

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2022-1(24)-108-123

УДК [336.77:005]336.71

JEL Classification: G21

**Максим Дубина**

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [maksim-32@ukr.net](mailto:maksim-32@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

**Олег Лобко**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [l\\_o\\_m@ukr.net](mailto:l_o_m@ukr.net)

**ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ  
КАТЕГОРІЇ «КРЕДИТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКУ»**

***Анотація.** У статті проведено обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку», що здійснено на основі аналізу сформованих у науковій літературі підходів до розгляду цієї дефініції, дослідження змісту таких категорій, як «кредит» та «менеджмент». У результаті було запропоновано авторське розуміння змісту кредитного менеджменту банку, виокремлено базові змістовні ознаки цієї категорії. У статті також проаналізовано особливості формування кредитного менеджменту різними суб'єктами господарювання, включаючи підприємства, які не надають фінансові послуги. Також вагома увага сфокусована на описі ролі кредитного менеджменту в розвитку банківських установ.*

***Ключові слова:** кредит; менеджмент; кредитний менеджмент; банківська установа; банківська система; кредитний менеджмент банку.*

*Табл.: 1. Бібл.: 36.*

**Постановка проблеми.** Банківський бізнес у нинішніх реаліях – це одна з найдинамічніших та ефективно прогресуючих сфер економіки. Стрімка диджиталізація, посилення конкуренції, корона криза, інфляція – усі ці фактори призвели до значного «перезавантаження» окремих процесів та напрямів діяльності в банківських установах. Щоб залишатись конкурентоспроможною на ринку фінансових послуг, кожна банківська установа має постійно переглядати, вдосконалювати та підвищувати ефективність своїх внутрішніх процесів, а основним критерієм ефективності цієї роботи є фінансовий результат установи.

У сучасних умовах в Україні склалася ситуація, за якої основним напрямом діяльності банків, який дійсно може забезпечити отримання прибутку, є кредитна діяльність. Проте реалізація цієї діяльності

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

супроводжується значними ризиками. Це, у свою чергу, зумовлює важливість формування в банківських установах ефективних систем прийняття рішень щодо видачі позик економічним суб'єктам, тобто існує потреба в постійному вдосконаленні прийомів, способів, моделей, методів та нових підходів до управління кредитною діяльністю комерційних банків.

Таким чином, окреслене зумовлює важливість постійного проведення нових досліджень у напрямку підвищення ефективності кредитної діяльності банківських установ, забезпечення якості кредитного менеджменту. Актуальними залишаються питання поглиблення теоретичних та методичних положень щодо побудови ефективно діючих систем такого менеджменту, функціонування яких сприяло б прийняттю раціональних рішень та зростанню в підсумку доходів банківських установ. У зв'язку з цим у межах цієї статті розглянемо сутність категорії «кредитний менеджмент банку», проаналізуємо наукові підходи вчених до її трактування з метою конкретизації її змістових ознак.

**Аналіз останніх публікацій.** Окремі теоретичні положення щодо здійснення кредитної діяльності фінансовими установами та удосконалення процесу надання позик різним економічним суб'єктам розглядали у своїх роботах П. В. Круш, С. І. Бугрім, Ж. М. Довгань, І. Є. Семечна, О. В. Шишкіна, О. Л. Малахова, В. В. Коваленко. Особлива увага науковцями приділяється також підвищенню якості кредитного менеджменту в банківських установах. До науковців, які проводили такі дослідження, належать такі: Ю. І. Коробов, Н. П. Радковська, П. М. Керженцев, Ю. В. Санамов, П. А. Продолятченко, М. Х. Бунге, Г. Г. Коробова, Є. Ф. Жуков, Н. В. Сигид, Є. Г. Хольнов, М. О. Поморін. Серед закордонних дослідників, які зробили внесок у розробку цієї проблеми, також варто відзначити М. Грубера, А. Гроппелі, Е. Елтона, У. Шарпа, Р. Джозлін, Дж. Сінкі, П. С. Роуз, Д. Сімонсон, Т. Кох, Е. Дола та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Враховуючи наукові здобутки закордонних та вітчизняних учених, існує необхідність у проведенні додаткових досліджень у сфері здійснення та управління кредитною діяльністю банківських установ, враховуючи постійну трансформацію зовнішнього середовища їх функціонування в умовах цифровізації господарських відносин. Актуальним залишається питання конкретизації сутності категорії «кредитний менеджмент банку».

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

**Метою статті** є поглиблення теоретичних положень у сфері управління кредитною діяльністю банківськими установами, а саме конкретизація сутності категорії «кредитний менеджмент банку» та опис її змістовних ознак.

