

Кретов Д. Ю.

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри банківської справи
Одеського національного економічного університету*

Kretov Dmitry

*PhD in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Banking,
Odessa National Economic University*

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ»

Анотація. В умовах повномасштабних бойових дій для банківської системи України є нагальним питання підвищення ефективності управління кредитним портфелем кожного банку. У статті висвітлено поняття якості кредитного менеджменту банку і виявлено, що вітчизняними науковцями не приділяється увага до його оцінки. В роботі запропоновано підхід до оцінки якості кредитного менеджменту банку, засновану на бально-ваговому методі, який рекомендують закордонні дослідники. На основі запропонованої методики проведено оцінку якості кредитного менеджменту в АТ «ПУМБ». Визначено основні чинники гальмування кредитної активності банку і наведено заходи для удосконалення управління кредитним портфелем як досліджуваного банку, так і всієї банківської системи України.

Ключові слова: кредитний менеджмент, якість, оцінка, бально-ваговий метод, АТ «ПУМБ», удосконалення.

Вступ і постановка проблеми. З початком повномасштабних бойових дій в Україні з лютого 2022 року, банки як і всю економіку країни охопила нова широкомасштабна економічна криза. За час війни інститут фінансових посередників звужив внутрішній кредит на 6%, в т.ч. за кредитними вкладенням в економіку – на 53 млрд грн, за позиками Уряду – на 51 млрд грн. Деякою мірою процес декредитування національної економіки вдалося загальмувати завдяки урядовим програмам субсидування банківських кредитів. Зараз пільгові кредити займають близько 50% загального портфеля працюючих кредитів банків у національній валюті [1]. В таких умовах посилюється увага до збереження ефективності управління кредитними операціями з ціллю дотримання довірливих показників доходності кредитних портфелів банків та умовою мінімізації кредитних ризиків. Саме тому для банківської системи України питання підвищення ефективності кредитного менеджменту кожного банку стає найбільш актуальним, оцінка його якості стає рушійним мотивом для удосконалення управління активними операціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню організації кредитного менеджменту в банку висвітлені в роботах відомих вітчизняних науковців, найбільш відомі: С. М. Аржевітін та Т. П. Остапишин [2], В. В. Коваленко [3], Л. О. Примостка [4]. Оцінці ефективності управління кредитним портфелем банку в останні роки присвячені праці О. Римар та С. Степаненко [5], Л. Катан [6], Н. Островської [7], С. Халатур [8] та інших. Для оцінки ризиків у банківській практиці дослідники використовуються значну кількість різноманітних методик, однак щодо оцінки та вимірювання якості кредитного менеджменту набір інструментально-методичних підходів у вітчизняних науковців дуже обмежений. Слід зазначити, що ідеї зарубіжних учених потребують допрацювання у контексті системи України, зважаючи на особливості нормативно-правового регулювання, економічної та політичної ситуації, інфраструктури фінансового ринку тощо. Отже, на наш погляд, існує потреба

у подальшому вивченні питань щодо науково-методичних підходів оцінки якості кредитного менеджменту в банку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є дослідження системи оцінки якості кредитного менеджменту в банках на основі бально-вагового методу за даними АТ «ПУМБ» та надання рекомендацій щодо його удосконалення за результатами проведеної оцінки.

Результати дослідження. Сутність бально-вагового методу передбачає оцінку досліджуваного параметра в порівнянні з заходами щодо його мінімізації. Шляхом експертного опитування вибираються інформативні критерії із визначенням їх відносної значимості – вагові коефіцієнти. Потім вони зводяться в таблиці та оцінюються за допомогою різних шкал. Результати підлягають обробці з урахуванням вагових коефіцієнтів та зіставленню в розрізі напрямів діяльності банку, окремих видів операцій, послуг та інших угод.

