

1. Теоретичні основи управління кредитною діяльністю банку

1.1. Сутність кредитної діяльності банку

Надання кредитів є найпоширенішою і найголовнішою операцією банків, оскільки саме вони забезпечують їм основну частину доходу. Однак, банківські установи повинні організовувати кредитну діяльність таким чином, щоб вони могли забезпечити максимальний прибуток при мінімальному ризику, який напряму пов'язаний з механізмом надання та погашення кредитів.

Проблематика наукових досліджень у сфері кредитної діяльності банку широко висвітлено в сучасній літературі фінансового напрямку. Однак, науковці розглядають її у різних аспектах, а саме одні – розглядають процес кредитування з огляду на фінансове управління банку, інші звертають більше уваги на методику здійснення кредитних операцій, а інші розглядають кредитну діяльність в аспекті мінімізації кредитного ризику банку.

Необхідно зауважити, що жоден із науковців не наводить чіткого визначення поняття «кредитна діяльність банку», тому кожен фахівець сприймає цю дефініцію по-своєму, враховуючи на кінцеву мету досліджень. Так в окремих наукових виданнях поняття «кредитна діяльність банку» та «кредитні операції банку», зокрема останнє розглядають як «...один із важливих видів діяльності українських банків...», використовуються як синоніми.

В більшості довідкових та енциклопедичних видань фінансового спрямування визначення поняття «кредитної діяльності банку» взагалі відсутнє. Лише в «Енциклопедії банківської справи України» наведено поняття кредитної діяльності МБРР [38]. Однак, воно зводиться до характеризування кредитної діяльності даної банківської установи як основної форми діяльності міждержавної інвестиційної інституції, а також викладу її історії розвитку й

організаційних засад, тобто, в кінцевому результаті не вносить ясності в розуміння економічної сутності даного економічного поняття.

Наукова думка у розгляді питання сутності дефініції «кредитна діяльність банку» є досить стриманою, тобто аналізуючи це поняття, науковці, як правило, обходять його зміст, та лише деякі з них вдаються до дискусії з цього приводу (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до трактування поняття «кредитна діяльність банку»

Автор та джерело	Визначення
1. Волохов В.І. [11]	Кредитна діяльність – це комплексний процес з відтворення та реалізації кредитних послуг з метою отримання прибутку
2. Маслова А.І.[24]	Кредитна діяльність банку варто розглядати як складну систему, представлену сукупністю елементів, що тісно взаємозв'язані між собою та виконують визначені завдання
3. Вовчак О.Д.[9]	Кредитна діяльність банку – це система заходів комерційного банку в сфері кредитування його клієнтів, що здійснює банк для реалізації своєї загальної стратегії в певному періоді часу
4. Толстошесєва Л.[42]	Кредитна діяльність банків це сукупність дій, спрямованих на формування необхідних обсягів кредитних ресурсів через залучення коштів юридичних і фізичних осіб та розміщення цих ресурсів на кредитному ринку з дотриманням загальноприйнятих принципів та наявних правових норм
5. Островська Н.[29]	Кредитна діяльність банку – це 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
6. Петрушко Я. Р. [32]	Кредитна діяльність банку – це складник банківської діяльності, що являє собою узгоджену за стратегічними і тактичними цілями сукупність внутрішньобанківських процесів і практичних дій, спрямованих на формування кредитних ресурсів та їх розподіл за контрольованого рівня ризиків з метою отримання прибутку.
7. Полінкевич О.М [33]	Кредитна діяльність банку - це стратегія і тактика комерційного банку щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування клієнтів банку.

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 11; 24; 29; 32; 33; 42]

Досліджуючи в своїх наукових працях економічну природу кредитної діяльності, Волохов В.І. доводить, що кредитні операції ні в якому разі не

можна ототожнювати з кредитною діяльністю, вони є лише одним із її етапів, і у висновку дослідник дає власне бачення поняття кредитної діяльності банку – це комплексний процес із відтворення і реалізації кредитних послуг із метою отримання прибутку [12, с. 4]. Науковець Маслова А.І. розглядає кредитну діяльність банків як багатогранну систему з багатьма елементами [24, с. 198]. На нашу думку, дане визначення досить загальне, оскільки його можна відносити до будь-якого виду діяльності і воно не дає можливості дійти висновку, про який вид діяльності йде мова. На думку Вовчак О.Д. [9, с. 286], «кредитна діяльність банку – це система заходів комерційного банку в сфері кредитування його клієнтів, що здійснює банк для реалізації своєї загальної стратегії в певному періоді часу», однак це визначення є не повним, оскільки враховує тільки кредитування та не враховує інших складників кредитної діяльності банківської установи. Толстошеєва Л. дає більш широке і точне визначення кредитної діяльності, оскільки під «кредитною діяльністю розуміє сукупність дій, спрямованих на формування необхідних обсягів кредитних ресурсів через залучення коштів юридичних та фізичних осіб і розміщення цих ресурсів на кредитному ринку ...» [42, с. 5].

Враховуючи різні підходи до трактування поняття «кредитна діяльність банку», можна зробити висновок, що кредитна діяльність банківських установ здійснює свій вплив не лише на банки та їхніх клієнтів-позичальників, а й на суб'єктів, за рахунок коштів яких банківські установи формують свої кредитні ресурси. Тобто, кредитна діяльність банківських установ, стосується і суб'єктів які відкривають в банку депозитні та поточні рахунки і позичальників, тобто охоплює значно більшу сферу економіки країни, ніж та, в яку банківські установи вкладають кредитні кошти. Такий підхід зумовлює провідну роль кредитної діяльності та вимагає особливих умов щодо управління кредитною діяльністю.

Наявність зазначених особливостей кредитної діяльності банку вказує на те, що кредитна діяльність може здійснюватися на основі тільки взаємопов'язаного інтересу багатьох суб'єктів, а саме банків, суб'єктів

господарювання, держави. Тобто, вона об'єднує інтереси банківських установ, а саме в акумулюванні коштів та їх використанні для отримання прибутків; суб'єктів господарювання – у фінансуванні певних проектів, які в кінцевому результаті приносять підприємству прибутки; держави – у розвитку економіки країни, зростанні внутрішнього валового продукту.

Розглянувши наукові підходи вітчизняних авторів щодо розуміння сутності кредитної діяльності банку, пропонуємо власне узагальнене визначення поняття «кредитна діяльність банківської установи» – чітка координація дій, які пов'язані із виробленням механізму залучення та розміщення кредитних ресурсів на ринку кредитних послуг відповідно до загальноприйнятих принципів та правових норм для забезпечення ефективного управління кредитним процесом банку.

Розглянувши поняття «кредитної діяльності банку», ми розуміємо, що це комплексний процес з відтворення і реалізації кредитних послуг з метою отримання запланованого прибутку. Оскільки, кредитна діяльність банку не обмежується тільки процесом кредитування, то вона здійснює вплив не фінансовий стан як банківських установ, так і інших суб'єктів господарювання і є сферою взаємозалежності їх інтересів на фінансовому ринку країни. Реалізація кредитної діяльності банківської установи здійснюється на основі розробленої кредитної політики банку [17].

Головною метою кредитної діяльності всіх банківських установ є бажання досягти фінансової стабільності, комерційного зростання завдяки залученню дешевих грошових ресурсів та збільшенню і підвищенню якості кредитного портфеля. Основними завданнями кредитної діяльності банківських установ є насамперед це залучення дешевих грошових коштів які будуть основою створення високоякісних активів, а це в свою чергу забезпечить постійний плановий рівень прибутковості; вкладання кредитних коштів в рентабельні проекти; підвищення якості та конкурентоспроможності кредитних послуг та ефективне впровадження нових кредитних продуктів [33].

Для повного розуміння сутності поняття кредитної діяльності банку,

необхідно дослідити певні ознаки, які притаманні саме цій економічній категорії (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні ознаки кредитної діяльності банків

Ознаки	Характеристика
Економічний характер	наявність вільних грошових коштів у фізичних і юридичних осіб які вони готові віддати у позику банківським установам; наявність ринку кредитних послуг; наявність попиту на кредитному ринку на вільні грошові кошти які акумулювали банки; наявність сучасних технологій кредитування які спрощують даний процес.
Соціальний характер	наявність на фінансовому ринку фахівців із достатньою професійною підготовкою для забезпечення кредитної діяльності; довіра населення до банківських установ, що здійснюють кредитну діяльність; притаманність громадянам відповідного менталітету щодо позитивного ставлення до кредитних коштів і можливість у них своєчасно їх віддати в повному обсязі і з відсотками
Правовий характер	наявність нормативно-правових актів, що регулюють кредитну діяльність; наявність правових засобів захисту, як кредиторів так і позичальників, на ринку кредитних послуг; наявність правових умов для легітимації надання сучасних кредитних послуг.
Комерційний характер	досягти комерційного зростання банківською установою завдяки підвищенню якості кредитного портфеля та пропозиції нових сучасних кредитних продуктів, що забезпечують постійний плановий рівень прибутку та забезпечують фінансову стійкість банку; вкладання кредитних коштів в економічно перспективні та рентабельні проекти

Джерело: систематизовано на основі [2-9; 11; 14; 15; 20 та ін.]

Досліджувані ознаки вказують на те, що кредитна діяльність банків здійснюється на основі взаємопов'язаного інтересу багатьох суб'єктів фінансового ринку, а саме держави, банківських установ, суб'єктів господарювання, фізичних осіб. Таким чином, кредитна діяльність банківських установ стає можливою та ефективною тільки при умови існування зазначеного інтересу між суб'єктами кредитного ринку і той же час вона об'єднує інтереси всіх банків які працюються на кредитному ринку (акумулявання вільних грошових коштів та їх використання у вигляді кредитної діяльності для отримання запланованого прибутку), суб'єктів господарювання (доступ до інвестицій бізнес проектів) та держави (ефективний розвиток економіки країни, фінансового ринку).

Банківський кредит надається, як фізичним так і юридичним особам усіх форм власності у тимчасове користування на умовах, передбачених кредитною угодою. Принципи кредитної діяльності поділяють на дві класифікаційні групи: за механізмом реалізації та за сутнісним підходом. Кваліфікаційна група за механізмом реалізації кредитної діяльності банківських установ включає наступні принципи: диверсифікації кредитного портфеля, консерватизму, обмеження ризику на одного позичальника, обмеження сукупного кредитного ризику, контролю цільового використання кредиту, активного маркетингу надійних позичальників та пріоритету наявності забезпечення. Принципи сутнісного підходу кредитної діяльності включають наступні: забезпеченість, поверненість, цільове використання, строковість, платність та договірний характер.

Така сукупність принципів кредитної діяльності банків забезпечує ефективне формування, впровадження та використання кредитного потенціалу банківської установи, що визначає її рівень на фінансовому ринку [16].

Принципи кредитної діяльності банку є важливими факторами розвитку банку, а від обраного типу кредитної діяльності залежить стратегія ефективного розвитку банківської установи. Охарактеризуємо типи кредитної діяльності банківської установ в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні типи кредитної діяльності банку

Тип	Пріоритети	Ознаки і специфіка реалізації
1	2	3
1. Консервативний	Спрямована на жорсткий контроль за рівнем кредитного ризику та на мінімізацію кредитного ризику. Така мінімізація ризику розглядається як пріоритетна мета в здійсненні кредитної діяльності банку. Даний тип кредитної діяльності характерний для новостворених банків, або банку, який вже має суттєві проблеми з обсягом і якістю кредитного портфеля	Орієнтуючись на даний тип кредитної діяльності, в банку превалюють короткострокові кредити і він не намагається отримувати високі доходи за рахунок значного розширення обсягів кредитної діяльності. Механізмом реалізації даного типу кредитної діяльності є ґрунтовна оцінка кредитоспроможності позичальника, мінімізація строків надання кредитів та їх обсягів; жорсткі умови надання кредиту та підвищення його ціни; використання жорстких процедур ліквідації проблемної заборгованості.
2. Поміркований	Переважають типові (стандартні) умови кредитування. Даний тип кредитної діяльності характерний для надійних банків з достатнім досвідом роботи в сфері кредитування.	Даний тип кредитної діяльності орієнтується на середній рівень кредитного ризику, який забезпечує утримання фінансової стабільності банку в короткостроковій та довгостроковій перспективі
3. Агресивний	Пріоритет - максимізація доходів від кредитної діяльності та розширення її обсягів, не враховуючи високий рівень кредитного ризику, що супроводжує дані операції.	Механізмом реалізації такого типу кредитної діяльності є надання кредитів більш ризиковим категоріям позичальників, збільшення строків надання кредитів та їх розмірів, зниження вартості кредитів до мінімально можливого рівня, а також надання позичальникам можливості пролонгації кредитів

Джерело: систематизовано автором на основі [2-9; 11; 14; 15; 20; 33; 37 та ін.]

Потрібно також врахувати те, що ефективність кредитної діяльності банківських установ залежить від впливу різних факторів, які доцільно визначити та згрупувати за такими ознаками: за наслідками впливу – позитивні та негативні; за походженням – внутрішні та зовнішні (див. рис.1.1).

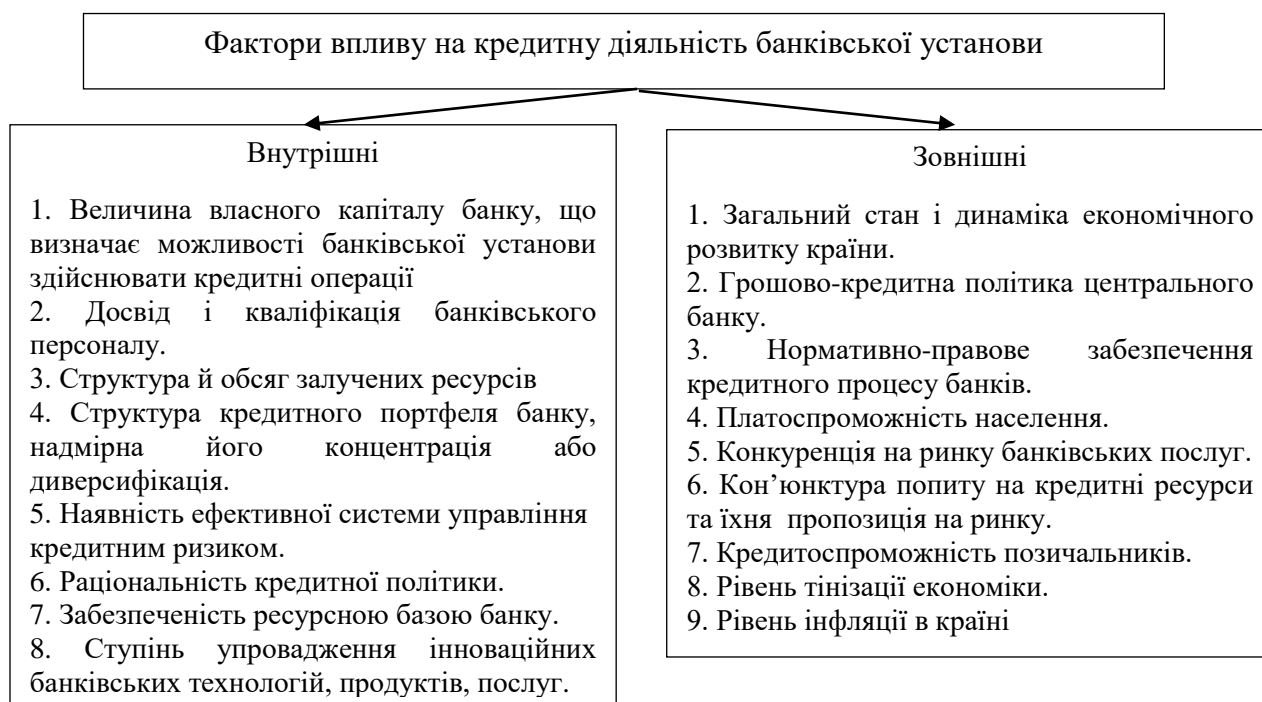


Рис. 1.1 – Фактори впливу на кредитну діяльність банківської установи

Джерело: систематизовано автором на основі [2-9; 11; 14-16; 20 та ін.]

Загалом визначення факторів впливу на кредитну діяльність банківської установи має враховувати, що спрямованість кредитної політики повинна відповідати потребам участі позичених коштів у розв'язанні проблем безперервності процесів виробництва та реалізації продукції, ефективності господарської діяльності, економного використання ресурсів і забезпечення грошового обороту необхідними платіжними засобами.

Отже, підводячи підсумок можна зробити висновок, що кредитна діяльність банку – це насамперед двосторонній процес, що передбачає залучення вільних грошових коштів та формування кредитних ресурсів, з одного боку, та їх розміщення на кредитному ринку з іншого боку. Також, кредитна діяльність банку зумовлює особливий статус банківської установи як фінансового посередника на фінансовому ринку, який характеризується високим ступенем відповідальності перед значним колом осіб (суб'єктів кредитної діяльності), а саме державою, кредиторами та позичальниками.