**Виклад основного матеріалу.** До 80-х років ХХ століття банківська діяльність залишалась дуже зарегульованим видом господарської діяльності, у межах якої всі операційні дії банківських працівників чітко регламентувалися встановленими правилами та нормами. Едгар М. Морсман у своїй книзі «Мистецтво комерційного кредитування» згадував, що президент однієї з банківських установ у розмові з ним зауважив – найбільшими змінами, які він бачив за свою кар'єру, було встановлення кондиціонерів [19]. Однак уже починаючи з 80-х років банківські установи активно почали розвиватися, змінюватися, а їхня роль у забезпеченні економічного розвитку країн зростала. Насамперед така ситуація була пов'язана зі зміною основ державної економічної політики, підтримкою ринкових механізмів регулювання господарських відносин у розвинутих країнах світу.

Дослідження сутності категорії «кредитний менеджмент банку» доцільно почати з конкретизації змісту класичних економічних категорій «кредит» та «менеджмент». Зазначимо, що в науковій літературі сьогодні існує досить велика кількість різних поглядів, підходів та концепцій щодо трактування цих дефініцій. Розглянемо окремі з них детальніше.

З наукового погляду, категорія «кредит» здебільшого розглядається як певна домовленість сторін, згідно з якою одна сторона надає іншій стороні певну позику у грошовій або іншій формі в тимчасове користування за певну плату. Саме так можна перекласти латинський термін «*creditum*», що в перекладі означає «вірю», «довіряю» [22].

Взагалі, підходи вчених щодо трактування сутності категорії «кредит» різноманітні й досить часто визначаються об'єктом дослідження, яке здійснюється вченим. Так, ще в 1929 році академік І. А. Трахтенберг відзначав, що кредит – категорія не технічна, а соціальна, історично обмежена та повинна вивчатися як явище, яке безперервно діалектично розвивається [26]. Ця теорія має багато прихильників серед науковців, оскільки дійсно кредит є невід'ємною складовою розвитку суспільних відносин, а історія кредитних операцій нараховує не одне тисячоліття. Цілком вичерпано можна констатувати й той факт, що кредитні відносини відіграють важливу роль у розвитку економічних систем та їхніх основних суб'єктів.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

М. Х. Бунге визначає кредит як один із різновидів міни, у якій передається певна цінність або особиста послуга за довірою та майбутньою винагородою, а всі предмети міни можуть бути предметом кредитних угод. При цьому, в його трактуванні, довіра має не одну суттєву основу, а має спиратись і на моральні якості позичальника, і на судово-виконавчий порядок [3].

Німецький економіст В. Лексіс зауважує, що кредит – це довіра, якою користується особа, яка взяла на себе зобов'язання майбутнього платежу, зі сторони особи, яка має право на цей платіж, тобто довіра, яку кредитор надає боржнику. Проте при цьому вчений вважає, що довіра кредитора для сутності кредиту вирішального значення не має, що кредитори не довіряють позичальникам стосовно їхньої платоспроможності та надійності, тому й вимагають у позичальників певних гарантій для забезпечення можливих втрат, пов'язаних із проведенням кредитних операцій [17].

На думку українських учених М. М. Александрової та С. О. Маслової, кредит є об'єктивною вартісною категорією, складовою частиною товарно-грошових відносин, необхідність якого зумовлюється останніми [1]. Водночас А. А. Чухно визнає кредит як ефективну форму господарювання та у своїй праці наводить приклад величезної ролі кредиту в розвитку економіки загалом. Так, кожен підприємець, беручи позику, вживає всіх заходів, щоб забезпечити раціональне використання матеріальних і людських ресурсів, одержати прибуток та забезпечити своєчасне повернення позики з відповідною оплатою [27].

Таким чином, узагальнюючи представлені підходи до розуміння сутності категорії «кредит», можна зробити висновок, що існує декілька підходів розгляду цієї категорії: як послуги, процесу обмін у часі, довіри. Отже, у широкому розумінні кредит можна розглядати як економічні відносини, які виникають між економічними суб'єктами у процесі надання грошових та матеріальних цінностей у тимчасове користування на умовах повернення та платності, а у вузькому розумінні – це позичка в товарній або грошовій формі на умовах платності та поверненості.

Аналізуючи наукові підходи науковців до розгляду сутності категорії «кредит», можна виокремити основні її змістовні ознаки. До їх числа належать такі:

- 1) наявність довіри між основними учасниками кредитних відносин;

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

2) перехід права власності на позикові ресурси до позичальника від кредитора на умовах поверненості;

3) наявність плати за використання позикових коштів та ін.

Деталізуємо, враховуючи представлені положення щодо розгляду сутності категорії «кредит», сутність банківського кредиту. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», банківський кредит – будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату процентів та інших зборів із такої суми [21].

У свою чергу, у Банківській енциклопедії категорія «банківський кредит» розглядається таким чином:

1) позичковий капітал банку в грошовій формі та в банківських металах, що передається в тимчасове користування на умовах забезпеченості, повернення, строковості, платності та цільового характеру використання;

2) форма фінансового кредиту, який банк надає своєму позичальнику на певний строк на умовах повернення та платності;

3) будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату процентів та інших зборів з такої суми. З позиції банківської установи, банківський кредит – це кредитна послуга, яка здійснюється відповідно до кредитної угоди про надання кредиту та супроводжується записами на банківських рахунках із відповідним відображенням їх у балансах кредитора та позичальника [2].