Цей метод в банківській практиці використовується в основному для оцінки ризиків, наприклад, операційного ризику, ризику ліквідності, ризику ділової репутації. Вибравши найбільш вагомі показники, що характеризують управління кредитним портфелем банку на основі обробки нормативної літератури, звітів НБУ та фінансових звітів банків України, розроблено авторську методику оцінки, адаптовану до кредитного менеджменту. Даний метод дозволяє сформулювати експертний висновок з питання результативності роботи кредитного підрозділу банку та стійкості його ринкової позиції і є вдосконаленою альтернативою традиційним підходам оцінки ефективності управління кредитним портфелем у комерційному банку.

Якість будь-якого менеджменту, у тому числі і кредитного, інтегрує у собі внутрішню визначеність – сукупність власних характеристик менеджменту, яка найповніше розкривається з позицій системного підходу та зовнішню визначеність – ступінь відповідності цих характеристик встановленим вимогам, що орієнтують підприємство на ефективне функціонування та сталий розвиток.

Отже, у рамках бально-вагового методу критерії оцінки якості кредитного менеджменту розбиті нами на чотири блоки: оцінка якості активів; оцінка прибутковості; операційна ефективність; стратегічне позиціонування.

Якість активів полягає в тому, наскільки вони сприяють досягненню основної мети діяльності комерційного банку – його прибутковою і стабільної роботи [8, с. 78]. Якщо банк має якісні активи, то навіть при мінімальному розмірі власного капіталу він може стабільно й ефективно функціонувати. Оцінка якості активів повинна мати всебічний характер, який враховує не лише фінансові аспекти, але також якість бізнес-середовища, корпоративного управління та залежності від ринкової кон'юнктури.

Прибутковість виступає періодично відновлюваною можливістю комерційного банку, а також гарантією кредитоспроможності і його можливості вийти із скрутного становища. Доходи, витрати і прибуток або збиток, чистий прибуток всі ці показники описують фінансовий стан банківської установи. Прибутковість комерційного банку генерується в результаті виконання кредитних, розрахункових, грошових операцій і інших різновидів діяльності комерційного банку [6, с. 4].

Для оцінки якості активів та прибутковості з урахуванням кредитного менеджменту були обрані показники наведені в табл. 1.

Поняття «операційна ефективність» включає у собі здатність здійснювати типові операції із мінімальними витратами внутрішніх ресурсів організації, і навіть виконувати подібні види діяльності краще, ніж роблять конкуренти.

Стратегічне позиціонування означає здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності чи виконання такої діяльності, але іншими шляхами. Стратегічне позиціонування демонструє створення унікальної та вигідної позиції, заснованої на здійсненні видів та напрямів діяльності, відмінних від діяльності конкурентів, у заданих умовах.

Вважаємо, що операційна ефективність банку забезпечує отримання цільової прибутковості, а стратегічне позиціонування, орієнтовану підтримку та розширення ринків збуту, – можливості розвитку бізнесу. Критерії бальної оцінки операційної ефективності та стратегічного позиціонування наведені в табл. 2.

Після оцінки всіх складових якості кредитного менеджменту банку проводиться підрахунок загальної кількості балів Бкм за такою формулою:

$$Бкм = 0,3 Ба + 0,3 Бд + 0,2 Бо + 0,2 Бп, \quad (1)$$

де Ба – кількість балів, отриманих при оцінці якості активів;

Бд – кількість балів, отриманих в оцінці доходності;

Бо – кількість балів отриманих при оцінці операційної ефективності,

Бп – кількості балів, отриманих при оцінці стратегічного позиціонування.

Вагові коефіцієнти моделі визначаємо експертним шляхом.

Залежно від кількості балів, комерційні банки за якістю кредитного менеджменту групуються в класи: I клас (Більше 18 балів) – якість кредитного менеджменту висока, ефективна; Клас II (від 10 до 18 балів). Якість кредитного менеджменту середня, задовільна; III клас (нижче 10 балів) – Якість кредитного менеджменту погана, неефективна.