1.2. Системний підхід в управлінні кредитною діяльністю банку

Системний підхід є одним із основних методологічних напрямів наукового дослідження різних економічних об'єктів як систем [36; 39].

У словнику сучасної економічної науки [39] визначення системи управління подається через поняття управляючої системи, яка складається із блоку формулювання цілей та блоку регулювання, що підтримує управлінську систему на траєкторії, заданій першим блоком. Саме така система управління, на нашу думку, є ефективною формою практичної реалізації підходу до управління кредитною діяльністю банку.

Визначаючи значний внесок учених у розв'язання проблеми вдосконалення банківського управління [2; 10; 12; 13; 16; 19; 22], слід зазначити, що наявні дослідження у своїй більшості не носять системного характеру, а запропоновані рекомендації не націлені на довгостроковий стратегічний розвиток кредитної діяльності банку. Також не розв'язаними остаточно залишається низка теоретико-методологічних проблем.

Втім, варто розглянути позиції деяких науковців щодо вирішення даної проблематики.

Так, Лисенок О.В. [22, с. 185], вивчаючи стратегічне управління кредитною діяльністю, вважає, що таке управління – це насамперед діяльність щодо розроблення кредитної стратегії банку, формування мети, завдань і вибору методів для їх реалізації. Стратегічний план, на думку автора, вимагає розпису кроків на майбутнє, періоди, ресурси, виконавців, відповідальність, а тільки після цього, причому паралельними процесами, вибрати ефективну кредитну стратегію банку та сформуванню адекватну кредитну політику. Однак, на нашу думку, даний підхід не враховує розроблення декількох альтернативних варіантів кредитних стратегій, з яких автор пропонує вибрати ефективну [22, с. 186]. Також не врахована кредитна політика, яка має бути розроблена перед формуванням кредитної стратегії.

Погоджуємось із тим, що коригування справді потрібно, але його не слід починати з етапу формування стратегічної мети та завдань, а доцільно провести корегування ще на етапі створення концепції розвитку кредитної діяльності.

Тут слід зазначити, що з точки зору теорії системного підходу та теорії управління, коригування в будь-якій соціально-економічній системі пов'язане перш за все змінами у зовнішньому середовищі, що за ланцюгом має запускати відповідно процеси у внутрішньому середовищі, що потребують перегляду. Так, цей рух чітко представлений у роботі Семенча І.Є. [36], який наочно демонструє порядок формування основних та одночасно найважливіших базових утворень під час планування для життєдіяльності будь-якої соціально-економічної системи щодо здійснення управління нею, а саме: цілі, норми, політики, стратегії і тактики (див. рис. 1.2).

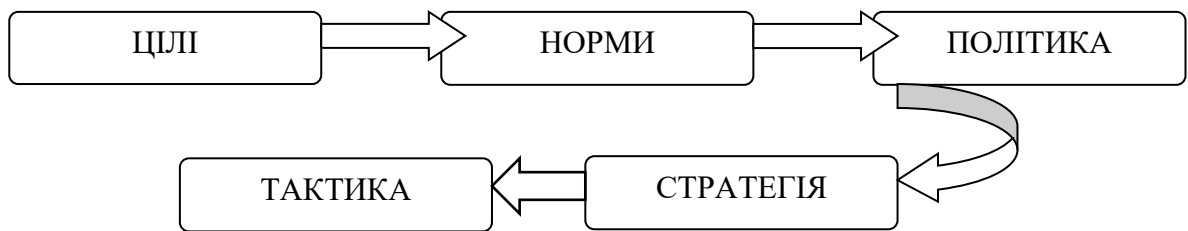


Рис. 1.2 – Ключові характеристики побудови системи управління кредитною діяльністю банку

Джерело: сформовано автором на основі [22; 36 та ін.]

Саме в такій послідовності доцільно, на нашу думку, будувати базу для здійснення кредитної діяльності банку.

Варто відзначити також і науковця Довгань Ж.В.[13], яка займалась дослідженням та обґрунтуванням кредитного менеджменту та напрямками його вдосконалення. Так, автор зазначає, що «поняття управління кредитною діяльністю на рівні банку доцільно охарактеризувати не лише як організацію кредитного процесу з чітким функціональним розмежуванням обов'язків кредитного персоналу, а як скоординовану сукупність дій у сфері розробки та

реалізації кредитної політики» [13, с. 46]. З цього випливає, що ефективна організація кредитної діяльності і є основна мета управління кредитною діяльністю. Однак, згадок про формування стратегії та тактики в банківському кредитуванні як окремих важливих елементів у даній роботі немає.

Білай О.С. та Стукало Н.В. [39, с. 56] виокремлюють у системі управління кредитною діяльністю окрему підсистему управління проблемними кредитами. Складовими даної системи є суб'єкти системи управління, об'єкти системи управління та процес управління проблемними кредитами банку (планування та аналіз, оцінка, регулювання та контролювання).

Як бачимо, вище перелічені тільки деякі питання з даної проблематики, що потребують подальшого уточнення, подекуди виправлення та обов'язкового впорядкування.

На нашу думку, управління кредитною діяльністю банку доцільно визначати не лише з точки зору організації кредитного процесу з чітким функціональним розмежуванням обов'язків персоналу банку, але і як скоординовану систему певних дій у сфері розроблення та реалізації зваженої кредитної політики, організації ефективного процесу кредитування на основі безпосереднього впливу на кредитний портфель для досягнення поставленої мети відповідно до обраної кредитної стратегії та тактики банку.

Визначимо методичні основи для формування системи управління кредитною діяльністю банку [40, с. 57]:

1. Система управління кредитною діяльністю банку охоплює, окрім самого об'єкта управління, управлінські суб'єкти (внутрішні та зовнішні). Внутрішні суб'єкти на мікрорівні представлені керівництвом комерційного банку та органами управління фінансовими ресурсами та ризиками. Зовнішні суб'єкти на макрорівні представлені законодавчими, контрольно-фінансовими і державними органами регулювання, центральне місце серед яких належить Національному банку України.

2. Стратегії управління кредитною діяльністю складаються із відповідних методів та методик. Окрім застосування методів, що застосовують суб'єкти

управління, у цій системі значне місце належить інструментам обраних стратегій. Ці інструменти повинні враховувати економічні та адміністративні заходи, що застосовують органи банківського нагляду, регулювання і контролю кредитної діяльності банку.

3. Важливу роль у забезпеченні процесу управління фінансовою діяльністю банку відіграє його оргструктура, а також рівень зв'язків як між елементами її структури, так і із клієнтами, акціонерами банку. Таким чином, ефективність та результативність процесу управління кредитною діяльністю значною мірою залежить від організаційного рівня банку.

4. Система управління кредитною діяльністю не є статичною, а постійно перебуває у процесі розвитку. Тому потрібно брати до уваги конкретні економічні умови, у яких функціонує банк, і відповідно до змін в економічному середовищі вносити певні корективи до складу та функцій процесу управління кредитною діяльністю, а також здійснювати адаптаційні заходи.

Ґрунтуючись на методології системного аналізу, доходимо висновку, що “важливою умовою ефективного функціонування системи управління кредитною діяльністю банку є дотримання у процесі управління комплексу принципів, що зумовлені виникненням додаткових вимог до системи управління банком через підвищення нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища” [40, с. 57] (див. рис. 1.3).

Враховуючи вищевикладене, для чіткого розподілу функціональних обов'язків суб'єктів управління та їх адекватності обраним стратегіям, методам та інструментам регулювання кредитної діяльності банку необхідно виділити у процесі здійснення управління відповідні блоки й елементи (див. рис. 1.4). Кожний блок цієї системи складається із певних елементів, які йому підпорядковані та визначають зміст відповідного блоку.

Як бачимо на рисунку 1.4, процес здійснення управління кредитною діяльністю банку доцільно розглядати у розрізі вісьмох блоків. Відповідно до них розглянемо повну програму дій з управління кредитною діяльністю банку.

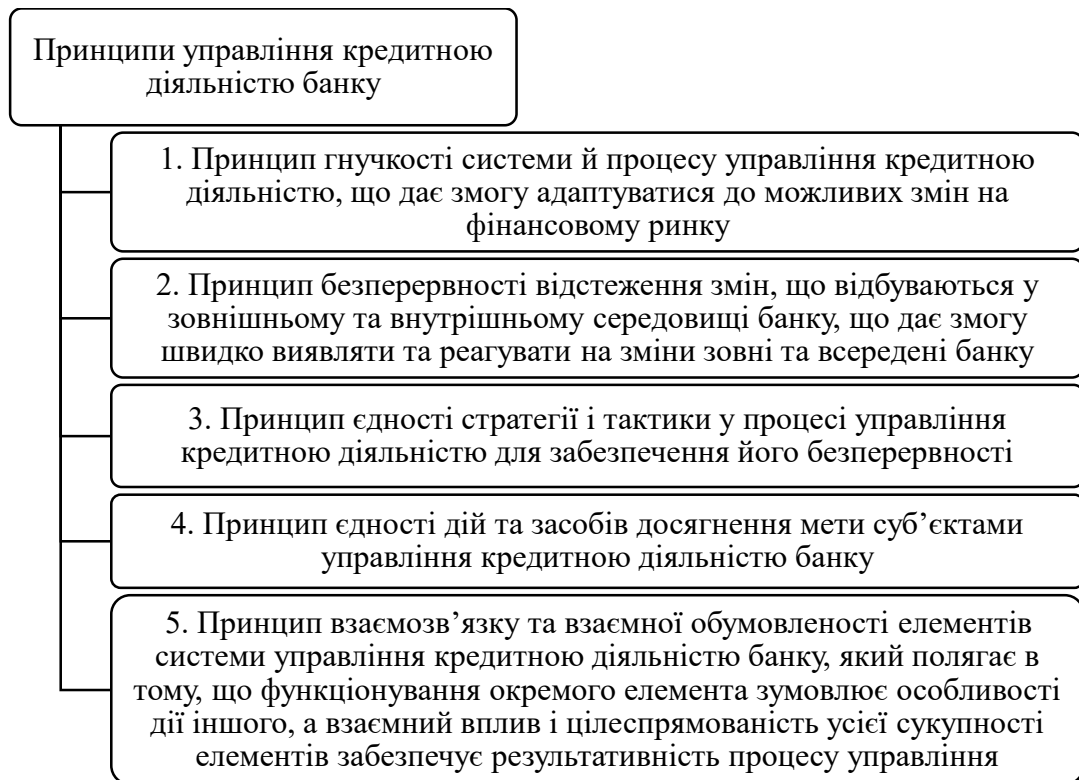


Рис. 1.3 – Принципи управління кредитною діяльністю банку

Джерело: систематизовано автором на основі [2-9; 17; 32; 33; 36; 39 та ін.]

Блок 1. Аналіз поточного стану розвитку кредитної діяльності банку включає:

- детальний аналіз фінансово-кредитного ринку та конкурентної позиції банку у ньому;
- аналіз динаміки та структури кредитного портфеля банку;
- оцінка якості кредитного портфеля банку;
- аналіз бази ресурсів банку, визначення перспектив її зміцнення та розвитку;
- аналіз за сегментами попиту та бажань клієнтів;
- аналіз результативності способів та засобів просування кредитних продуктів на ринок;
- аналіз стану кредитної діяльності конкурентів.

Блок 2. Формування єдиної концепції розвитку кредитної діяльності банку та складання системи цілей включає:

- формування уявлень про кредитну діяльність банку в майбутньому;

- визначення місії щодо кредитної діяльності банку;
- складання дерева цілей з кредитування.



Рис. 1.4 – Процес здійснення управління кредитною діяльністю банку

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [2-9; 17; 32; 33; 36 та ін.]

Блок 3. Формування кредитної політики банку включає:

- поєднання інформації від попередніх етапів, фіксація правильних дій та відхилень і не охоплених увагою проблемних питань;
- складання зваженої кредитної політики банку.

Зазначимо, що для здійснення ефективної кредитної діяльності банку необхідно розробляти зважену кредитну політику, яка дасть можливість регулювати, керувати, раціонально організовувати відносини між банком і його клієнтами з приводу руху грошових коштів. Кредитна політика банку – це сукупність правил і документів, що регламентують усю кредитну діяльність та направлені на досягнення тактичних та стратегічних цілей банку [32, с. 167].

Впровадження зваженої кредитної політики передбачає досягнення цілей визначених банком таких, як виявлення, аналізування, оцінювання, регулювання та контролювання кредитних ризиків, забезпечення проведення банківських операцій відповідно до встановлених процедур, нормативних положень, лімітів, розмежування функцій та відповідальності працівників у процесі здійснення кредитування.

Окрім кредитної політики, кожен банк має свої внутрішні нормативні положення щодо порядку здійснення кредитування, і які регламентують механізм надання кредитів і підвищення надійності кредитного портфеля банку, а також уніфікацію процедури кредитування в усіх структурних підрозділах банку [32, с. 167].

Блок 4. Формування стратегії кредитної діяльності банку включає:

- виокремлення системи стратегічних цілей, визначення їх змісту та взаємозв'язку;
- виокремлення переліку функцій з управління банківською діяльністю;
- доповнення та уточнення функцій з управління кредитною діяльністю;
- розроблення системи принципів в кредитуванні, які б відображали основні напрями кредитної політики;
- формування переліку необхідних інформаційних, фінансових, матеріальних та людських ресурсів для здійснення кредитної діяльності у майбутньому за різними часовими періодами;
- визначення переліку показників та їх нормативних значень, які будуть слугувати індикаторами ефективної кредитної діяльності банку;

– складання розгорнутого стратегічного плану з кредитивної діяльності банку.

Зазначимо, що стратегія кредитної діяльності на рівні окремого банку визначається: вибором клієнтів та кредитних інструментів; нормами й правилами, які регламентують практичну діяльність банківського персоналу; компетентністю банківського керівництва і рівнем кваліфікації персоналу, який займається питаннями кредитування [32, с. 167].

Кредитну стратегію банку, найчастіше, класифікують у розрізі наступних видів: обережна (або консервативна), помірна та агресивна (або ризикова). Особливості цих видів стратегій зведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Особливості різних видів кредитної стратегії банку

Вид кредитної стратегії банку	Спрямованість стратегії	Ознаки та способи реалізації
Обережна (або консервативна)	Спрямована надавати перевагу жорсткому контролю за рівнем кредитного ризику. Стратегія характерна для новоствореного банку, або банку, який вже має суттєві проблеми з якістю кредитного портфеля	Переважають короткострокові кредити, розгорнута оцінка кредитоспроможності позичальника та істотний перелік умов для надання кредиту; високі відсоткові ставки за кредитами, жорсткі процедури щодо ліквідації проблемної заборгованості
Поміrkована	Спрямована на підтримання середнього рівня кредитного ризику, за якого вдасться утримувати фінансову стабільність банку в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Стратегія властива надійним банкам з достатнім досвідом роботи у кредитній сфері	Переважають стандартні (типові) умови надання кредитів, можлива пролонгація та реструктуризації кредитної заборгованості
Агресивна (або ризикова)	Спрямованість на максимізацію доходів від кредитної діяльності та розширення її обсягів, незважаючи на високий рівень кредитного ризику	Переважають кредити з більш ризикових категорій позичальників, охоплюється максимально можлива кількість клієнтів, мають місце довгострокові кредити, невисокі відсоткові ставки та можлива пролонгація боргу

Джерело: систематизовано автором на основі [21; 36]

Блок 5. Формування банком відповідної тактики здійснення кредитної діяльності включає:

- виокремлення системи середньострокових цілей;
- синхронізація системи середньострокових (тактичних) цілей з функціями управління кредитною діяльністю, за потреби – їх доповнення та уточнення;
- виокремлення з кредитної стратегії банку тих положень, що стосуються кредитних тактик;
- аналіз наявних видів, кількості та обсягу ресурсів банку, забезпечення їх виконання;
- прогнозування можливих кредитних ризиків;
- визначення оптимальних методів та способів досягнення кредитних тактик у майбутньому;
- складання тактичного плану з кредитування.

Блок 6. Організація кредитної діяльності банку щодо впровадження тактичного плану включає:

- маркетингові заходи щодо аналізу фінансово-кредитного ринку на момент впровадження, конкурентної позиції та маркетингової стратегії з кредитування;
- заходи маркетингу щодо вивчення потреб та очікувань усіх клієнтських каналів, що охоплені здійсненням кредитування;
- розроблення відповідних кредитних продуктів та лінійок під канали клієнтів;
- вивчення працівниками банку усіх пропозицій щодо порядку надання кредитів та їх особливостей;
- маркетингові заходи з організації просування кредитних продуктів на ринок.

