяльністю та кредитними ризиками в наступному розділі.

Також варто розглянути механізм розрахунку та управління кредитними ризиками в АТ «ПУМБ». Щодо методики розрахунку



досліджуваний банк розглядає два випадки: у випадку коли за фінансовим інструментом немає ознак зростання кредитного ризику з моменту первісного його оцінки; у разі зростання кредитного ризику від моменту його первісної оцінки або у випадку, коли фінансовий інструмент відносять до групи знецінених, оцінка відбувається протягом всього періоду його дії.

Крім цього АТ «ПУМБ» затвердив методику виявлення ознак, що знижують корисність фінансового інструменту та збільшують кредитний ризик з моменту його первісної оцінки та виокремив потрібні критерії відносно припиненню таких ознак. Банк здійснює аналіз кредитного портфеля по виявленню чи припиненню ознак зниження корисності та зростання кредитного ризику щомісячно від періоду первісної оцінки фінансового інструменту. На базі наведеної методики АТ «ПУМБ» розподіляє кредити на такі групи (Додаток П).

Додатковим індикатором, який оцінює зростання кредитного ризику фінансового інструменту є наступні дані: погіршення загального фінансового стану позичальника юридичної особи, що в кінцевому підсумку призведе до зниження внутрішнього рейтингу як мінімум на 3 пункти; реструктуризація досліджуваним банком кредиту при зміні графіку погашення, яку банк не оцінює як погіршення умов кредитора; виявлення чинників потенційного зростання кредитного ризику; для банків, які є резидентами зниження внутрішнього рейтингу банку на два пункти. В діючу систему управління кредитною діяльністю банку варто внести відділ, який би займався моніторингом нових кредитних програм на банківському ринку для того, щоб оптимально формувати кредитний портфель з максимальною ефективністю. Отже, можемо зробити висновок, що система управління в АТ «ПУМБ» досить недосконала, тому потрібно розробити ефективні та дієві методи для її удосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

#### 3.1 Удосконалення методів та інструментарію управління кредитною діяльністю банку

Для того, щоб ефективно здійснювати управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ» варто не лише виокремити основні методи та інструменти за допомогою яких воно буде здійснено, а й їх удосконалити. Оскільки в попередньому розділі було виокремлено сильні та слабкі сторони управління кредитною діяльністю банку, варто врахувати недоліки та навести шляхи вдосконаленого управління.

Для того, що удосконалити інфраструктуру для проведення кредитної діяльності банку варто впровадити в його роботу нові інформаційні технології такі як інфраструктурні проекти, платформа «Intel Itanium» та «Sun» та нові програмні продукти та додатків (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Удосконалення системи управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ» з використанням нових інформаційних технологій\*

Інформаційні технології	Коротка характеристика
Інфраструктурні проекти	Збільшують продуктивність та підвищують стійкість інформаційних систем на відмову шляхом віртуалізації, консолідації та кластеризації обчислювальних ресурсів і систем зберігання.
Платформи «Intel Itanium» та «Sun»	Дозволяє скоротити кількість серверів, знизити сукупну вартість упровадження й збільшити доступність програмних додатків.
Нові програмні продукти та додатків	Впровадження модуля кредитування юридичних осіб, який має підтримувати безліч різноманітних кредитних продуктів і системи операційного рівня.

\*Примітка: складено автором на основі джерела [38]

При цьому варто зазначити, що в сучасних умовах банківської діяльності неможливо на основі однієї інформаційної технології удосконалити загальну систему кредитування.

Крім цього варто оптимізувати організаційну структуру управління кредитної діяльності досліджуваного банку шляхом затвердження чіткого та налагодженого порядку дій в наступних напрямках (рис. 3.1).

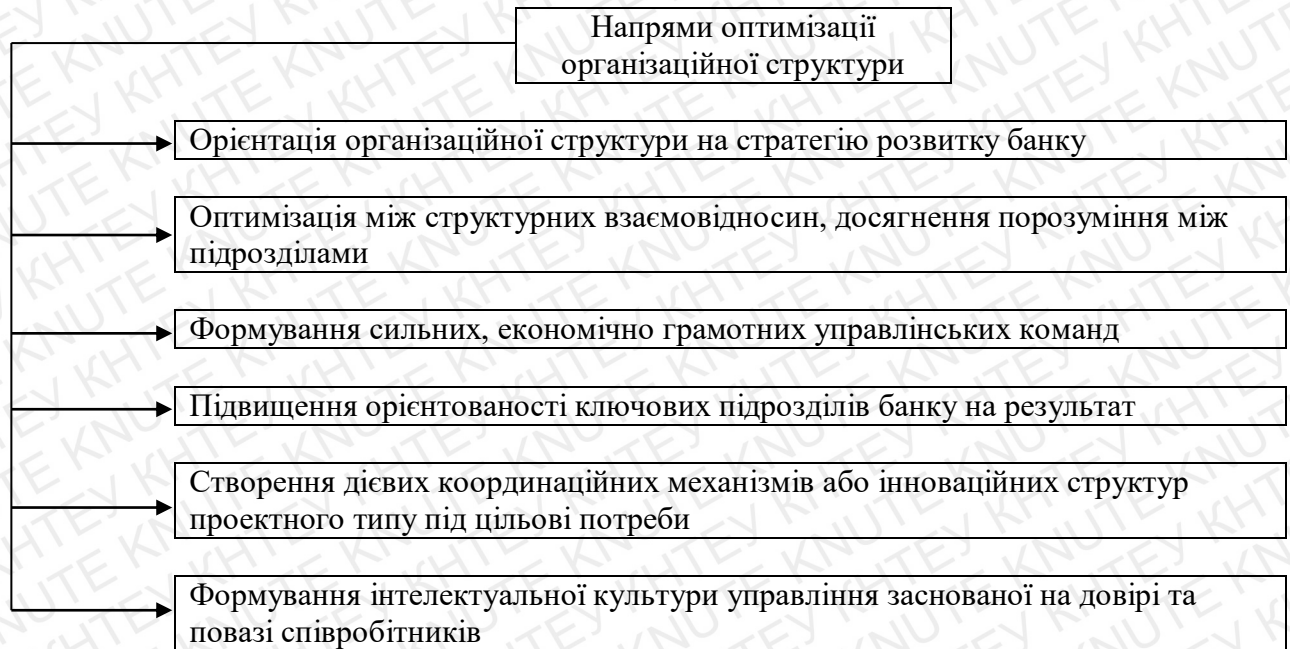


Рис. 3.1 Основні напрямки удосконалення організаційної структури управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [48]

Як бачимо, формування та реалізація ефективного управління кредитною діяльністю банківських установ складний і досить трудомісткий процес. Належної ефективності можна досягнути в першу чергу шляхом активної співпраці всіх підрозділів, які приймають участь в кредитній діяльності банку. У наведеному організаційному механізмі ефективного управління кредитної діяльності потрібно звернути більш детальну увагу на процес ідентифікації прихованих та наявних впливів різних загроз, які можуть негативно вплинути на ефективність кредитної діяльності АТ «ПУМБ». Тому перед тим як виокремити напрямки удосконалення методів та інструментів управління кредитною діяльністю банку варто

зосередити свою увагу на формуванні механізму ідентифікації та уникнення несприятливих факторів, що здійснюють вплив на кредитну діяльність (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Удосконалена модель управління кредитної діяльності АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [25]

Тому пропонується захист кредитної діяльності банку від внутрішніх та зовнішніх загроз концептуально представити у вигляді моделі, яка відтворює постійний процес виявлення та усунення всіх несприятливих чинників впливу на стан безпеки банку. Зазначимо, що розглянута модель управління кредитної діяльності досліджуваного банку складається з початкової, основної та заключної стадії [38].

Для підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ПУМБ» потрібно виконати комплекс завдань, які наведені на рис. 3.3.