Розглянемо сутність категорії «менеджмент». Зазначимо, що ця дефініція є універсальною науковою категорією, яка активно використовується вченими для опису та обґрунтування процесів управління, тобто процесу впливу однієї системи на функціонування та розвиток іншої. Менеджмент – це наука про найбільш раціональні системи організації та управління певними видами діяльності. Менеджмент (з англ. «management» – «управління, адміністрація») як наука виник у США наприкінці XIX ст. Відповідно до сучасних підходів менеджмент є:

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

– процесом управління матеріальними та людськими ресурсами, який забезпечує їхню інтеграцію та найбільш ефективно використання для досягнення визначених цілей;

– групою осіб, які згідно з чинним законодавством беруть зобов'язання щодо управління корпоративним бізнесом та власністю фірми [5].

Специфіка сфери управління, його важливість для забезпечення розвитку значної кількості об'єктів різної природи визначають і досить складну систему різних видів менеджменту, більша частина з яких пов'язана з окремими видами господарської і не тільки діяльності різних економічних суб'єктів. У системі менеджменту з позиції фінансової науки можливо виокремити фінансовий менеджмент, банківський менеджмент, страховий менеджмент. При цьому значного поширення отримали дослідження у сфері управління персоналом, виробничого менеджменту, операційного менеджменту, проєктного менеджменту тощо.

У свою чергу, кредитний менеджмент є підсистемою загальної системи управління різними типами суб'єктів господарювання. Зауважимо, що для фінансової установи і для інших економічних суб'єктів природа кредитного менеджменту відрізняється, а його роль у розвитку таких суб'єктів також є відмінною. Проте загалом у будь-якому випадку кредитний менеджмент як процес управління позиковими коштами полягає в забезпеченні раціонального використання кредитних ресурсів, їх залученню або наданню на вигідних умовах. Також важливим завданням кредитного менеджменту є забезпечення ефективного та безперебійного функціонування кредитних процесів з метою досягнення головної мети суб'єкта господарювання – отримання прибутку.

Розглянемо сутність категорії «кредитний менеджмент» докладніше. Окреслене поняття почали використовувати в економічній науці в минулому столітті. Передусім кредитний менеджмент розглядався як частина системи управління в контексті функціонування промислових підприємств, а не банківських установ. Спочатку такі підприємства почали застосовувати комплексний підхід до управління власними кредиторськими та дебіторськими портфелями, а саме використовувати нові методики оцінювання рівня кредитоспроможності та платоспроможності бізнес-партнерів, проводити оцінювання потенційних комерційних ризиків [15].

Представимо різні наукові підходи вчених до розгляду сутності категорії «кредитний менеджмент банку». Основні концепції трактування окресленої дефініції представлено в таблиці.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Таблиця

**Наукові підходи до визначення категорії  
«кредитний менеджмент»**

Трактування 1	Джерело 2
Кредитний менеджмент – комплекс заходів, що їх застосовують управлінський апарат (топменеджмент) і безпосередні виконавці в процесі управління кредитною діяльністю задля мінімізації втрат, пов'язаних з цим напрямом діяльності банку [15, с. 10].	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, [5] с.
Кредитний менеджмент є ключовим напрямом банківського менеджменту. Він являє собою діяльність, пов'язану з видачею, управлінням, контролем та безпекою кредит [9].	Захорошко С. С., Витун С. Е. Кредитний менеджмент: посібник по однойменній дисципліні для студентів. Гродно, 2011. 47 с.
Кредитний менеджмент – це сукупність концептуальних підходів, методів, технологій, інструментів, моделей, сценаріїв та управлінських рішень, застосування яких при ефективній організації управління кредитним ризиком забезпечує якість кредитної справи, та в кінцевому підсумку – стійкість та надійність банку [12, с. 22].	Коваленко В. В. Кредитний менеджмент в системній організації ефективної кредитної діяльності банків. <i>Економічний форум</i> . 2014. № 4. С. 214-222.
Кредитний менеджмент являє собою найважливіший компонент банківського менеджменту, роль якого полягає в налагодженні взаємодії вітчизняних підприємств і кредитних організацій як важливого чинника розвитку ринкової економіки [18, с. 12].	Малахова О. Л. Кредитний менеджмент: методичні вказівки з вивчення дисципліни. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 65 с.
Кредитний менеджмент не цікавиться товарообігом і продажами. Він призначений для запобігання ризикам несплачених або несвоєчасних платежів [30].	Mopic Мівеканнін. URL: <a href="https://www.appvizer.de/magazin/finanzen-buchhaltung/forderungsmanagement/credit-management">https://www.appvizer.de/magazin/finanzen-buchhaltung/forderungsmanagement/credit-management</a>
Кредитный менеджмент – это процесс управления дебиторской задолженностью на предприятии. Основной целью кредитного менеджмента является оптимизация общего размера дебиторской задолженности и обеспечение своевременной инкассации долга [31].	Discovered. О финансах и не только... URL: <a href="https://discovered.com.ua/glossary/kreditnyj-menedzhment/">https://discovered.com.ua/glossary/kreditnyj-menedzhment/</a>
Кредитний менеджмент – це збірний термін для планування, аналізу, управління та контролю кредитних зобов'язань, зокрема ризиків, що виникають [36].	Gabler Banklexikon. URL: <a href="https://www.gabler-banklexikon.de/definition/kreditmanagement-59415">https://www.gabler-banklexikon.de/definition/kreditmanagement-59415</a> .