Блок 7. Контролювання реалізації планів з кредитної діяльності банку та підведення підсумків передбачає:

- моніторинг стану ринку кредитування та зайнятої конкурентної позиції банку у ньому;
- перевірка відповідності реальним умовам структури дерева цілей з кредитування, а за необхідності здійснення його коригування;
- контроль за станом кредитного середовища, за необхідності проведення коригування концепції розвитку, політики кредитної діяльності банку та принципів в кредитуванні;
- виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, за необхідності здійснення коригування інформаційного забезпечення, фінансових, матеріальних та людських ресурсів для здійснення ефективної кредитної діяльності;
- контроль відхилень показників кредитної діяльності (за потреби проведення коригування їх нормативних значень, які слугують маркерами ефективної кредитної діяльності банку);
- відстеження змін, що відбулись зовні та всередині банку щодо кредитної політики (за потреби – коригування стратегічного плану дій банку з питань кредитування);
- виявлення кредитних ризиків банку;
- моніторинг структури та якості кредитного портфеля банку, структури забезпеченості кредитів, структури кредитного рейтингу банку;
- постійний моніторинг обсягів проблемних кредитів, аналіз причин їх виникнення;
- аналіз досягнення рівня дохідності та ефективності управління кредитною діяльністю банку;
- відстеження зміни потреб та коливання попиту на кредитні продукти та послуги банку, аналіз їх причин та внесення відповідних коректив;
- оцінка вмотивованості персоналу банку, який працює у сфері кредитування, коригування за потреби системи колективних та індивідуальних заохочень для персоналу до підвищення результативності діяльності та активності у процесі обслуговування клієнтів;

– контроль дієвості системи заходів для підвищення вмотивованості клієнтів, визначення причин коливань (необхідності проведення коригування).

Блок 8. Мотивування персоналу та клієнтів банку до результативної взаємодії щодо здійснення кредитної діяльності включає:

– мотивування для персоналу: вивчення потреб персоналу, індивідуальних особливостей, що потребують реалізації; розроблення системи заохочень персоналу до результативності діяльності та активності під час обслуговування клієнтів; розроблення та впровадження системи, що заохочує персонал до ініціативи та пропозицій щодо покращення кредитування;

– мотивування клієнтів передбачає: розроблення, впровадження дієвих та неформальних за формою заходів щодо організації зворотного зв'язку від клієнтів-позичальників; збір та аналіз пропозицій клієнтів, втілення їх у практику банку, своєчасне інформування клієнтів про зміни; підтримка та стимулювання покращення умов обслуговування клієнтів, використовуючи найкращий світовий досвід фінансово-кредитного ринку; психологічна та методична підготовка персоналу, врахування індивідуальних особливостей клієнтів задля підвищення результативності взаємодії.

Суб'єктами управління кредитною діяльністю банку можна назвати і департаменти, що керують ризиками (здійснюють забезпечення повернення наданих кредитів) і юридичну службу, і навіть службу безпеки, і, звичайно ж, підрозділи банку, які відповідають за надання та супровід кредитів. Якщо ж перші більшою мірою виконують функції попередження ризику, контролю, виступають у ролі методологів, то другі – відповідають за якісний кредитний моніторинг, своєчасне формування резервів, загальну оцінку стану кредитної діяльності банку.

Визначена програма дій з управління кредитною діяльністю банку охоплює усі функції управління відповідно до сучасних вимог та має жорстку структуру, тобто виконання дій всередині кожного блоку є чітко визначеним елементом системи та не передбачає перестановку їх місцями. Оскільки, це може привести до порушення логіки та підпорядкованої цілісності

управлінського процесу і, відповідно, – помилок та відхилень, що приведуть до збою та неочікуваних наслідків кредитування, які підвищують невиправдані ризики.

Крім того, слід звернути увагу на те, що винятком є сьомий блок, де йдеться про контролювання реалізації планів з кредитування банку. Контрольна функція – це завжди наскрізна функція, яка має бути присутньою під час здійснення будь-якого структурного процесу управління. Тут управлінські дії можуть відбуватись паралельно або окремо відповідно до потреб, що виникають під час реалізації програми в реальних умовах.

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід в управлінні кредитною діяльністю банку представлений у вигляді впорядкованої логіко-структурної системи управління, що включає програму дій, яка ґрунтується на моніторингу поточного стану кредитної діяльності банку та результатів попередніх змін, на основі якого можна прийняти рішення щодо вибору напрямів кредитної політики, стратегії, тактики та формування інструментарію реалізації плану з кредитування банку. Взаємний вплив і цілеспрямованість усієї сукупності визначених елементів системи забезпечує результативність процесу управління.

2. Аналітична оцінка стану та ефективності управління кредитною діяльністю банківських установ

2.1. Аналіз сучасного стану кредитної діяльності банків України за 2017-2021 роки

У 2020-2021 роках світову економіку вразив серйозний несподіваний шок – пандемія COVID-19. Разом із тим банківському сектору вдалося підтримати економіку, у тому числі сектори, що найбільше постраждали від цієї кризи.

Однак, вже у 2022-му перед вітчизняною економікою постала набагато серйозніша загроза – агресивна війна з боку РФ. Збереження економіки країни та можливості її розвитку в умовах військових дій, політичної та економічної турбулентності у великій мірі залежить від ефективності функціонування банківського сектору. Кредитна діяльність банківських установ займає важливу роль в усій сукупності банківських операцій, тому що доходи від цієї діяльності розглядаються як основне джерело формування прибутку.

Проаналізуємо динаміку ВВП та обсяг наданих кредитів у 2017–2021 роках (див. рис. 2.1).

Ефективне кредитування реального сектору економіки чинить позитивний вплив на обсяги ВВП: збільшення реалізації товарів та послуг, зростання кількості робочих місць та підвищення добробуту населення.

Як бачимо з рисунку 2.1, протягом 2017-2021 років спостерігається зростання ВВП, а обсяг наданих кредитів дещо коливається, то зростає, то скорочується, хоча в цілому за період бачимо збільшення. Темпи зростання ВВП суттєво перевищують темпи зростання обсягу кредитів. Коливання обсягів кредитів обумовлені форс-мажорними обставинами пандемії, яка збільшує невизначеність на ринку.

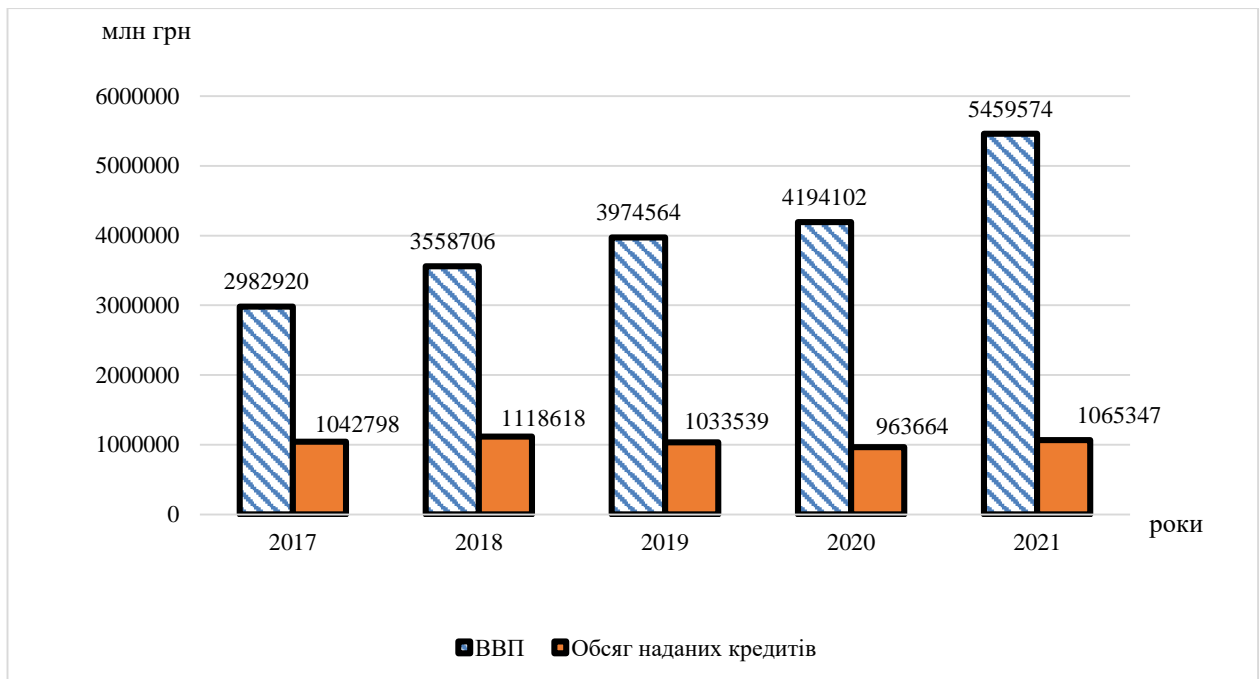


Рис. 2.1 – Динаміка ВВП та обсягів наданих кредитів банками України за 2017-2021 роки (розраховано за даними [18])

Внаслідок банківської кризи попередніх років значно скоротилася кількість банків в Україні, проте обсяги кредитування поступово зростають, хоча і не в значній мірі, так у 2021 році порівняно з 2017 роком обсяг наданих кредитів зріс на 2,2%.

Базовим джерелом ресурсів для здійснення кредитної діяльності банків є кошти клієнтів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика ресурсної бази кредитної діяльності банків України у 2017-2021 роках [28]

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Кошти клієнтів, млн грн	930005	963045	1 097 081	1 377386	1 539 720
Обсяг наданих кредитів, млн грн	1007132	1118860	1033430	960597	1065347
Співвідношення, %	92,34	81,78	101,68	138,30	139,43

Як видно з таблиці 2.1 до 2019-го року кошти клієнтів були не єдиним джерелом для надання кредитів банківською системою України, тобто жвава кредитна діяльність залучала і іншу кошти ресурсної бази банків.

Однак вже за результатами 2019-го року кошти клієнтів дещо перевищили обсяги наданих кредитів, а вже у 2020-му та 2021-му вони значно перевищили обсяги кредитування: більш як на третину, що свідчить про низьку активність кредитної діяльності банківської системи і спрямування коштів клієнтів на інші, менш ризикові, активні операції.

Відмітимо, що за проаналізований період обсяги кредитування суб'єктів господарювання значно перевищують обсяги кредитування фізичних осіб (див. рис. 2.2).

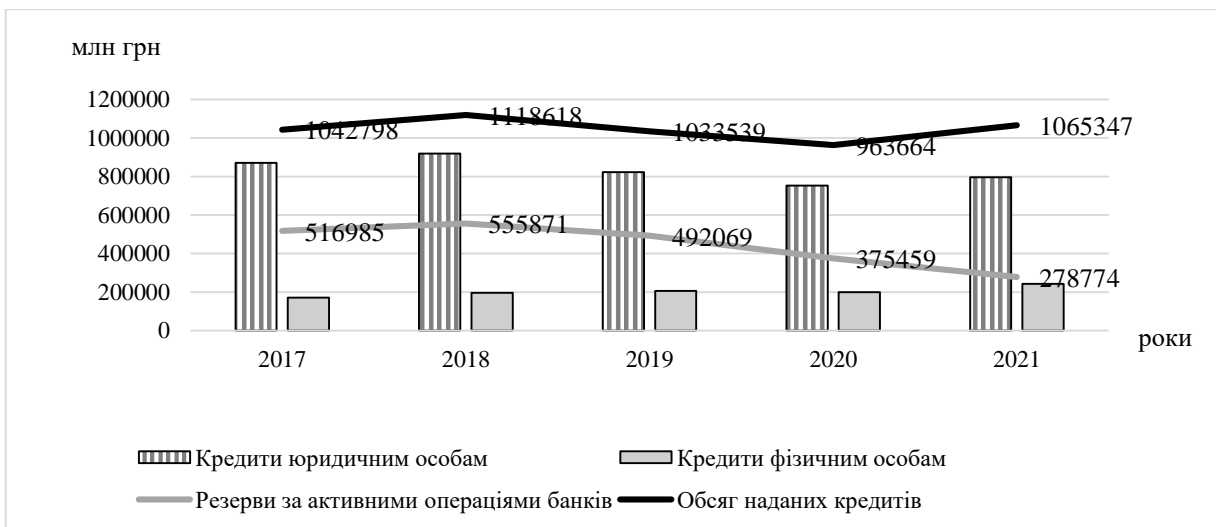


Рис. 2.2 – Показники кредитної діяльності банків у 2017-2021 роках [28]

Впродовж 2019–2021 років вітчизняна банківська система демонструвала скорочення обсягів кредитування юридичних осіб, а саме на 13,44%. В 2019-2020 роках жорсткі карантинні обмеження значно скоротили діяльність окремих секторів економіки. Також на заваді відновленню корпоративного кредитування стояли низька платоспроможність та слабка платіжна дисципліна позичальників, низькі темпи відновлення реального сектору економіки України, значна частка підприємств, що працює «в тіні», зависока вартість кредитів.

Друге місце в структурі кредитного портфеля банків займають кредити фізичних осіб, проте протягом аналізованого періоду їх сума змінювалася: у 2019-му році порівняно з 2018-м роком вони зросли на 9878 млн грн, а у 2020-му році порівняно з 2019-м роком вони знизилися на 7176 млн грн, у 2021-му році в порівнянні з 2020-м роком – зросли на 43072 млн грн. Зниження обсягів кредитів фізичних осіб у 2019-2020 роках пов'язано з негативними наслідками пандемії: скороченням попиту на товари тривалого користування, на відпочинок та подорожі через закриття кордонів.

Проаналізуємо структуру кредитного портфеля банків України у 2017-2021 роках в розрізі суб'єктів кредитування (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура кредитного портфеля банків України в розрізі суб'єктів кредитування у 2018-2021 роках

Показники	2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %
Кредити юридичним особам	864412	83,38	919071	82,14	821936	79,53	749335	78,01	795513	74,67
Кредити фізичним особам	170774	16,47	196859	17,59	206737	20,0	199561	20,77	242633	22,77
Кредити, що надані органам державної влади	1517	0,14	2865	0,26	4724	0,46	11641	1,21	26973	2,5
Кредити, надані небанківським фінансовим установам	42	0,01	66	0,01	33	0,01	60	0,01	228	0,06
Кредити надані клієнтам	1036745	100	1118860	100	1033430	100	960597	100	1065347	100

Джерело: систематизовано на основі [28]

«Обсяг кредитного портфеля банку оцінюється за балансовою вартістю всіх кредитів банку, у тому числі прострочених, пролонгованих, сумнівних. У структурі банківського балансу кредитний портфель розглядається як складова частина активів банку, що характеризується показниками дохідності й відповідним рівнем ризику» [26].

Частка непрацюючих кредитів є одним з базових індикаторів кредитного ризику, що використовується для аналізу провідними банками світу. Як свідчать дослідження, за останні 5 роки банківський сектор України став стійкішим і витривалішим щодо виникнення ризиків, які пов'язані з кредитними операціями. Наразі, все ж залишається високою частка непрацюючих кредитів (NPL) (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків країни у 2017-2021 роках

Така висока частка NPL це результат кредитної експансії минулих років, коли стандарти оцінки платоспроможності позичальників були низькими. Також вагомою причиною є практика кредитування пов'язаних осіб, які перестали обслуговувати свої кредити під час кризи. Обсяг непрацюючих кредитів (NPL) в банках України впродовж 2021-го року порівняно з 2019-м роком зменшився на 85,2 млрд грн. Частка NPL у кредитному портфелі вітчизняних банків скоротилася у 2021-му році на 11%, тобто із 41% у 2020-му році до 30% у 2021-му році. Цей показник у 2021-му році є найкращим результатом з 2017-го року, коли обсяг непрацюючих кредитів почали визначати за оновленою методикою. До того ж у 2020-му році банки, в першу чергу державні, активно списували із своїх балансів непрацюючі кредити. Як

наслідок, це призвело до скорочення частки NPL у цілому по банківській системі України.

«Ключовим ризиком для банків продовжує бути кредитний ризик. Загрози для платоспроможності окремих галузей і позичальників, що спричинені пандемією, все ж залишаються високими. На фоні звуження процентної маржі і зміни ринкових умов українські банки гостріше відчують необхідність модернізації операційних процесів і зміни продуктового ряду, впровадження та розвитку віддалених механізмів роботи, а також вдосконалення онлайн-сервісів для клієнтів» [31].

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним банком із стратегічним напрямом діяльності, націленим на роздрібний сегмент. Цей банк активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу (МСБО та корпоративного сектору). Головним та єдиним акціонером банку виступає держава в особі Кабінету Міністрів України. Їй вже більше 5 років належить 100 % акцій АТ КБ «ПриватБанк». За станом на 01.01.2022 АТ КБ «ПриватБанк» має 1 497 відділень.

Відмітимо, що більшу частину ресурсної бази АТ КБ «ПриватБанк» складають кошти клієнтів, а саме фізичних осіб у національній валюті та корпоративних клієнтів поточні рахунки. Тих, хто хоч один раз скористався послугами АТ КБ «ПриватБанк», вже понад 20 мільйонів – це половина усіх користувачів банківських послуг в Україні. На постійній основі користуються послугами АТ КБ «ПриватБанк» майже 18 мільйонів українців, а клієнтів діджитал-банку АТ КБ «ПриватБанк» нині 13,5 мільйона.