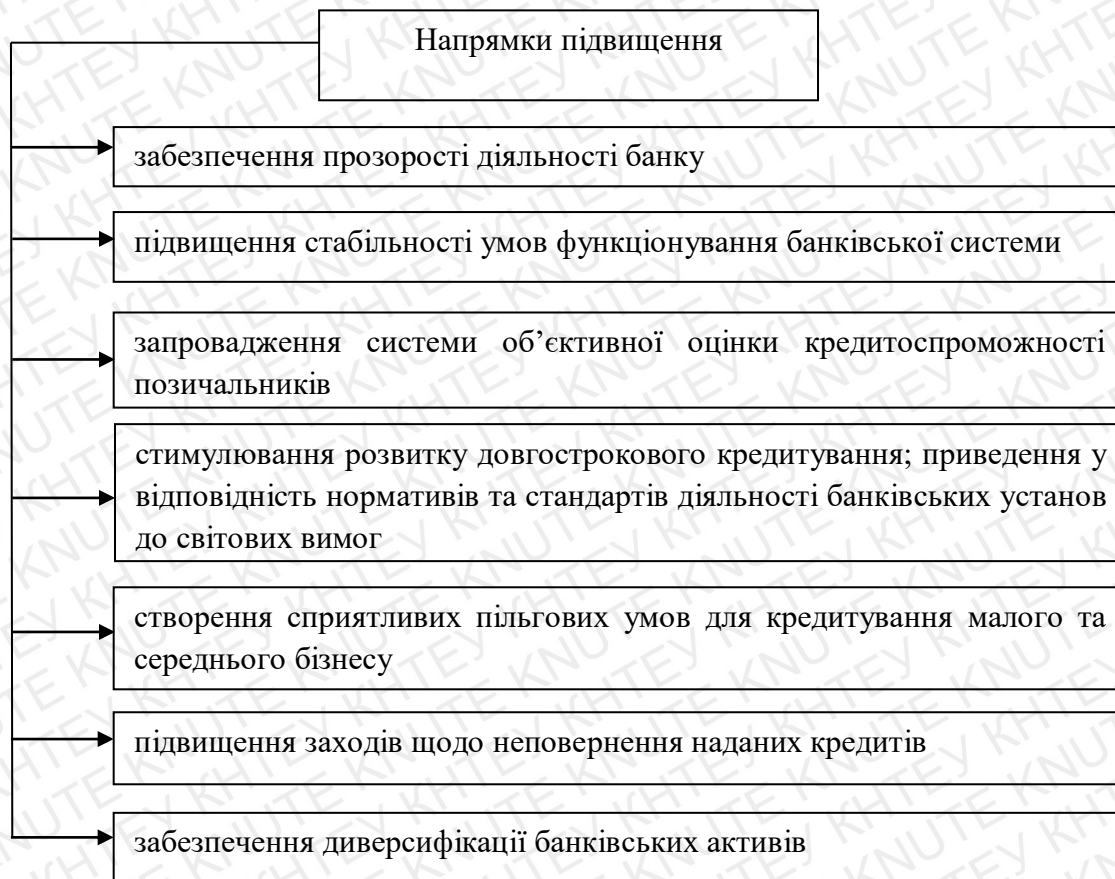


Рис. 3.3 Напрямки підвищення ефективності кредитної діяльності  
АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [54]

Вирішення наведених напрямків дозволить забезпечити належну фінансову стійкість АТ «ПУМБ» та сприятиме більш ефективному використанню кредитних ресурсів банку.

Для того, щоб збільшити ефективність управління кредитними ризиками у АТ «ПУМБ» потрібно використати удосконалені зовнішні інструменти, які використовує національний регулятор, а саме:

1. При розробці та впровадженні нормативно-правових інструментів враховувати ключові пропозиції Базеля III.
2. Використовувати процедуру банкашуренса, що дозволяє не лише зменшити рівень кредитних ризиків, а й створити нові види кредитних продуктів, які будуть орієнтовані на страхування ризиків фінансового

характеру.

3. Проведення сек'юритизація банківських активів, тобто укладання структуровані угоди, в яких банк буде застосовувати кредитні деривативи для того, щоб передати кредитний ризик певного пулу активів третім особам, у тому числі страховим компаніям, іншим банкам і нерегульованим особам.

4. Визначити розмір економічного капіталу в залежності від стратегії розвитку банку, оскільки капітал, що постійно перебуває під ризиком може бути втрачений навіть під час звичайної діяльності.

5. Організація центрів відповідальності банку.

6. Впровадження зонального управління кредитними ризиками.

Оскільки у АТ «ПУМБ» слабкою стороною була довга процедура надання кредиту та недосконалі умови для обслуговування корпоративного бізнесу варто для економії часу клієнта запровадити створення Digital-ядра банку, що дозволить:

1. Відкрити швидко дебетовий рахунок.

2. Зменшити час розмови з оператором.

3. Прийняти рішення про видачу або не видачу кредиту та оголошення цього рішення за одну хвилину.

4. Запровадити розумний IVR, тобто оперативне реагування на проблеми клієнта.

Варто відзначити, що методи, з допомогою яких забезпечуються ефективно здійснення управління кредитною діяльністю банку застосовуються на таких етапах:

1. Обґрунтування загроз здійснення ефективного управління кредитної діяльності банку, їх небезпечності та системи негативного впливу на загальний фінансовий стан банку. Це стосується ступеня ризику та прибутковості окремих видів кредитів, забезпеченості кредитів, дослідження факторів зовнішнього кредитного середовища, які прямо або опосередковано

впливають на кредитну діяльність банку.

2. Аналіз та виявлення прогалин у механізмі здійснення управління кредитною діяльністю банку. Це стосується визначення відповідальності менеджерів, які займаються кредитною діяльністю банку на різних рівнях, формування стандартів оцінки кредитоспроможності позичальників, політики встановлення процентних ставок по кредитах.

3. Розробка та використання методів захисту та протидії негативному впливу загроз шляхом викупу проблемних кредитів іншими банками, зниження відсоткових ставок за кредитами, пролонгація строків кредитування, зменшення основної суми проблемних кредитів, конвертація валютних кредитів та ін.

4. Визначення сильних сторін та переваг механізму управління кредитною діяльністю банку, а також проведення заходів відносно мінімізації ризиків використання фінансових ресурсів.

5. Формування сприятливих умов для здійснення фінансово-господарської роботи банку, а також реалізація заходів захисту його банківських операцій.

Щодо вдосконалення інструментарію управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ» варто зупинитися та ввести в систему оцінки ефективності діяльності банку у сфері кредитування наступні інструменти:

1. Здійснювати ціноутворення на основі ринкового відсотка на кредити, середньої вартості позикових коштів та необхідної прибутковості кредитної діяльності.

2. Отримувати додаткові гарантії повернення кредиту.

3. Надавати позичальникові додаткові консультаційні послуги.

4. Здійснювати реалізацію вторинних джерел погашення кредиту

5. Ініціювати у разі потреби процедуру банкрутства позичальника.

6. Визначати доцільність кредитування та запроваджувати дієву систему протидії шахрайським проявам на стадіях прийняття рішення про видачу

кредиту.

7. Нейтралізувати фінансові ризики і здійснювати контроль за фінансовою безпекою кредитора при цьому використовувати інформацію Українського бюро кредитних історій. Це підвищить рівень безпеки як для позичальника, так і для банку.

Крім використання наведених удосконалених інструментів для ефективного управління кредитною діяльністю варто здійснити ряд заходів для зміцнення стрес-стійкості в процесі кредитування, які є необхідними для застосування інструментарію кредитного ризик-менеджменту.

До цих заходів належать такі:

1. Окреслення психологічного простору, аналіз особистої ефективності, використання часу, планування та організація кредитної справи.
2. Визначення особистих та психологічних ресурсів людини.
3. Подолання конфліктів, депресії, управління стресом.
4. Постановка цілей, вибір життєвих пріоритетів. Планування сценаріїв поведінки кризових менеджерів та подолання внутрішніх неузгодженостей, а також підвищення працездатності.

Від запровадження ефективних методів, які спрямовані на зберігання стрес-стійкості, професійної компетенції, мотивованості та кредитної етики залежить спроможність кредитного працівника банку об'єктивно здійснювати оцінку рівня кредитного ризику для подальшого управління ним.

В цілому, кредитний менеджмент є найважливішим компонентом банківського менеджменту, роль якого полягає у налагодженні взаємодії вітчизняних підприємств і банків як важливого чинника розвитку ринкової економіки.

Тому в роботу АТ «ПУМБ» варто запровадити управлінський підхід до здійснення кредитної діяльності, що полягає у визначенні ступеня дотримання обов'язкових єдиних вимог, які можуть бути висунуті до



кредитного менеджменту. Цей підхід може бути використаний в частині загального управління кредитуванням, планування і інформаційно-аналітичного забезпечення кредитної діяльності, оперативного управління кредитами, роботи з кадрами кредитних підрозділів. Однак недоліком цього методу є універсальність і суб'єктивність показників, а також відсутність єдиної визнаної системи показників у межах банківської системи.

Тому для ефективного управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ» потрібно орієнтуватися на попит і потреби ринку, на запити клієнтів та організацію прибуткових кредитних продуктів та послуг, врахування фактору часу та забезпечення економічної ефективності функціонування банку, коригувати цілі, програми банку залежно від стану зовнішнього середовища та стану кредитного ринку, а також проводити якісний підбір персоналу та його систематичне навчання [41, с. 550].

Отже, можемо зробити висновок, що після вибору удосконалених методів та інструментів підвищення системи управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ», відбувається її реалізація з максимальною ефективністю, здійснюється своєчасна координація та контроль за виконанням за планових показників.

