

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ: СИСТЕМНИЙ ПОГЛЯД ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА

EFFECTIVE CREDIT ACTIVITY MANAGEMENT IN THE BANK: A SYSTEMIC VIEW OF A PROFESSIONAL MANAGER

Проведене дослідження викликане неточностями, невизначеністю та розмитістю у підходах до управління кредитною діяльністю банку. Такий стан речей в теорії управління банківським кредитуванням показав проведений аналіз останніх публікацій. У статті з урахуванням теорії управління, теорії систем, теорії організацій та сучасних підходів у менеджменті впорядковано порядок формування основних та найважливіших базових утворень під час планування кредитної діяльності банку: цілі – норми – політики – стратегії – тактики. Розроблений процес здійснення управління кредитною діяльністю банків показує порядок та послідовність дій менеджменту з ефективного та повноцінного управління кредитною діяльністю в банку, що охоплює виконання всіх основних функцій управління. Вперше запропоновано покрокову програму дій щодо здійснення управління кредитною діяльністю банку, що може слугувати «дорожньою картою» для досягнення ефективного кредитного менеджменту в банку.

Ключові слова: теорія управління, теорія систем, банк, управління кредитною діяльністю, програма дій, процес, кредитна політика, функції, кредитна стратегія, кредитна тактика.

Проведенное исследование вызвано неточностями, неопределенностью и размыто-

стью в подходах к управлению кредитной деятельностью банка. Такое положение вещей в теории управления банковским кредитованием показал проведенный анализ последних публикаций. В статье с учетом теории управления, теории систем, теории организаций и современных подходов в менеджменте упорядочен порядок формирования основных и важнейших базовых новообразований при планировании кредитной деятельности банка: цели – нормы – политики – стратегии – тактики. Разработанный процесс управления кредитной деятельностью банков показывает порядок и последовательность действий менеджмента по эффективному и полноценному управлению кредитной деятельностью в банке, которое охватывает выполнение всех основных функций управления. Впервые предложена пошаговая программа действий по осуществлению управления кредитной деятельностью банка, которая может служить «дорожной картой» для достижения эффективного кредитного менеджмента в банке.

Ключевые слова: теория управления, теория систем, банк, управление кредитной деятельностью, программа действий, процесс, кредитная политика, функции, кредитная стратегия, кредитная тактика.

УДК 336.71

<https://doi.org/10.32843/infrastruct34-42>

Семенча І.Є.

д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Lending activities for the bank is historically central. Therefore, ensuring effective credit management will bring the bank income and successful development. Studying this from the perspective of systems theory and the classical theory of management will give bank management additional opportunities. The study in the article is caused by inaccuracies, uncertainty and fuzziness in approaches to the management of credit activities of the bank. This situation in the theory of credit management in the bank showed an analysis of recent publications. Taking into account management theory, systems theory, organization theory and modern approaches to management, the article streamlines the formation of basic and at the same time most important basic concepts in planning bank lending: goals – norms – policies – strategies – tactics. This sequence must not be broken. A parallel action or a breakdown of a sequence can lead to an increase in unjustified risks in lending and a decrease in the effectiveness of management. These are mistakes and unjustified costs in activities that are already more costly in Ukraine today than in other periods. The article gives a logical scheme of correction in a social-economic system based on a systems theory and a management theory. The author emphasized that changes in the system are provoked from the outside, from the external environment. Changes in the external environment should influence the need for changes within the bank itself. This is how change processes take place, not the other way around. The system without incentives from the outside will never change on its own initiative. So says system theory. In the article the author developed the process of managing the credit activity of banks. It consists of 8 stages: analysis of indicators of credit activity in the bank; the formation of ideas on the development of lending in the bank; formation of a bank credit policy; formation of a bank credit strategy; formation of credit tactics; organization of credit activities for the implementation of the tactical plan; control over the implementation of plans; motivation of bank personnel and customers for effective cooperation in lending. Also, for the first time, a step-by-step program of actions for the implementation of bank credit management was proposed, which can serve as a "road map" for achieving effective credit management. Attention was paid to understanding that the process of control and correction is at every stage of credit management.

