

## МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ, ЯК МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### INTERNATIONAL PRACTICE OF BANK CREDIT PORTFOLIO MANAGEMENT AS A MODEL OF TRANSFORMATION OF UKRAINIAN CREDIT MANAGER

У статті проаналізовано міжнародні аспекти, які використовуються під час управління кредитним портфелем банку, та виклики, з якими стикнеться міжнародна банківська система в контексті кредитування, а також формування бачення відмінності української системи управління кредитним портфелем для пошуку спільних рис для подальшої інтеграції української банківської системи в європейський простір, в умовах євроінтеграційних процесах держави. Метою дослідження став аналіз основних принципів управління кредитним портфелем в міжнародній практиці, які виклики визначає для себе міжнародний банкінг з управлінням кредитуванням в майбутньому, та які стратегічні підходи до управління кредитним портфелем в контексті його здорового формування використовують закордонні банки для стівставлення українських моделей, та відображення спільних ознак. Основні висновки представлені сформованими ознаками, які є притаманні українській банківській системі в сфері управління кредитуванням, в порівнянні з міжнародними практиками, а також визначеними викликами що є спільними і для вітчизняного банківського сектору з міжнародно визнаними загрозами для ефективного управління кредитним портфелем банку.

**Ключові слова:** виклики управління кредитним портфелем, кредитний портфель, міжнародний досвід, стратегічні підходи до управління кредитуванням, управління кредитуванням.

*The article analyzes the international aspects used in managing a bank's credit portfolio and the challenges that the international banking system will face in the context of lending, as well as the formation of a vision of the differences of the Ukrainian credit portfolio management system to search for common features for the further integration of the Ukrainian banking system into the European space, in the context of the state's European integration processes. Introduction: The purpose of the study was to analyze the basic principles of credit portfolio management in international practice, what challenges international banking defines for itself in credit management in the future, and what strategic approaches to credit portfolio management in the context of its healthy formation are used by foreign banks to compare Ukrainian models and reflect common features. **Methods:** The study used methods of analysis and synthesis of information describing the international experience of bank credit portfolio management. In particular, data from scientific resources on the principles used by banks in other countries to manage debt obligations was systematized, and a list of challenges that the international banking community expects to encounter in credit management was also formed. The **results** of the study are a synthesis of information on the basis of which the main theses are presented on how relevant international experience and its features of functioning are for the Ukrainian banking sector. To what extent do Ukrainian methods of credit portfolio management resonate with European experience, and to what extent are domestic practices ready for integration processes into the European Union in conditions of full-scale aggression against the state. The main **conclusions** are presented by the formed features that are inherent in the Ukrainian banking system in the field of credit management, in comparison with international practices, as well as identified challenges that are common to the domestic banking sector with internationally recognized threats to effective management of the bank's credit portfolio.*

**Key words:** challenges of credit portfolio management, credit portfolio, international experience, strategic approaches to credit management, credit management.

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-21>

Олексюк О.Л.<sup>1</sup>

аспірант,  
Луцький національний  
технічний університет

Oleksyiuk Oleksandr

Lutsk National Technical University

**Постановка проблеми.** Розвиток банківської справи в Україні, зокрема кредитуванням, та інструментами управління кредитним портфелем, є доволі не простим механізмом та процесом, а в сучасних реаліях, та умовах воєнного стану, його прогрес є фактором стійкості та протидії зовнішнім чинникам. Але яким би не був прогрес, якщо він не збігається із глобальним напрямком розвитку держави, цей прогрес не створює передумов для його функціонування в майбутньому. Таким чином, в прагненні держави до входження в Європейський союз, та й в загальному до виходу на світові економічні, й не тільки, майданчики,

виникає потреба у формуванні механізмів, систем управління та інструментів, зокрема у банківській справі, і кредитуванням в цьому контексті, за зразками як у інших країнах, до союзу яких Україна прагне доєднатися, для прискорення інтеграційних процесів. Тому дослідження міжнародного досвіду управління кредитним портфелем, створює передумови для пошуку точок доторку банківської сфери в контексті кредитування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням аналізу міжнародного досвіду в контексті управління кредитним портфелем, більшість науковців прямо не розглядали, але частково

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7350-7438>

торкалися теми в своїх працях, в різних аспектах кредитування. Зокрема І. Краснова, І. Дворник та В. Лавренюк [1], в своїй праці, звертали увагу на процес кредитування і його управління, а також шляхи імплементації міжнародних засад для розвитку зеленого кредитування в Україні. О. Алефіренко та В. Терехов [2], в своїй статті, розглядали управління непрацюючими активами, проблемними кредитами, та яким чином здійснюється таке управління в іноземних банках. І. Хоменко, І. Садчикова та Ю. Краснянська [3], в своїй роботі провели аналіз щодо оцінки кредитоспроможності позичальників, в українській та закордонній практиці і торкнулися аспекту впливу цієї оцінки на формування кредитного портфелю та управління ним через такий аналіз.