Визнання результатів діяльності банку підтверджується в різних

номінаціях відомих міжнародних агентств.

Таблиця 2.3 – Місце АТ КБ «ПриватБанк» у вітчизняних та світових рейтингах 30]

№ з.п.	Вид рейтингу	Значення
1	STANDARD RATING	
1.1	Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	uaAA
1.2	Короткостроковий кредитний рейтинг	uaK1
1.3	Рейтинг депозитів	ua.1
2	FITCH RATINGS	
2.1	Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	AA (ukr)/Stable
2.2	Рейтинг стійкості	ccc-
2.3	Довгостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	CCC-
2.4	Довгостроковий рейтинг РДЕ в національній валюті	CCC
2.5	Короткостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	C
2.6	Рейтинг підтримки	WD
2.7	Рівень підтримки довгострокового РДЕ	WD
3	MOODY'S (рейтинги визначаються на основі публічної інформації)	
3.1	Базова оцінка кредитоспроможності (BCA)	caa2
3.2	Скоригована базова оцінка кредитоспроможності (Adjusted BCA)	caa2
3.3	Довгострокові депозити (іноземна валюта)	Caa2
3.4	Довгострокові депозити (національна валюта)	Caa2
3.5	Довгострокова оцінка ризику контрагента	Caa1(cr)
3.6	Довгостроковий рейтинг ризику контрагента (іноземна валюта)	Caa1
3.7	Довгостроковий рейтинг ризику контрагента (нац. валюта)	Caa1

У серпні 2021 агентство Fitch Ratings змінило прогноз за рейтингами п'яти українських банків на «позитивний» зі «стабільного» внаслідок перегляду агентством прогнозу за суверенними рейтингами України відповідно на «позитивний» зі «стабільного». Fitch відзначає, що рейтингове рішення прийнято з урахуванням стійкості макроекономічних показників України до шоку, викликаного коронавірусом, та очікувань відновлення економіки.

У березні 2022, на тлі агресивного вторгнення РФ на суверенну територію України, агентство Moody's змінило довгострокові рейтинги за депозитами в іноземній валюті АТ КБ «ПриватБанк» «Caa2» з «B3» внаслідок зниження суверенного рейтингу України відповідно на «Caa2» з «B3». У серпні 2022 року агентство Fitch Ratings підтвердило довгострокові рейтинги дефолту емітента (РДЕ) АТ КБ «ПриватБанк» в іноземній та національній валюті на рівні CCC- та CCC відповідно. Також Fitch знизило рейтинг стійкості банку до ccc-, щоб

відобразити підвищені суверенні ризики та ризики операційного середовища для кредитоспроможності банків. Зниження рейтингів стійкості стало результатом зниження суверенного рейтингу України до сс через відстрочку виплат за єврооблігаціями. Вища стійкість АТ КБ «ПриватБанк» на рівні ссс-показує думку агентства про сильніші буфери покриття збитків, ніж у інших банків.

Світ сьогодні стикається з головним викликом – змінами, війною та продовольчою кризою. АТ КБ «ПриватБанк» – один із найбільш технологічних банків України, який задає тренди та тенденції банківського ринку та не припиняє впроваджувати інновації. Головна мета АТ КБ «ПриватБанк» – бути надійним помічником як для фізичних осіб і бізнесу, так і підтримувати розвиток економіки держави загалом. Банк активно здійснює розвиток нових інноваційних технологій, пропонує понад 176 цифрових сервісів і дистанційне обслуговування.

У таблиці 2.4 подано аналіз складу та структури активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках [25]

Показники	Роки, тис. грн			Частка в активах, %			Змін в структурі, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та їх еквіваленти	28 601 098	27 029 630	28 117 656	9,11	6,99	6,90	-2,12	-0,08
у т.ч. готівкові кошти	19 721 857	20 987 765	21 027 248	6,28	5,42	5,16	-0,85	-0,26
у т.ч. банківські метали	68 108	76 469	122 569	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01
у т.ч. кошти в НБУ	9 014 545	6 179 602	6 967 839	2,87	1,60	1,71	-1,27	0,11
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	84 680 230	100 749 834	93 096 372	26,96	26,04	22,86	-0,92	-3,18
у т.ч. що рефінансуються НБУ	84 680 217	100 749 815	93 096 345	26,96	26,04	22,86	-0,92	-3,18
Кошти в інших банках	17 803 067	23 653 430	25 839 685	5,67	6,11	6,34	0,45	0,23

закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кредити та заборгованість клієнтів	61 033 321	56 805 053	70 193 030	19,43	14,68	17,24	-4,75	2,55
Кредити та заборгованість юридичних осіб	14 883 013	14 502 070	18 537 708	4,74	3,75	4,55	-0,99	0,80
Кредити та заборгованість фізичних осіб	46 150 308	42 302 983	51 655 322	14,69	10,93	12,68	-3,76	1,75
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	66 601 740	119 196 146	129 074 136	21,20	30,80	31,69	9,60	0,89
у т.ч. ті, що рефінансуються НБУ	66 600 596	119 194 535	129 072 574	21,20	30,80	31,69	9,60	0,89
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	27 918 084	27 417 601	26 319 531	8,89	7,09	6,46	-1,80	-0,62
у т.ч. що рефінансуються НБУ	27 042 863	26 498 754	26 212 373	8,61	6,85	6,44	-1,76	-0,41
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	154 605	30 243	30 243	0,05	0,01	0,01	-0,04	0,00
Інвестиційна нерухомість	3 378 927	2 933 203	1 989 030	1,08	0,76	0,49	-0,32	-0,27
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	2 256 929	6 659 887	9 977 735	0,72	1,72	2,45	1,00	0,73
Відстрочений податковий актив	18 000	18 000	0	0,006	0,005	0,000	-0,001	-0,005
Основні засоби та нематеріальні активи	6 480 513	7 641 977	7 362 230	2,06	1,97	1,81	-0,09	-0,17
Інші фінансові активи	12560750	12 329 644	13 429 096	4,00	3,19	3,30	-0,81	0,11
Інші активи	2 618 680	2 474 927	1 827 925	0,83	0,64	0,45	-0,19	-0,19
Чисті активи	314 105 943	386 939 574	407 256 669	100	100	100	0	0

В цілому, чисті активи банку протягом 2021 року, в порівнянні із попереднім 2020-м роком, збільшились на 20 317 095 тис. грн, або на 5,3 %, тоді як у попередньому 2020-му році, в порівнянні із 2019-м роком, чисті активи зросли набагато більше, на 23,2%.

Динаміка чистих активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках подана на рисунку 2.4.

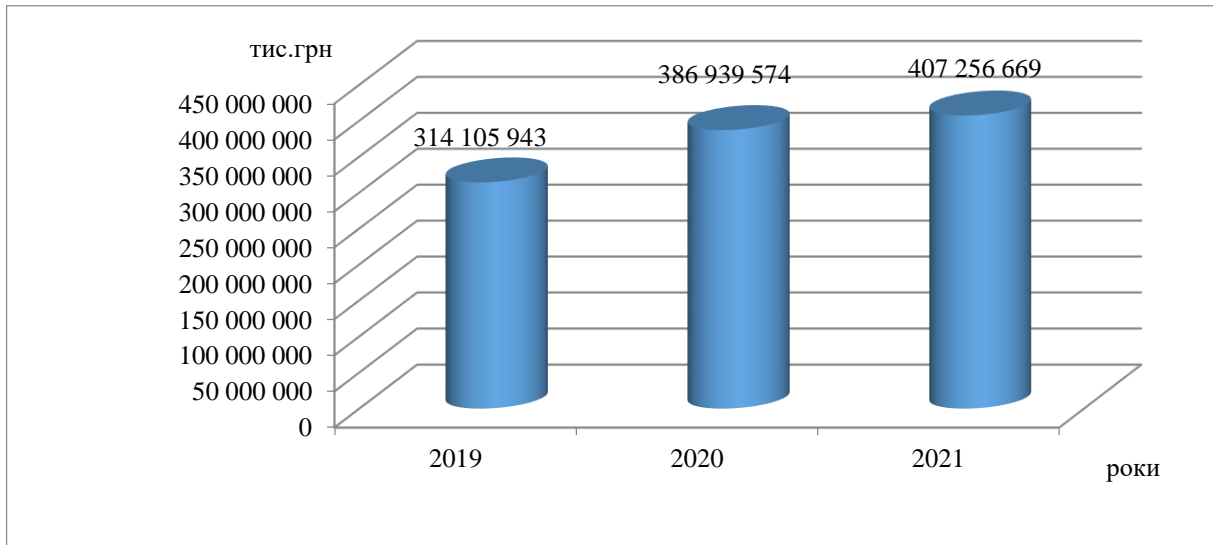


Рис. 2.4 – Динаміка чистих активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

Найбільшу частку серед активів банку займають фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, та рефінансуються НБУ, а також цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, та рефінансуються НБУ. Протягом аналізованого періоду ці два види активів змінили один одного на лідерській позиції: у 2019-му році найбільша частка – 26,96% – припадала на фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, то вже у 2020-му та 2021-му роках найбільша частка – 30,80% та 31,69% відповідно – припадала на цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід.

На третьому місці за розміром частки в активах знаходяться кредити та заборгованість клієнтів, слід відмітити її загальне скорочення з 19,43% у 2019-му році до 17,24% у 2021-му році. Серед усіх кредитів більша частина, майже три четвертих, припадає на кредити та заборгованість фізичних осіб.

Далі слідують грошові кошти та їх еквіваленти, які з 9,11% у 2019-му зменшились до 6,9% у 2021-му році. А також цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю, які з 8,89% у 2019-му зменшились до 6,46% у 2021-му році.

Динаміка активів наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках [25]

Показники	Абсолютне відхилення (+,-)тис. грн		Темп зростання,%		Темп приросту,%	
	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти та їх еквіваленти	-1 571 468	+1 088 026	94,5	104,0	-5,5	4,0
у т.ч. готівкові кошти	+1 265 908	+39 483	106,4	100,2	6,4	0,2
у т.ч. банківські метали	+8 361	+46 100	112,3	160,3	12,3	60,3
у т.ч. кошти в НБУ	-2 834 943	+788 238	68,6	112,8	-31,4	12,8
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	+16 069 604	-7 653 462	119,0	92,4	19,0	-7,6
у т.ч. що рефінансуються НБУ	+16 069 598	-7 653 470	119,0	92,4	19,0	-7,6
Кошти в інших банках	+5 850 363	+2 186 255	132,9	109,2	32,9	9,2
Кредити та заборгованість клієнтів	-4 228 268	+13 387 978	93,1	123,6	-6,9	23,6
Кредити та заборгованість юридичних осіб	-380 943	+4 035 638	97,4	127,8	-2,6	27,8
Кредити та заборгованість фізичних осіб	-3 847 325	+9 352 340	91,7	122,1	-8,3	22,1
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	+52 594 406	+9 877 990	179,0	108,3	79,0	8,3
у т.ч. ті, що рефінансуються НБУ	+52 593 938	+9 878 039	179,0	108,3	79,0	8,3
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	-500 483	-1 098 070	98,2	96,0	-1,8	-4,0
у т.ч. що рефінансуються НБУ	-544 109	-286 382	98,0	98,9	-2,0	-1,1
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	-124 362	0	19,6	100,0	-80,4	0,0
Інвестиційна нерухомість	-445 724	-944 173	86,8	67,8	-13,2	-32,2

закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	+4 402 957	+3 317 848	295,1	149,8	195,1	49,8
Відстрочений податковий актив	0	-18 000	100	0	0	-100
Основні засоби та нематеріальні активи	+1 161 464	-279 747	117,9	96,3	17,9	-3,7
Інші фінансові активи	-231 106	+1 099 451	98,2	108,9	-1,8	8,9
Інші активи	-143 753	-647 002	94,5	73,9	-5,5	-26,1
Чисті активи	+72 833 631	+20 317 095	123,2	105,3	23,2	5,3

Найбільший темп приросту групи активів банку демонстрували у 2020-му році, адже і загальний приріст був більший майже в 5 разів: 23,2% проти 5,3%.

Найбільш швидкими темпами у 2020-му році зростала дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток (195,1%) та цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, та рефінансуються НБУ (79%). Найбільший темп скорочення продемонстрували інвестиції в асоційовані та дочірні компанії (-80,4%) та кошти в НБУ (-31,4%).

У 2021-му році найбільший темп приросту продемонстрували банківські метали (60,3%) та дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток (49,8%). Слід також відмітити зростання на 23,6% кредитів та заборгованості клієнтів (на 27,8% зросли кредити та заборгованість юридичних осіб та на 22,1% зросли кредити та заборгованість фізичних осіб. Найбільший темп скорочення продемонструвала інвестиційна нерухомість (-32,2%) та інші активи (-26,1%).

Структуризація активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік наведена на рисунку 2.5. Як бачимо найбільшу питому вагу, як і у 2020-му, мають цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (31,69%). На другому місці знаходяться фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток (22,86%).

На третьому місці кредити та заборгованість клієнтів (17,24%).

Отже, проаналізована нами загальна структура активів АТ КБ «ПриватБанк» є задовільною, а тому дозволяє банку ефективно керувати ними.

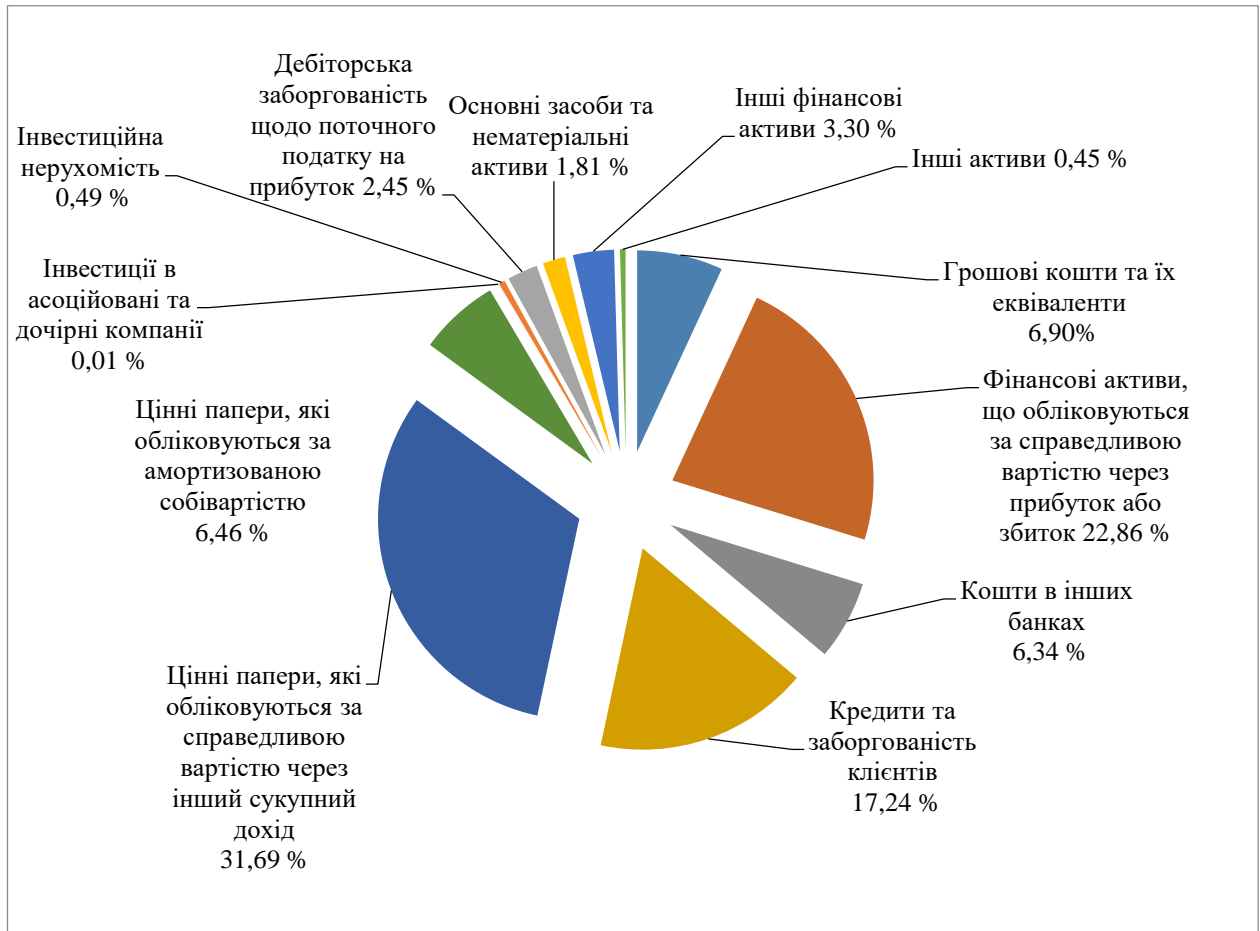


Рис. 2.5 – Структуризація активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік
(розраховано за інформацією [25])

АТ КБ «ПриватБанк» дотримується стратегії нарощування власних фінансових ресурсів і проводить політику, що спрямована на зниження ризикованості, збереження високого рівня ліквідності і вдосконалення структури кредитних ресурсів банку.