Key words: management theory, systems theory, bank, credit management, program of action, process, credit policy, functions, credit strategy, credit tactics.

Постановка проблеми. Відомо, що кредитна діяльність є основною та історично базовою діяльністю будь-якого банку, що забезпечує йому дохід та можливість розвитку. Для того щоби задовольняти таким вимогам, кредитна діяльність потребує ефективного управління, й не просто з позиції банківського працівника, а перш за все з позиції професійного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз джерел з цієї тематики показав, що існують численні публікації стосовно здійснення

кредитної діяльності. В такому ракурсі останнім часом дослідження вели, наприклад, В.А. Сидоренко [1], О.М. Полінкевич, І.І. Сидорук, Т.В. Тимошук [2], О.М. Виговський [3], М.Т. Юрків [4].

Щодо досліджень, які висвітлюють питання управління кредитною діяльністю банків, то їх також немало. Переважно вони присвячені рівню стратегічного управління. Наприклад, дослідження П.В. Круш, С.І. Бугрім [5], Н.Е. Аванесової, Ю.М. Вознікової [6], Н.Л. Островської [7], О.О. Любар [8]. Незважаючи на таку кількість

публікацій, є небагато праць, які б системно розглядали управління кредитною діяльністю, а з позиції кваліфікованого менеджера з огляду на всі особливості теорії управління, теорії організацій та системного аналізу у сукупності ми не їх знайшли взагалі.

Постановка завдання. Метою статті є впорядкування основних понять з управління кредитною діяльністю банку (УКДБ) з урахуванням теорії управління, теорії систем, теорії організацій та сучасних підходів у менеджменті; побудова покрокового процесу здійснення УКДБ; уточнення основних концептуальних понять, на яких базується теорія УКДБ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спочатку розглянемо ті підходи, які вже існують у дослідженнях вітчизняних вчених із зазначеної тематики.

Особливої уваги, на наш погляд, заслуговують дослідження Ж.В. Довгаль [9] та О.В. Лисенок [10].

Щодо позиції О.В. Лисенок, то автор, вивчаючи стратегічне управління кредитними операціями, вважає, що таке управління – це діяльність щодо розроблення кредитної стратегії банківської установи, формування мети, завдань та вибору методів їх досягнення [10, с. 185]. Хоча вже на с. 186 своєї роботи, пропонуючи схему процесу стратегічного управління кредитною діяльністю банку, крім зазначених видів діяльності, автор називає концепцію розвитку кредитної діяльності, кредитну політику та контроль, який з так званої теорії управління зовсім не стосується планування та стратегічного управління як його частини.

Крім того, автор на тій же схемі стрілками показує процес, тобто вказує на послідовність дій, які, на його думку, потрібно здійснювати в управлінні кредитною діяльністю банку. Пропонуємо зі змістовної точки зору уважніше розглянути цю послідовність. Спочатку автором пропонується утворити стратегічний план (у схемі – в однині), тобто розписати кроки на майбутнє, періоди, ресурси, виконавців, відповідальність, а тільки після цього, причому паралельними процесами, вибрати ефективну кредитну стратегію та сформувані кредитну політику. Виникають такі логічні питання.

1) Де в схемі [10, с. 186] є етап, що присвячений розробленню декількох варіантів кредитних стратегій, з яких автор пропонує вибирати ефективну?

2) Для чого витратити ресурси на створення стратегічного плану ще до моменту вибору ефективної кредитної стратегії? Чи є це ефективним?

3) Яким чином можна утворити стратегію, коли не розроблена кредитна політика, тим більше, включати ці види діяльності паралельно?

4) Яким чином контроль стосується процесу стратегічного управління, адже контроль – це інша управлінська функція?