Додатково проаналізовано звіти міжнародних аналітичних корпорацій, та їх аналітиків, наприклад Міжнародна асоціація управління кредитним портфелем [5], Moody's Analytics [6] та A&O Shearman [7], які безпосередньо займаються моніторингом банківського сектору, і представляють інформацію про поточний стан сфери, та її перспективи, з обґрунтуванням необхідності тих чи інших дій в світовому банкінгу. А також досліджено викладки Базельського комітету з банківського нагляду [4] в контексті їх нормативних документів, щодо кредитного процесу та його управління, і звіти про прогнози щодо розвитку управління кредитуванням в майбутньому.

Таким чином, з проаналізованої інформації, впливають основні фактори, які допоможуть отримати відповіді на поставлені завдання щодо пошуку точок дотику українського банкінгу та управління кредитним процесом та міжнародним досвідом в цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Метою статті є синтез ключових принципів, якими послуговуються іноземні банки, та міжнародна банківська системи в рамках управління кредитним портфелем, які передумови подальшого управління в майбутньому вбачає світова банківська спільнота в контексті наростаючих загроз та розвитку технологій, та які стратегічні підходи для зорового та якісного розширення кредитного портфелю, застосовують в міжнародній банківській практиці під час менеджменту кредитного портфелю, а також для подолання раніше визначених викликів. На основі цього, розуміючи, яким чином здійснюється управління кредитуванням в Україні, визначити, наскільки близькою є Україна в контексті міжнародних практик, та ступінь її можливостей та готовності до інтеграційних процесів в міжнародний банкінг, зокрема в сфері кредитування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розуміння основ, за якими здійснюється управління кредитним портфелем в іноземних банках, на базі загальної сукупності міжнародної системи, зокрема більш сфокусовано на європейській системі, розглянемо основні принципи управління, якими послуговується міжнародна банківська система, ключові стратегії, що лягають в основу управління кредитним портфелем, а також розглянемо пріоритетні виклики під час управління сукупністю кредитів, щоб розуміти яким чином закордонні практики, функціонують для розвитку кредитування, та балансу його ризиковості.

Базельський комітет з банківського нагляду [4], виділяє 5 основних принципів управління кредитного портфелю, які відображені на рисунку 1.

Перший принцип, демонструє необхідність банку до визначення цілей щодо кредитування та



Рис. 1. Основні принципи управління кредитним портфелем в міжнародній практиці

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання [4]

його готовності брати на себе той чи інший рівень кредитного ризику, за різноманітними його експозиціями, а також встановлення лімітів концентрації портфелю.

Другий принцип, являє собою потребу банку в глибокому розумінні позичальника, мети його кредитування, та джерела погашення, для формування чітких та ґрунтовних критеріїв кредитування, що в своїй синергії утворюють безперервність погашення та наповнення портфелю кредитів у банку.

Саме другий принцип, демонструє як налагодженість процесу та прозорий підхід до роботи з позичальником, дозволяють постійно підтримувати та/або розвивати обсяги кредитування.

Третій принцип, ґрунтується на розробці політик та процедур для постійного процесу ідентифікації, вимірювання, оцінки та контролю кредитного ризику за портфелем, для його постійного моніторингу, і вчасного реагування. Постійний моніторинг, дозволяє оперативно здійснювати управління простроченим боргом, для зниження його розміру в портфелі, управління надто ризиковою частиною боргів, для недопущення переходу в інші його статуси, а також формування здорового портфелю, з найвищою дохідністю.

Четвертий принцип, тісно переплітається із третім, проте, більш концентровано регулює, методи управління, а саме передбачає періодичні оцінки процесів управління та моніторингу і їх аудит ефективності. По суті, цей принцип, формує систему оцінки самої ефективності управління кредитним портфелем, на відмінну від третього принципу, в якому об'єктом оцінки та моніторингу виступає сам кредитний портфель.