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Закінчення табл.

1	2
Кредитний менеджмент або менеджмент дебіторської заборгованості банку чи компанії – це комплекс заходів за допомогою яких стає маймовірним неповернення платежів [35].	Finanzbegriffe. Finanzlexikon. URL: <a href="https://www.finanzlexikon-online.de/kreditmanagement.html">https://www.finanzlexikon-online.de/kreditmanagement.html</a> .
Кредитний менеджмент – це підхід, що складається з кількох методів, щоб гарантувати, що покупці платять вчасно, витрати на кредит залишаються на низькому рівні, а боргом керується таким чином, що платіж отримується без шкоди для відносин із цим покупцем [33].	Credit Management. MBA Brief. URL: <a href="https://www.mbabrief.com/what_is_credit_management.asp">https://www.mbabrief.com/what_is_credit_management.asp</a> .

*Джерело: складено авторами.*

Таким чином, аналізуючи представлені в таблиці підходи до розгляду сутності кредитного менеджменту, варто зазначити, що саме кредитний менеджмент дає змогу оцінити всі можливі потенційні ризики співпраці та дозволяє приймати відповідні оперативні рішення в інтересах компанії. З позиції підприємства, тобто позичальника-суб'єкта підприємницької діяльності кредитний менеджмент об'єднує комплекс заходів з аналізу, моніторингу та контролю за діяльністю наявних та потенційних бізнес-партнерів, застосовуючи різноманітні фінансові, статистичні, юридичні та інші інструменти, що спрямовані на підвищення прибутковості компанії, незалежно від форс-мажорних ситуацій, негативних зовнішніх фактор та бізнес-клімату загалом.

Для ефективного розвитку підприємства, а також у разі його фінансових труднощів, кредитний менеджмент має оперативно надавати відповіді щодо отримання фінансування з інших зовнішніх/внутрішніх джерел шляхом кредитування в таких формах:

- кредити банків та інших фінансових установ;
- окремі позики від бізнес-партнерів (контрагентів), які зацікавлені в подальшому двосторонньому розвитку та співпраці;
- продаж боргових зобов'язань підприємства (векселі, облигації та ін.);
- отримання відстрочки платежу, надання послуг комерційного кредиту та факторингу.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що кредитний менеджмент – це раціонально побудований комплекс дій суб'єкта господарювання щодо його кредитної діяльності з метою



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

досягнення основної мети функціонування цього суб'єкта – отримання прибутку. У цьому випадку в зазначений комплекс варто включити всі можливі методи, інструменти оцінки кредитоспроможності, сценарії подій та систему обігу кредитної інформації, її опрацювання. Підприємство має постійно проводити аналіз, моніторинг та контроль усіх операцій, пов'язаних із кредитуванням.

На думку авторів, особливостями функціонування кредитного менеджменту загалом є:

- постійний процес проведення комплексної перевірки фінансового стану суб'єктів господарювання;
- оцінка потенційних ризиків та побудова системи їх запобігання і управління;
- необхідність здійснення прогнозування;
- формування управлінських рішень для їх прийняття з метою якісного управління кредитною діяльністю;
- необхідність додаткових витрат для побудови системи кредитного менеджменту.

Розглянемо тепер сутність кредитного менеджменту банківської установи.

Кредитний менеджмент у банку має свою специфіку, зумовлену характером та особливостями здійснення банківських операцій. Специфікою функціонування банківських установ є те, що вони оперують у своїй діяльності здебільшого чужими коштами, які були ними залучені від інших економічних суб'єктів. Саме це зумовлює ще більшу важливість побудови ефективної системи кредитного менеджменту в цих установах, оскільки дієвість такої системи визначає як результативність їхньої роботи, так і взагалі їх існування. Значну увагу побудові якісних систем кредитного менеджменту в комерційних банках приділяють і органи державної влади, які здійснюють регулювання банківської діяльності, формуючи вимоги до формування і функціонування таких систем.