За результатами проведеного аналізу у банках, які отримали найбільшу кількість балів, рівень якості кредитного менеджменту оцінюється як високий, ефективний, і навпаки, у банках останньої групи рівень якості визнається низьким, неефективним.

Для визначення ефективності застосування даної методики в банківській практиці була проведена оцінка якості кредитного менеджменту найкрупнішого банку з вітчизняним приватним капіталом – АТ «Перший український міжнародний банк». Оцінки якості активів та прибутко-

Таблиця 1

Критерії бальної оцінки активів та прибутковості як складової якості кредитного менеджменту

Критерії	Оцінка в балах			
	5	3	-3	-10
Оцінка активів				
Показник якості позичок (A_1) – питома вага безнадійних позичок у загальному обсязі позичок	≤ 4	$> 4 \leq 12$	$> 12 \leq 20$	> 20
Показник ризику втрат (A_2) – процентне відношення не покритих резервами активів, до власних коштів (капіталу) банку	≤ 15	$> 15 \leq 60$	$> 60 \leq 90$	> 90
Показник частки прострочених позичок (A_3) – питома вага прострочених позичок у загальному обсязі позичок	≤ 4	$> 4 \leq 8$	$> 8 \leq 18$	> 18
Показник розміру резервів на втрати з позик та інших активів (A_4) відсоткове відношення розрахункового резерву на можливі втрати з позик до власних коштів (капіталу) банку	≤ 10	$> 10 \leq 15$	$> 15 \leq 25$	> 25
Показник концентрації кредитних ризиків на одного позичальника (A_5)	≤ 22	$> 22 \leq 25$	25	> 25
Показник концентрації кредитних ризиків на пов'язану з банком особу (A_6)	≤ 22	$> 22 \leq 25$	25	> 25
Оцінка прибутковості				
Показник прибутковості активів D_1 – відсоткове відношення (у відсотках річних) фінансового результату до середньої величини активів	$\geq 1,4$	$< 1,4 \geq 0,7$	$< 0,7 \geq 0$	< 0
Показник прибутковості капіталу D_2 , відсоткове (у відсотках річних) відношення фінансового результату до середньої величини капіталу	≥ 4	$< 4 \geq 1$	$< 1 \geq 0$	< 0
Показник структури витрат D_3 , відсоткове ставлення адміністративно-управлінських витрат до чистих доходів (витрат)	≥ 60	$< 60 \geq 85$	$< 85 \geq 100$	< 100
Показник чистої процентної маржі D_4 , відсоткове відношення (у відсотках) чистих процентних доходів до середньої величини активів	≥ 5	$< 5 \geq 3$	$< 1 \geq 0$	< 0
Показник чистого спреду від кредитних операцій D_5	≥ 12	$< 12 \geq 8$	$< 8 \geq 4$	< 4

Джерело: розроблено автором

Критерії бальної оцінки операційної ефективності та стратегічного позиціонування

Операційна ефективність	Оцінка в балах
Прибутковість кредитного портфеля не нижча за середньоринкову і не знижується за аналізований період. Частка простроченої заборгованості та відсоток резервування не вищий за середньоринковий рівень і не збільшується за аналізований період. Коефіцієнт випередження процентних доходів більше 2. Коефіцієнт забезпеченості кредитів заставною масою понад 1.	5
Прибутковість кредитного портфеля трохи нижче середньоринкового рівня (не більше ніж на 3 процентних пункти) і є факт її несуттєвого зниження за аналізований період. Частка простроченої заборгованості та відсоток резервування на 5% вищий за середньоринковий рівень і не збільшується за аналізований період. Коефіцієнт випередження процентних доходів в інтервалі 1-2. Коефіцієнт забезпеченості кредитів заставною масою понад 1.	3
Прибутковість кредитного портфеля нижча від середньоринкового рівня (більше, ніж на 3%) і простежується стійке зниження за останні 6 місяців. Показники частки простроченої заборгованості та відсотка резервування вищі за середньоринковий рівень більш ніж на 5%. Коефіцієнт випередження відсоткових доходів менше ніж 1. Коефіцієнт забезпеченості кредитів заставною масою менше ніж 1.	-3
Стратегічне позиціонування.	
Приріст частки ринку та кредитного портфеля. Частка ринку незмінна, зазначається збільшення кредитного портфеля. Програми для підвищення лояльності клієнтів. Висока клієнтоорієнтованість співробітників.	5
Не спостерігається приросту частки ринку та кредитного портфеля. Програми підвищення лояльності лише стосовно великих клієнтів. Висока/середня клієнтоорієнтованість співробітників.	3
Зниження частки ринку та кредитного портфеля. Немає програм підвищення лояльності клієнтів. Недостатня клієнтоорієнтованість співробітників.	-3

