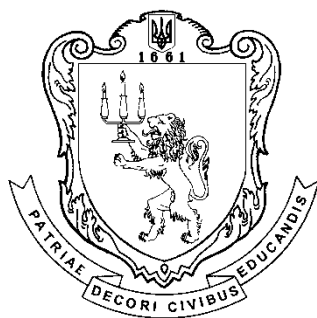


**ФОРМУВАННЯ  
РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ  
В УКРАЇНІ**

Випуск 41



2019

## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ КЛІЄНТІВ БАНКУ

**О. Колодізєв, А. Агаджанян**

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А  
e-mail: kolodizev107@ukr.net, arutyn1997@gmail.com*

Досліджено погляди науковців щодо сутності поняття “управління кредитним портфелем”. Розглянуто думки вчених стосовно визначення змісту та специфічних особливостей процесу управління кредитним портфелем банку. Визначено ключові етапи процесу управління кредитним портфелем банку і важливість кредитного портфелю у забезпеченні прибуткової діяльності банку. Запропоновано заходи щодо підвищення якості та організації кредитного обслуговування клієнтів банку.

*Ключові слова:* банк, кредитний портфель, ризик, кредитне обслуговування, управління кредитними послугами, процес банківського кредитування.

Проблематика цієї роботи пояснюється необхідністю правильної організації кредитних взаємовідносин між банком та клієнтом. Правильна оптимізація та організація кредитного обслуговування є прямим чинником стратегії банку, кваліфікації робітників і кредитної політики. Організація кредитних взаємовідносин та правильне управління кредитними операціями, призводить до основи фінансової стабільності та ринкової стабільності банку.

Оптимізація управління процесом кредитного обслуговування клієнтів з максимальним урахуванням їхніх потреб та безпосереднім захистом самого банку від можливих втрат є пріоритетним напрямом діяльності банківських установ в Україні. Досягти високої якості та ефективності управління, що є однією з головних цілей, можна за допомогою проведення системного аналізу, шляхом виявлення і чіткого формулювання проблеми [1].

Наявні підходи до оцінки фінансової стійкості банків відрізняються за складом критеріїв, системою показників, що характеризують складові фінансової стійкості, орієнтовними значеннями показників тощо. Здебільшого ці методики схожі, оскільки стосуються узагальнених характеристик діяльності банку, що зумовлює спрямованість аналізу, перелік та зміст аналітичних процедур, склад інформаційних даних, які використовують у ході аналізу.

Проблеми ефективного формування та управління кредитним обслуговуванням клієнтів привертають зацікавленість вітчизняних і зарубіжних науковців у питаннях формування системи управління кредитним обслуговуванням клієнтів. Серед них вагоме місце займають праці О. В. Васюренка [1], І. І. Д’яконової [2], Ю. Н. Семениченка [3], Ю. В. Халіменка [4] та ін. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовлює вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Метою роботи є систематизація найважливіших етапів процесу банківського кредитування із зазначенням структурних підрозділів, функціонування яких безпосередньо впливає на якість і ефективність кредитного обслуговування, а також визначення основних заходів щодо його покращення з використанням зарубіжного досвіду [2].

Об’єктом дослідження є кредитний процес у банківських установах та організація обслуговування клієнтів.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практика організації кредитного процесу у банках

Завданнями дослідження є основний підхід до реалізації поставленої мети:

- обґрунтувати та визначити місце і роль кредитної політики в організації кредитного процесу;
- розглянути етапи реалізації комерційними банками кредитного процесу;
- проаналізувати сучасний стан результуючих показників кредитного процесу;
- проаналізувати та обґрунтувати напрями удосконалення організації кредитного процесу в банківських установах.

Об'єктивною основою формування системи є наявність проблемної ситуації [2]. Однією з головних проблем сучасних банків є неефективна система управління, зокрема у напрямі кредитування. Саме недотримання основних етапів кредитування та завдань на кожному з них стало однією з головних причин великої кількості проблемних кредитів сьогодні.

Незаперечним є твердження, що правильна організація процесу банківського кредитування, розробка ефективної та гнучкої системи управління кредитними операціями виступають основою фінансової стабільності й ринкової стійкості комерційних банків (враховуючи те визначальне місце, яке посідають кредитні операції в портфелі банківських активів) [3].

Кредитна політика визначає структуру управління, а також порядок і правила кредитної діяльності банку. Провідною метою кредитування варто вважати забезпечення достатнього рівня прибутковості банку від операцій із надання кредитів [3].