### **3.2 Шляхи покращення ефективної структури кредитного портфеля банку**

У сучасних умовах, які склалися в країні, а саме економічної нестабільності, військового конфлікту та політичної кризи формування ефективної організації кредитної діяльності банку є однією з важливіших цілей управління роботою банківської системи. При цьому основне завдання полягає у розробці ефективної структури кредитним портфелем банку. Зазначимо те, що саме кредитний портфель являється важливий інструментом управління кредитною діяльністю банку, що спрямовує стратегічну політику і поточну роботу на виконання завдань державної кредитної політики.

Перед тим, як навести ефективну структуру кредитного портфеля для АТ «ПУМБ» доцільно використати рекомендації Національного банку України для того, щоб врегулювати питання з приводу проблемних кредитів. Для цього потрібно провести наступні заходи:

1. Розглянути доцільність заснування комітету правління банку з роботи з непрацюючими активами та створити постійно діючий підрозділ із роботи з проблемними кредитами.
2. Організаційно відокремити підрозділ із роботи з проблемними кредитами від інших, що займаються активними операціями, та зосередити його роботу на врегулюванні проблемної заборгованості.
3. Створити систему раннього реагування спрямовану на завчасне виявлення потенційно проблемних кредитів. Для цього буде визначено потенційно проблемні активи, яким банки повинні приділяти особливу увагу.
4. Розробити та запровадити стратегію управління проблемними кредитами та операційний план її виконання. Стратегія повинна встановити чіткі цілі для досягнення протягом трьох років, а план має містити ключові показники ефективності та перелік заходів, спрямованих на зниження рівня проблемних кредитів.

Відзначимо, що ці рекомендації відповідають найкращим європейським практикам і ґрунтуватиметься на Керівних принципах для банків стосовно непрацюючих кредитів ЄЦБ (Guidance to banks on non-performing loans, March 2017), настановах Європейського банківського органу з управління непрацюючими та реструктурованими експозиціями (EBA/GL/2018/06).

Крім цього АТ «ПУМБ» варто запровадити нові механізми роботи із неплатоспроможними позичальниками. Для прикладу, якщо позичальник ініціює своє банкрутство запускається процедура відновлення платоспроможності боржника – фізичної особи, у процесі якої арбітражний керуючий допомагатиме боржнику розв'язати його фінансові проблеми. Важливо, що ініціатором подібного позову може стати тільки сам позичальник, а не кредитор.

Також потрібно врегулювати систему реструктуризації заборгованості за валютними кредитами в АТ «ПУМБ». Оскільки з грудня 2014 року діє мораторій на стягнення нерухомості з позичальників, що не виконали зобов'язання за іпотечними кредитами у валюті Національний банк України хоче його в майбутньому скасувати. У зв'язку з цим процедура банкрутства юридичних осіб стане ефективнішою та прозорішою: її тривалість зменшиться, майно підприємств-банкрутів продаватимуть виключно через електронні аукціони. Такий механізм доцільно запровадити в роботу досліджуваного банку для того, щоб скоротити витрати кредиторів на повернення боргів. Це стимулюватиме розвиток банківського кредитування.

Крім цього АТ «ПУМБ» варто запровадити в систему оцінку розміру кредитного ризику класифікацію за найгіршим класом боржника – фізичну особу, яка відповідно до інформації з Кредитного реєстру допустила дефолт в інших банках. Також банк має понижувати клас боржника-юридичної особи аж до найгіршого, якщо в Кредитному реєстрі є інформація про його дефолт в інших банках або високу ймовірність такого дефолту. Таким чином нові вимоги підвищать якість оцінювання банком кредитного ризику.

Ще один вдосконалений напрямок, який вплине не лише на кредитний портфель, а й на кредитну діяльність АТ «ПУМБ» є впровадження вимог затверджених Постановою Національного банку № 64, що стосуються питань поведінки (етики), запобігання конфліктам інтересів, операцій із пов'язаними особами, конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку, навчання персоналу та підвищення його кваліфікації в ризик-менеджменті[5]. АТ «ПУМБ» доцільно запровадити стратегію управління ризиками, політику, методики та процеси управління в розрізі кожного виду ризиків банківської діяльності, а також завершити підготовку інформаційних систем до запровадження нової системи управління ризиками.

Для того, щоб активізувати роль кредитного портфеля як інструмента збільшення дохідності від кредитних операцій доцільно його структуру розглядати з наступних позицій:

1. Банк повинен створити кредитний портфель у відповідності до вимог затвердженої державної кредитної політики з врахуванням його місця в її запровадженні. Такий портфель ще називають стратегічним кредитним портфелем, в якому окреслюють перспективи збільшення кредитної активності банківської установи, при цьому встановлюється співвідношення у розрізі розподілу кредитів у відповідності до строків, галузей виробництва, регіонів, підприємницьких структур і споживачами, а також обґрунтовують пріоритети у здійсненні кредитуванні малого і середнього бізнесу, обслуговуванні зовнішнього і внутрішнього товарного обігу тощо.

2. Банк формує таку структуру кредитного портфеля саме до моменту укладання кредитних угод, яка основана на обсягах та структури стратегічного кредитного портфеля, іншими словами у відповідності до затверджених державних пріоритетів. Це відбувається шляхом проведення відбору із наданих потенційними позичальниками проектів кредитного характеру таких, що змогли б задовольнити принципові вимоги кредитування. Такий портфель ще називають переддоговірний

(потенційний), або тактичний, тобто портфель в якому формується декомпозиція стратегічного портфеля.

3. Портфель фактично наданих кредитних ресурсів або фактичний кредитний портфель, він являється загальновизнаним. Однак оцінка його якості може формуватися не тільки у традиційно затвердженому порядку, а й за ознаками повноти впровадження завдань стратегічного кредитного портфеля. При таких умовах кредитний портфель посідає активне місце не лише у здійсненні управлінні кредитною діяльністю банківської установи, а й банківської системи, а також сприяє вирішення багатьох проблем щодо забезпечення збільшення потенціалу національної економіки [26].

Варто відзначити, що досить часто вчені у дослідженнях доводять те, що управління кредитним портфелем банківської установи в першу чергу пов'язано з мінімізацією кредитного ризику і відзначають той факт, що процес управління кредитним портфелем являється сукупністю завдань, методів, принципів, функцій, інструментів і специфічних прийомів відносно цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми на керовану. При цьому управління кредитним портфелем банку здійснюється з використанням традиційного та нетрадиційного підходів. Перший підхід базується на неформалізованих філософських методах, що використовується при здійсненні коефіцієнтного аналізу, працює в будь-якому середовищі, а також є простим та швидким при використанні. Нетрадиційний підхід базується на загальноприйнятих методах пізнання при цьому застосовує при розрахунку теорію ймовірності, економетрію, статистику, працює в стабільному ринковому середовищі і є складнішим і дорожчим при використанні у порівнянні з традиційним [22, с. 53].

Для того, щоб сформувати оптимальну структуру кредитного портфеля АТ «ПУМБ» доцільно враховувати встановлені системою управління кредитної діяльності банку певні обмеження, діючи структуру кредитного портфеля та провести його критичний аналіз. Після проведення даного

дослідження можемо зазначити, що оптимальною структурою кредитного портфеля буде наступна:

1. Оскільки обсяг кредитів фізичним особам становить у 2018 році лише 31,68% (табл. 2.1), що пов'язано із нестабільністю доходів населення, політичною та економічною ситуацією, яка склалася в країні доцільно збільшити їх частку до 35% при цьому розширити перелік кредитних послуг для фізичних осіб збільшуючи термін погашення кредитів та зниженням відсоткових ставок, це надасть можливість отримати більше нових клієнтів та збільшить надходження від кредитних операцій.

2. Кредити юридичним особам складають близько 68%, що є достатньою для ефективної кредитної діяльності банку, однак потрібно удосконалити послугу малому і середньому бізнесу на поповнення обігових коштів у формі забезпеченого «овердрафту», зараз комісія за користування послуги становить 0,08%. Прибутковість цього виду кредиту є досить високою близько, а ризик такої операції для банку незначний, оскільки цей вид кредиту характеризується швидким оборотом та прийнятним для банку забезпеченням. Тому банку варто зацікавити юридичні особи в користуванням даного виду кредитного продукту.

3. Решта кредитів, а саме автокредитування не є настільки привабливою для банку, оскільки або занадто ризикована, або низькорентабельна, тому їхня частка має становити близько 1-3% від загального обсягу портфеля для забезпечення належного рівня його диверсифікації.

Перші два види кредитів є пріоритетними для досліджуваного банку, тому можемо рекомендувати менеджменту банку проводити заходи щодо їх розширення.