Фінальним, п'ятим принципом управління, є диверсифікація портфелю. Даний принцип, є найбільш об'єднуючим елементом управління кредитування, у будь-яких країнах, та системах. Адже, саме диверсифікація, є елементом, який може зменшити ризикову експозицію портфелю. Формування збалансованого, різностороннього за різними параметрами кредитного портфелю, нівелює небезпеку яку створює надмірне концентрування в якійсь одній формі кредитування – географічні ознаки, термінові ознаки, галузеві, та продуктові ознаки, та багато інших.

Отже, принципи, які використовуються при управління кредитним портфелем в закордонних практиках, зокрема в Європейських країнах, але не виключно, зосереджуються здебільшого на уникненні кредитного ризику, що є надзвичайно важливо, але все ж банківський сектор є дуже динамічним, і для отримання прибутку, банк також має піклуватися про збільшення портфелю.

Розуміючи загальні принципи управління кредитуванням, розглянемо також які виклики для подальшого управління кредитуванням, ставить

перед собою міжнародний банківський сектор, або до чого готується стикнутися в майбутньому, щоб розуміти, наскільки це може бути притаманно для України.

Багато аналітичних компаній, та асоціацій, таких наприклад як Міжнародна асоціація управління кредитним портфелем [4], вбачають багато викликів, з якими вже стикнувся, або зустрінеться міжнародний банківський сектор, і найбільше вони акцентуються на наступний, найбільш важливих:

- Ефективна оцінка та реагування на здатність позичальника обслуговувати борг в умовах економічної нестабільності та ринкової волатильності. Постійна зміни в економіці, в торгово-ринкових відносинах та раптовості виникнення будь-яких аномалій, в сталих процесах, зумовлюють потребу в швидкому реагуванні банку на наслідки в позичальника, для подальшої здатності його обслуговувати кредит. Банку необхідно адаптуватися до пришвидшення як глобальних, так і регіональних економічних процесів, щоб зменшити вплив на свій кредитний портфель, оскільки в періоди ескалації нестабільності, виникає все більше випадків, невчасного погашення боргів, зростання рівня дефолтів, або взагалі припинення діяльності в позичальників, що прямо негативно впливає на ефективність портфелю кредитів. Такі події, як пандемії, глобальна політична напруженість, збройні конфлікти в регіонах, вже показали проблемні аспекти для банківської системи, але механізми ефективного реагування, для збереження портфелю базувалися на застарілих практиках, які були актуальні для інших часів, а тому, не були дієвими в повному обсязі.

- Зростаюча взаємозалежність світової економіки. В 20 столітті, більшість країн були ізольовані одна від одної, проте в кінці 20 століття, початку 21 світові відносини почали «теплішати», і як наслідок співпраця між країнами та континентами почала зростати, в тому числі і фінансова співпраця. Зараз, світові економічні відносини, на піковому рівні залежності одні від одних, а тому, потрясіння в одному регіоні, має прямий вплив на інші пов'язані системи та країни. Таким чином, в контексті управління кредитуванням, банки повинні мати механізми протидії такому впливу, для збереження власної стабільності. Особливо це, зараз дуже актуально для Європейської банківської системи на майбутнє в контексті України в період її Євроінтеграційних процесів.

- Навігація в регулятивному середовищі. Банк кожної країни, керується законами свого регіону, але також система піддається впливу від інших міжнародних регуляторних юрисдикцій, та регуляторів, і таким чином, в швидкоплинних бюрократичних процесах, управління кредитним портфелем, є певним викликом, оскільки потрібно враховувати усі директиви та закони, задля можливості

функціонування в світовій, і не тільки, банківській системі. Такі юридичні процеси певною мірою гальмують створення більш дохідного кредитного портфеля, або його збільшення, тому що в окремих випадках, зокрема з боку міжнародних організацій, вимоги та правила, які будуть ефективними в одному регіоні, можуть шкодити в іншому.

- Проблема з якістю та управління даними. З розвитком ація в систему новітніх технологій, наприклад як, машинне навчання та штучний інтелект, з одного боку може бути надзвичайно корисним інструментом для управління та аналізу кредитування. Але його дороговизна, ресурсозатратність, та потреба в спеціалізованих кваліфікованих кадрах, робить ці технології для деяких банків важкодоступними, а також об'єднання технологічних рішень вже із наявними системами, може призвести до глобальної стагнації процесів в банку. Таким чином перехід на нові підходи в частині інформаційного процесингу станом на поточний час є викликом для банківської сфери, і в тому числі і для управління кредитним портфелем.