Кредитна політика банку забезпечує безперервне використання всіх коштів, які створюються для задоволення зобов'язань, що підлягають погашенню, і мінімального резерву ліквідності [4]. Водночас, важливим для визначення природи кредитної політики є її обґрунтована класифікація. Однак, визначення різновидів кредитної політики є неоднозначним.

Основою кредитного процесу банківських установ є дотримання принципів кредитної політики, оскільки чим повніше їх опановують, тим ефективніше діяльність комерційного банку з позицій забезпечення його ліквідності і дохідності. Схематично кредитну політику банку представлено на рис. 1.

Кредитна політика кредитної установи – це сукупність заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розміщення існуючих накопичень та забезпечення постійного збільшення доходу банку. Кожен банк опрацьовує свою кредитну політику.

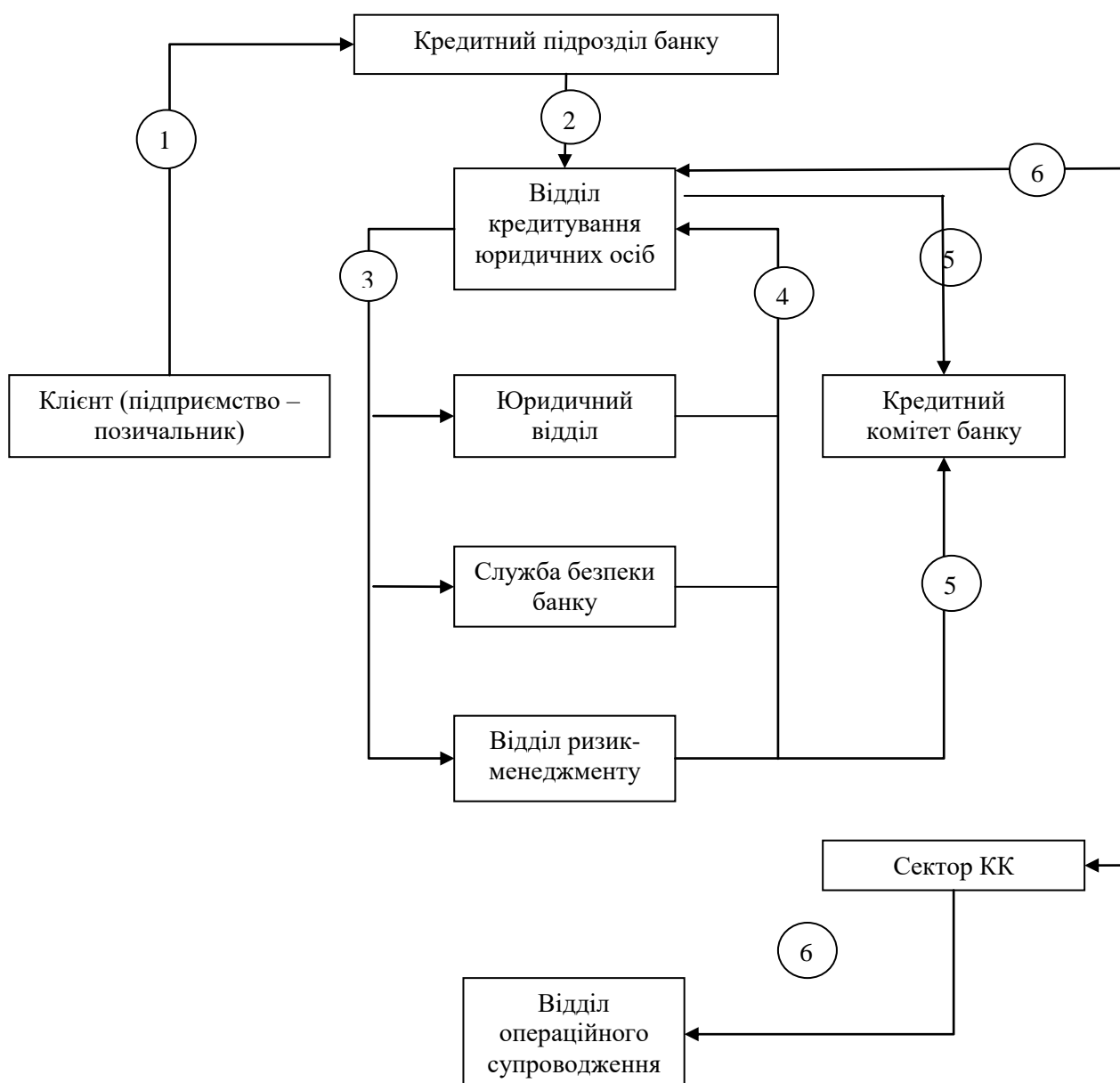
Для більш зрозумілого освітлення організації управління кредитного процесу банку між банком та кредитором на рис. 1 зображено етапи кредитування між потенційним клієнтом та банківською установою [4].