Для того, щоб покращити якість кредитного портфеля АТ «ПУМБ» потрібно впровадити в дію наступні заходи (рис. 3.4). При цьому основними завданнями, які стоять при формуванні ефективної структури кредитного портфеля є наступні:

1. Високий темп очікуваного рівня доходу в довгостроковому періоді.
2. Мінімізація рівня ризиків кредитного портфеля.
3. Дотримання необхідної ліквідності кредитного портфеля.
4. Високий рівень доходу в поточному періоді.



Рис. 3.4 Заходи удосконалення структури та якості кредитного портфеля

АТ «ПУМБ»\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [12]

Ефективна структура кредитного портфеля взаємопов'язує такі основні аспекти банківської діяльності як дохідність, ліквідність і ризик. При цьому процес формування ефективної структури кредитного портфеля АТ «ПУМБ» передбачає проходження таких етапів як:

1. Обґрунтування загальних положень і цілей кредитної політики, а саме створення відповідного відділу, який буде займатися управлінням кредитними операціями.

2. Вибір відповідних об'єктів для здійснення кредитування з метою їх включення у кредитний портфель.
3. Проведення аналізу стану кредитного портфеля.
4. Здійснення оперативного управління виявленими відхиленнями від оптимального стану [26].

При забезпеченні оптимального кредитного портфеля потрібно окреслювати мету для реалізації розробленої кредитної політики через підбір найбільш ефективних і надійних кредитних вкладень. Проведення постійного моніторингу кредитного портфеля дає можливість обрати раціональний варіант для того, щоб розмістити фінансові ресурси, а також визначити напрямки проведення кредитної політики досліджуваного банку, знизити рівень ризику через здійснення диверсифікації кредитних вкладень та прийняти відповідні рішення відносно доцільності надання позики клієнтам.

Для того, щоб розробити ефективну структуру кредитного портфеля у АТ «ПУМБ» потрібно використовувати сучасні новітні методи його, для прикладу можемо використати такий метод як «Agile». Оскільки не всі кредити можуть бути вчасно структуровані таким чином, щоб бути реалізованими за класичним підходом. В такому випадку варто використати ітеративно-інкрементальний метод управління Agile. Він передбачає розподіл кредитного портфеля на окремі види кредитів, які в подальшому об'єднуються в готовий вже сформований кредитний портфель. Agile являється скоріше не самим методом управління кредитним портфелем, а набором ефективних ідей і принципів для того, щоб ефективно здійснювати управління кредитним портфелем. Вже на базі цих принципів і практичних розробок були впроваджені в роботу банку окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки (Scrum, Kanban, Crystal тощо) [41].

Наведені методи можуть відрізнятися один від одного за багатьма ознаками, однак всі вони відповідають одним і тим же принципам. Так, Scrum являється гнучким фреймворком, який був створений в 1986 р., при цьому саме він вважається самим структурованим. Цей метод поєднує в собі



елементи класичного підходу та ідеї гнучкого підходу щодо здійснення управління кредитним портфелем. Як наслідок з використанням цього методу збалансовано поєднується гнучкість й структурованість кредитного портфелю. Відповідно до затверджених принципів Agile, Scrum розбиває кредитний портфель на окремі види кредити, які відразу можуть бути застосовані у отриманні цінності (product backlog). В подальшому наведені кредити пріоритезуються через поділ їх на надійні та проблемні.

Переконавання в тому, що кредит відповідає усім вимогам до кредитного портфеля відбувається через переоцінку видів кредитів та внесення змін до них. У цьому процесі беруть участь усі суб'єкти кредитного процесу: кредитний комітет, Scrum Експерт (Scrum Master) і весь кредитний підрозділ банку. Відповідальність за цей процес розподіляється на всіх учасників. Scrum досить складний для впровадження в роботу банку, оскільки є новим процесом, за яким визначаються нові ролі та делегується багато повноважень органам, що здійснюють управління кредитним портфелем, а також визначається нова організаційна структура. Однак саме такий підхід є достатньо гнучким і структурованим для управління кредитним портфелем, що не дозволяє відхилятися від визначеного напрямку [46].

Lean дозволяє додати до принципів Agile розгалужену схему потоку операцій (workflow) для виконання всіх ітерацій з однаковою якістю. У Lean, так само, як і в Scrum, управління кредитним портфелем розбивається на окремі етапи, які реалізуються окремо й незалежно. Однак в Lean для впровадження кожного з етапів управління існує перелік чітко окреслених завдань, які пов'язані з: плануванням, розробленням, аналізом кредитоспроможності, та інші, що необхідні для якісного управління кредитним портфелем банку.

Етапи Lean і їх гнучкість дозволяють бути впевненими в тому, що кожна частина процесу управління реалізується так, як потрібно. У Lean не прописані чіткі межі етапів та дозволяється паралельно виконувати кілька

завдань на різних етапах, що підвищує ефективність управління кредитним портфелем [51].

Кінцевою метою розробки ефективного кредитного портфеля та механізму його управління в АТ «ПУМБ» є задоволення якості кредитів, якої можна досягти за допомогою безперервного процесу поліпшення всіх етапів управління, заснованому на ретельному аналізі показників. Для цього доцільно використати процес DMEDI з наступних етапів:

1. Визначення (Define) – на ньому відбувається розгляд заявок на отримання кредиту, збирається інформація про позичальників.
2. Вимірювання (Measure) – збір і аналіз кількісних даних про обсяг потенційного кредитного ризику. На даному етапі визначається, які показники застосовуватимуться до оцінки кредитних ризиків та якості кредитного портфелю, також, які дані потрібно збирати і аналізувати.
3. Дослідження (Explore) – на стадії дослідження працівник кредитного відділу вирішує, яким чином можна досягти поставлених цілей і виконати всі вимоги в строк та в рамках залучених коштів. На даному етапі дуже важливо нестандартне мислення керівника кредитного підрозділу при вирішенні проблем, що виникли.
4. Розробка (Develop) – на даному етапі реалізуються плани й рішення, прийняті на попередніх етапах. Важливо розуміти, що на даному етапі необхідний детальний план, в якому описані всі дії, необхідні для досягнення поставлених цілей.
5. Контроль (Control) – даний етап вимагає ретельного документування, аналізу зібраних даних щодо моніторингу кредиту.

Можемо зробити висновок, що формування ефективної структури кредитного портфеля та управління ним являється основою ефективного управління кредитами. Саме створення ефективної структури кредитного портфеля в АТ «ПУМБ» дозволяє балансувати і утримувати ризик всього портфеля, очікуючи і контролюючи ризик, який притаманний ринкам, клієнтам, кредитним інструментам, умовам діяльності.

Управління портфелем є особливо актуальним у зв'язку з диверсифікацією банками операцій, воно пов'язане з процесами стратегічного планування [48].

Отже, можна запропонувати наступні заходи, спрямовані на розробку ефективної структури кредитного портфеля АТ «ПУМБ»:

1. При кредитуванні доцільно застосовувати системний підхід до управління ризиками.

2. При здійсненні диверсифікації як одного із головних і універсальних методів управління кредитним ризиком необхідно поєднувати кредитування позичальників із різних галузей та внутрішньо-регіональне розосередження банківської кредитної активності.

3. При вирішенні питання щодо проблемних кредитів варто використовувати методи оптимізації кредитного портфеля, які враховують ризик неповернення коштів; банкам в Україні потрібно створити принципово нову міжбанківську інформаційну систему «карт позичальників», яка б містила всі аспекти інформації про позичальників, що входять до групи кредитного ризику.

4. Удосконалити формування кредитної політики за стратегіями та видами кредитування, уточнити стратегії споживчого кредитування, управління кредитним ризиком в сукупності всіх видів ризиків та здійснювати пошук резервів для зниження ризику відносно структури кредитів та обсягів ресурсної бази.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливе без ефективно діючої банківської системи. Кредитна діяльність банку - це двосторонній процес, що передбачає залучення коштів та формування кредитних ресурсів та їх розміщення на кредитному ринку. Ефективне управління кредитною діяльністю банку є одним з важливих управлінських заходів, від якості проведення якого залежить фінансові результати діяльності банку. Головним фактором ефективної кредитної діяльності банків є оптимальне формування і управління кредитним портфелем при мінімальному рівню ризику. Кредитна діяльність банків є головною складовою ефективного функціонування економіки країни протягом багатьох років.

Оцінивши теоретичні та практичні аспекти управління кредитною діяльністю на прикладі АТ «ПУМБ» можемо зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження є АТ «ПУМБ» є системно важливим банком у банківській системі, тобто банком, банкрутство або неналежне функціонування якого може призвести до появи системних ризиків. Активи банку збільшуються з кожним роком, найбільше темп приросту був у 2016 р., станом на 31.12.2016 р. активи становили 44553 млн. грн. збільшилися на 6909 млн. грн., або на 18,35%. Відносно пасивів АТ «ПУМБ» зазначимо, що вони збільшуються з кожним роком, що є плюсом для банку, найбільше збільшення відбулося за 2016 рік на 6908 млн. грн. (18,35%).