У таблиці 2.6 подано результати аналізу складу і структури зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках.

Як бачимо з таблиці 2.6 загальна сума зобов'язань АТКБ«ПриватБанк» зростала за період, що був проаналізований. Частка зобов'язань в пасивах банку зросла з 82,64% у 2019-му році до 86,35% у 2020-му році, але вже у 2021-му скоротилась до 83,64%. Тобто в цілому за період 2019-2021 років частка зобов'язань в пасивах банку зросла на 1%.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу і структури зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках [25]

Показники	Роки, тис. грн			Частка в пасивах, %			Зміни в структурі, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Кошти отримані від НБУ	7 720 807	0	0	2,46	0	0	-2,46	0
Кошти банків	201 143	2 243	2 532	0,064	0,001	0,001	-0,063	0
Кошти клієнтів	231 386 432	309 536 166	321 705 424	73,67	80,00	78,99	6,33	-1,00
у т.ч. кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	50 195 106	84 236 876	95 089 824	15,98	21,77	23,35	5,79	1,58
у т.ч. кошти на вимогу	39 550 501	69 333 049	82 583 290	12,59	17,92	20,28	5,33	2,36
у т.ч. кошти фізичних осіб	181 013 289	225 042 942	226 373 290	57,63	58,16	55,58	0,53	-2,57
у т.ч. кошти на вимогу	81 667 279	122 470 412	136 601 788	26,00	31,65	33,54	5,65	1,89
Боргові цінні папери, емітовані банком	2 228	2 327	2 427	0,001	0,001	0,001	0	0
Інші залучені кошти	285 096	340 323	328 330	0,09	0,09	0,08	0	-0,01
Відстрочені податкові зобов'язання	139 318	163 888	159 146	0,04	0,04	0,04	0	0
Резерви зобов'язаннями	2 362 996	10 687 483	3 650 326	0,75	2,76	0,90	2,01	-1,87
Інші фінансові зобов'язання	13 682 046	8 591 292	10 617 547	4,36	2,22	2,61	-2,14	0,39
Інші зобов'язання	3 599 573	4 556 324	3 949 108	1,15	1,18	0,97	0,03	-0,21
Субординований борг	197 372	235 607	227 304	0,06	0,06	0,06	0	-0,01
Усього зобов'язань	259 577 012	334 115 653	340 642 144	82,64	86,35	83,64	3,71	-2,71
Усього пасивів	314 105 943	386 939 574	407 256 669	100	100	100	0	0

Динаміка зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» зображена на рисунку 2.6.

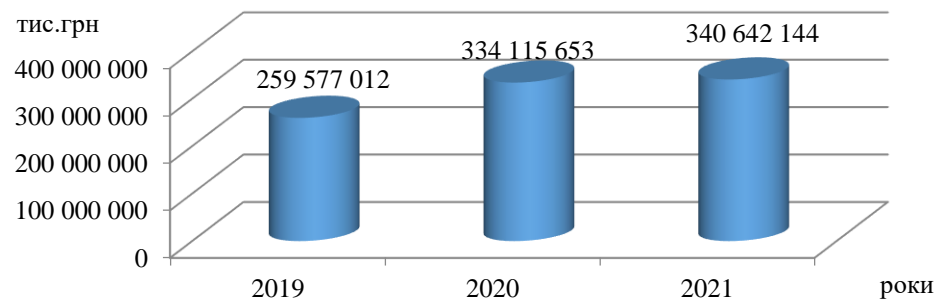


Рис. 2.6 – Динаміка зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

Зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-му році зросли в порівнянні із 2019-м роком на 74 538 641 тис. грн, або на 28,7% і склали 334 115 653 тис. грн; у 2021-му році зобов'язання в порівнянні із 2019 р. зобов'язання зросли на 28,33 % в порівнянні із 2020-м роком на 6 526 491 тис. грн, або на 2% і склали 340 642 144 тис. грн.

Найбільшу частку, більш як три четвертих усіх зобов'язань, протягом усіх 3-х років серед зобов'язань банку займають кошти клієнтів. А серед них кошти фізичних осіб – більш як 50% усіх зобов'язань банку. Слід відмітити, що хоча в цілому кошти клієнтів зросли з 73,67% у 2019-му році до 78,99% у 2021-му, але частка коштів фізичних осіб дещо скоротилась: з 57,63% у 2019-му році до 55,58% у 2021-му.

У таблиці 2.7 подано результати аналізу динаміки зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2019 - 2021 роках.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках [25]

Показники	Абсолютне відхилення(+,-) тис. грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7
Кошти отримані від НБУ	-7 720 807	0	0	-	-100,0	-
Кошти банків	-198 900	+288	1,1	112,9	-98,9	12,9
Кошти клієнтів	+78 149 734	+12 169 258	133,8	103,9	33,8	3,9
у т.ч. кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	+34 041 770	+10 852 948	167,8	112,9	67,8	12,9
у т.ч. кошти на вимогу	+29 782 548	+13 250 241	175,3	119,1	75,3	19,1
у т.ч. кошти фізичних осіб	+44 029 653	+1 330 348	124,3	100,6	24,3	0,6
у т.ч. кошти на вимогу	+40 803 133	+14 131 376	150,0	111,5	50,0	11,5
Боргові цінні папери, емітовані банком	+99	+100	104,4	104,3	4,4	4,3
Інші залучені кошти	+55 228	-11 993	119,4	96,5	19,4	-3,5
Відстрочені податкові зобов'язання	+24 570	-4 742	117,6	97,1	17,6	-2,9
Резерви за зобов'язаннями	+8 324 486	-7 037 156	452,3	34,2	352,3	-65,8
Інші фінансові зобов'язання	-5 090 753	+2 026 255	62,8	123,6	-37,2	23,6
Інші зобов'язання	+956 751	-607 216	126,6	86,7	26,6	-13,3
Субординований борг	+38 234	-8 303	119,4	96,5	19,4	-3,5
Усього зобов'язань	+74 538 641	+6 526 491	128,7	102,0	28,7	2,0

Найбільший темп приросту групи зобов'язань банку демонстрували у 2020-му році, адже і загальний приріст був більший майже в 14 разів: 28,7% проти 2,0%.

Найбільш швидкими темпами у 2020-му році зростали резерви за зобов'язаннями (352,3%) та кошти клієнтів (33,8%); серед коштів клієнтів найбільший приріст продемонстрували кошти на вимогу суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (75,3%). Найбільший темп скорочення продемонстрували кошти банків (-98,9%) та інші фінансові зобов'язання (-37,2%).

У 2021-му році тенденції були зовсім інші: найбільший темп приросту продемонстрували інші фінансові зобов'язання (23,6%) та кошти на вимогу суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (19,1%). Слід також відмітити, що на 3-му місці за темпом зростання на 12,9% кошти банків. Найбільший темп скорочення у цьому році продемонстрували резерви за зобов'язаннями (-65,8%), які були попереднього року лідером зростання, та інші зобов'язання (-13,3%).

Протягом досліджуваного періоду найбільшу частку в структурі зобов'язань банку АТКБ «ПриватБанк» займають кошти клієнтів банку, значними є частки інших фінансових зобов'язань та інших зобов'язань банку.

Другою складовою пасивів банку є власний капітал. Склад та структура власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2019 - 2021 роках наведена у таблиці 2.8.

Найбільшу частку – більше 50% – у структурі власного капіталу протягом проаналізованого періоду займає статутний капітал, також слід відмітити, що він на порядок перевищує розмір власного капіталу у підсумку.

Така ситуація зумовлена тим, що на величину власного капіталу негативно впливає непокритий збиток попередніх років. Хоча слід відмітити, що частка його в пасивах скорочується з 54,10% у 2019-му році до 38,61% у 2021-му році.

Таблиця 2.8 – Аналіз складу і структури власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021роках [25]

Показники	Роки, тис. грн			Частка в пасивах,%			Зміни в структурі,%	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Статутний капітал	206 059 744	206 059 744	206 059 744	65,60	53,25	50,60	-12,35	-2,66
Емісійні різниці	22 690	22 690	22 690	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Резервні та інші фонди банку	6 850 446	8 480 907	9 696 019	2,18	2,19	2,38	0,01	0,19
Резерви переоцінки	11 514 788	9 925 331	8 082 924	3,67	2,57	1,98	-1,10	-0,58
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(169 918 737)	(171 664 752)	(157 246 851)	(54,10)	(44,36)	(38,61)	-9,73	-5,75
Усього власного капіталу	54 528 931	52 823 921	66 614 525	17,36	13,65	16,36	-3,71	2,71
Усього пасиви	314 105 943	386 939 574	407 256 669	100	100	100	0	0

Результати аналізу динаміки власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021роках наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках [25]

Показники	Абсолютне відхилення(+,-)тис.грн		Темп зростання,%		Темп приросту,%	
	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Статутний капітал	0	0	100	100	0	0
Емісійні різниці	0	0	100	100	0	0
Резервні та інші фонди банку	1 630 461	1 215 111	123,8	114,3	23,8	14,3
Резерви переоцінки	-1 589 457	-1 842 408	86,2	81,4	-13,8	-18,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	+1 746 015	-14 417 900	101,0	91,6	1,0	-8,4
Усього власного капіталу	-1 705 010	13 790 604	96,9	126,1	-3,1	26,1

У 2020-му році в порівнянні із 2019-м роком величина власного капіталу банку зменшилась на 3,1% та склала 52 823 921 тис. грн, а вже в 2021-му зростає на 26,1% і склала 66 614 525 тис. грн. Найбільший приріст продемонстрували резервні та інші фонди банку: 23,8% та 14,3 % відповідно по роках. Найбільше зменшення та єдина складова, що демонструвала зменшення, продемонстрували резерви переоцінки: -13,8% та -18,6% відповідно по роках.

Динаміка власного капіталу банку протягом 2019-2021 років відображена на рисунку 2.7.

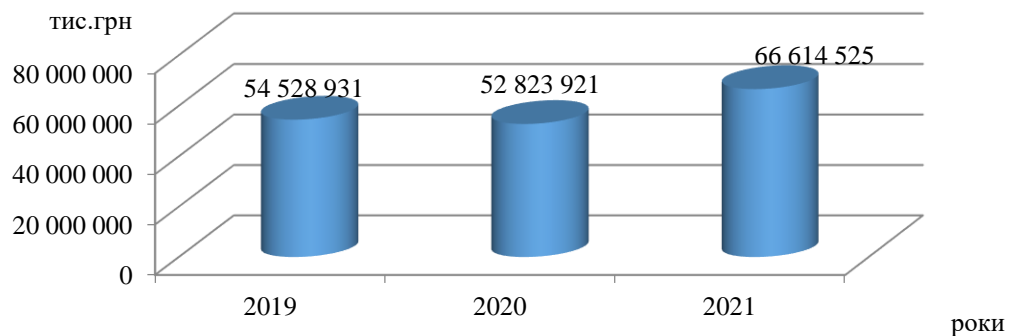


Рис. 2.7 – Динаміка власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

З рисунку 2.7 видно, що протягом періоду дослідження спостерігаємо зміни щодо власного капіталу банку, а саме: у 2020-му році у порівнянні із попереднім роком дещо зменшується величина власного капіталу, а вже у 2021-му році зростання досить суттєве у порівнянні із 2019-м роком (загальний темп зростання склав 122,16%).

Отже, виходячи з результатів нашого дослідження зазначимо, що діяльність АТ КБ «ПриватБанк» протягом проаналізованого періоду за окремими показниками покращилась, в той же час є проблемні моменти із збитками минулих років, що суттєво скорочують розмір власного капіталу банку.

Тепер проаналізуємо фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2021 роках [25]

Показники	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст/зменшення) у %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий процентний дохід / Чисті процентні витрати	19 666 809	21 601 641	29 316 919	1 934 832	7 715 277	9,8	35,7
Процентні доходи	33 840 958	33 563 085	35 853 529	-277 873	2 290 445	-0,8	6,8
Процентні витрати	14 174 149	11 961 443	6 536 611	-2 212 706	-5 424 832	-15,6	-45,4
Чистий комісійний дохід / (Чисті комісійні витрати)	18 188 647	18 760 818	23 217 302	572 170	4 456 485	3,1	23,8
Комісійні доходи	24 574 761	27 649 024	35 057 119	3 074 263	7 408 095	12,5	26,8
Комісійні витрати	6 386 113	8 888 206	11 839 816	2 502 093	2 951 610	39,2	33,2
Горговий результат	7 588 086	11 696 546	-3 390 441	4 108 459	-15 086 987	54,1	-129,0
Результат від переоцінки іноземної валюти	6 431 738	-7 349 027	1 055 947	-13 780 765	8 404 974	-214,3	-114,4
результат від операцій з купівлі-продажу	2 678 040	3 000 267	3 213 461	322 227	213 194	12,0	7,1
результат від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями	-1 521 691	16 045 306	-7 659 849	17 566 997	-23 705 155	-1154,4	-147,7
Інші операційні доходи	1 446 866	1 066 347	1 370 159	-380 519	303 812	-26,3	28,5
Інші доходи	744 906	337 727	423 603	-407 180	85 877	-54,7	25,4
Відрахування до резервів:	364 207	10 569 005	-5 698 964	10 204 798	-16 267 970	2801,9	-153,9
Адміністративні та інші операційні витрати	14 662 273	18 597 412	21 569 398	3 935 140	2 971 986	26,8	16,0
Всього доходів	47 635 315	53 463 078	50 937 542	5 827 763	-2 525 536	12,2	-4,7
Всього витрат	15 026 480	29 166 418	15 870 434	14 139 937	-13 295 984	94,1	-45,6
Прибуток (Збиток) до оподаткування	32 608 835	24 296 661	35 067 108	-8 312 174	10 770 448	-25,5	44,3
Витрати на податок на прибуток	-385	-5 565	16 698	-5 180	22 262	1345,1	-400,1
Чистий прибуток (Збиток)	32 609 220	24 302 225	35 050 411	-8 306 995	10 748 185	-25,5	44,2

За аналізом фінансових результатів банку за 3 роки, бачимо, що АТ КБ «ПриватБанк» є прибутковим.

Динаміка прибутку (збитку) АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 - 2021 рр.

показана на рисунку 2.8.

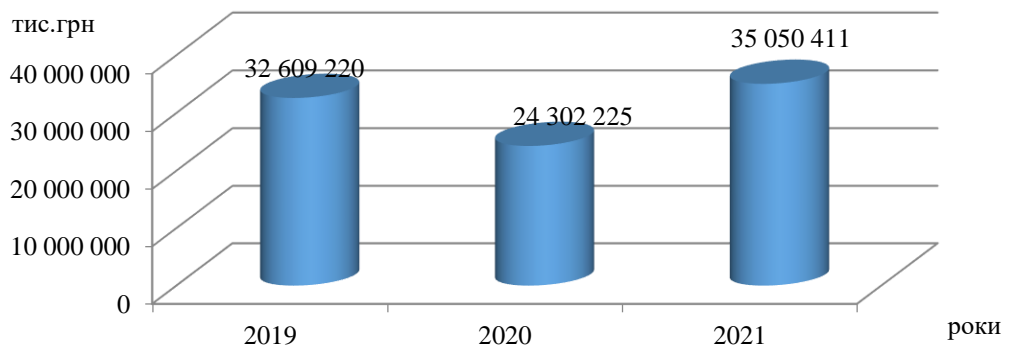


Рис. 2.8 – Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

Розглянемо більш детально доходи та витрати банку, серед яких найбільш суттєвими є такі: процентні доходи та витрати, комісійні доходи та витрати, адміністративні витрати та інші операційні доходи. У 2021-му році значне покращення фінансових результатів було обумовлено зростанням доходів банку протягом періоду, що проаналізовано, та паралельним йому скороченням витрат (див. рис. 2.9). Хоча у 2020-му році, на тлі пандемії, витрати банку суттєво зросли, що і зумовило скорочення чистого прибутку банку.

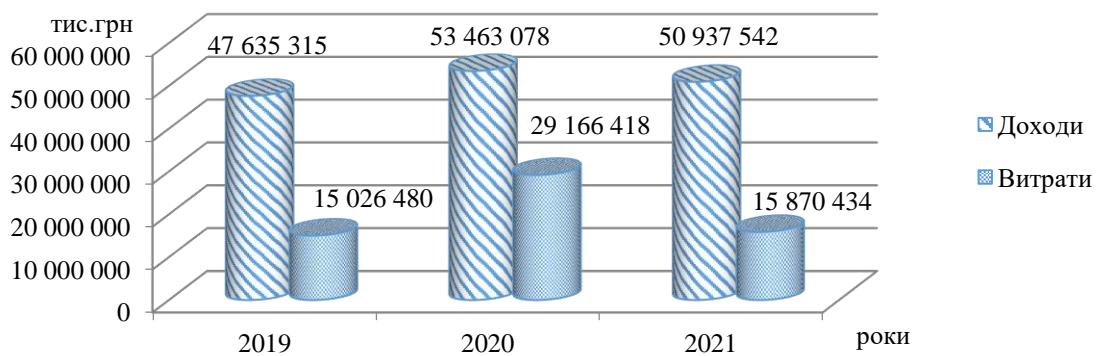


Рис. 2.9 – Динаміка доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

Дослідимо тенденцію показників процентних доходів і витрат, а також комісійних доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» (див. рис. 2.10 та 2.11).