Згідно рис. 1. загальна схема руху кредитної документації та прийняття рішення надання кредиту представляє 6 рівнів обігу, зокрема [4]:

- клієнт звертається до кредитного підрозділу банківської установи з клопотанням про одержання кредиту;
- кредитна заявка потенційного позичальника передається до відділу кредитування юридичних осіб, який комплектує пакет необхідної документації про клієнта;
- відділ кредитування юридичних осіб готує запити до юридичного відділу, служби безпеки банку та відділу управління ризиками (ризик-менеджменту) і надає їм необхідні для аналізу документи;
- служба безпеки банку, юридичний відділ та відділ ризик-менеджменту аналізують надану документацію та направляють висновки про ухвалення рішення щодо надання кредиту;
- кредитний підрозділ (відділ кредитування юридичних осіб) узагальнює всі отримані від служб банку висновки та готує представлення на кредитний комітет (кредитну комісію філії).

За умови прийняття позитивного рішення на кредитному комітеті банку секретар кредитного комітету доводить до відома відповідні відділи про прийняття рішення до виконання. Зокрема, інформація доводиться до відділу кредитування юридичних осіб та операційного відділу, який проводитиме надання кредиту та оформлення кредитної справи позичальника.

Операційний відділ (відділ кредитного супроводження) оформляє відповідні документи і забезпечує складання та надсилання розпоряджень про видачу кредиту позичальнику [5].



**Рис. 1. Загальна схема руху кредитної документації на етапі ухвалення рішення щодо надання кредиту**

У разі, якщо рішення щодо надання кредиту позичальнику приймається у філії банківської установи і при цьому виходить за межі встановлених для філії банку лімітів кредитування, схема руху кредитної документації є більш деталізованою, оскільки за умови позитивного рішення кредитної комісії філії кредитна документація подається також на розгляд у головний офіс банківської установи.

Процес банківського кредитування можна охарактеризувати як комплекс дій, пов'язаних з оформленням, видачею, обслуговуванням та погашенням кредиту.

Система поділяється на складові частини – етапи процесу кредитування, що взаємодіють між собою та реалізують певну операцію, яка необхідна для досягнення поставленої мети. Серед українських вчених немає єдиної думки щодо кількості та суті етапів кредитного процесу, деякі з

них виділяють лише 5 етапів, інші більш конкретизують, виділяючи 6 етапів кредитування [6]. На думку автора, чим ширше та ретельніше розкрити загальний процес кредитування, тим ефективніше реалізується призначення кредиту. Тому в систему “Кредитне обслуговування клієнтів банку” доцільно включити 7 підсистем. У межах кожної підсистеми взаємодіють окремі елементи, які є невід’ємною частиною системи [7].

Кожна операція банку повинна бути структурована, також мати законодавчо підкріплені дані. Основні законодавчі акти, які регулюють регламент дій та правильність видачі кредитів, представлені на рис. 2.



**Рис. 2. Основні законодавчі акти**

Згідно рис. 2 кожен із наведених законодавчих актів демонструє правильність функціонування та видачі кредитування фізичним та юридичним особам.

Ефективність кредитної діяльності банку безпосередньо залежить від того, наскільки якісно зроблено структурування процесу банківського кредитування, чітко визначено завдання на основних етапах цього процесу і функції працівників, що відповідають за проведення кредитних операцій [8].

Відповідно до рис. 3 на попередньому етапі процесу банківського кредитування відбувається залучення клієнта і первинний контакт з позичальником, який проводиться працівниками фронт-офісу [8]. На цьому етапі позичальник звертається до банківської установи з обґрунтованим клопотанням (зверненням) на одержання кредиту, у якому міститься прохання щодо надання банком кредиту, зазначають суму, вид, цільове призначення кредиту, термін користування кредитом, забезпечення та максимальну процентну ставку [9]. У разі кредитування юридичної особи нею подається лист-клопотання, який має довільну форму, оформляється на фірмовому бланку підприємств.

Одним із прикладів оптимізації управління кредитним обслуговуванням клієнтів банку є кваліфікованість співробітників банку та інформованість клієнтів, що займає одне з найголовніших місць. Сьогодні права споживачів фінансових послуг захищені законом. Одна з головних новацій закону – обов’язкове розкриття інформації про реальну вартість фінансових продуктів і послуг [10].