5) Якщо все ж таки погодитися з тим, що коригування справді потрібно, то чому його слід починати, як показано на схемі, з етапу формування стратегічної мети та завдань? А концепція розвитку кредитної діяльності не потребує коригування? Чи не впливають на концепцію розвитку, тобто на уявлення про те, як потрібно в майбутньому рухатись у корегуванні, різноманітні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища? Тут слід зазначити, що з точки зору теорії систем та теорії управління, коригування в будь-якій соціально-економічній системі викликане перш за все змінами у зовнішньому середовищі, що за ланцюгом має запускати процеси у внутрішньому середовищі, що потребують перегляду. Цей рух ми чітко показали на рис. 1.

До речі, ця ж схема (рис. 1), крім того, демонструє порядок формування основних та одночасно найважливіших базових утворень під час планування для життєдіяльності будь-якої соціально-економічної системи щодо здійснення управління нею: цілі – норми – політики – стратегії – тактики. Саме так і саме в такій послідовності, на нашу думку, потрібно будувати базу для здійснення кредитної діяльності банку.

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

Ж.В. Довгаль [9] займалась дослідженням та обґрунтуванням основного складу кредитного менеджменту та напрямками його вдосконалення. Як зазначає автор на с. 45–46 своєї роботи, основною метою управління кредитною діяльністю є саме організація ефективного управління. Тут відразу бачимо протиріччя, адже неможливо організувати те, що не було перед цим чітко та ретельно сплановано. Від того, яка буде якість цього планування (ще до організаційних дій, які вже самі по собі безпосередньо витратні для банку в будь-якому разі), буде залежати, чи дадуть ці витрати в подальшому дохід, чи приведуть до ще більших витрат. Хоча далі по тексту статті автор зазначає, що «управлінням кредитною діяльністю на рівні банку доцільно охарактеризувати не лише як організацію кредитного процесу з чітким функціональним розмежуванням обов'язків кредитного персоналу, а як скоординовану сукупність дій у сфері розробки та реалізації кредитної політики» [9, с. 46]. Це вказує на те, що дослідник надає розробленню та реалізації кредитної політики певного значення. При цьому про стратегії та тактики в банківському кредитуванні як окремих важливих етапів зовсім не йдеться. Натомість серед основних елементів системи управління кредитною діяльністю, що сформульовані у статті на с. 46, автор називає таке словосполучення: «стратегія і тактика кредитної політики». Щодо теорії управління, теорії

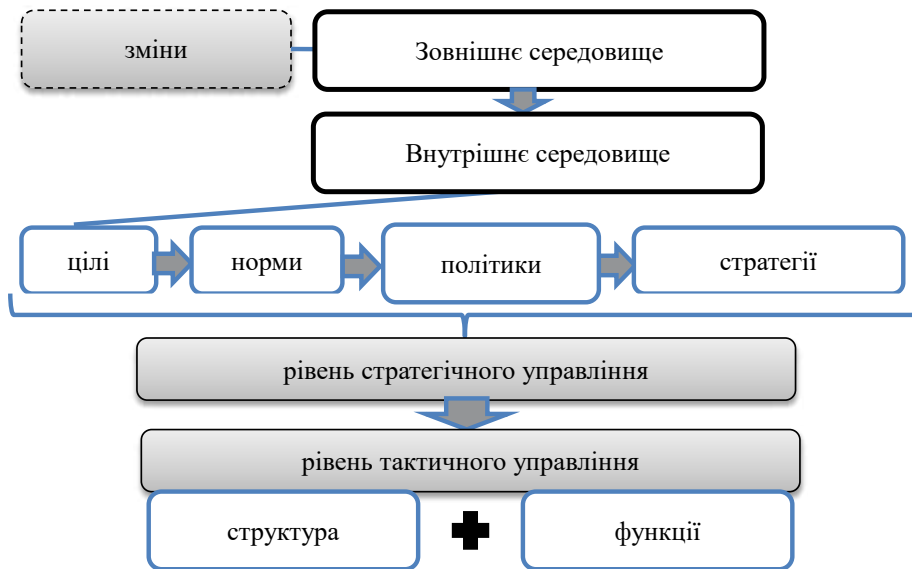


Рис. 1. Логічна схема коригування в будь-якій соціально-економічній системі з опорою на теорію систем та теорію управління

Джерело: авторська розробка

систем та професійного менеджменту це словосполучення немає ніякого змісту.

