МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Управління кредитним портфелем АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах воєнного стану»

Виконав студент 2 курсу, групи 8.0724-фк
Спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
Куров С. Д.
Керівник к.е.н., професор Кущик А.П
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Курову Сергію Дмитровичу

1. Тема роботи: «Управління кредитним портфелем АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах воєнного стану»
керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: офіційний сайт банківську АТ КБ «ПриватБанк»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрито сутність понять «кредит», «кредитування», «кредитний портфель» та визначено їх ключові особливості; систематизувати основні завдання та функції управління кредитним портфелем банку; дослідити особливості управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану; надати організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; проведено аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»; здійснити оцінку кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану; удосконалити методику управління кредитним портфелем банку відповідно до сучасних умов; запропонувати шляхи підвищення ефективності кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 33 рис., 13 таб.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кущик А.П., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Кущик А.П., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Кущик А.П., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ С.Д. Куров
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.П. Кущик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 107 с., 33 рис., 13 табл., 70 джерел, 1 додаток.

Об’єктом дослідження є процес управління кредитним портфелем банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення особливостей управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння і зведення, ситуаційного аналізу, критичного аналізу та узагальнення наукових досліджень.

Одержані результати: розкрито сутність понять «кредит», «кредитування», «кредитний портфель» та визначено їх ключові особливості; систематизувати основні завдання та функції управління кредитним портфелем банку; дослідити особливості управління кредитним портфелем в умовах воєнного стану; надати організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; проведено аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»; здійснити оцінку кредитного портфеля банку в умовах воєнного стану; удосконалено методику управління кредитним портфелем банку відповідно до сучасних умов; запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності.

Результати дослідження можуть бути застосовані АТ КБ «ПриватБанк» у ході удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану.

КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, БАНКІВСЬКА УСТАНОВА, КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, ПРИВАТБАНК.

SUMMARY

Qualifying work: 107 pp., 33 fig., 13 tab., 1 annex, 70 references.

The object of the study is the process of managing the loan portfolio of a banking institution.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and applied aspects of credit portfolio management at JSC CB PrivatBank under martial law.

The purpose of the master's thesis is to study the peculiarities of credit portfolio management at JSC CB PrivatBank under martial law.

Research methods: logical generalization, deductive, financial and economic and statistical analysis, comparison and summarization, situational analysis, critical analysis and generalization of scientific research.

The scientific novelty of the results consists in the improvement of the credit portfolio management algorithm in conditions of martial law, which involves monitoring risks, identifying priority customer segments, creating analytical groups to assess creditworthiness and forecast potential losses. The credit risk control model has been improved, allowing critical risk areas in the credit portfolio to be identified and the impact of external and internal factors on its stability to be assessed. Practical measures have been proposed to improve the effectiveness of the credit activities of JSC CB PrivatBank, which take into account the specifics of martial law and are aimed at minimising risks, increasing the bank's profitability and ensuring financial stability.

The significance of the results of the master's thesis lies in the fact that the recommendations developed allow the bank's management to obtain reliable and timely information about the quality of the loan portfolio and potential risks in wartime, as well as to apply special methods and mechanisms for managing credit risks, which contributes to increasing the stability and profitability of the bank. The following developments are of practical importance: an algorithm for managing credit risks in a state of war; a credit risk control model that allows identifying

critical areas of the portfolio and assessing the impact of external and internal factors on its stability.

Recommendations for managing the loan portfolio of JSC CB PrivatBank under martial law JSC PrivatBank are of practical importance.

CREDIT ACTIVITY, BANKING INSTITUTION, CREDIT PORTFOLIO, PRIVATBANK

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 12
1.1 Сутність понять «кредит», «кредитування», «кредитний портфель» та їх особливості 12
1.2 Ключові завдання та функції управління «кредитним портфелем» банку 24
1.3 Особливості управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану 34
2 ОЦІНКА КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПриватБанк» 45
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» 45
2.2 Аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» 51
2.3 Аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану 64
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПриватБанк» 74
3.1 Удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану 74
3.2 Шляхи підвищення ефективної кредитної діяльності підприємства в сучасних умовах 81
ВИСНОВКИ 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103
ДОДАТКИ 108
Декларація академічної доброчесності здобувача 109

ВСТУП

У період воєнного стану в Україні банки стикаються з підвищеною невизначеністю: через руйнування інфраструктури, втрату або переміщення бізнесу, зміну логістики, перевірення платоспроможності клієнтів, часткову чи повну окупацію територій, яке призводить до зростання кількості проблемних (non-performing) кредитів у портфелях банків.

Кредитний портфель – один з ключових активів банку. Його якість безпосередньо впливає на прибутковість, потребу у резервах, капітал, ліквідність. Умови війни збільшують ризики несплачених боргів, дефолтів, втрати заставного забезпечення, що може підірвати фінансову стійкість банків.