Під кредитним менеджментом у банках розуміють заходи з організації кредитної діяльності, що застосовується по всій вертикалі банку (від працівників фронт-офісу до топменеджменту). При цьому об'єктом кредитного менеджменту виступає кредитний процес, що супроводжується виникненням зовнішніх кредитних відносин з економічними суб'єктами, а також внутрішніх зв'язків між підрозділами й посадовими особами банку, завдяки яким здійснюються кредитні операції [11].

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

У свою чергу, заходи з організації кредитного менеджменту реалізуються також у прийнятті внутрішніх документів, що регламентують організацію, моніторинг та припинення кредитних відносин банку із суб'єктами кредитних відносин. Внутрішньобанківські нормативні документи мають містити детальний опис таких процесів: розгляду кредитної заявки; вивчення кредитоспроможності позичальника; достатності та ліквідності застави; визначення ціни кредиту та вартості його супроводу; оцінки, моніторингу, реалізації заставного майна; визнання заборгованості простроченою; визнання боржника неблагонадійним; стягнення простроченої заборгованості; роботу із суб'єктами оціночної діяльності, страховими компаніями, державними виконавцями та іншими суб'єктами, залученими в кредитний процес. Основним індикатором ефективності кредитного менеджменту в банківській системі загалом є продуктивність наданих кредитів, яка сприяє отриманню реальних доходів позичальниками.

Отже, враховуючи представлені теоретичні положення щодо сутності кредитного менеджменту банку, сформулюємо його основні змістовні ознаки, які характеризують його як економічну дефініцію та відрізняють від інших подібних категорій. До їх числа варто віднести такі:

- 1) відносини між різними учасниками кредитного процесу;
- 2) процес прийняття рішень, які впливають на розвиток банківської установи;
- 3) сукупність методів та інструментів здійснення та управління кредитною діяльністю;
- 4) сукупність базових принципів здійснення управління кредитною діяльністю;
- 5) збір, акумуляція та аналіз значних масивів кредитної інформації, правила її обігу між структурними підрозділами в банку та ін. [6; 7].

**Висновки і пропозиції.** Отже, у статті поглиблено теоретичні положення здійснення кредитної діяльності банківськими установами через конкретизації сутності категорії «кредитний менеджмент банку». Для цього було проаналізовано різні наукові концепції визначення змісту таких дефініцій як «кредит», «менеджмент», «кредитний менеджмент». У результаті було встановлено наявність різних, хоча досить схожих підходів до розгляду цих категорій. Враховуючи отримані результати, можемо запропонувати розглядати кредитний менеджмент банку як окремий компонент банківського менеджменту, складну систему методів, інструментів, правил та норм, які використовуються

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

працівниками з метою здійснення кредитної діяльності банківською установою на основі встановлених базових принципів її реалізації та з метою забезпечення фінансової стійкості банку, раціонального використання доступних фінансових ресурсів та отримання прибутку.

Конкретизація сутності категорії «кредитний менеджмент банку» дозволила виокремити базові змістовні ознаки такої категорії та поглибити розуміння її сутності. Проведення аналізу особливостей функціонування систем кредитного менеджменту в банківських установах дозволяє стверджувати про важливість такої системи для функціонування зазначених установ, про її провідну роль у формуванні доходів та прибутку. Саме це окреслює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку. Цікавими та малодослідженими на сьогодні є питання детального розгляду системи кредитного менеджменту банку, опису її властивостей, функцій та основних принципів функціонування і розвитку в умовах цифровізації фінансових відносин.

**Список використаних джерел**

1. Александрова М. М. Гроші. Фінанси. Кредит : навчально-методичний посібник / М. М. Александрова, С. О. Маслова. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : ЦУЛ, 2002. – 336 с.
2. Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. – К. : Центр наук. дослідж. Нац. банку України: Знання, 2011. – 504 с.
3. Бунге Н. Х. Теория кредита / Н. Х. Бунге. – К., 1852. – 312 с.
4. Гроші та кредит : підручник / Савлук М. І., Мороз А. М., Пудовкіна М. Ф. та ін. ; за заг. ред. М. І. Савлука. – 3-тє вид., переробл. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 598 с.
5. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник / Ж. М. Довгань. – Тернопіль : Економічна думка, 2017. – 205 с.
6. Дубина М. В. Експрес-діагностика рівня фінансової безпеки комерційного банку / М. В. Дубина, Я. В. Жарій // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «економічні науки». – 2012. – № 4 (62). – С. 259-268.
7. Дубина М. В. Маркетингова концепція інтеграційного розвитку сучасного комерційного банку / М. В. Дубина, Я. В. Жарій // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка: збірник наукових праць. – 2011. – № 4. – С. 256-264.
8. Дубина М. В. Сутність та система інфраструктури кредитного ринку України / М. В. Дубина, О. В. Шишкіна // Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради України. – 2017. – № 4. – С. 80-86.
9. Захорошко С. С. Кредитный менеджмент : пособие по одноименной дисциплине для студентов специальности 1-25 01 04 – Финансы и кредит : в 5 частях / С. С. Захорошко, С. Е. Витун. – Гродно, 2011.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