Не можемо також погодитися з точкою зору автора, коли прями, як ми вважаємо, та обов'язкові управлінські дії щодо організації кредитної діяльності банку називають принципами кредитної політики банку [9, с. 48].

Отже, знову під час аналізування стикаємося з плутаниною в поняттях та, як наслідок, у змістах та системних зв'язках між ними.

На жаль, з таких пропозицій авторів неможливо виокремити раціональне зерно для впровадження в практику банківського менеджменту.

Вважаємо, що управління кредитною діяльністю на рівні банку доцільно охарактеризувати не лише як організацію кредитного процесу з чітким функціональним розмежуванням обов'язків кредитного персоналу, а як скоординовану сукупність дій у сфері розроблення та реалізації кредитної політики, організації кредитного процесу на основі безпосереднього впливу на кредитний портфель для досягнення мети банку відповідно до його кредитної стратегії та тактики.

Власний погляд на процес управління кредитною діяльністю банків показано на рис. 2.

Як бачимо на рис. 2, процес здійснення УКДБ має 8 етапів. Відповідно до них розглянемо повну програму дій з управління кредитною діяльністю банку.

1) Аналіз стану кредитної діяльності банку:

- адекватний аналіз кредитного ринку та конкурентної позиції банку на ньому;
- аналіз динаміки та структури кредитного портфеля банку;
- оцінювання якості кредитного портфеля банку;

- аналіз ресурсної бази банку, визначення перспектив її розвитку;
- аналіз попиту та очікувань клієнтів за сегментами;
- аналіз дієвості та результативності засобів просування кредитних продуктів на ринок;
- аналіз стану конкурентів та їх пропозицій з кредитування.

2) Формування уявлення про розвиток кредитної діяльності банку та складання системи цілей:

- формування уявлень про кредитну діяльність банку в майбутньому;
- визначення місії щодо кредитної діяльності;
- складання дерева цілей з кредитування.

3) Формування кредитної політики банку:

- поєднання інформації від попередніх етапів, фіксація правильних дій, протиріч та досі не охоплених увагою питань;
- формування концепції розвитку кредитної діяльності банку;
- складання кредитної політики банку.

4) Формування кредитної стратегії банку:

- з дерева цілей з кредитування виокремлення системи стратегічних цілей, усвідомлення їх змісту та взаємозв'язку;
- визначення переліку функцій з управління банківським кредитуванням;
- синхронізація системи стратегічних цілей та функцій з управління кредитуванням, за потреби – доповнення та уточнення;
- розроблення системи принципів в кредитуванні, які б відображали основні напрями кредитної політики;
- визначення переліку необхідних інформаційних, фінансових, матеріальних та людських



Рис. 2. Процес здійснення управління кредитною діяльністю банків

Джерело: авторська розробка

ресурсів для здійснення кредитної діяльності в перспективі (за різними часовими періодами);

- визначення показників та їх нормативних значень, які будуть слугувати маркерами ефективної кредитної діяльності банку;
- складання розгорнутого стратегічного плану дій банку з кредитування.

5) Формування банком кредитних тактик:

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

6) Організація кредитної діяльності банку щодо впровадження тактичного плану:

- маркетингові заходи з аналізування кредитного ринку на момент впровадження, конку-

рентної позиції та маркетингової стратегії з кредитування;

- маркетингові заходи щодо вивчення потреб та очікувань усіх клієнтських каналів, що охоплені кредитуванням;
- розроблення під клієнтські канали відповідних кредитних продуктів та лінійок;
- вивчення співробітниками банку всіх пропозицій з кредитування, їх особливостей та порядку надання;
- маркетингові заходи з організації просування кредитних продуктів на ринок.