**Рис. 3. Етапи процесу банківського кредитування**

Зміни до законодавчого регулювання “Про споживче кредитування” передбачають [10]:

- право на отримання вичерпної інформації про умови кредитування перед укладенням договору;
- право відмовитися від кредитного договору протягом 14 днів з моменту укладення;
- право раз на місяць отримувати інформацію про стан виконання зобов'язань і розмір заборгованості;
- право достроково повернути кошти без додаткових платежів;
- право на обмеження розміру пені за простроченим зобов'язанням у розмірі 15 % від суми боргу та загальної суми штрафів і пені – половиною суми отриманих кредитних коштів.

Окрім того, Закон України “Про споживче кредитування” обмежує рекламні можливості кредитодавця. Сьогодні кредитодавець не може використовувати популярні формулювання щодо “безкоштовних” кредитів, кредитів “без документів” та інші вислови, що вводять споживача в оману [11].

Проблемні кредити та обсяги кількості проблемної заборгованості є діючою проблемою, оскільки частина кредитної діяльності в Україні імплементується великою кількістю боргів. Однак вирішення цієї задачі сприяло до внесення змін до Закону України “Про фінансову реструктуризацію” щодо діяльності з управління заборгованістю, розробленого у співпраці з ЄБРР [11].

Цей закон врегулює питання роботи компаній з управління заборгованістю та захист прав кредиторів, створить повноцінні умови для роботи з проблемними боргами.

Зовнішнє середовище включає необхідні умови для існування і розвитку системи. На систему “Кредитне обслуговування клієнтів банку” суттєвий вплив мають такі фактори: нормативно-правове забезпечення; розвиток економіки України; сучасний стан банківської системи; потреба клієнтів у додатковому фінансуванні; рівень платоспроможності клієнтів; кредитні пропозиції банків-конкурентів [12].

Побудована модель системи дозволяє визначитися з необхідними органами управління банку у процесі кредитного обслуговування клієнтів на кожному зазначеному етапі кредитування. Ефективна робота цих органів забезпечить банку успішне досягнення поставленої мети. На нашу думку, при організації роботи у кожному підрозділі першочергово варто зосередити увагу на вирішенні таких важливих питань: зменшення частки проблемних кредитів та підвищення лояльності позичальників. Використавши зарубіжний досвід, можна сформулювати перелік заходів, які наблизять банк до головної мети у сфері кредитного обслуговування:

- аналіз потреб клієнта;
- підвищення якості кредитних продуктів;
- поліпшення умов кредитування;
- мінімізація кредитних ризиків;
- реструктуризація кредитних договорів;
- дотримання усіх етапів кредитування та ретельна оцінка кредитоспроможності позичальників;
- зниження відсоткових ставок за кредитами.

Таким чином, управління кредитним обслуговуванням клієнтів банку може бути оптимізовано згідно регулювання та дієздатності законів України і з використанням позитивного всесвітнього досвіду.

#### Список використаної літератури

1. Демчук Н. І. Менеджмент кредитного портфеля банку / Н. І. Демчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2018. – Вип. 23, Ч. 1. – С. 154–157.
2. Довгань Ж. М. Особливості управління кредитною діяльністю банківських установ у сучасних умовах / Ж. М. Довгань // Світ фінансів. – 2017. – № 4. – С. 48–98.
3. Житар М. О. Аналіз сучасного стану кредитної діяльності банків України / М. О. Житар // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. – 2018. – № 1 – С. 94–105.
4. Золотарьова О. В. Концепція кредитної політики банку та можливості підвищення її ефективності / О. В. Золотарьова, Ю. В. Півняк, П. Ю. Мартиненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2018. – № 9. – С. 108–112.
5. Квасницька Р. С. Управління ризиками як елемент забезпечення фінансової стійкості комерційного банку [Електронний ресурс] / Р. С. Квасницька, І. В. Хаврус // Наукова бібліотека ім. І. В. Вернадського. – 2018. – № 5. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>
6. Коваленко В. В. Діагностика кредитного ризику та його вплив на кредитну активність банків України / В. В. Коваленко, О. М. Зверяков, Д. С. Гайдукович // Фінанси України. – 2018. – № 2. – С. 83–98.
7. Сергєєва О. С. Проблеми кредитної діяльності банківської системи України / О. С. Сергєєва // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 3(08). – С. 317–321.
8. Ткаченко О. Н. Кредитна політика банків України / О. Н. Ткаченко, Ю. К. Фоменко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 2. – С. 158–165.
9. Юрків М. Т. Управління проблемними кредитами банків в Україні: сучасні законодавчі аспекти / М. Т. Юрків // Інноваційна економіка. – 2018. – № 11. – С. 184–188.
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення процедури проведення фінансової реструктуризації : Закон України : затверджено постановою Верховної Ради України від 20.09.2019 № 1070-VIII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 1070. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/paran64#n64>
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав споживачів фінансових послуг : Закон України : затверджено постановою Верховної Ради України від 19.09.2019 № 1085-I [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 1085. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>
12. Офіційний Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