10. Караченцева Т. Теории кредита и его функциональная роль в экономике / Т. Караченцева // Банковский вестник. – 2006. – № 31. – С. 41-46.
11. Коблянська О. І. Фінансовий кредит як форма залучення капіталу: економічна сутність, процес отримання, погашення, оподаткування та відображення в обліку [Електронний ресурс] / О. І. Коблянська, С. І. Сейко. – Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/finansoviy-kredit-yak-forma-zaluchenogo-kapitalu-ekonomichna-sutnist-proces-otrimannya-pogashennya-opodatkovannya-ta-vidobrazhennya-v-obliku.html>.
12. Коваленко В. В. Кредитний менеджмент в системній організації ефективної кредитної діяльності банків / В. В. Коваленко // Економічний форум. – 2014. – № 4. – С. 214-222.
13. Коваленко В. В. Управління кредитним портфелем в умовах фінансової невизначеності функціонування банків / В. В. Коваленко // Регіональна економіка та управління. – 2016. – № 1(08). – С. 60-63.
14. Коноплицький В. А. Маркетинг, ринок, фінанси. Термінологічний словник-довідник / В. А. Коноплицький, А. І. Філіна. – К. : Імекс, 2002. – 184 с.
15. Кредитний менеджмент у банку : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т. П. Остапишин. – К. : КНЕУ, 2017. – 499, [5] с.
16. Круш П. В. Напрями підвищення результативності управління кредитною політикою банку в умовах кризи / П. В. Круш, С. І. Бугрім // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2017. – Вип. 19. – С. 149–158.
17. Лексис В. Кредит и банки / В. Лексис. – М. : Перспектива, 1994. – 120 с.
18. Малахова О. Л. Кредитний менеджмент: Методичні вказівки з вивчення дисципліни / О. Л. Малахова. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 65 с.
19. Морсман Э. Искусство коммерческого кредитования / Э. Морсман. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 187 с.
20. Мостовенко Н. А. Кредитний менеджмент : навчальний посібник / Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук. – Луцьк : ВолиньполіграфТМ, 2016. – 280 с.
21. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III.
22. Росола У. В. Кредитна політика та аналіз сучасного стану кредитного ринку України / У. В. Росола, Н. І. Щока, М. С. Ярмолюк // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2018. – Вип. 1(9). – С. 181-188.
23. Семенча І. Є. Ефективне управління кредитною діяльністю банку: системний погляд професійного менеджера [Електронний ресурс] / І. Є. Семенча // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 34. – С. 291-297. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/infrastructure34-42>.
24. Спьяк Г. Інформаційне забезпечення кредитної діяльності банку в контексті її оптимізації / Г. Спьяк, Б. Сас // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – Вип. 19, ч. 1. – С. 146–154.
25. Тарасов В. И. Деньги, кредит, банки: Курс лекций / В. И. Тарасов. – Минск : ООО “Мисанта”, 1997. – 251 с.
26. Трахтенберг И. А. Современный кредит и его организация / И. А. Трахтенберг. – М., 1928. – 328 с.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

27. Чухно А. А. Природа сучасних грошей, кредиту та грошово-кредитної політики / А. А. Чухно // *Фінанси України*. – 2007. – № 1. – С. 3-16.
28. Шевцова О. Й. Кредитна політика в межах ресурсного менеджменту банку / О. Й. Шевцова, О. О. Давидов // *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. – 2016. – Т. 24. – Вип. 10 (2). – С. 59–63.
29. Шишкіна О. В. Гроші та кредит: навч. посіб. / О. В. Шишкіна, М. В. Дубина. – Чернівці : Видавець Брагинець О.В., 2016. – 692 с.
30. Appvizer [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.appvizer.de/magazin/finanzen-buchhaltung/forderungsmanagement/credit-management>.
31. Credit Management – Next Big Thing in Fintech [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://fintecbuzz.com/credit-management-next-big-thing-in-fintech/>.
32. Credit management [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://en.wikipedia.org/wiki/Credit\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Credit_management).
33. Credit Management. *MBA Brief* [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://www.mbabrief.com/what\\_is\\_credit\\_management.asp](https://www.mbabrief.com/what_is_credit_management.asp).
34. Discovered. О финансах и не только... [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://discovered.com.ua/glossary/kreditnyj-menedzhment>.
35. Finanzbegriffe. Finanzlexikon [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.finanzlexikon-online.de/kreditmanagement.html>.
36. Gabler Banklexikon [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/kreditmanagement-59415>.