7) Контроль за реалізацією планів з кредитування в банку:

- постійний моніторинг стану кредитного ринку та конкурентної позиції банку на ньому (до етапу 2);
- контроль адекватності реальним умовам структури дерева цілей з кредитування, за необхідності – коригування (до етапу 2);
- контроль змін середовищ, за необхідності – коригування концепції розвитку кредитної діяльності банку (до етапу 3);
- контроль змін середовищ, за необхідності – коригування кредитної політики банку (до етапу 3);

– контроль змін середовищ, за необхідності – коригування системи принципів в кредитуванні (до етапу 4);

– контроль змін середовищ, за необхідності – коригування переліку необхідних інформаційних, фінансових, матеріальних та людських ресурсів для здійснення кредитної діяльності (до етапу 4);

– контроль показників, за необхідності – коригування їх нормативних значень, які вибрані маркерами ефективної кредитної діяльності банку (до етапу 4);

– контроль змін середовищ, кредитної політики, за необхідності – коригування стратегічного плану дій банку з кредитування (до етапу 4);

– контроль змін кредитної політики, кредитної стратегії, за необхідності – коригування системи тактичних цілей (до етапу 5);

– постійний моніторинг кредитних ризиків, динаміки та структури нормативів НБУ Н7–Н9 (до етапу 5);

– контроль зміни кредитної політики, кредитної стратегії, за необхідності – коригування тактичного плану з кредитування (до етапу 5);

– постійний моніторинг структури та якості кредитного портфеля банку, структури забезпеченості кредитів, структури кредитного рейтингу банку (до етапу 5);

– постійний моніторинг обсягів проблемних кредитів, аналіз причин їх виникнення (до етапу 5);

– аналіз виконання рівня доходності та ефективності УҚДБ (до етапу 6);

– постійний моніторинг зміни потреб та колювання попиту на кредитні продукти банку, аналіз їх причин та внесення коректив (до етапу 6);

– контроль коливань вмотивованості персоналу банку, який працює в напрямі кредитування, коригування за потреби системи заохочень персоналу до результативності діяльності та активності в процесі обслуговування клієнтів (до етапу 8);

– контроль дієвості системи заходів на вмотивованість клієнтів, визначення причин коливань, за необхідності – коригування (до етапу 8).

8) Мотивація персоналу та клієнтів до результативної взаємодії щодо кредитування:

– для персоналу:

1) вивчення потреб персоналу, індивідуальних особливостей, що потребують реалізації;

2) розроблення системи заохочень персоналу до результативності діяльності та активності під час обслуговування клієнтів;

3) розроблення та впровадження системи, що заохочує персонал до ініціативи та пропозицій щодо покращення кредитування;

– для клієнтів:

1) розроблення, впровадження дієвих та неформальних за формою заходів щодо організації зворотного зв'язку від клієнтів-позичальників;

2) аналіз пропозицій клієнтів, втілення їх у практику банку, інформування клієнтів про зміни;

3) постійний аналіз та покращення умов обслуговування клієнтів, використання найкращого досвіду світових лідерів кредитування;

4) психологічна та методична підготовка персоналу, врахування індивідуальних особливостей клієнтів задля підвищення результативності взаємодії.

Крім того, слід зазначити, що запропонована програма дій з управління кредитною діяльністю банку охоплює всі функції управління та має жорстку структуру, тобто виконання дій всередині кожного етапу є чітко визначеним та не передбачає перестановку їх місцями. Це може привести до порушення логіки управлінського процесу та помилок, що приведуть до збою та неочікуваних наслідків кредитування, як наслідок, підвищать невиправдані ризики.

Слід звернути увагу на те, що винятком є здійснення етапу 7, де йдеться про контроль за реалізацією планів з кредитування в банку. Функція контролю – це наскрізна функція, яка має бути присутньою під час здійснення будь-якого етапу управління. Тут дії можуть відбуватись паралельно або окремо відповідно до потреб, що виникають під час реалізації програми в реальних умовах.