У зв’язку з війною банкам потрібно не просто управляти існуючими ризиками, але й переглядати підходи до кредитування (наприклад, змінювати критерії оцінки позичальників, методи взяття застав, відшкодування ризиків, реструктуризацію боргів, співпрацю з державою та міжнародними донорами). ПриватБанк, як один з провідних учасників ринку, має розробити і впровадити такі адаптивні механізми. Під час воєнного стану регулятори (напр., Національний банк України) вводять особливі норми, зміни у методиках обліку непрацюючих кредитів, звітності, ведення діяльності. Крім того, уряд запроваджує програми гарантування кредитів для бізнесу, підтримки малих і середніх підприємств. Управління портфелем банку має бути узгоджене з цими змінами, щоб знизити ризики невідповідності нормам і використати можливості держпідтримки. Після завершення або згортання активних бойових дій, відбудови інфраструктури, повного чи часткового повернення бізнесової активності будуть відкриватися нові можливості для кредитування. Щоб ПриватБанк зміг скористатися цими можливостями, йому потрібно вже зараз формувати кредитний портфель, здатний адаптуватися до шоків, бути відновленим і підтримувати фінансову та бізнес-активність клієнтів. Відтак, аналіз методів управління кредитним портфелем в умовах війни, ефективні

інструменти реструктуризації, управління проблемними кредитами є критично важливими для ПриватБанку. Тому, вважаємо, тема дослідження «Управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану» є як ніколи актуальною.

Огляд наукових праць показує, що питання кредитної діяльності активно досліджується сучасними науковцями. Так, А. Щетинін розглядав сутність грошей і кредиту, підкреслюючи їх ключову роль у функціонуванні фінансової системи та необхідність дотримання принципів кредитування [1]. М. Сулима та Л. Шавурська акцентували увагу на управлінні банківською діяльністю, особливо на ефективності організації кредитних операцій [2]. І. Тимрієнко досліджував механізми управління банківськими кредитами та методи мінімізації кредитних ризиків, що є надзвичайно актуальним в умовах нестабільності фінансового ринку [3]. У свою чергу, С. Аржевітін, Т. Остапишин, І. Охрименко та інші у колективній праці систематизували теоретичні засади та практичні інструменти кредитного менеджменту, окресливши стратегічні напрями його розвитку у банківських установах [4]. Також вивченням питань управління кредитним портфелем банку займалися такі науковці: А. Герасименко [5], С. Степаненко, О. Римар, О. Гулюк [6], О. Заславська [7], Т. Новікова [8], Л. Примостка [9], В. Козак, Т. Гордєєва [10], Н. Золота [11], О. Дзюблюк [12], О. Малій [13], H. Lysak [14], R. Cai, M. Zhang [15], І. Є. Семенча, К. Батрак [16], Н. Демчук, А. Коваль [17], П. Нагорний, О. Горбатюк [18], Н. Антипенко, В. Охріменко [19], І. Шалигіна, Ю. Луговик [20], І. Хома [62], Ю. Бугель [63], Н. Дерев'янко [64], А. Петрашевська [65], Л. Усатюк [66], І. Доценко [67], О. Клименко [68], С. Оніщенко [69].

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення особливостей управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– розкрито сутність понять «кредит», «кредитування», «кредитний портфель» та визначено їх ключові особливості;

– систематизовано основні завдання та функції управління кредитним портфелем банку;

– досліджено особливості управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану;

– надано організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;

– проведено аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»;

– здійснено оцінку кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану;

– удосконалено методику управління кредитним портфелем банку відповідно до сучасних умов;

– запропоновано шляхи підвищення ефективності кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Об’єктом дослідження є процес управління кредитним портфелем банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері банківської справи, кредитування та управління кредитним портфелем. У роботі використані такі методи: логічного узагальнення – для систематизації наукових підходів до сутності кредиту, кредитування та кредитного портфеля; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління кредитним портфелем банку; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння і зведення – при оцінюванні фінансового стану та кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»; ситуаційного аналізу – для виявлення особливостей управління кредитним портфелем у період воєнного стану та розробки практичних рекомендацій щодо його удосконалення; критичного аналізу та узагальнення наукових

досліджень – для формування теоретичних висновків та обґрунтування напрямів підвищення ефективності кредитної діяльності банку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022-2024 років.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– удосконалено алгоритм управління кредитним портфелем у умовах воєнного стану, який передбачає моніторинг ризиків, визначення пріоритетних сегментів клієнтів, створення аналітичних груп для оцінки кредитоспроможності та прогнозування потенційних втрат;

– удосконалено модель контролю кредитного ризику, що дозволяє визначати критичні зони ризику в кредитному портфелі та оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на його стабільність;