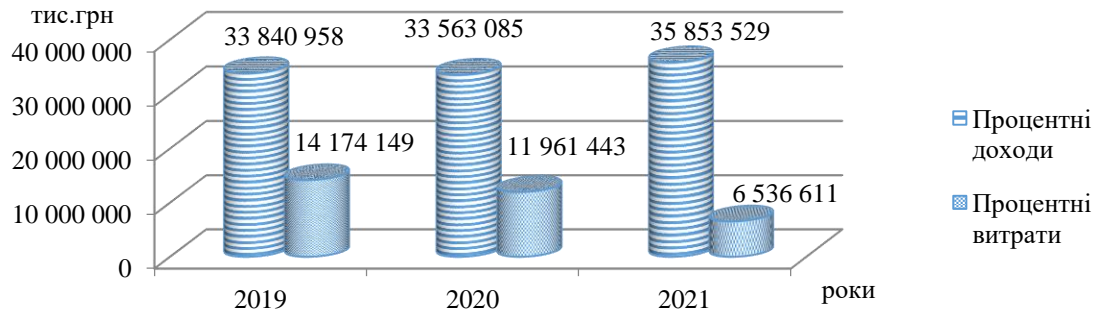


Рис. 2.10 – Динаміка процентних доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» у 2019 -2021 роках

Динаміка процентних доходів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках має зростаючий тренд, у порівнянні із динамікою процентних витрат, які демонструють тенденцію скорочення. Отже, чисті процентні доходи зростають: на 9,8% та 35,7% відповідно по роках.

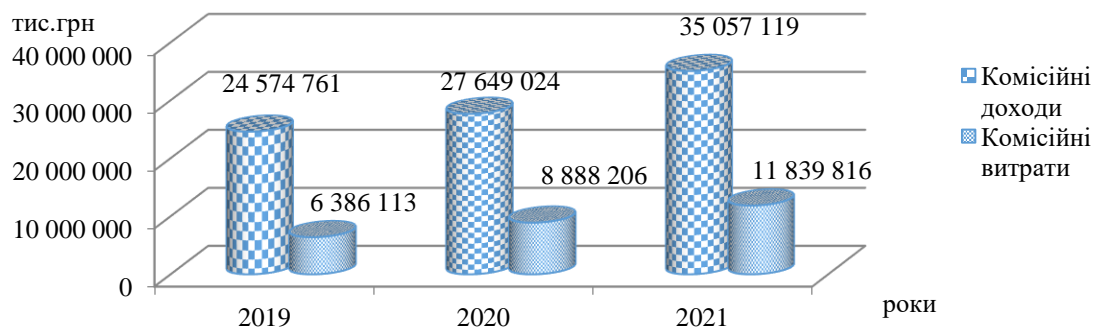


Рис. 2.11 – Динаміка комісійних доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» у 2019 -2021 роках

Протягом аналізованого періоду комісійні витрати та комісійні доходи демонстрували зростання. Слід наголосити на значному зростанні комісійних витрат протягом цих років, майже у два рази, якщо порівнювати 2019-й та 2021-й роки. Проте зростали і комісійні доходи, тому чисті комісійні доходи зростають: на 3,1% та 23,8% відповідно по роках.

В таблиці 2.11 наведено характеристику дотримання АТ КБ «ПриватБанк» економічних нормативів НБУ у 2019-2021 роках.

Таблиця 2.11 - Економічні нормативи АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021

роках

Назва нормативу	Нормативне значення	Відхилення				
		Станом на 01.01.2020	Станом на 01.01.2021	Станом на 01.01.2022	2020/2019	2021/2020
Нормативи капіталу:						
Н1 - мінімального розміру регулятивного капіталу, млн грн	200 млн грн.	19 223, 588	35 256,911	40 842,924	16033,32	5586,01
Н2 - достатності (адекватності) регулятивного капіталу	не менше 10%	14,15	28,09	18,33	13,94	-9,76
Н3 - достатності основного капіталу	не менше 7%	7,13	14,06	9,17	6,93	-4,89
Нормативи ліквідності:						
Н6 - короткострокової ліквідності	не менше 60%	100,41	92,92	93,76	-7,49	0,84
LCR - коефіцієнт покриття ліквідністю:						
LCR _{ВВ} - за всіма валютами	з 01.06.2019 р. – більше 90% в усіх валютах та в іноземній валюті.	268,2572	278,2289	258,8487	10,0	-19,4
LCR _{ІВ} - в іноземній валюті	з 01.12.2019 р. - мінімум 100%	307,7094	218,1789	200,3644	-89,5	-17,8
Нормативи кредитного ризику:						
Н7 - максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	не більше 25%	16,64	9,62	8,01	-7,02	-1,61
Н8 - великих кредитних ризиків	не більше 8-ми кратного розміру РК	32,04	0,00	0,00	-32,04	0,00
Н9 - максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру	не більше 5%	0,43	0,16	0,08	-0,27	-0,08
Нормативи інвестування:						
Н11 - інвестування в цінні папери окремо за кожною установою	не більше 15%	0,06	0,06	0,01	0,00	-0,05
Н12 - загальної суми інвестування	не більше 60%	0,07	0,07	0,02	0,00	-0,05
Валютна позиція:						
Л13-1 Ліміт загальної довгої відкритої валютної позиції банку	не більше 10%;	233,4412	92,6895	86,4612	-140,7517	-6,2283
Л13-2 ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції банк	не більше 10%	1,3272	0,7120	1,1811	-0,6152	0,4691

Як бачимо в цілому АТ КБ «ПриватБанк» дотримується економічних нормативів НБУ, окрім нормативу ліміту загальної довгої відкритої валютної позиції банку (Л13-1), щодо якої банком підписано угоду з НБУ №152 від 12.04.2018 року про затвердження графіку приведення показників лімітів валютної позиції (Л13-1) до нормативних вимог.

Отже, підбиваючи підсумки проведеного аналізу, можна в цілому позитивно охарактеризувати діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2020 роках, оскільки чисті активи, власний капітал, чисті процентні та комісійні доходи, а також чистий прибуток банку демонструють тенденцію зростання.

3. Вдосконалення управління кредитною діяльністю банку

3.1. Напрями вдосконалення управління кредитною діяльністю банку за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою кредитну діяльність таким чином, щоб вона була ефективною при мінімальних кредитних ризиках, задовольняла попит позичальників на кредитні ресурси, а це в свою чергу сприяло розвитку економіки. У структурі активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019 році кредити займали не досить значну питому вагу – 11,05%, у 2020 році – 14,68%, а у 2021 році тільки 12,04% (див. рис. 3.1), це пояснюється тим, що банк, в сучасних нестабільних умовах розвитку фінансового ринку і економіки країни, надає перевагу роботі з високоліквідними активами (ОВДП та депозитні сертифікати НБУ), що в свою чергу забезпечують запланований рівень доходності банку, а головне по ним відсутній кредитний ризик. Необхідно відмітити, що така ситуація в структурі активів банку спостерігається протягом останніх трьох років.

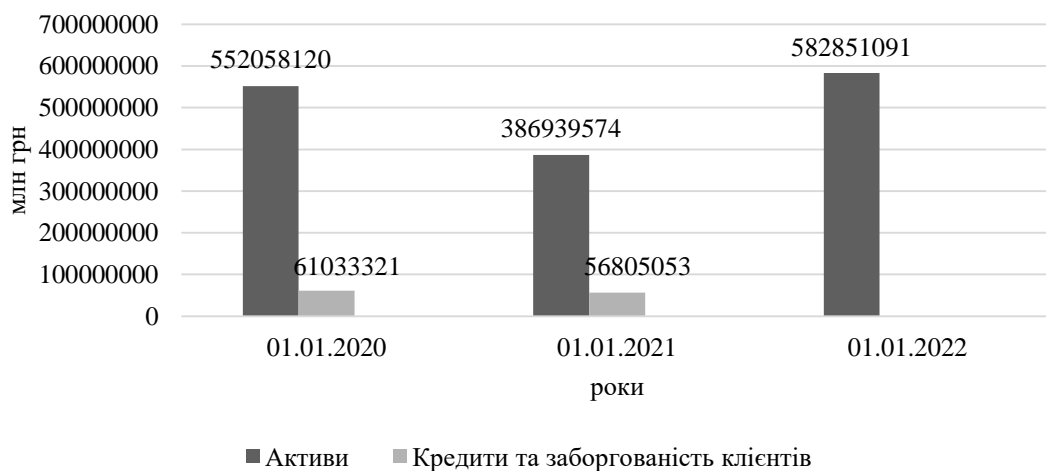


Рис. 3.1 – Динаміка активів та кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

В усіх банках України кредитування суттєво уповільнилося з розгортанням кризи та початком війни – зменшилися як попит, так і пропозиція на кредитному ринку. Однак необхідно зазначити, що не дивлячись на

негативні наслідки коронакризи на розвиток економіки у 2019-2021 роках в даній банківській установі не спостерігалось зменшення кредитного портфеля у 2019 та 2021 роках. У 2020 році порівняно з 2019 роком кредитний портфель зменшився на 4228268 тис. грн або на 6,92%, у 2021 році порівняно з 2020 роком навпаки кредитний портфель збільшився на 13387977 тис. грн (на 23,57%) (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка депозитного та кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в розрізі суб'єктів кредитування за 2019-2021 роки

У тисячах гривень

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
Кошти клієнтів	231386432	309536166	321705424	78149734	-277365742
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	50195106	84236876	95089824	34041770	10852948
Кошти фізичних осіб	181013289	225042942	226373290	44029653	1330348
Кредити та заборгованість клієнтів	61033321	56805053	70193030	-4228268	13387977
Кредити та заборгованість юридичних осіб	14883013	14502070	18537708	-380943	4035638
Кредити фізичних осіб	46150308	42302983	51655322	-3847325	9352339

У зв'язку з тим, що кредитна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» – це двосторонній процес, який передбачає залучення вільних грошових коштів та на основі цього формування кредитних ресурсів, з одного боку, і їх розміщення на кредитному ринку з іншого боку. Тому, більш детально розглянемо динаміку кредитного та депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки в розрізі суб'єктів кредитування (див. табл. 3.1 та рис. 3.1).

З таблиці 3.1 та рисунку 3.2 видно, що протягом 2019-2021 років залучені кошти набагато перевищують кредитні ресурси в АТ КБ «ПриватБанк». На основі цього можна зробити висновок, що банк приділяє велике значення

депозитній діяльності, тобто залучає все більше клієнтів та в повній мірі забезпечує себе залученими вільними грошовими коштами та за рахунок цього формує кредитні ресурси банку. Однак, необхідно ще зазначити, що в банку спостерігається диспропорційність строкової структури банківських депозитів та кредитів. Зазначені диспропорції проявляються у значному перевищенні частки довгострокових депозитів над часткою довгострокових кредитів. Частка депозитів терміном понад 2 роки у 2021 р. склала лише 3,3%, таким чином в банку переважають короткострокові кредити до 12 місяців. Такі диспропорції спостерігаються майже у всіх банках України протягом аналізованого періоду.

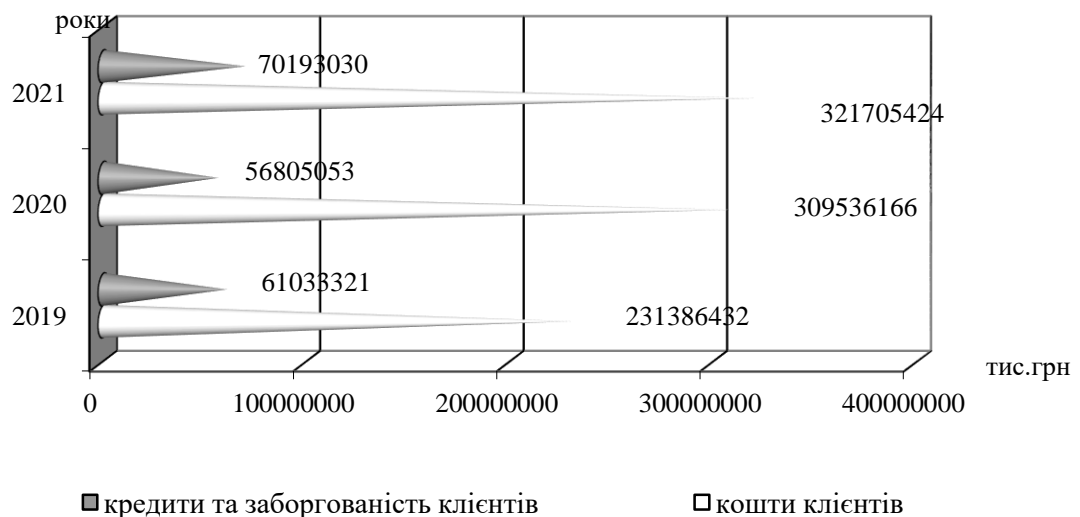


Рис. 3.2 – Динаміка депозитного та кредитного портфеля
АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки

Аналізуючи дані таблиці 3.1 можна зробити висновок, що в 2021 році величина кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» була найбільшою та становила 70193030 тис. грн, а найменша величина у 2020 році – 56805053 тис. грн. Протягом аналізованого періоду зростання кредитного портфеля банківської установи спостерігається в основному за рахунок зростання суми кредитів фізичних осіб. У 2021 році порівняно з 2020 роком кредити фізичних осіб зросли на 9352339 тис. грн, однак у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігалось зниження на – 3847325 тис. грн. В той же час збільшення суми кредитів юридичних осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком було більш

повільним і становило 18537708 тис. грн, що на 33117614 тис. грн менше ніж кредити фізичних осіб. У 2020 році порівняно з 2019 роком кредити юридичних осіб так само як і кредити фізичним особам знизились, а саме на 380943 тис. грн. Можна зробити висновок, що кредитна політика банку була направлена більше на роботу з фізичними особами.

Проаналізуємо структуру кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в розрізі суб'єктів кредитування за 2019-2021 роки (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в розрізі суб'єктів кредитування у 2019-2021 роках

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Кредити та заборгованість юридичних осіб	14883013	24,39	14502070	25,53	18537708	26,41
Кредити фізичних осіб	46150308	75,61	42302983	74,47	51655322	73,59
Кредити та заборгованість клієнтів	61033321	100	56805053	100	70193030	100

У кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк» протягом всього аналізованого періоду перевищують кредити фізичних осіб, а саме у 2019 році їх питома вага склала 75,61%, у 2020 році – 74,47%, у 2021 році – 73,59%. Тобто, кредитна політика АТ КБ «ПриватБанк» направлена більше на роботу з фізичними особами, однак їх частка з кожним роком зменшується приблизно на 1%. Частка кредитів наданих юридичним особам протягом 2019-2021 років поступово зростала, так у 2019 році вона дорівнювала 24,39%, у 2020 році – 25,53%, а у 2021 році знову зросла до 26,41%.

Проаналізуємо кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» в розрізі видів валют за 2019-2021 роки (див. табл. 3.3). В кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки переважають кредити у національній валюті, однак дана ситуація спостерігається практично у всіх вітчизняних банках. Кредити у національній валюті в загальному кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк» складають найбільшу частку, а саме у 2019 році – 93,74%, у

2020 році – 93,18%, у 2021 році – 95,08%. Це зводить до мінімуму виникнення ризику погіршення платіжної дисципліни позичальників в умовах валютно-курсних коливань.

Таблиця 3.3 – Динаміка кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в розрізі видів валют у 2019-2021 роках

У тисячах гривень

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6
Кредити юридичних осіб	14883013	14502070	18537708	-380943	4035638
в національній валюті	11617772	10926108	15278229	-691664	4352121
в іноземній валюті	3265241	3575962	3259479	310721	-316483
Кредити фізичних осіб	46150308	42302983	51655322	-3847325	9352339
в національній валюті	45596776	42004765	51465104	-3592011	9460339
в іноземній валюті	553532	298218	190218	-255314	-108000
Кредити та заборгованість клієнтів	61033321	56805053	70193030	-4228268	13387977
в національній валюті	57214548	52930873	66743333	-4283675	13812460
в іноземній валюті	3818773	3874180	3449697	55407	-424483

В кредитному портфелі юридичних осіб станом на 01.01.2022 року частка кредитів наданих в національній валюті дорівнює 82,42%, на 01.01.2021 року – 75,34%, на 01.01.2020 року – 78,06%. В кредитному портфелі фізичних осіб у 2021 році частка кредитів наданих в національній валюті дорівнює 98,8%, у 2020 році – 99,29%, у 2021 році – 99,63%, тобто це в свою чергу зменшує ризик погіршення платіжної дисципліни позичальників в умовах нестабільного валютного ринку.