Загалом, труднощі, з якими закордонні банківські системи очікують зіткнутися, чи вже в процесі їх опрацювання, є досить і притаманними для української банківської сфери, і їх подолання, або розробка механізмів боротьби гарантує абсолютне вливання в світовий банкінг.

На останок аналізу міжнародного досвіду, розглянемо стратегічні підходи до управління портфелем в контексті його здорового формування, а саме перспективи оцінки кредитоспроможності позичальника при оформленні кредиту, для пошуку балансу між ризиковістю кредитних операцій та збільшення портфелю задля збільшення прибутку. Саме ці перспективи та підходи визначають загальний вектор розвитку для системи управління портфелем, а також визначають який оптимальний інструментарій, повинен бути застосований на оперативному рівні.

Першим стратегічним підходом оцінки кредитоспроможності позичальника, який є важливим в європейській практиці, є моделі кредитного скорингу, тобто статистичні моделі, які включають в себе безліч різноманітних показників, як якісних так і кількісних, на основі яких прогнозується здатність позичальника до обслуговування боргу, з врахуванням різних сценаріїв розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. Скорингові моделі йдуть на заміну стандартному аналізу коефіцієнтів діяльності, і кожен банк самостійно формує свою модель, але в загальному використанні кредитного скорингу пришвидшує прийняття рішення банку про кредитування, і формує передумови для зростання портфелю кредитів.

Другим стратегічним підходом іноземного банкіngu, є дослідження фінансової звітності по ключових статтях та аналіз коефіцієнтів діяльності по

ній, що дає змогу оцінити, яким чином функціонування позичальника, формує його доходи. Але простий аналіз інформації із звітності не відображає істинну картину діяльності, і з іншої сторони є ретроспективним методом, що не відображає поточний стан, на відмінно від скорингу, проте тут також слід зазначити, що в будь-якому випадку, інформація з фінансової звітності необхідна, для початкової побудови моделі прогнозування по конкретному позичальнику.

Ще одним стратегічним підходом оцінки кредитоспроможності позичальника, є формування рейтингового підходу – даний метод притаманний більше для оформлення кредитів діючим клієнтам при новому запиті, а саме банк, на основі отриманого досвіду, формує градацію діючих клієнтів – рейтингів, за яким присвоює кластери надійності. При запиті клієнта з високим рейтингом, погодження нового кредиту, може бути за спрощеною системою, або при використанні меншої кількості вимог, чи можливості кредитування при не виконанні всіх вимог фінансового стану, які б категорично застосовувалися до нових клієнтів. Таким чином, при застосуванні рейтингування, банк може збільшувати свій кредитний портфель шляхом більшого фінансування діючих клієнтів, застосовуючи менші вимоги до клієнта.

І не менш важливим підходом, є якісні оцінки, до великого переліку яких, можна виділити репутацію, платіжну поведінку та положення на ринку. В поєднанні зі скоринговим аналізом та прогнозуванням, дослідження репутації позичальника дозволяє ефективно зрозуміти, наскільки благонадійним є клієнт, і яким чином співпраця з ним буде корисною для банку не тільки у фінансовому плані. Також розуміючи яким чином клієнт поводить себе зі своїми зобов'язаннями, можна в майбутньому вибудовувати більш довірчі відносини, що в період раптових проблем, зменшить формалізацію процесу їх врегулювання.

**Висновки.** Отже, якщо абстрагуватися від того що описані підходи та проаналізовані дані, є іноземним баченням оцінки кредитоспроможності управління кредитуванням та кредитним портфелем, то очевидно, що всі ці інструменти в тій чи іншій мірі застосовуються українськими банками в своїй діяльності, що демонструє прагнення банківської системи України до глобальної інтеграції в міжнародну банківську площину. Не виключенням стала Україна, та її банківська система в контексті кредитування також до викликів і загроз про які було описано, та з якими очікує зіткнутися міжнародна банківська сфера. Але в цьому випадку, Україна вже має практику в частині функціонування кредитування в умовах збройної агресії, і не моделює можливі варіанти, тому такий досвід для міжнародної спільноти, і більш виключно для європейської банківської сфери, може бути надзвичайно

корисним, адже вже демонструє фактичні інструменти протидії.