2. Оцінивши кредитну діяльність АТ «ПУМБ» відзначимо, що основну частину коштів надає під кредити юридичним особам, оскільки частка кредитів юридичних осіб коливається з 77,38% у 2014 році до 68,32% у 2018 році, при тому, що кредити фізичним особам коливаються з 22,62% до 31,68% за аналізований період. Відносно резерву під кредитні збитки його сума коливається з 5089,09 млн. грн. у 2014 році до 9372,27% у 2018 році і складає близько 25% за аналізований період. Щодо непрацюючих кредитів

зазначимо, що до них відносять кредити, за якими затримують платежі понад 90 днів, їх частка за аналізований період коливається з 19,25% у 2014 році до 20,53% у 2018 році, при тому у 2015 році їх частка становила близько 30%.

3. У структурі доходів від кредитної діяльності АТ «ПУМБ» переважають процентні доходи за кредитами фізичних та юридичних осіб, які у 2018 році становлять 5118,38 млн. грн. або 92,13% від усіх доходів, пов'язаних з кредитною діяльністю. Серед витрат, які пов'язані із кредитною діяльністю переважають процентні витрати, що становлять близько 89,52% або 1759,55 млн. грн. у 2018 році. Прибуток від кредитної діяльності за досліджуваний період коливається з 24,13 % у 2016 році до 3,65 % у 2018 році. Коефіцієнт прибутковості кредитних операцій незначний і становить близько 11% за аналізований період. У результаті проведених досліджень визначено, що діяльність банку АТ «ПУМБ» у сфері кредитування протягом останніх років є зростаючою. Банк повинне більше приділяти уваги підвищенню якості та ефективності управління кредитною діяльністю.

4. Нормативно-правовою інформаційною базою АТ «ПУМБ» є Закон України «Про банки та банківську діяльність», Законом України «Про акціонерні товариства», Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» та інші нормативно-правові акти. Цільовою аудиторією досліджуваного банку є середні та великі корпоративні клієнти, оскільки саме їм здійснюється продаж більшості банківських послуг і саме в їх наявності банк вбачає основний напрямок для проведення диверсифікації кредитного портфеля, отримання більшого прибутку у порівнянні із продажами іншим корпоративним клієнтам, а також сприяє мінімізації кредитних ризиків.

5. Під системою управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ» варто розуміти сукупність методів та різноманітних прийомів, завдяки яких можна поєднати суб'єкти управління з внутрішніми чинниками, які безпосередньо мають вплив на формування та реалізацію кредитної діяльності. Стратегічний рівень представлений Загальними зборами

акціонерів, який є вищим органом управління АТ «ПУМБ», що приймає рішення відносно основних аспектів діяльності банку. Саме цей орган затверджує функціональні обов'язки Наглядової Ради, Правління та Ревізійної комісії, а також затверджує фінансову звітність. На тактичному рівні в процесі формування кредитної політики АТ «ПУМБ» беруть участь працівники Наглядової ради, до якого входить Департамент внутрішнього аудиту та Кредитна рада. Наглядова рада банку контролює всю діяльність банку, у тому числі й кредитну, здійснює захист прав кредиторів та вкладників банку.

6. На оперативному рівні відбувається безпосередньо процес реалізації кредитної діяльності банку. Цей рівень управління представлений Правлінням, до складу якого входять Комітет управління активами та пасивами, Тарифно-комерційний комітет, Кредитний комітет та Комітет з питань фінансового моніторингу. Правління являється виконавчим органом банку, саме він здійснює поточне управління в АТ «ПУМБ». Комітет з управління активами та пасивами виконує у сфері кредитної діяльності банку забезпечення процесу оптимізації між прибутком та ризиком кредитних операцій, при цьому визначає кількісні та якісні критерії оцінки кредитних ризиків, а також приймає рішення відносно ефективної структури активів та пасивів банку. Тарифно-комерційний комітет у цій сфері здійснює аналіз досягнення цілей при формуванні кредитної політики АТ «ПУМБ».

7. Основними методами управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ», зокрема кредитними ризиками є такі методи як: загальні – на рівні окремої позики, а саме аналіз кредиту та кредитоспроможності позичальника, структурування, документування та контроль, а також спеціальні – диверсифікація, лімітування, резервування та сек'юритизація. Інструментами впливу на кредитну діяльність банку є депозити фізичних та юридичних осіб, що займають найбільшу питому вагу у структурі банківських ресурсів; інвестиційний портфель, який є альтернативним щодо кредитного портфеля напрямом розміщення банківських ресурсів, а також процентні ставки за

кредитами і депозитами, що є індикатором рівня дохідності кредитних та депозитних операцій.

8. Напрямки оптимізації організаційної структури у АТ «ПУМБ» є орієнтація організаційної структури на стратегію розвитку банку, оптимізація міжструктурних взаємовідносин, досягнення порозуміння між підрозділам, формування сильних, економічно грамотних управлінських команд, підвищення орієнтованості ключових підрозділів банку на результат, створення дієвих координаційних механізмів або інноваційних структур проектного типу під цільові потреби, а також формування інтелектуальної культури управління, заснованої на довірі та повазі співробітників.

9. Удосконалена модель управління кредитної діяльності АТ «ПУМБ» передбачає аналіз показників, що оцінюють кредитну діяльність банку, обґрунтування системи цілей, що виражені набором кількісних і якісних показників, оцінку впливу чинників на забезпечення поставлених цілей, вибір видів здійснення ефективного управління, інструментальне забезпечення реалізації заходів, визначення шляхів реалізації управління кредитної діяльності банку від загроз, оцінку впливу механізму на рівень кредитної діяльності банку та досягнутого рівня кредитної діяльності банку, виявлення загроз і напрямків підвищення ефективності кредитної діяльності, коригування і удосконалення механізму діяльності банку, оцінку результатів дії механізму кредитної діяльності банку.

10. В роботу АТ «ПУМБ» варто запровадити управлінський підхід до здійснення кредитної діяльності, що полягає у визначенні ступеня дотримання обов'язкових єдиних вимог, які можуть бути висунуті до кредитного менеджменту. Цей підхід може бути використаний в частині загального управління кредитуванням, планування і інформаційно-аналітичного забезпечення кредитної діяльності, оперативного управління кредитами, роботи з кадрами кредитних підрозділів. Тому для ефективного управління кредитною діяльністю АТ «ПУМБ» потрібно орієнтуватися на попит і потреби ринку, на запити клієнтів та організацію прибуткових

кредитних продуктів та послуг, врахування фактору часу та забезпечення економічної ефективності функціонування банку, коригувати цілі, програми банку залежно від стану зовнішнього середовища та стану кредитного ринку, а також проводити якісний підбір персоналу та його систематичне навчання.

11. При формуванні ефективної структури кредитного портфеля є наступне: високий темп очікуваного рівня доходу в довгостроковому періоді, мінімізація рівня ризиків кредитного портфеля, дотримання необхідної ліквідності кредитного портфеля та високий рівень доходу в поточному періоді. Процес формування ефективної структури кредитного портфеля АТ «ПУМБ» передбачає проходження таких етапів як: обґрунтування загальних положень і цілей кредитної політики, а саме створення відповідного відділу, який буде займатися управлінням кредитними операціями; відбір відповідних об'єктів для здійснення кредитування з метою їх включення у кредитний портфель; проведення аналізу стану кредитного портфеля, а також здійснення оперативного управління виявленими відхиленнями від оптимального стану.

Основними заходами удосконалення структури кредитного портфелю у АТ «ПУМБ» є наступне:

1. Банк повинен ретельно підбирати зовнішнього аудитора для запобігання шахрайству.
2. Постійно проводити моніторинг банків, які здійснюють агресивну кредитну політику на банківському ринку, тобто більше 80% активів знаходиться в кредитному портфелі.
3. Розробляти та суворо дотримуватися положень основної грошово-кредитної політики з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на роботу банку.
4. Забезпечити ефективний моніторинг фінансового стану позичальника для контролю динаміки сумнівних боргів у банку, переоцінити кредитний портфель за реальною вартістю (на ринку).
5. Проводити виважену кредитну політику, при якій сума кредитного портфеля не перевищує 35–50% активів банку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
2. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
3. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 № 3480-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.
4. Звітність та нормативна база Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
5. Постанова правління Національного банку України «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» від 28.08.2001 № 368. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0841-01>
6. Постанова правління Національного банку України «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» від 02.08.2004 № 361 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0361500-04>
7. Постанова правління Національного банку України « Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» від 30.06.2016 № 351 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>
8. Постанова правління Національного банку України «Про затвердження Положення про організацію системи управління кредитними ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018. №64.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
[https://about.pumb.ua/finance/annual\\_reports](https://about.pumb.ua/finance/annual_reports).