Джерело: розроблено автором

вості як складових якості кредитного менеджменту досліджуваного банку станом на 30.09.2022 наведена в табл. 3.

Як видно з табл. 3, у АТ «ПУМБ» не висока якість активів (оцінено на 7 балів з 30), що визвано наявністю в банку проблемних позик. На уповільнення темпів банківського кредитування впливає висока частка проблемної кредитної заборгованості, яка накопичується зокрема внаслідок високих кредитних ставок, що збільшують ризик неповернення кредитів, що погіршує якість кредитного портфелю банку. Щодо показників прибутковості банку для оцінки якості кредитного менеджменту, то зазначимо, що станом на 1 жовтня 2022 року з 67 платоспроможних банків 44 установи були прибутковими та отримали чистий прибуток у розмірі 25.6 млрд грн, 23 – збитковими, зі збитком 18.2 млрд грн [10]. АТ «ПУМБ» за 9 місяців 2022 року є прибутковим банком і його оцінка другого блоку показників достатньо висока (22 бали з 25).

Бальну оцінку операційної ефективності та стратегічного позиціонування досліджуваного банку станом на початок жовтня 2022 року представимо в табл. 4. Дані табл. 4 свідчать про високу оцінку операційної ефективності та стратегічного позиціонування АТ «ПУМБ» на початок жовтня 2022 року.

Підрахувавши загальний показник за формулою (1), визначаємо, що він складає 16,3 бали, що відповідає

другому класу якості кредитного менеджменту. Це означає, що у АТ «ПУМБ» якість кредитного менеджменту середня, задовільна. Банк не має поточних труднощів, але в управлінні кредитною діяльністю яких виявлено недоліки, які у разі їх неусунення можуть призвести до виникнення труднощів у найближчі 12 місяців. Оцінка активів, дохідності характеризується як задовільна, операційна ефективність і стратегічне позиціонування не нижче середнього.

З метою попередження зниження якості кредитного менеджменту АТ «ПУМБ», на наш погляд, слід розробити комплекс заходів щодо вдосконалення кредитної політики, що їм проводиться. Можна запропонувати такі загальні рекомендації щодо вдосконалення формування та реалізації кредитної політики для підвищення ефективності діяльності комерційних банків України та забезпечення їх фінансової стійкості в сучасних умовах: розробка та дотримання жорсткіших внутрішньобанківських лімітів та обмежень величини кредитних ризиків; забезпечення постійного моніторингу величини та структури кредитних ризиків, а також адекватності ризик-менеджменту поточному фінансовому стану банку та зовнішнім умовам його діяльності; формування оптимальних обсягів резервів на можливі втрати з позик; використання інструментів страхування кредитів з підвищеним рівнем

Бальна оцінка якості активів та прибутковості як складової якості кредитного менеджменту АТ «ПУМБ» станом на 30.09.2022 року