В будь-якому випадку, український банківський сектор, його підходи до управління кредитним портфелем, вже є частиною глобальної організації, і в умовах євроінтеграційних процесів, здатність банків до розвитку фінансових процесів, зокрема кредитування, тільки починає розкривати реальний потенціал до зростання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Краснова, І., Дворник, І., Лавренюк, В. Імплементация основних засад зеленого банкінгу в корпоративне управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №342 (3(1)). С. 267–278. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-38](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-38)

2. Алефіренко, О., Терехов, В. Ключові аспекти і шляхи зменшення рівня непрацюючих активів банку з іноземним капіталом протягом 2014–2023 та міжнародний досвід. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.3173/2/2663-2209-2024-76-223-232>

3. Хоменко, І., Садчикова, І., Краснянська, Ю. Сучасні підходи до аналізу кредитоспроможності позичальників: український та світовий досвід. *Економіка. Екологія. Соціум*. 2019. №3(1). С.48–55. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.1-5>

4. Принципи управління кредитним ризиком. Базельський комітет з банківського нагляду. 2025. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d595.pdf> (дата звернення 25.06.2025)

5. Принципи та практики управління кредитним портфелем: Критична роль СРМ в умовах зростання кредитного ризику. Міжнародна асоціація менеджерів кредитних портфелів. 2023. URL: <https://iacpm.org/wp-content/uploads/2023/11/IACPM-Research-Principles-and-Practices-in-CPM-2023-White-Paper.pdf> (дата звернення 25.06.2025)

6. Змінне обличчя управління кредитним портфелем у банках. Moody's Analytics. 2023. URL: <https://www.moody's.com/web/en/us/insights/resources/the-changing-face-of-cpm.pdf> (дата звернення 25.06.2025)

7. Пенн Б., Тейлор К., Беренс О., та ін. Нові вимоги до ліцензування транскордонного кредитування в Європу. A&O Shearman. 2024. URL: <https://www.aoshearman.com/en/insights/new-licensing-requirements-for-cross-border-lending-into-europe> (дата звернення 25.06.2025)

#### REFERENCES:

1. Krasnova, I., Dvornyk, I., Lavreniuk, V. (2025). Implementatsiia osnovnykh zasad zelenoho bankinhu v korporativne upravlinnia [Implementation of the main principles of green banking in corporate governance]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342 (3(1)), pp. 267–278. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-38](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-38)

2. Alefirenko, O., Terekhov, V. (2024). Kliuchovi aspekty i shliakhy zmenshennia rivnia nepratsiuuyuchykh aktyviv banku z inozemnym kapitalom protiahom 2014–2023 ta mizhnarodnyi dosvid [Key aspects and ways to reduce the level of non-performing bank assets with foreign capital during 2014–2023 and international experience]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 4(76), pp. 223–232. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-223-232>

3. Khomenko, I., Sadchykova, I., Krasnianska, Y. (2019). Suchasni pidkhody do analizu kredytopromozhnosti pozychalnykiv: ukrainskyi ta svitovyi dosvid [Modern approaches to the analysis of borrowers' creditworthiness: Ukrainian and world experience]. *Ekonomika. Ekolohiia. Sotsium*, Vol.3(1), pp. 48–55. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.1-5>

4. Pryntsypy upravlinnia kredytnym ryzykom. (2025) [Principles of Credit Risk Management]. Bazelskyi komitet z bankivskoho nahliadu. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d595.pdf> (accessed June 25, 2025).

5. Pryntsypy ta praktyky upravlinnia kredytnym portfelem: Krytychna rol CPM v umovakh zrostannia kredytnoho ryzyku (2023) [Principles and Practices of Credit Portfolio Management: The Critical Role of CPM in the Face of Rising Credit Risk]. Mizhnarodna asotsiatsiia menedzheriv kredytnykh portfeliv. Available at: <https://iacpm.org/wp-content/uploads/2023/11/IACPM-Research-Principles-and-Practices-in-CPM-2023-White-Paper.pdf> (accessed June 25, 2025).

6. Zminne oblychchia upravlinnia kredytnym portfelem u bankakh (2023) [The changing face of credit portfolio management in banks]. Moody's Analytics. Available at: <https://www.moody's.com/web/en/us/insights/resources/the-changing-face-of-cpm.pdf> (accessed June 25, 2025).

7. Penn B., Taylor C., Behrens O., et al. (2024). Novi vymohy do litsenzuvannia transkordonnoho kredyuvannia v Yevropu [New licensing requirements for cross-border lending into Europe]. A&O Shearman. Available at: <https://www.aoshearman.com/en/insights/new-licensing-requirements-for-cross-border-lending-into-europe> (accessed June 25, 2025).