Проаналізуємо кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» за строками їх погашення у 2020-2021 роках (див. табл. 3.4). Можна зробити висновок, що в кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк» за аналізований період

переважають саме короткострокові кредити до 12 місяців. Під час війни та коронакризи дана ситуація спостерігається майже у всіх банках України.

З даних таблиці 3.4 видно, що найбільшу частку в загальному кредитному портфелі складають короткострокові кредити: у 2020 році – 66%, у 2021 році – 78%, це насамперед пов'язано з погіршенням платоспроможності позичальників у зв'язку з коронакризою та нестійкою економічною ситуацією в країні, високою ціною за кредити, обмеженим доступом до довгострокових запозичень.

Таблиця 3.4 – Динаміка кредитів та зобов'язань клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за строками їх погашення за 2020-2021 роки

Строки погашення кредитів	2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %		
Менше ніж 12 місяців	37491335	66	54750563	78	17259228	+46,03
Більше ніж 12 місяців	19313718	34	15442467	22	-3871251	-20,04
Усього	56805053	100	70193030	100	+13387977	+23,57

Станом 01.01.2022 року загальна сума кредитів найбільшим 10 клієнтам банку, крім тих що управляються як окремий портфель, складала 2114 млн грн, на 01.01.2021 року – 2264 млн грн або 3% від загальної суми кредитів за вирахуванням тих, що управляються як окремий портфель. Резерв під очікувані кредитні збитки, пов'язаний з цими позичальниками становив 884 млн грн (на 31 грудня 2020 року – 986 млн грн).

Протягом 2020 і 2021 років категорія «Кредити, що управляються як окремий портфель» включає в себе непрацюючі кредити, які були видані до 19.12.2016 року. На думку керівництва АТ КБ «ПриватБанк», цей портфель має спільні показники кредитного ризику, незалежно від класифікації за галуззю економіки та напрямом комерційної діяльності на дату видачі таких кредитів. Станом на кінець 2021 року АТ КБ «ПриватБанк» визнав 162322 млн грн резерву під очікувані кредитні збитки за цими кредитами (на кінець 2020 року –

162163 млн грн). Протягом 2021 року Приват списав за рахунок резерву 1744 млн грн вказаних кредитів (протягом 2020 року – 56663 млн грн), однак продовжує вживати заходів до повернення списаної заборгованості.

Наразі, державні банківські установи розглядають можливість продажу більшості непрацюючих кредитів протягом 2022–2023 років [1]. На 01.01.2022 року рівень непрацюючих кредитів в АТ КБ «ПриватБанк» оцінюється в 186988 млн грн або 70% (наприклад в АТ «Ощадбанк» - 58 753 млн грн, в АТ «Укрексімбанк» - 47621 млн грн) [43].

За 2020 рік обсяг непрацюючих кредитів АТ КБ «ПриватБанк» скоротився майже на чверть, а саме на 24,2%, або на 58 млрд грн. В продовж 2020 року банком було списано кредитів на суму 72,6 млрд грн за рахунок резервів (за загальним портфелем банку, з урахуванням портфелю, пов'язаного з колишніми власниками та зони ООС). Також, необхідно підкреслити, що в 2020 році 76% кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» це складали непрацюючі кредити (у 2019 році ця сума становила 80,7%) [30] (див. рис. 3.3).

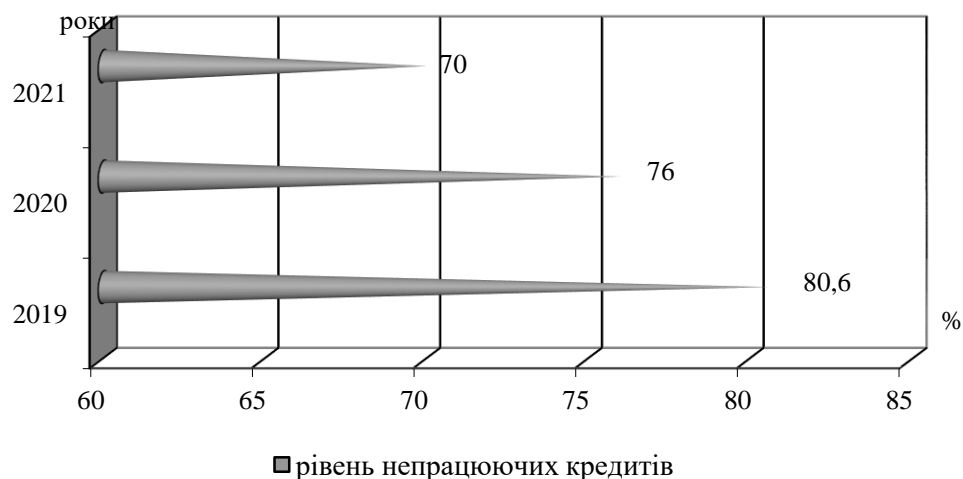


Рис. 3.3 – Рівень непрацюючих кредитів в АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 роках

Особливо проблемним є кредитування юридичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк», оскільки 94,2%, або 168,1 млрд грн кредитного портфеля суб'єктів господарювання є дефолтним. Але необхідно зазначити, що за

підсумками 2020 року непрацюючий кредитний портфель юридичних осіб скоротився на 44,8 млрд грн, або на 21% (до 168,1 млрд грн), а працюючий кредитний портфель юридичних осіб у 2020 році зріс на 0,2 млрд грн, або на 1,6% - до 10,4 млрд грн. Згідно з постановою НБУ №351 (обсяг резерву згідно МСФЗ + покриття за рахунок капіталу) покриття непрацюючого кредитного портфелю юридичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» кредитним ризиком - 100%.

Порівняно з кредитним портфелем юридичних осіб, якість кредитного портфеля фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» є набагато кращою, а саме на 01.01.2021 частка непрацюючих кредитів в портфелі фізичних осіб становила 22,4%. Позитивним є те, що за 2020 рік непрацюючий кредитний портфель фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» скоротився удвічі на 13,2 млрд грн або на 50,3% - до 13,1 млрд грн. В той же час, працюючий кредитний портфель фізичних осіб скоротився на 3 млрд грн, або на 6,2% (до 45,5 млрд грн). Згідно з постановою НБУ № 351 покриття непрацюючого кредитного портфелю фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» кредитним ризиком становило 97,1%.

Під час військового стану в Україні керівництвом АТ КБ «ПриватБанк» була тимчасово призупинена видача багатьох видів кредиту як для фізичних осіб, так і юридичних осіб. Така ситуація спостерігається в багатьох банках України. Однак, АТ КБ «ПриватБанк» старається постійно підтримувати своїх клієнтів, що зіштовхнулися з наслідками військової агресії.

Важливо пам'ятати, що банки це фінансовий посередник, основною метою якого є отримання прибутку. Тому під час воєнного стану АТ КБ «ПриватБанк», кредитує ті галузі, де держава надає часткові або повні гарантії кредиту, компенсацію відсотків тобто в розвитку яких зацікавлено. Це насамперед енергетика, сільське господарство, експортні галузі, логістика. АТ КБ «ПриватБанк» старається кредитувати ті галузі економіки, які мають шанси на успіх, або ті підприємства, які підтримуватиме держава за допомогою своїх державних програм, а саме програми з кредитування посівної, «Доступні кредити 5-7-9%» для підтримки малого та середнього бізнесу. Однак пандемія

ковіду та війна змінила пріоритети програми «Доступні кредити 5-7-9%»: додатково з'явилися антикризові кредити для поповнення обігових коштів та рефінансування кредитів – під 0-3%. Вони стали основними напрямками програми – за перші два роки «майже безкоштовно» було видано 88,8% усіх кредитів. По даних програмах з кредитування встановлено пільгові процентні ставки, які дають змогу перенести більшу частину цього навантаження у виплаті процентів з бізнесу на державу.

АТ КБ «ПриватБанк» під час війни видав 56,2% пільгових кредитів своїм клієнтам, тобто його частка за кількістю нових кредитів зросла на 18,1 п.п. порівняно з довоєнним рівнем [45].

Відповідно до стратегії розвитку кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на 2019-2021 рр., основним цільовим сегментом як у ресурсній базі, так і в кредитуванні залишалися фізичні особи. При цьому, в кредитному портфелі банку переважають кредити у національній валюті, причому кредити фізичним особам протягом всього аналізованого періоду в національній валюті складають найбільшу частку, а саме у 2019 році – 93,74%, у 2020 році – 93,18%, у 2021 році – 95,08%, що знижує можливість виникнення ризику погіршення платіжної дисципліни позичальників в умовах валютно-курсних коливань. В кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2020 роки переважають короткострокові кредити до 12 місяців (у 2020 році – 66%, у 2021 році – 78%), дана ситуація спостерігається майже у всіх вітчизняних банківських установах. Також необхідно зазначити, що якість кредитного портфеля даного банку бажає бути кращою, оскільки найбільше непрацюючих кредитів, поміж всіх вітчизняних банків, має саме АТ КБ «ПриватБанк», на який припадає майже чверть активів банківської системи України. Однак, банк протягом аналізованого періоду приділяє велике значення роботі з проблемною заборгованістю і постійно її зменшує. Можна зробити висновок, що для подальшого розвитку кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» під час військового стану, необхідно розробити і впровадити такі кредитні програми які будуть насамперед спрямовані на розвиток економіки і підтримку

населення, а також допоможуть стабілізувати даний вид діяльності банку і бути конкурентоспроможним на вітчизняному фінансовому ринку.

Вищезазначене обумовлює необхідність формування дієвої та ефективної організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», орієнтованої на своєчасне виявлення й усунення всіх існуючих загроз.

За змістовим наповненням організаційну модель управління безпекою кредитної діяльності банку розглядатимемо як сукупність взаємозалежних складових, взаємодія яких сприятиме підвищенню рівня безпеки кредитної діяльності банківської установи з метою протидії зовнішнім й внутрішнім загрозам.

Побудова відповідної організаційної моделі вимагає комплексного підходу до формування її складових, регламентації їх функцій та порядку реалізації із застосуванням чітко визначеного інструментарію. Крім того, вона повинна базуватись на складній, багаторівневій та ієрархічній організації, втілюючись у вигляді наступних базисів: теоретичному, методичному, функціональному, організаційному, забезпечувальному та практичному.

Створення та ефективне застосування організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності банку неможливе без визначення теоретичних основ безпеки кредитної діяльності, до яких належать визначення суб'єкта та об'єкта, мети і завдань, цілей й принципів її побудови.

Суб'єктами в даному разі на зовнішньому рівні виступає регулятор банківського сектору – НБУ, а на внутрішньому – вище керівництво банку.

Об'єктом управління кредитною безпекою банку виступає кредитна діяльність фінансової установи в цілому й окремі її елементи – кредитні ресурси, фінансові кошти, матеріальні цінності, персонал, тощо.

Основною метою реалізації побудованої організаційної моделі є досягнення найвищого рівня безпеки кредитної діяльності банку і його захист від дії зовнішніх та внутрішніх загроз з метою ефективного

функціонування та розвитку у фінансово нестабільному динамічному ринковому середовищі.

В процесі реалізації основної мети, пропонована організаційна модель має бути націлена на вирішення завдань переліку наступних завдань:

- забезпечення ефективної кредитної діяльності;
- виявлення та усунення загроз й небезпек кредитної діяльності банку;
- забезпечення мінімізації ризиків кредитної діяльності банківської установи;
- обґрунтування і реалізація заходів щодо забезпечення високого рівня безпеки.

До системи цілей організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності банку необхідно віднести захист інтересів [44, с. 160]:

- кредиторів (отримання вкладниками максимального прибутку від надання позичкового капіталу у тимчасове користування банкам);
- позичальників (максимізація прибутку за рахунок використання грошових коштів, отриманих від банків на умовах принципів кредитування);
- банків (отримання максимального прибутку від здійснення кредитної діяльності).

Побудова та застосування організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності банку повинно відповідати базовим принципам гарантування безпеки кредитної діяльності.

Методичний базис організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності банківської установи безумовно має включати методи, інструменти й важелі.

В загальному, метод означає засіб досягнення мети або спосіб дослідження явища, котрий визначає планомірний підхід до їх наукового пізнання й встановлення істини. Саме тому, для розкриття проблеми безпеки кредитної діяльності банку, потрібно добре знати методи дослідження й можливості їх застосування. Усі методи, що використовуються

при формуванні й застосуванні даної організаційної моделі можна поділити на загальнонаукові і спеціальні. До загальнонаукових методів належать: аналіз; синтез; індукція; дедукція; аналогія; абстракція; спостереження; порівняння. До переліку спеціальних методів необхідно включити: економічні і адміністративні; соціально-психологічні (вплив на соціальні та психологічні інтереси банку та їх персонал у системі безпеки банку).

Варто зауважити, що всі методи знаходяться у тісному взаємозв'язку, а при їх комплексному застосуванні якість управлінської роботи лише підвищується, дозволяючи детально дослідити поставлену проблему й отримати позитивні результати.

При побудові організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності вітчизняного банку необхідно також враховувати арсенал можливих до задіювання інструментів гарантування безпеки кредитної діяльності, що у відповідності до розмежування їх за змістом (напрямом, характером впливу на об'єкт) можуть бути об'єднані у три групи – фінансово-економічні, організаційно-технологічні, аналітичні.

Водночас фінансовий важіль є засобом впливу на інструменти.

При застосуванні пропонованої організаційної моделі АТ КБ «ПриватБанк» важлива роль належатиме наступним важелям – види кредитів і процентні ставки, податкові ставки та нормативи, ліміти й індикатори, резерви, страхові тарифи та стимули, санкції тощо. Кожен з важелів має свою характеристику та виконує визначену функцію. У сукупності зазначені важелі взаємозалежні та являють собою цілісну систему понять й показників, за допомогою яких організуються та регулюються кредитні відносини сучасного банку. Наскільки виважено будуть застосовані інструменти і важелі у процесі управління безпекою кредитної діяльності банку, настільки буде ефективною організаційна модель.

Отже, методичним базисом організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності банківської установи виступатимуть методи, інструменти

й важелі, застосування яких дасть змогу захистити кредитну діяльність від негативного впливу внутрішнього й зовнішнього середовища.

Функціональний базис пропонованої організаційної моделі буде знаходити свій прояв у реалізації ряду функцій, а саме: діагностичної, превентивної, стабілізаційної, адаптивної, ощадної, нормативної, регулюючої, захисної та контрольної.

Загалом, у відповідності до поставленої мети та наявних завдань, методів та інструментів, функцій, процес формування організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності, що пропонується для застосування АТ КБ «ПриватБанк» повинен включати сім етапів.

Забезпечувальний базис пропонованої організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності включає такі види забезпечення: нормативно-правове та інституційне, методичне та інформаційне, кадрове і техніко-технологічне, фінансове й контрольно-моніторингове.

Нормативно-правове забезпечення орієнтоване на правову і юридичну підтримку процесу управління кредитною діяльністю банківської установи для формування оптимального рівня безпеки з урахуванням ризиків, загроз і небезпек. Інституційне забезпечення об'єднує державні й недержавні інституції, що забезпечують наявність правових, організаційних й економічних умов, необхідних для провадження та розвитку кредитної діяльності сучасного банку. До основних складових методичного забезпечення організаційної моделі належатимуть: статут банку, внутрішні інструкції й положення, кредитна політика, методики оцінки, які включають систему аналітичних прийомів і способів, що дозволяють комплексно охарактеризувати рівень безпеки кредитної діяльності досліджуваного АТ КБ «ПриватБанк». Інформаційним забезпеченням є сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, а також її якісного й кількісного складу, розміщення та форм організації. Відповідно метою інформаційного забезпечення є своєчасне надання необхідної й достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, які гарантують безпеку кредитної

діяльності банку. Кадрове забезпечення стосується питань підбору компетентного персоналу, збереження професійних працівників, забезпечення підвищення рівня їх кваліфікації, формування ефективної системи управління персоналом, а також комунікативної політики.

Технічне забезпечення може бути представлено сукупністю технічних засобів збору, обробки, реєстрації, передачі й відображення інформації, необхідної для побудови та застосування даної моделі. Технологічне забезпечення є сукупністю інформаційно- й функціонально взаємопов'язаних дій, робіт, заходів з відповідним ресурсним забезпеченням (фінансовим, програмно-технічним, матеріальним), реалізованих з використанням технічних систем й спрямованих на захист кредитної діяльності банківської установи, зокрема й АТ КБ «ПриватБанк».

Фінансове забезпечення моделі передбачає формування й використання фінансових ресурсів для реалізації усіх заходів у межах забезпечення безпеки кредитної діяльності відповідного банку, воно складається з внутрішнього й зовнішнього фінансування. Контрольно-моніторингове забезпечення застосовуватиметься для визначення ефективності застосованих банком принципів, методів, інструментів й важелів впливу на безпеку кредитної діяльності за рахунок постійного моніторингу й контролю за ризиками, якістю системи управління й прийняття управлінських рішень.