9. Аврамчук Л. А. Ризик-менеджмент як метод управління кредитним портфелем банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/3.pdf>

10. Антіпова Н. А. Вдосконалення ефективності кредитної політики банку як однієї з передумов конкурентоспроможності економіки / Н. А. Антіпова [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/>

11. Банківська справа і фінансування інвестицій. Том 2: Політика і стратегія. Частина 1 / Н. Брук // Інститут Економічного розвитку Всесвітнього банку. – 2005. – 312 с.

12. Верхуша Н. П. Концептуальні основи управління кредитним ризиком банку на основі системного і процесного підходу / Н.П. Верхуша // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (130). – С. 11-21.

13. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин, Т. Я. Андрейків. – К.: Знання, 2008. – 361 с.

14. Волкова Н. І. Деякі аспекти підвищення ефективності кредитної діяльності банку / Н. І. Волкова // 2016 р.

15. Волкова Н. І. Тенденції та особливості кредитної діяльності вітчизняних банків на сучасному етапі розвитку економіки / Н. І. Волкова // Економіка і організація управління. – 2018. – №1.

16. Волохов В. І. Ефективність кредитної діяльності банку: автореф. Дис. Канд. Економ, наук: 08.04.01 / Волохов Віктор Ігорович. - К., 2005. -19 с.

17. Грищенко Т.В. Проблеми формування та реалізації кредитної політики комерційних банків / Т. В. Грищенко, О.А.Падалко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2005.– №79.– С. 12-15

18. Дзюблук О. В. Проблеми забезпечення ефективного функціонування банківської системи в перехідній економіці/ О. В. Дзюблук // Вісник Національного банку України. – 2015. - №3. – С. 30-45.

19. Дмитренко М. Управління ризиками в комерційних банках / М. Дмитренко // Вісник НБУ. – 2009. – №9. – С.23–25.
20. Довгань Ж. Особливості управління кредитною діяльністю банківських установ у сучасних умовах / Світ фінансів - № 4 – 2015 р.
21. Доценко І. О. Сутність та значення кредитної діяльності банку у сучасних умовах економічного розвитку / І. О. Доценко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_1\\_2017ua/23.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/23.pdf)
22. Золотарьова О. В. Концепція кредитної політики комерційного банку та можливості підвищення її ефективності / О. В. Золотарьова, Ю. В. Півняк, П. Ю. Мартиненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 52-54.
23. Іршак О. С. Сучасний стан кредитної діяльності та її вплив на розвиток реального сектору економіки / О. С. Іршак [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2018/34\\_2018/32.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/32.pdf)
24. Коваленко В. В. Трансформаційні напрями розвитку банківської системи України / В. В. Коваленко // Економічний форум. – 2015.– №2. – 2015. –С. 286-295.
25. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія / За ред. В. В. Коваленко. – Одеса: Видавництво «Атлант», 2015.
26. Крючко Л. С., Сидоренко А. В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. // Мукачівський державний університет. – 2017. – Випуск 13. – С. 1139-1142.
27. Латунова К. Б. Теоретико-методологічні засади побудови ефективної системи стратегічного управління кредитним ризиком банку / К. Б. Латунова //Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – С. 45-50.
28. Лисенко О. В. Оцінка ефективності кредитної діяльності банків / О. В. Лисенко // Вісник ЖДТУ. №3. 2013. – 65 с.

29. Лисенко О. В. Практикум з курсу «Аналіз банківської діяльності»: навч. Посібник / О. В. Лисенко. – К. : КНЕУ. 2010. – 307 с.
30. Малахова, О. Л. Кредитна діяльність банків як базова передумова забезпечення фінансової стійкості банківської системи України [Текст] / Олена Леонідівна Малахова, Світлана Володимирівна Тетюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред. ) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 1. – С. 275-284. – ISSN 1993-0259.
31. Маслова А. Ю. Системний підхід до визначення особливостей кредитної діяльності банків у сучасних умовах економічного розвитку / А. Ю. Маслова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. - № 1. – 198 с.
32. Міщенко В. І . Банківські операції: Підручник / В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янська, О. Г. Коренєва. - 2-е вид., переробл. і доп. - К. : Знання, 2007. - С.46-48.
33. Міщенко В. І. Стратегічні підходи до управління ризиками функціонування нежиттєздатних банків і обслуговування проблемних активів / В. І. Міщенко, С. В. Міщенко // Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. економіка. – 2014. – № 10(163). – С. 40–45.
34. Недіючі кредити [Електронний ресурс] / Офіційний сайт НБУ. – Режим Доступу: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=123459](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123459)
35. Островська Н. Л. Моніторинг в системі управління кредитною діяльністю банку: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2014. - 8 с.
36. Павленко Т. С. Кредитная деятельность коммерческих банков и ее влияние на банковскую деятельность: автореф. Дис. ... канд. Экон. Наук : 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Т. С. Павленко. – РостовнаДону, 2009. – 20 с.

37. Петрушко Я. Р. Кредитна діяльність банку та основні етапи її організації / науковий вісник Ужгородського національного університету випуск 20. частина 2. – 2018
38. Петрушко Я. Р. Управління кредитним ризиком як запорука безпеки кредитної діяльності банку // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
39. Полінкевич О. М. Суть, принципи та типи кредитної діяльності комерційного банку / О. М. Полінкевич, І. І. Сидорук, Т. В. Тимощук // Економічний форум. – 2014. - № 4. – 248 с.
40. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. Економічна безпека банку: теоретичний базис та системний підхід // Бізнес Інформ. – 2017. – № 7. – С. 230–236.
41. Самура Ю. О., Кульчицька Н. С. Формування системи безпеки в банківських установах. // Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – Випуск 15. – С. 548-553
42. Сова О.Ю. Напрями вдосконалення управління кредитними ризиками комерційних банків / О. Ю. Сова // Чернігівський науковий часопис. – 2012. – №1. – С. 120-126.
43. Стельмах, В. С. Енциклопедії банківської справи України [Текст]: посібник/ В. С. Стельмах. - К.: Молодь ін. Юре, 2001. – 352 с.
44. Степаненко К. Р. Особливості формування кредитного портфеля банку. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. –2016.–Випуск 7. – Частина 3. –С. 111-114. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_7%283%29\\_\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7%283%29__30)
45. Степанова М. О. Управління кредитними ризиками банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.
46. Тисячна Ю. С. Методичні підходи до оцінки якості кредитного портфеля банку / Ю. С. Тисячна // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 278-283.

47. Толстошесєва А. В. Забезпечення безпеки кредитної діяльності банків: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2015. 5 с.
48. Торяник Ж. І. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід / Ж. І. Торяник, К. В. Антимоник // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2016. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe).
49. Управління фінансовими ризиками банків: монографія/ Ю. П.Макаренко, В. В. Бобиль. – Дніпропетровськ: Герда, 2014.– 266 с.
50. Харченко А. М. Економічна природа кредитного ризику як ключового ризику банківського кредитування / А. М. Харченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка».–2014. – № 26. – С. 89-94.
51. Шира Н. О. Удосконалення механізму управління кредитним ризиком /Н. О. Шира, І. М. Кукса // «Молодий вчений». – 2014. – № 4. – С. 135-138.
52. Шиян Д. В. Організаційно-методичні аспекти формування механізму фінансової безпеки банківської системи. Фінансовий простір. 2014. –№ 2.–С. 152-163.
53. Шульга Н. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в банках України / Н. Шульга, М. Мельничук // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 1. – С.44-46.
54. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за 2016-2018 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :[https://about.pumb.ua/finance/annual\\_reports](https://about.pumb.ua/finance/annual_reports).
55. Юрків М. Т. Управління проблемними кредитами банків в Україні: кредитний портфель як основа здорового функціонування фінансової системи країни / М. Т. Юрків 282 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

**Наукові підходи до трактування поняття «кредитна діяльність банку»\***

Автор	Визначення
Стельмах В. С. [43, с. 352]	Комплексний процес із реалізації кредитних операцій із метою отримання прибутку, результатом якого є створення та розміщення на ринку кредитної послуги
Маслова А. І. [31, с. 198]	Складна система, представлена сукупністю елементів, що тісно взаємозв'язані між собою та виконують визначені завдання.
Вовчак О. Д. [13, с. 361]	Система заходів банку в сфері кредитування його клієнтів, що здійснює банк для реалізації своєї загальної стратегії в певному періоді часу.
Антіпова Н. А. [10, с. 361]	Частина філософії банківського бізнесу, яка визначає внутрішню банківську процедуру видання кредиту, документообіг, моніторинг за кредитним портфелем, роботу з проблемними кредитами, встановлення процентних ставок по кредиту.
Волохова В. І. [16, с. 19]	Комплексний процес з відтворенням та реалізацією кредитних послуг з метою отримання прибутку.
Іршак О. С. [23, с. 146]	Діяльність банку, спрямована на надання коштів позичальникам у тимчасове користування на певних умовах для отримання прибутку
Толстошеева А. В. [47, с. 5]	Сукупність дій, спрямованих на формування необхідних обсягів кредитних ресурсів через залучення коштів юридичних і фізичних осіб та розміщення цих ресурсів на кредитному ринку з дотримання загальноприйнятих принципів та наявних правових норм.
Островська Н. Л. [35, с. 8]	Комплекс дій, спрямованих, окрім безпосередньої організації кредитного процесу, на досягнення високої ефективності кредитних вкладень, задоволення попиту на кредитні послуги, мінімізацію кредитного ризику та формування стійких конкурентних переваг у кредитній сфері.