Показник	Значення	Оцінка (бали)	Показник	Оцінка (бали)	Значення
A ₁	4,3	5	Д ₁	0,71	3
A ₂	9,4	5	Д ₂	4,1	5
A ₃	11,6	-3	Д ₃	35,7	5
A ₄	94,6	-10	Д ₄	7,2	5
A ₅	16,0	5	Д ₅	13,1	5
A ₆	14,0	5			
Разом		7	Разом		22

Джерело: розроблено автором за [9]

Бальна оцінки операційної ефективності та стратегічного позиціонування як складової якості кредитного менеджменту АТ «ПУМБ» станом на 30.09.2022 року

Характеристика показників	Оцінка
Операційна ефективність	
Прибутковість кредитного портфеля не нижча за середньоринкову і не знижується за аналізований період.	5
Частка простроченої заборгованості та відсоток резервування не вищий за середньоринковий рівень але збільшується за аналізований період	3
Коефіцієнт випередження процентних доходів більше 2.	5
Коефіцієнт забезпеченості кредитів заставною масою понад 1.	5
Разом	18
Стратегічне позиціонування	
Приріст частки ринку та кредитного портфеля.	5
Частка ринку незмінна, зазначається збільшення кредитного портфеля.	5
Програми для підвищення лояльності клієнтів.	5
Висока клієнтоорієнтованість співробітників.	5
Разом	20

Джерело: розроблено автором за [9]

ризик; підтримка диверсифікації кредитного портфеля за термінами, процентними ставками, галузями економіки; вдосконалення методик в напрямі оцінки кредитоспроможності позичальника, зовнішнього середовища його діяльності; розробка програм лояльності для клієнтів – фізичних осіб; впровадження в банки юридичної практики по банкрутству боржників; створення власної оціночної служби банку; розширення заставних схем надання кредитів; розвиток продажів найбільш рентабельних кредитних продуктів.

Висновки. Пропонований бально-ваговий метод оцінки якості кредитного менеджменту банку дозволяє виявляти відхилення від цільових параметрів кредитної діяльності банку, що необхідно при проведенні внутрішньобанківської діагностики якості управління активами. Цінністю методики є її універсальність під час проведення порівняльного аналізу, оскільки система відносних показників може застосовуватися на дослідження банків комерційних банків, незалежно від обсягу активів, капіталу, прибутку.

Оцінка якості кредитного менеджменту за бально-ваговым методом АТ «ПУМБ» показала, що кредитний менеджмент досліджуваного банку потребує удосконалення тому що в ньому присутня проблемна заборгованість за кредитами. Вважаємо доцільним рекомендувати банку для зниження рівня неповернення кредитів, проводити роботу за такими дуже важливими напрямками: розвиток та активне використання нових методів стягнення заборгованості підприємств; підтримка нових правових норм, пов'язаних із позасудовою реалізацією предмета застави, спеціальними організаційними заходами: навчанням учасників відповідних відносин, PR-підтримкою, участю держави у викупі проблемних активів; роботу, пов'язану з ймовірною проблемною заборгованістю, а не з поверненням вже наявної, потрібно починати задовго до того, як така заборгованість виникає; зважений підхід до оцінки кредитного портфеля – за допомогою використання скорингових моделей та історії роботи з боржниками, з урахуванням сегментації по регіонах, продуктах та типах кредитних портфелів.

Список використаних джерел:

1. Економічна газета. 28.12.2022 р.. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/695523/> (дата звернення: 30.12.2022).
2. Кредитний менеджмент у банку : підручник; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т. П. Остапишин. Київ : КНЕУ. 2017. 499 с.
3. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / За ред. В. В. Коваленко. Одеса : ОНЕУ, 2017. 304 с.
4. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ. 2012. 338 с
5. Степаненко С. В., Римар О. Г., Гулюк О. І. Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/90.pdf (дата звернення: 15.12.2022).
6. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 21. С. 3–6.
7. Островська Н.С. Особливості формування кредитної політики та кредитного портфеля комерційного банку в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 54. С. 214–220.
8. Халатур С. М., Пістунова М. Г. Фінансово-кредитне забезпечення управління структурою активів банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 77–82.
9. Офіційний сайт АТ КБ «Перший український міжнародний банк». URL: <https://www.pumb.ua/ru/> (дата звернення: 15.12.2022).
10. Національний банк України. Інформаційне повідомлення. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 22.12.2022).