13. Офіційний Сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

### References

1. Demchuk, N. I. (2018) Menedzhment kredytnogo portfelja banku [Bank loan portfolio management]. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Vyp. 23. Pr, 1, 154–157 [in Ukrainian].
2. Dovgan', Zh. M. (2017) Osoblyvosti upravlinnja kredytnoju dijtal'nistju bankivs'kyh ustanov u suchasnyh umovah [Features of management of credit activity of banking institutions in modern conditions]. *Svit finansiv – The world of finance*, 4, 48–98 [in Ukrainian].
3. Zhytar, M. O. (2018) Analiz suchasnogo stanu kredytnoi' dijtal'nosti bankiv Ukrai'ny [Analysis of the current state of credit activity of Ukrainian banks]. *Zbirnyk naukovykh prac' Universytetu derzhavnoi' fiskal'noi' sluzhby Ukrai'ny – Collection of scientific papers of the State Fiscal Service of Ukraine*, 1, 94–105 [in Ukrainian].
4. Zolotar'ova, O. V., & Pivnjak, Ju. V., & Martynenko, P. Ju. (2018) Konceptija kredytnoi' polityky banku ta mozhlyvosti pidvyshhennja i'i' efektyvnosti [The concept of bank credit policy and the possibility of improving its effectiveness]. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 9, 108–112 [in Ukrainian].
5. Kvasnyc'ka, R. S., & Havrus', R. S. (2018) Upravlinnja ryzykamy jak element zabezpechennja finansovoi' stijkosti komercijnogo banku [Risk management as an element of ensuring the financial stability of a commercial bank]. *Naukova biblioteka im. I. V. Vernads'kogo – Scientific Library. IV Vernadsky*, № 5. Retiered from <http://www.nbuv.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Kovalenko, V. V., & Zvjerjakov, O. M., & Gajdukovych, D. S. (2018) Diagnostyka kredytnogo ryzyku ta jogo vplyv na kredytnu aktyvnist' bankiv [Credit risk diagnostics and its impact on credit activity of Ukrainian banks]. *Finansy Ukrai'ny – Finance of Ukraine*, 2, 83–98 [in Ukrainian].
7. Sergejeva, O. S. (2018) Problemy kredytnoi' dijtal'nosti bankivs'koi' systemy Ukrai'ny [Problems of credit activity of the banking system of Ukraine]. *Shidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, 3(08). 317–321 [in Ukrainian].
8. Tkachenko, O. N., & Fomenko, Ju. K. (2015) Kredytna polityka bankiv Ukrai'ny [Credit policy of Ukrainian banks]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2, 158–165 [in Ukrainian].
9. Jurkiv, M. T. (2018) Upravlinnja problemnymi kredytamy bankiv v Ukrai'ni: suchasni zakonodavchi aspekty Innovacijna ekonomika [Managing problem loans of banks in Ukraine: current legislative aspects]. Retiered from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2018\\_11\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_11_29) [in Ukrainian].
10. Pro vnesennja zmin do dejakyh zakoniv Ukrai'ny shhodo vdoskonalennja procedury provedennja finansovoi' restrukturyzacji' [On Amendments to Some Laws of Ukraine on Improvement of the Financial Restructuring Procedure] (2019) : *Zakon Ukrai'ny - Law of Ukraine: 1070-VIII*, (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua). Retiered from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/paran64#n64> [in Ukrainian].
11. Pro vnesennja zmin do dejakyh zakonodavchyh aktiv Ukrai'ny shhodo zahystu prav spozhyvachiv finansovyh poslug [On amendments to some legislative acts of Ukraine on protection of consumer rights of financial ambassadors] (2019): *Zakon Ukrai'ny - Law of Ukraine: zatverdzheno postanovoju Verhovnoi' Rady Ukrai'ny vid 1085-I n.d.*. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). – 2019. – № 1085. – Retiered from <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
12. Oficijnyj Sajt Verhovnoi' Rady Ukrai'ny [Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine] (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retiered from <http://rada.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Oficijnyj Sajt Nacional'nogo banku Ukrai'ny [Official site of the National Bank of Ukraine]. (n.d.). [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua). Retiered from <http://bank.gov.ua> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редколегії 29.01.2019

Прийнята до друку 13.03.2019