\*Примітка: складено автором за даними [43, 31, 13, 10,16, 23, 47, 35]



Рис. 1 Ознаки кредитної діяльності\*

\*Примітка: складено автором за даними [21]



**Динаміка активів АТ «ПУМБ»  
за 2014-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\***

Активи	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Показник	37431	37644	44553	46464	49865
Абсолютне відхилення	х	213	6909	1911	3401
Темп зростання, %	х	100,57	118,35	104,29	107,32
Темп приросту, %	х	0,57	18,35	4,29	7,32

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

**Структура активів АТ «ПУМБ»  
за 2014-2018 роки (станом на 31.12)\***

Статті	2014		2015		2016		2017		2018	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
1.Грошові кошти в касі та дорозі	1054	2,82	1244	3,30	1162	2,61	1499	3,23	1943	3,90
2.Кошти на рахунках в НБУ	1513	4,04	898	2,39	1214	2,72	1179	2,54	743	1,49
3.Заборгованість інших банків	2485	6,64	4283	11,4	5562	12,5	5547	11,9	5594	11,2
4.Цінні папери	1947	5,20	2584	6,86	9411	21,1	10396	22,4	11654	23,3
5.Кредити клієнтам	28356	75,8	26288	69,8	24756	55,6	25428	54,7	27244	54,6
6.Поточний актив з податку на прибуток	37	0,10	45	0,12	45	0,10	2	0,00	0	0,00
7.Інші активи	405	1,08	660	1,75	716	1,61	710	1,53	878	1,76
8.Основні засоби	1366	3,65	1209	3,21	1213	2,72	1254	2,70	1416	2,84
9.Інвестиційна власність	96	0,26	189	0,50	186	0,42	149	0,32	72	0,14
10.Нематеріальні активи	172	0,46	244	0,65	288	0,65	300	0,65	321	0,64
Всього	37431	100	37644	100	44553	100	46464	100	49865	100

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

**Динаміка активів банківської системи України  
за 2015-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\***

Активи	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Показник	1293104	1256299	1333831	1359703
Абсолютне відхилення	x	-36 805	77 532	25 872
Темп зростання, %	x	97,15	106,17	101,94
Темп приросту, %	x	-2,85	6,17	1,94

\*Примітка: складено за даними звітності Національного банку України.

**Структура активів банківської системи України  
за 2015 -2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\***

Статті	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
1. Готівкові кошти	34006	2,71	36201	2,88	44099	3,31	46941	3,45
2. Банківські метали	348	0,03	312	0,02	344	0,03	344	0,03
3. Кошти в НБУ	27392	2,18	40824	3,25	37357	2,80	35549	2,61
4. Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	129612	10,33	121813	9,70	96280	7,22	86748	6,38
5. Строкові вклади в інших банках та кредити, надані іншим банкам	23498	1,87	23127	1,84	28350	2,13	33699	2,48
6. Кредити надані клієнтам	1009768	80,50	1005923	80,07	1036745	77,7	1118860	82,29
7. Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	201520	16,07	332273	26,45	425803	31,9	480615	35,4
8. Резерви за активними операціями банків	-321303	-25,61	-484383	-38,56	-511062	-38,3	-556445	-40,9
9. Інші активи	149544	11,92	180209	14,34	175915	13,2	113392	8,34
Всього	1254385	100	1256299	100	1333831	100	1359703	100

\*Примітка: складено за даними звітності Національного банку України

**Динаміка пасивів АТ «ПУМБ»  
за 2014-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\***

Пасиви	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Показник	37431	37644	44552	46464	49865
Абсолютне відхилення	х	213	6908	1912	3401
Темп зростання, %	х	100,57	118,35	104,29	107,32
Темп приросту, %	х	0,57	18,35	4,29	7,32

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

**Структура пасивів АТ «ПУМБ»  
за 2014-2018 роки (станом на 31.12), %\***

Статті	Частка				
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Зобов'язання	85,22	90,26	90,91	89,66	87,33
Власний капітал	14,78	9,74	9,09	10,34	12,67
Всього пасивів	100	100	100	100	100

\*Примітка: складено за даними звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» [54]

**Динаміка пасивів банківської системи України  
за 2015-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.\***

Активи	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Показник	1293104	1256299	1333831	1359703
Абсолютне відхилення	х	-36 805	77 532	25 872
Темп зростання, %	х	97,15	106,17	101,94
Темп приросту, %	х	-2,85	6,17	1,94

\*Примітка: складено за даними звітності Національного банку України

**Структура пасивів банківської системи України  
за 2015-2018 роки (станом на 31.12), %\***

Статті	Частка			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Зобов'язання	91,73	90,15	87,92	88,60
Власний капітал	8,27	9,85	12,08	11,40
Всього пасивів	100	100	100	100

\*Примітка: складено за даними звітності Національного банку України

**Динаміка обсягів наданих кредитів фізичним та юридичним особам  
банками України за 2014-2018 роки (станом на 31.12), млн. грн.**

Назва банку		«ПУМБ»	«Райф- файзен Аваль»	«Альфа- Банк»	«ОТП Банк»	«Креді Агріколь »	Всього
	роки						
Кредити фізичним особам	2014	5 041	9 257	4 368	7 028	1 406	27 100
	2015	2 973	6 145	4 001	4 581	1 323	19 023
	2016	3 651	3 558	5 643	5 441	2 140	20 422
	2017	5 672	3 977	8 605	4 836	3 090	26 180
	2018	8 336	4 771	12 333	6 053	3 747	35 240
Темп приросту, %		39,53	-48,46	182,35	-13,87	166,50	-
Кредити юридичним особам	2014	25 103	22 050	25 389	11 801	14 570	98 913
	2015	23515	18 538	24 397	9 427	13 274	89 151
	2016	19723	25 552	20 791	9 421	13 610	89 097
	2017	19 823	33 818	19 618	12 585	16 303	102 715
	2018	18 960	42 832	20 067	12 827	17 939	112 625
Темп приросту, %		-32,40	94,25	-20,96	8,69	23,12	-

**Оцінка дохідності кредитного портфеля АТ «ПУМБ»  
за 2016-2018 роки (станом на 31.12)\***

№	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1.	Кредити клієнтам, млн. грн.	24755,76	25427,06	27244,30
2.	Процентні доходи за кредитами юридичних та фізичних осіб в тому числі за договором співпраці, млн. грн.	4351,18	4030,36	5118,38
3.	Комісійні доходи з обслуговування кредитів, млн. грн.	222,48	275,33	436,95
4.	Загальна сума доходів, млн. грн.	6956,81	7571,26	9142,91
5.	Частка доходів від кредитної діяльності, %	65,74	56,87	60,76
6.	Процентні витрати за строковими депозитами фізичних та юридичних осіб, млн. грн.	1702,87	1300,94	1759,55
7.	Комісійні витрати з обслуговування кредитів, млн. грн.	66,50	5,18	30,70
8.	Витрати, пов'язані із погашенням кредитів, млн. грн.	173,32	117,54	175,35
9.	Загальна сума витрат, млн. грн.	4669,36	3780,48	3441,91
10.	Частка витрат від кредитної діяльності, %	41,61	37,66	57,11
11.	Чистий прибуток від кредитної діяльності, %	24,13	19,21	3,65

\*Примітка: складено автором на основі звіту про фінансові результати та примітки 26 «Процентні доходи та витрати» (за 2017-2018 роки), примітка 27, примітки 24 «Процентні доходи та витрати» за 2016 рік, звіт про фінансові результати.