– запропоновано практичні заходи підвищення ефективності кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», які враховують специфіку воєнного стану та спрямовані на мінімізацію ризиків, збільшення прибутковості банку та забезпечення фінансової стійкості.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють управлінню банку отримувати достовірну та своєчасну інформацію про якість кредитного портфеля та потенційні ризики у воєнних умовах, а також застосовувати спеціальні методи і механізми управління кредитними ризиками, що сприяє підвищенню стабільності та прибутковості банку. Практичне значення мають такі розробки: алгоритм управління кредитними ризиками в умовах воєнного стану; модель контролю кредитного ризику, що дозволяє визначати критичні зони портфеля та оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на його стабільність.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Сутність понять «кредит», «кредитування», «кредитний портфель» та їх особливості

Кредит як економічна категорія посідає важливе місце у функціонуванні фінансової системи та забезпеченні розвитку економіки. Він відображає відносини між кредитором і позичальником, що ґрунтуються на принципах зворотності, строковості, платності та забезпеченості. Кредитування, у свою чергу, виступає як організований процес надання та отримання кредитних ресурсів, який передбачає не лише рух грошових коштів, але й комплексну систему оцінювання ризиків, правового регулювання та контролю за виконанням зобов’язань. Особливого значення у банківській практиці набуває поняття «кредитний портфель», що характеризує сукупність усіх кредитних операцій установи. Якість та структура кредитного портфеля визначають фінансову стійкість банку, рівень його прибутковості й здатність протистояти ризикам. Саме тому вивчення сутності кредиту, кредитування та кредитного портфеля є важливим теоретичним і практичним завданням, адже воно дозволяє розкрити механізми формування та управління кредитними ресурсами у сучасних умовах. Зважаючи на це охарактеризуємо кожне поняття та визначимо їх особливості.

Слово «кредит» походить від латинського «creditum», що означає «позика», «борг». Деякі лінгвісти пов’язують його із «credos», тобто «вірю», «довіряю» [21, с. 90-93].

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [22] банківський кредит – це зобов'язання банку надати певну суму коштів, надати гарантії, отримати вимоги, продовжити строк погашення боргу в обмін на

зобов'язання боржника повернути заборговану суму, а також зобов'язання сплатити проценти та інші платежі на цю суму [22].

З точки зору наукового дослідження – кредит є формою прямого руху промислового капіталу, способом перетворення товарного капіталу в гроші шляхом продажу товарів з відстрочкою платежу і погашення боргів грошима [23, с. 51].

Варто зауважити, що банківський кредит має певну класифікацію за ознаками, яка допомагає краще розуміти сутність, умови та призначення кредитування (рис. 1.1).