Необхідно зауважити, що однією з найважливіших умов підтримки високого рівня безпеки кредитної діяльності вітчизняного банку є наявність організаційної структури, що здатна пристосовуватись до нестабільного зовнішнього середовища, у якому функціонує банк, й мати механізм використання сприятливих тенденцій, які виникають. Визначена адаптивність організаційної структури може бути досягнута, по-перше, сегментацією елементів зовнішнього середовища й виокремлення у структурі управління груп структурних елементів, які є відповідальними за адаптацію, та, по-друге, регламентацією напрямів й форм взаємодії таких груп.

Окрім вимушеного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, організаційна структура повинна змінюватися внаслідок ринково зумовленої потреби у постійному оновленні асортименту банківських продуктів. В результаті чого можуть істотно змінюватись початкові зв'язки між структурними підрозділами, що може призводити до неспроможності керівництва визначати реальні причини недостатньої ефективності управління й порушення безпеки кредитної діяльності. Вирішити описану проблему можна за допомогою періодичного діагностування організаційної структури банку з подальшою реорганізацією її у разі потреби.

Враховуючи вищевикладене, процес формування організаційної структури безпеки кредитної діяльності досліджуваного у роботі АТ КБ «ПриватБанк», включатиме наступні дії: формування цілей та завдань; розрахунок загальних характеристик; визначення специфічних характеристик організаційної структури; розробку документів й положень щодо організаційної структури.

Розрахунок загальних характеристик визначає основні напрями, за якими повинно здійснюватись детальне проектування організаційної структури безпеки кредитної діяльності досліджуваного АТ КБ «ПриватБанк»: специфіка функціональних підсистем, які забезпечують її досягнення; кількість рівні у системі управління; ступінь централізації й децентралізації повноважень та відповідальності на кожному рівні управління, а також вимоги до кадрового забезпечення.

Регламентация організаційної структури безпеки кредитної діяльності також передбачає визначення кількісних параметрів (характеристик) складу внутрішніх елементів підрозділів (відділів, департаментів), відповідальних за безпеку кредитних операцій, визначення їх чисельності, кваліфікаційний склад виконавців.

Тому можна стверджувати, що сутність організаційної складової в організаційній моделі управління в даному разі полягає у формуванні організаційної структури банківської установи, що може бути визначена як

взаємодія органів різного рівня управління і функціональними підрозділами у процесі пошуку, обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень у площині безпеки кредитної діяльності банку (див. рис. 3.4).

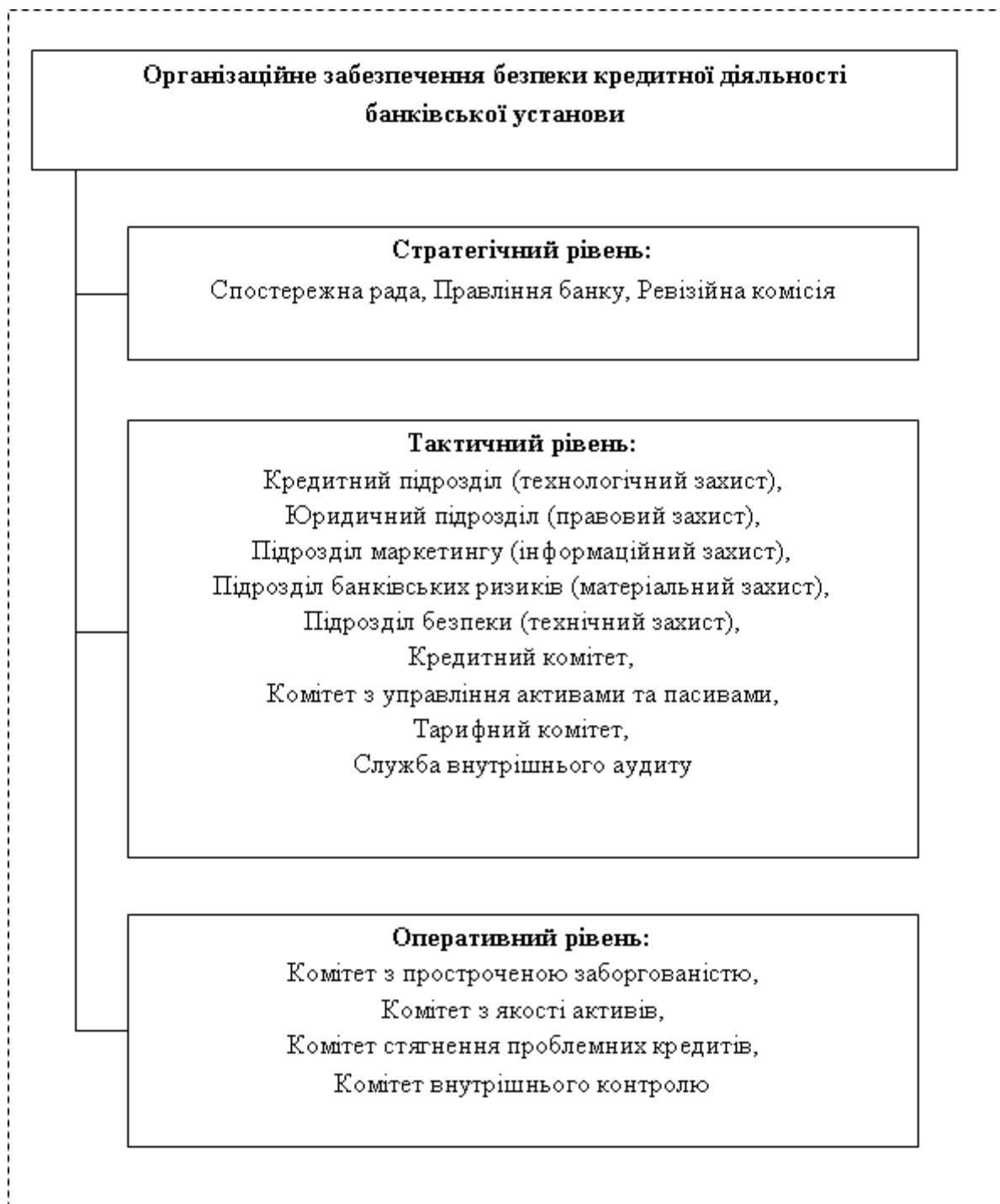


Рис. 3.4 – Організаційне забезпечення безпеки кредитної діяльності банку (запропоновано для АТ КБ «ПриватБанк»)

Таким чином, щодо організаційної структури безпеки кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», то її можна розподілити у відповідності до трьох рівнів:

- стратегічний рівень (Спостережна рада, Правління банку, Ревізійна комісія);
- тактичний рівень (кредитний, маркетинговий, юридичний підрозділи, підрозділи безпеки та банківських ризиків, служба внутрішнього аудиту, кредитний комітет, комітет з управління активами та пасивами, тарифний комітет);
- оперативний рівень (створення комітетів чи робочих груп за потребами).

Загалом, практичне удосконалення описаної організаційної структури може відбуватися двома прямо протилежними способами: або збільшенням витрат на створення нових підрозділів з метою виконання додаткових функцій і обсягів роботи; або скороченням витрат – для банківських установ, що відчувають труднощі з подальшою діяльністю наявних організаційних структур.

Для забезпечення оптимізації організаційної структури безпеки кредитної діяльності вітчизняному банку потрібен чіткий та налагоджений порядок взаємопов'язаних дій, що можна розподілити за відповідними напрямками: “орієнтація організаційної структури на стратегію розвитку банку; співвідношення організаційної структури з технологічними можливостями; оптимізація міжструктурних взаємовідносин, досягнення порозуміння між підрозділами; 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; формування інтелектуальної культури управління, заснованої на довірі та повазі співробітників” [9, с. 104].

В результаті проведених досліджень варто зауважити, що забезпечення безпеки кредитної діяльності досліджуваного АТ КБ «ПриватБанк» – є досить

складним і трудомістким управлінським процесом, в якому досягнення необхідного рівня ефективності може бути лише спільним результатом активної взаємодії усіх підрозділів банку, які прямо чи опосередковано можуть впливати на кредитну діяльність.

Тому, зважаючи на необхідності та можливості застосування управлінського впливу у якості реагування на наявні та приховані загрози й ризики зовнішнього і внутрішнього середовища, вважаємо за доцільне концептуально представлення організаційної моделі управління безпекою кредитної діяльності банку, подати у вигляді моделі, що включає початкову, основну і заключну стадії та відтворює постійний процес виявлення й усунення всіх несприятливих чинників впливу на стан безпеки кредитної діяльності банку

Так, в організаційній моделі управління безпекою кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на початковій стадії проводиться діагностика стану безпеки кредитної діяльності банківської установи, моніторинг ризиків й загроз, вибір методів та інструментів й засобів нейтралізації ймовірних небезпек (див. рис. 3.5).

На основній стадії реалізації пропонованої моделі проводиться комплекс захисних дій щодо усунення загроз, що дозволяє досягти високого рівня безпеки.

На заключній стадії проводиться повторний моніторинг загроз й приймаються рішення про додаткове коригування превентивних заходів.

Важливим є те, що забезпечення захисту кредитної діяльності досліджуваного АТ КБ «ПриватБанк» від внутрішніх й зовнішніх загроз є можливим, за умови безперервної дії певних заходів, що можна поділити на два види: загального і спеціального характеру.

Так, заходами безпеки кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» загального характеру можуть бути:

- оптимізація формування й використання кредитних ресурсів банку;
- дотримання встановлених норм і правил кредитної діяльності;

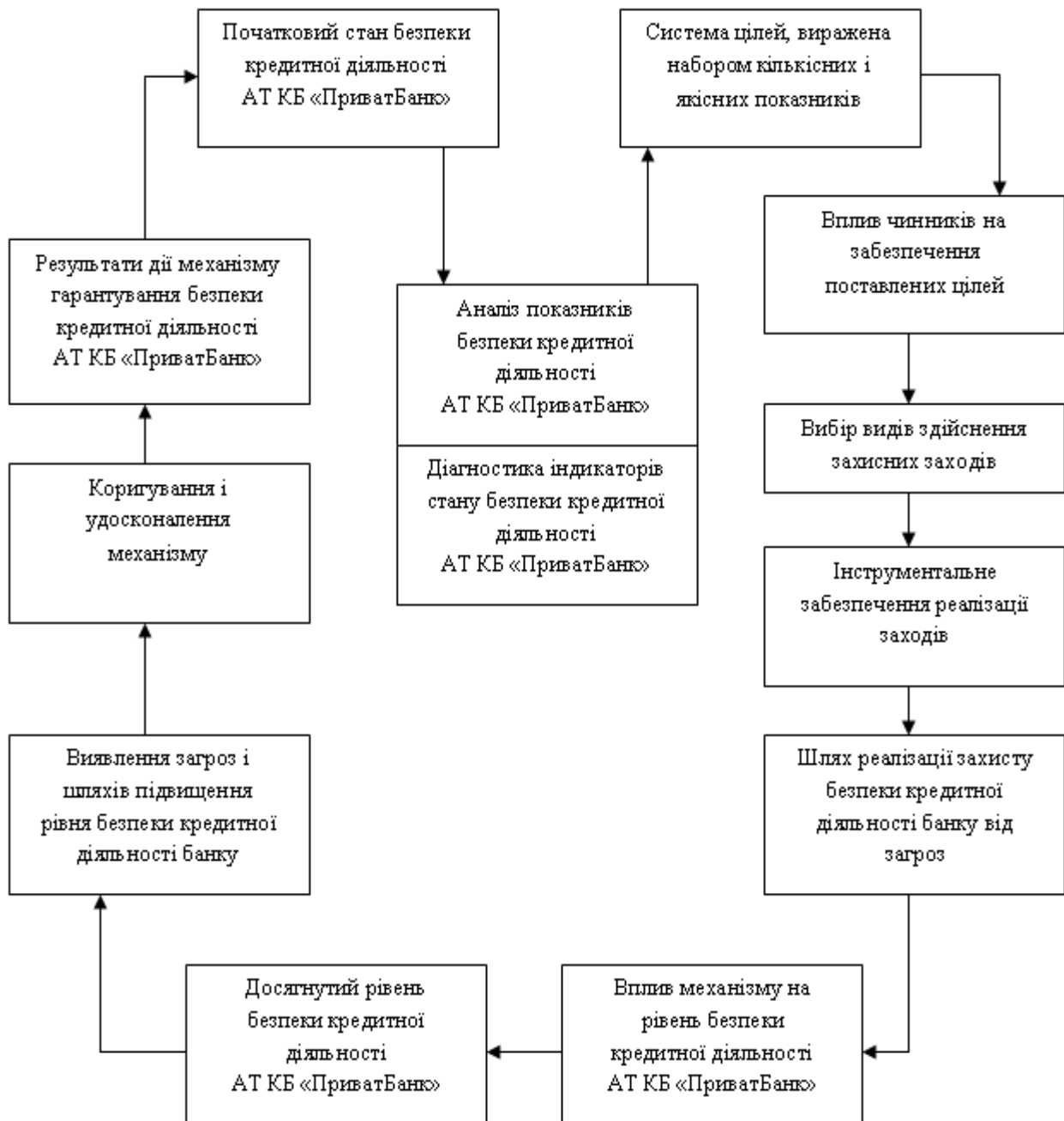


Рис. 3.5 – Організаційна модель управління безпекою кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» (запропоновано автором)

- захист кредитних операцій;
- цільове використання коштів;
- забезпечення умов для надійного зберігання готівки, цінностей, фінансових документів;
- диверсифікація використання кредитних ресурсів;

- розподіл фінансових повноважень посадових осіб банку;
- своєчасне і повне виконання банком своїх фінансових зобов'язань;
- контроль роботи працівників, зайнятих у кредитній діяльності банку.

Щодо можливих спеціальних заходів безпеки кредитної діяльності, то актуальними, на нашу думку для АТ КБ «ПриватБанк» можуть бути:

- заходи з протидії неконтрольованому витoku коштів: визначення повноважень посадових осіб щодо використання коштів банківської установи; облік усіх видів коштів фінансових документів й фінансових інструментів; колективне прийняття рішень щодо здійснення великих кредитних операцій; дотримання принципу «чотирьох очей» у процесі оформлення фінансових документів; установлення спеціального порядку доступу до кредитних ресурсів; правове регулювання порядку фінансування проектів, операцій та діяльності банку; визначення обсягів відповідальності посадових осіб у разі допущення порушень при використанні коштів банку; застосування кошторисного підходу до фінансування кредитної діяльності;

- заходи з протидії втягуванню банку у незаконну фінансову діяльність: перевірка надійності кредиторів й законного походження їх фінансових ресурсів; формування картотеки ненадійних клієнтів і партнерів; моніторинг суб'єктів кредитного ринку; фінансовий моніторинг операцій клієнтів; дотримання заходів безпеки у процесі співпраці з кредиторами, партнерами, клієнтами; інформаційно-аналітичне супроводження кредитних операцій;

- заходи фінансової розвідки: виявлення тіньової складової у фінансових ресурсах клієнтів; контроль поведінки позичальників в процесі здійснення кредитного моніторингу; отримання інформації про фінансові можливості конкурентів і клієнтів; визначення економічної потужності загроз (обсяг збитків, втрат, шкоди, упущеної вигоди); дослідження кредитної історії клієнтів; контроль законності використання кредитних ресурсів банку; пошук прихованих фінансових ресурсів в процесі здійснення роботи щодо повернення простроченої заборгованості.

Актуальним при задіюванні заходів управлінського впливу на безпеку кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» також є дотримання етапності дій:

- 1) визначення загроз безпеці кредитної діяльності, їх небезпечності й механізмів негативного впливу на фінансовий стан банку;
- 2) виокремлення прогалин у безпеці кредитної діяльності й розробка та застосування заходів захисту і протидії негативному впливу загроз;
- 3) визначення сильних сторін й переваг безпеки кредитної діяльності та проведення заходів щодо мінімізації ризиків використання коштів;
- 4) формування сприятливих умов для здійснення фінансово-господарської діяльності, реалізація заходів захисту банківських операцій.

Після визначення оптимальних заходів підвищення безпеки кредитної діяльності, відбувається їх реалізація, координація й контроль щодо виконання показників. Для системного спостереження за змінами показників й визначення ефективності реалізованих заходів доцільно застосовувати моніторинг.

Отже, основне завдання щодо вдосконалення управління кредитною діяльністю вітчизняного банку, в умовах військового конфлікту, глобальної нестабільності та значної динамічності ринкового середовища – це прийняття обґрунтованих управлінських рішень за допомогою завдань, функцій, принципів, методів, інструментів та важелів, що об'єднані у цілісну організаційно-економічну модель управлінської діяльності. Зокрема, розроблена та запропонована до використання АТ КБ «ПриватБанк» організаційна модель управління безпекою кредитної діяльності може сприяти забезпеченню стабільного, рентабельного функціонування банку не лише в коротко-, середньотривалій, а й в довгостроковій перспективі.