References:

1. Ekonomichna ghazeta (28.12.2022). Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/695523/> (accessed 30.12.2022).
2. Kredytnyj menedzhment u banku : pidruchnyk; za zagh. red. d.e.n., prof. S. M. Arzhevitina ta k.e.n., doc. T. P. Ostapishyn (2017). Kyiv: KNEU. 499 p.

3. Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodologichni aspekty: monografija / Za red. V. V. Kovalenko. (2017) Odesa : ONEU. 304 p.
4. Prymostka L. O. (2017) Finansovyj menedzhment u banku: pidruchnyk. 3-tje vyd., dop. i pererob. Kyiv: KNEU, 338 p.
5. Stepanenko S. V., Rymar O. Gh., Ghuljuk O. I. (2021) Metody vdoskonalennja upravlinnja kredytnym portfelem banku v suchasnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/90.pdf (accessed 15.12.2022).
6. Katan L. I., Plakhotnyk M. S. (2018) Prybutkovistij komercijnogho banku ta jiji pidvyshhennja. *Aghrosvit*, no. 21, pp. 3–6.
7. Ostrovsjka N. S. (2021) Osoblyvosti formuvannja kredytnoji polityky ta kredytnogho portfelja komercijnogho banku v suchasnykh umovakh. *Infrastruktura rynku*, no. 54, pp. 214–220.
8. Khalatur S. M., Pistunova M. Gh. (2017) Finanso-kredytne zabezpechennja upravlinnja strukturoju aktyviv banku. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 77–82.
9. Oficijnyj sajt AT KB «Persyj ukrainskyj mizhnarodnyj bank». Available at: <https://www.pumb.ua/ru/> (accessed 15.12.2022).
10. Nacionalnyj bank Ukrainy. Informacijne povidomlennja. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed 22.12.2022).

A SCIENTIFIC-METHODICAL APPROACH TO ASSESSING THE QUALITY OF THE BANK'S CREDIT MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF "PUMB" JSC

Summary. In the conditions of full-scale hostilities for the banking system of Ukraine, the issue of increasing the efficiency of managing the credit portfolio of each bank is urgent. The article highlights the concept of the quality of bank credit management and reveals that domestic scientists do not pay attention to its assessment. The paper proposes an approach to assessing the quality of the bank's credit management, based on the point-weight method recommended by foreign researchers. The essence of the method is that a number of parameters are expertly selected and the studied parameters are evaluated in comparison with measures to minimize them. By means of an expert survey, informative criteria are selected with the determination of their relative significance (weighting factors). Then they are summarized in a table (rating cards) and evaluated using different scales. The results are subject to processing taking into account the weighting factors and comparison in terms of the bank's activities, certain types of operations, services and other transactions. Within the framework of the point-weight method, four blocks were chosen for the criteria for assessing the quality of credit management: assessment of the quality of assets; profitability assessment; operational efficiency; strategic positioning. The proposed methodical approach makes it possible to detect deviations from the target parameters of the bank's credit activity, which is necessary when conducting internal diagnostics of the quality of asset management. The value of the methodology is its universality during comparative analysis, since the system of relative indicators can be applied to the study of any commercial banks, regardless of the volume of assets, capital, profit. To determine the effectiveness of the application of this methodology in banking practice, an assessment of the quality of credit management of the largest bank with domestic private capital – JSC "First Ukrainian International Bank" was carried out. The main factors inhibiting credit activity of JSC "PUMB" are identified and measures are given to improve the management of the credit portfolio of both the bank under study and the entire banking system of Ukraine.

Key words: credit management, quality, assessment, point-weight method, JSC "PUMB", improvement.