Висновки з проведеного дослідження. Під час дослідження вперше запропоновано процес здійснення управління кредитною діяльністю банків, який враховує основи теорії управління, теорії систем, теорії організацій та сучасні підходи менеджменту. За кожним етапом запропонована програма дій для кредитних менеджерів як висококваліфікованих фахівців. Також окремо розглянута логіка коригування, що повинна налагодити чітке та ефективне планування в управлінні кредитною діяльністю банку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сидоренко В.А. Характеристика кредитного процесу в українських комерційних банках. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2012. Т. 2. № 13. URL: <http://fk.d.org.ua/article/view/25119/22577> (дата звернення: 22.08.2019).

2. Полінкевич О.М., Сидорук І.І., Тимошук Т.В., Полінкевич О.М. Суть, принципи та типи кредитної діяльності комерційного банку. *Економічний форум*. 2014. № 4. С. 248–254.

3. Виговський О.М. Наявність значної кількості непрацюючих кредитів є однією з головних загроз банківського сектора. 12 січня 2018 р. URL: https://dt.ua/finances/kredituvannya-yak-odin-iz-potenciynih-rizikiv-2018-roku-riziki-dlya-bankiv-i-vkladnikiv-265969_.html (дата звернення: 22.08.2019).

4. Юрків М.Т. Управління проблемними кредитами банків в Україні: сучасні законодавчі аспекти. *Інноваційна економіка*. 2013. № 11. С. 184–188.

5. Круш П.В., Бугрім С.І. Напрями підвищення результативності управління кредитною політикою банку в умовах кризи. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 19. С. 149–158.

6. Аванесова Н.Е., Вознікова Ю.М. Кредитна політика банківських установ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 957–961.

7. Островська Н.Л. Теоретичні та практичні аспекти організації моніторингу кредитної політики в банку. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 22.08.2019).

8. Любар О.О. Кредитна політика банків: види та моделі. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2010. № 3 (9). С. 183–185.

9. Довгань Ж.В. Особливості управління кредитною діяльністю банківських установ у сучасних умовах. *Світ фінансів*. 2015. № 4. С. 43–55.

10. Лисенок О.В. Формування стратегії та політики управління кредитними операціями банків. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 185–190.

REFERENCES:

1. Sydorenko V.A. (2012). Kharakterystyka kredytnoho protsesu v ukrayins'kykh komertsyinykh bankakh [Characteristics of the credit process in Ukrainian commercial banks]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teoriiy ta praktyky*. Vol. 2. No. 13. Retrieved from: <http://fkf.org.ua/article/view/25119/22577> (accessed: 22 August 2019).

2. Polinkevych O.M., Sydoruk I.I., Tymoshchuk T.V., Polinkevych O.M. (2014). Sut', pryntsyipy ta typy kredytnoyi diyal'nosti komertsyynoho banku [The essence, principles and types of credit activity of a commercial bank]. *Ekonomichnyy forum*. No. 4, 248–254 (in Ukrainian).

3. Vyhovs'kyu O.M. (2018) Nayavnist' znachnoyi kil'kosti nepratsyuyuchykh kredytiv ye odniyeyu z holovnykh zahroz bankivs'kohu sektora [The presence of a large number of non-performing loans is one of the main threats to the banking sector]. Retrieved from: [https://dt.ua/finances/kredituvannya-yak-odin-iz-](https://dt.ua/finances/kredituvannya-yak-odin-iz-potenciynih-rizikiv-2018-roku-riziki-dlya-bankiv-i-vkladnikiv-265969_.html)

[potenciynih-rizikiv-2018-roku-riziki-dlya-bankiv-i-vkladnikiv-265969_.html](https://dt.ua/finances/kredituvannya-yak-odin-iz-potenciynih-rizikiv-2018-roku-riziki-dlya-bankiv-i-vkladnikiv-265969_.html) (accessed: 22 August 2019).

4. Yurkiv M.T. (2013). Upravlinnya problemnyymi kredytamy bankiv v Ukrayini: suchasni zakonodavchi aspekty [Managing problem loans of banks in Ukraine: current legislative aspects]. *Innovatsiyna ekonomika*. No. 11, 184–188 (in Ukrainian).