### References

1. Aleksandrova, M.M., & Maslova, S.O. (2002). *Hroshi. Finansy. Kredyt [Money. Finances. Credit]*. 2<sup>nd</sup> ed. TsUL.
2. Arbuzov, S.H., Kolobov, Yu.V., Mishchenko, V.I., & Naumenkova, S.V. (2011). *Bankivska entsyklopediia [Banking encyclopedia]*. Tsentr nauk. doslidzh. Nats. banku Ukrainy: Znannia.
3. Bunhe, N.Kh. (1852). *Teoriya kredyta [Theory of credit]*.
4. Savluk M.I. (Ed.), Moroz A.M., & Pudovkina M.F. (2002). *Hroshi ta kredyt [Money and credit]*. 3<sup>rd</sup> ed. KNEU.
5. Dovhan, Zh.M. (2017). *Menedzhment u banku [Management in the bank]*. Ekonomichna dumka.
6. Dubyna, M.V., Zharii, Ya.V. (2012). Ekspres-diahnostyka rinvnia finansovoi bezpeky komertsiinoho banku [Express diagnostics of the level of financial security of a commercial bank]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia «ekonomichni nauky» – Bulletin of the Chernihiv State Technological University. "Economic Sciences" series*, (4(62)), 259-268.
7. Dubyna, M.V., & Zharii, Ya.V. (2011). Marketynhova kontseptsiiia intehratsiinoho rozvytku suchasnoho komertsiinoho banku [Marketing concept of the integration development of a modern commercial bank]. *Naukovyi visnyk ChDIEU. Seriiia 1, Ekonomika – Scientific Bulletin of ChDIEU. Series 1, Economics*, (4), 256-264.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

8. Dubyna, M.V., & Shyshkina, O.V. (2017). Sutnist ta systema infrastruktury kredytnoho rynku Ukrainy [The essence and infrastructure system of the credit market of Ukraine]. *Naukovi zapysky instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (4), 80-86.

9. Zakhoroshko, S.S., & Vytun S.E. (2011). *Kredytnyi menedzhment: posobie po odnoimennoi distsipline dlia studentov spetsialnosti 1-25 01 04 – Finansy i kredit [Credit management: manual for the discipline of the same name for students of the specialty 1-25 01 04 – Finance and credit]*. Hrodno,

10. Karachentseva, T. (2006). Teorii kredita i ego funktsionalnaia rol v ekonomike [Theories of credit and its functional role in the economy]. *Bankovskiy vestnyk – Bankovsky Vestnik*, (31), 41-46.

11. Koblianska, O.I., & Seiko, S.I. (n.d.). *Finansovyi kredyt yak forma zaluchennia kapitalu: ekonomichna sutnist, protses otrymannia, pohashennia, opodatkovannia ta vidobrazhennia v obliku [Financial credit as a form of the capital raising: economic essence, the process of obtaining, repayment, taxation and accounting]*. <https://magazine.faaf.org.ua/finansoviy-kredit-yak-forma-zaluchenogo-kapitalu-ekonomichna-sutnist-proces-otrimannya-pogashennya-opodatkovannya-ta-vidobrazhennya-v-obliku.html>.

12. Kovalenko, V.V. (2014). Kredytnyi menedzhment v systemnii orhanizatsii efektyvnoi kredytnoi diialnosti bankiv [Credit management in the organization system of the effective credit activity of banks]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, (4), 214-222.

13. Kovalenko, V.V. (2016). Upravlinnia kredytnym portfelem v umovakh finansovoi nevyznachenosti funktsionuvannia bankiv [Credit portfolio management in the conditions of financial uncertainty of the bank functioning]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia – Regional economy and management*, (1(08)), 60-63.

14. Konoplytskyi, V.A., & Filina, A.I. (2002). *Marketynh, rynek, finansy. Terminolohichni slovnyk-dovidnyk [Marketing, market, finance. Terminological dictionary-reference]*. Imeks.

15. Arzhevitina, S.M., & Ostapyshyn, T.P. (Eds.). (2017). *Kredytnyi menedzhment u banku [Credit management in the bank]*. KNEU.

16. Krush, P.V., & Buhrim, S.I. (2017). Napriamy pidvyshchennia rezultatyvnosti upravlinnia kredytnoiu politykoiu banku v umovakh kryzy [Directions for improving the effectiveness of the bank credit policy management in crisis conditions]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo – Modern problems of economics and entrepreneurship*, 19, 149–158.

17. Leksys, V. (1994). *Kredyt y banky [Credit and banks]*. Perspektyva.

18. Malakhova, O.L. (2018). *Kredytnyi menedzhment: Metodychni vkazivky z vyvchennia dystsypliny [Credit management: Methodological instructions for studying the discipline]*. TNEU.