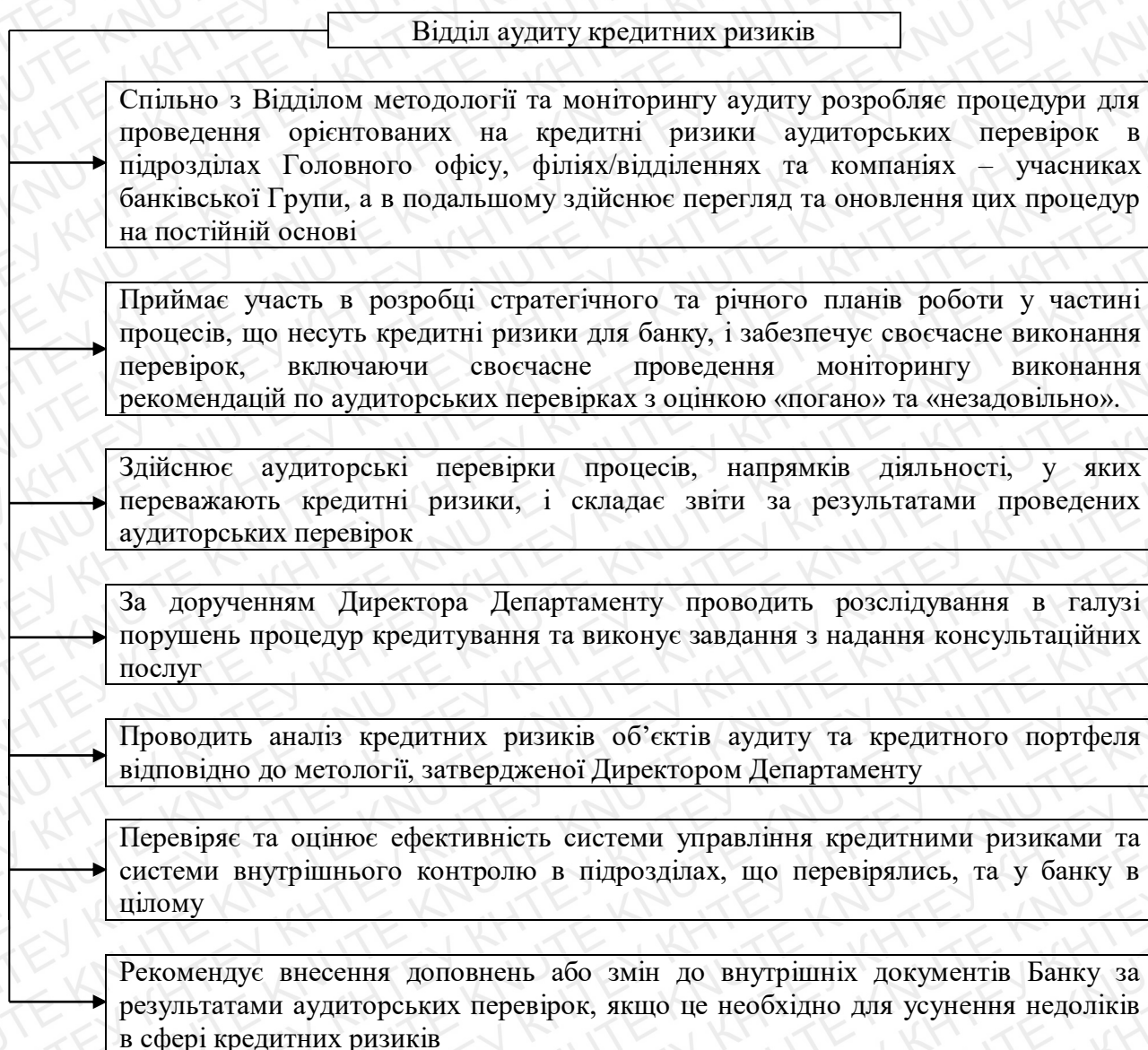


Рис. 1 Функції відділу аудиту кредитних ризиків в АТ «ПУМБ»

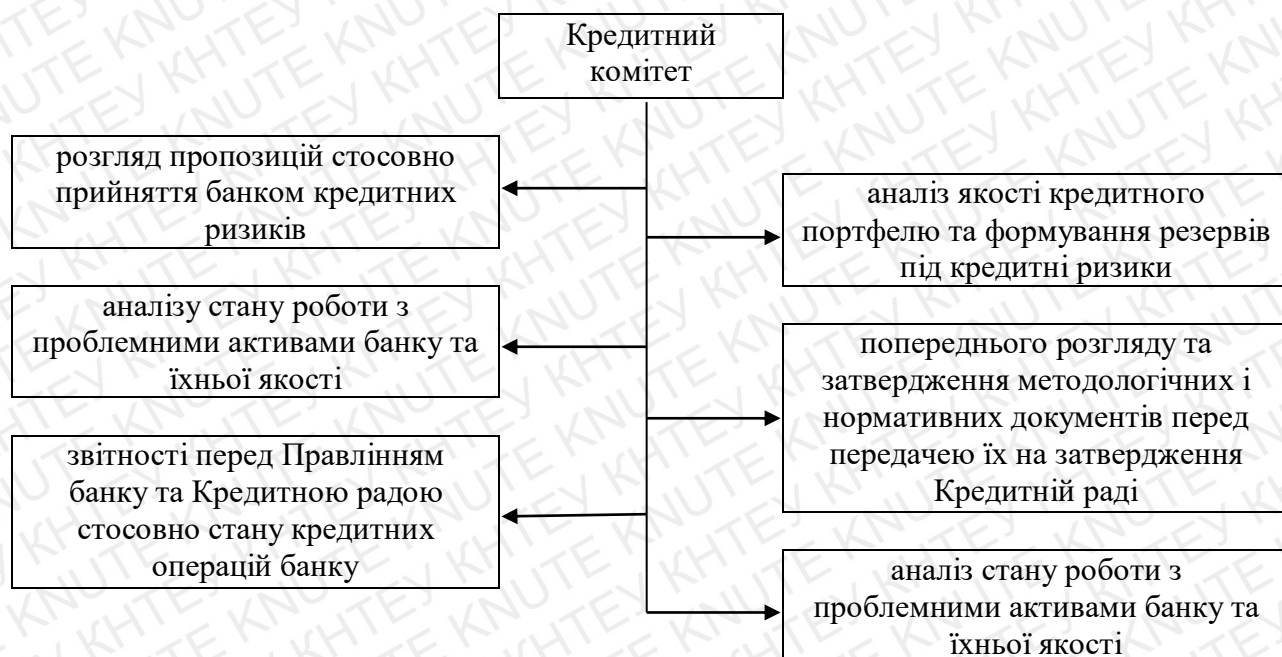


Рис. 1 Основні завдання тарифно-комерційного комітету в АТ «ПУМБ»



**Методи, які використовуються для зниження ризику кредитного портфеля в АТ «ПУМБ»**

Методи	Особливості застосування	Ефект застосування
Диверсифікація	<p>1. Розподіл кредитного портфеля серед широкого кола позичальників (різних за видом діяльності та характеристиками). 2. Розрізняють три види диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- галузеву (розподіл кредитів між клієнтами, які здійснюють діяльність у різних галузях економіки);</li> <li>- географічну (розподіл кредитних ресурсів між позичальниками, які перебувають у різних регіонах);</li> <li>- портфельну (розосередження кредитів між різними категоріями позичальників).</li> </ul>	<p>1. Можливість знизити загальний кредитний ризик, пов'язаний із проблемами у конкретній галузі та з тим чи іншим позичальником;</p> <p>2. Надмірна диверсифікація призводить до зростання кредитного ризику.</p>
Лімітування	<p>1. Встановлення максимально допустимих розмірів наданих позик (в абсолютних та відносних показниках). 2. Ліміти можуть встановлюватися за видами кредитів, категоріями позичальників за кредитами в окремі галузі, географічні території, за найбільш ризиковими напрямками кредитування.</p>	<p>Уникнення критичних втрат унаслідок необдуманого концентрування будь-якого виду ризику. Диверсифікація кредитного портфеля та забезпечення стабільних доходів.</p>
Резервування	<p>1. Акумуляція частини коштів на спеціальному рахунку для компенсації неповернених кредитів. 2. Резерви створюються на основі оцінки кредитного портфеля з урахуванням можливих втрат.</p>	<p>1. Уникнення негативного впливу кредитних ризиків на величину основного капіталу. 2. Підвищує надійність і стабільність банківської системи в цілому.</p>
Сек'юритизація	<p>1. Продаж активів банку шляхом перетворення їх у цінні папери, які в подальшому розміщуються на ринку. 2. Передбачає розмежування функцій кредитора й емітента цінних паперів (інвестори приймають грошові потоки щодо погашення боргу та сам ризик неповернення кредитів).</p>	<p>1. Можливість банку передавати кредитний ризик інвесторам. 2. Знижує рівень ризикованості банку. 3. Покращує якість активів і показники адекватності капіталу.</p>



Рис. 1 Розподіл кредитів на групи в залежності від оцінки фінансового інструменту АТ «ПУМБ»