5. Krush P.V., Buhrim S.I. (2017). Napryamy pidvyschennya rezul'tatyvnosti upravlinnya kredytnoyu politykoyu banku v umovakh kryzy [Directions for improving the efficiency of managing a bank's credit policy in a crisis]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstvo*. Vol. 19, 149–158 (in Ukrainian).

6. Avanesova N.E., Voznikova Y.M. (2015). Kredytна polityka bankivs'kykh ustanov [Credit policy of banking institutions]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Vol. 8, 957–961 (in Ukrainian).

7. Ostrovs'ka N.L. Teoretychni ta praktychni aspekty orhanizatsiyi monitorynhu kredytnoyi polityky v banku [Theoretical and practical aspects of the organization of credit monitoring in the bank]. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed: 22 August 2019).

8. Lyubar O.O. (2010). Kredytна polityka bankiv: vydy ta modeli [Bank Credit Policy: Types and Models]. *Visnyk universytetu bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrayiny*. Vol. 3. No. 9, 183–185 (in Ukrainian).

9. Dovhan' Zh.V. (2015). Osoblyvosti upravlinnya kredytnoyu diyal'nistyu bankivs'kykh ustanov u suchasnykh umovakh [Features of managing credit activity of banking institutions in modern conditions]. *Svit finansiv*. No. 4, 43–55 (in Ukrainian).

10. Lysenok O.V. (2016). Formuvannya stratehiyi ta polityky upravlinnya kredytnymy operatsiyamy bankiv [Formation of strategy and policy of bank credit management]. *Visnyk ZHDTU*. Vol. 1. No. 75, 185–190 (in Ukrainian).

Semencha IлонаDoctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Oles Gonchar Dnipro National University**EFFECTIVE CREDIT ACTIVITY MANAGEMENT IN THE BANK:
A SYSTEMIC VIEW OF A PROFESSIONAL MANAGER**

The purpose of the article. The purpose of the article is to more clearly define the basic concepts of managing credit activity of the bank, to build a process of managing credit activity of the bank taking into account management theory, systems theory, theory of organizations and modern approaches in management

Methodology. Assessment of the current development of issues of credit management in the bank was carried out using methods of analysis and generalization. Determining the sequence of changes that require the bank to adjust was determined using system theory and organizational theory. The development of the process of managing the credit activity of the bank and the steps at each stage carried out using system theory and classical management.

Results. The article streamlines the formation of basic and at the same time most important basic concepts in planning bank lending: goals – norms – policies – strategies – tactics. This sequence must not be broken. A parallel action or a breakdown of a sequence can lead to an increase in unjustified risks in lending and a decrease in the effectiveness of management. These are mistakes and unjustified costs in activities that are already more costly in Ukraine today than in other periods.

The article gives a logical scheme of correction in a social-economic system based on a systems theory and a management theory. The author emphasized that changes in the system are provoked from the outside, from the external environment. Changes in the external environment should influence the need for changes within the bank itself. This is how change processes take place, not the other way around. The system without incentives from the outside will never change on its own initiative. So says system theory.

In the article the author developed the process of managing the credit activity of banks. It consists of 8 stages: analysis of indicators of credit activity in the bank; the formation of ideas on the development of lending in the bank; formation of a bank credit policy; formation of a bank credit strategy; formation of credit tactics; organization of credit activities for the implementation of the tactical plan; control over the implementation of plans; motivation of bank personnel and customers for effective cooperation in lending.

Also, for the first time, a step-by-step program of actions for the implementation of bank credit management was proposed, which can serve as a “road map” for achieving effective credit management. Attention was paid to understanding that the process of control and correction is at every stage of credit management.

Practical implications. New developments can be applied in the practical activities of credit managers at all stages of bank lending management. In addition, the proposed results can be used in training bankers in obtaining knowledge on the courses “Credit Management”, “Strategic Management in the Bank”, “Process Management in the Bank”.

Value/originality. These results were obtained and published for the first time; they have no analogues in modern credit management.