19. Morsman, E. (2005). *Iskusstvo kommercheskoho kredytovanyia [The art of commercial lending]*. Alpyna Byznes Buks.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

20. Mostovenko, N.A., & Korobchuk, T.I. (2016). *Kredytnyi menedzhment [Credit management: study guide]*. VolynpolihrafTM.
21. Pro banky i bankivsku diialnist [On Banks and Banking], Law of Ukraine on December 7, 2000 № 2121-III.
22. Rosola, U.V., Shchoka, N.I., & Yarmoliuk, M.S. (2018). Kredytna polityka ta analiz suchasnoho stanu kredytnoho rynku Ukrainy [Credit policy and analysis of the current state of the credit market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Mukachiv State University*, 1(9), 181-188.
23. Semencha, I.Ye. (2019). Efektyvne upravlinnia kredytnoiu diialnistiu banku: systemnyi pohliad profesiinoho menedzhera [Effective management of the bank's credit activity: a systemic view of a professional manager]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 34, 291-297. <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-42>.
24. Spiak, H. & Sas, B. (2014). Informatsiine zabezpechennia kredytnoi diialnosti banku v konteksti yii optymizatsii [Information provision of the bank's credit activity in the context of its optimization]. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie – Ukrainian science: past, present, future*, 19(1), 146–154.
25. Tarasov, V.I. (1997). *Dengi, kredit, banki: Kurs lektsii [Money, credit, banks: Course of lectures]*. ООО “Mysanta”.
26. Trakhtenberh, I.A. (1928). *Sovremennyi kredit i ego orhanyzatsiia [Contemporary credit and ego organization]*.
27. Chukhno, A.A. (2007). Pryroda suchasnykh hroshei, kredytu ta hroshovo-kredytnoi polityky [The nature of modern money, credit and monetary policy]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (1), 3-16.
28. Shevtsova, O.Y., & Davydov, O.O. (2016). Kredytna polityka v mezhakh resursnoho menedzhmentu banku [Credit policy within the resource management of the bank]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of the Dnipropetrovsk University. Series: Economy*, 24(10(2)), 59–63.
29. Shyshkina, O.V., & Dubyna, M.V. (2016). *Hroshti ta kredyt [Money and credit]*. Vydavets Brahnets O.V.
30. Appvizer. <https://www.appvizer.de/magazin/finanzen-buchhaltung/forderungsmanagement/credit-management>.
31. Credit Management – Next Big Thing in Fintech. <https://fintecbuzz.com/credit-management-next-big-thing-in-fintech/>.
32. Credit management. [https://en.wikipedia.org/wiki/Credit\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Credit_management).
33. Credit Management. MBA Brief. [https://www.mbabrief.com/what\\_is\\_credit\\_management.asp](https://www.mbabrief.com/what_is_credit_management.asp).
34. Discovered. O fynansakh y ne tolko... [Discovered. About finances and not only...]. <https://discovered.com.ua/glossary/kreditnyj-menedzhment>.
35. Finanzbegriffe. Finanzlexikon. <https://www.finanzlexikon-online.de/kreditmanagement.html>.
36. Gabler Banklexikon. <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/kreditmanagement-59415>.

Отримано 17.05.2022

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

UDC [336.77:005]336.71

JEL Classification: G21

**Maksym Dubyna**

Doctor of Economic, Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [maksim-32@ukr.net](mailto:maksim-32@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)**Oleh Lobko**

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [l\\_o\\_m@ukr.net](mailto:l_o_m@ukr.net)**THEORETICAL PROVISIONS OF JUSTIFICATION OF THE ESSENCE OF THE “BANK CREDIT MANAGEMENT” CATEGORY**

**Abstract.** *Banking business in today's realities is one of the most dynamic effectively progressing spheres of the economy. In current conditions, a situation has developed in Ukraine in which the main activity of the bank, which can really provide a profit, is credit activity. However, the implementation of this activity is accompanied by significant risks. This, in turn, determines the importance of the formation of effective decision-making systems in banking institutions regarding the loans issuance to economic entities. The outlined causes the need to conduct new scientific research directed to the efficiency increase of the credit activity of banking institutions, ensuring the quality of credit management.*

*Within the article, the essence of the “bank credit management” category is substantiated, which is carried out based on the approaches analysis to considering this definition formed in the scientific literature, the study of the content of such categories as “credit” and “management”. As a result, the author's understanding of the content of the bank's credit management is proposed, namely: bank credit management – a separate component of bank management, a complex system of methods, tools, rules and norms used by employees to carry out credit activities by a banking institution based on the established basic principles of its implementation, and ensure financial stability of the bank, rational use of available financial resources and receiving profit. Within the article, basic substantive characteristics of the specified category are singled out, the features of the credit management formation by various economic entities, including enterprises, which do not provide financial services, are analyzed.*

*The results of the analysis of the conducted research made it possible to determine and describe the role of the bank's credit management in the development of the banking activity, establish that this activity is leading from the point of view the formation of income and profit of these institutions in Ukraine.*

**Keywords:** *credit; management; credit management; banking institution; banking system; credit management of the bank.*

*Table: 3. References: 36.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Дубина М., Лобко О. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку». *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1(24). С. 108-123.