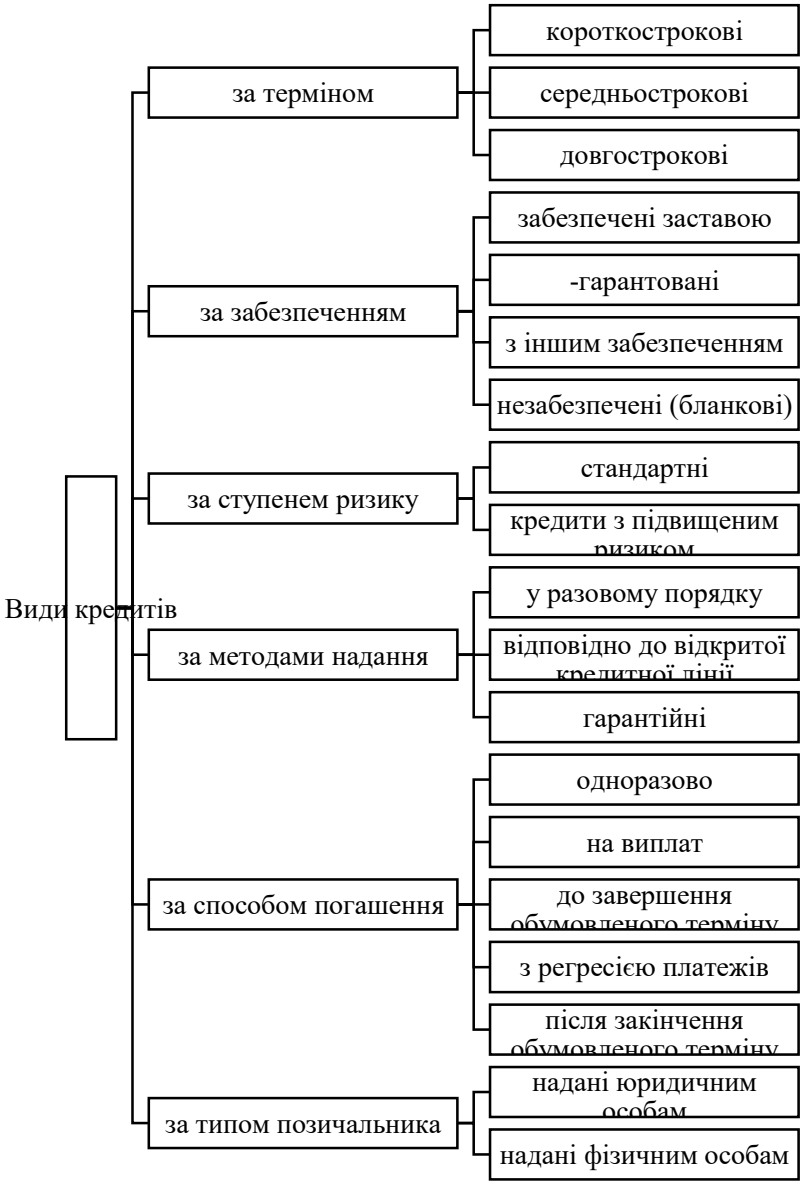


Рисунок 1.1 – Класифікація банківських кредитів [1-2]

Досліджуючи сутність кредиту як економічної категорії доцільно також визначити принципи кредитування. Відзначаємо, що узагальнено систему принципів кредитування доцільно розглядати як трирівневу структуру (рис. 1.2).

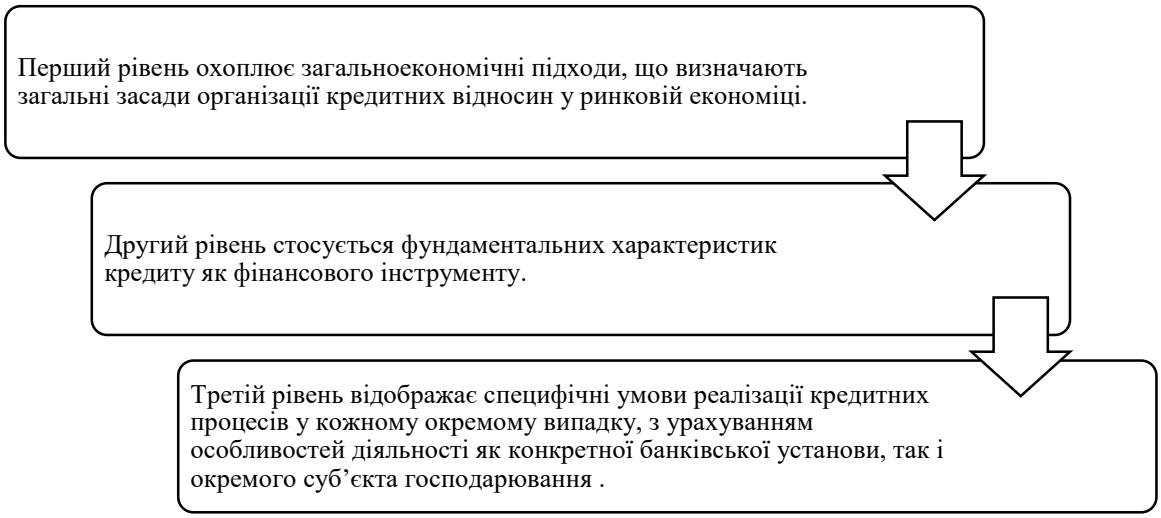


Рисунок 1.2 – Трирівнева структура принципів кредитної діяльності [3, с. 47-52]

Як бачимо із рис. 1.2, систему організації кредитних відносин можна розглядати на трьох рівнях: загальному, фундаментальному та прикладному. На першому рівні йдеться про загальноекономічні принципи, які визначають правила гри на ринку кредитів у цілому. Другий рівень описує саму суть кредиту як фінансового інструменту – його властивості та функції. А третій рівень вже стосується практики: як саме кредитні процеси реалізуються в конкретному банку чи підприємстві з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей.

До загальноекономічних принципів (першого рівня) відносяться: відповідність ринковим відносинам, раціональність та ефективність, комплексність, розвиток. До особливих принципів (другого рівня) відносяться: поверненість, забезпеченість, строковість, платність, цільова спрямованість. До специфічних принципів (третього рівня) відносяться: структурування, систематизація, програмування, амортизація, стандартизація.

Відзначаємо, що така трирівнева система принципів дозволяє комплексно охопити як стратегічні, так і практичні аспекти кредитної діяльності, забезпечуючи її ефективність, безпеку та відповідність умовам ринкового середовища.

Економічна наука розглядає категорію кредиту як відносини, в яких одна особа надає позику іншій, відносини, засновані на довірі, що передбачає повернення наданої вартості та сплату ціни за її використання протягом певного періоду часу. Базові ознаки, що притаманні кредитним відносинам, зображені на рис. 1.3.

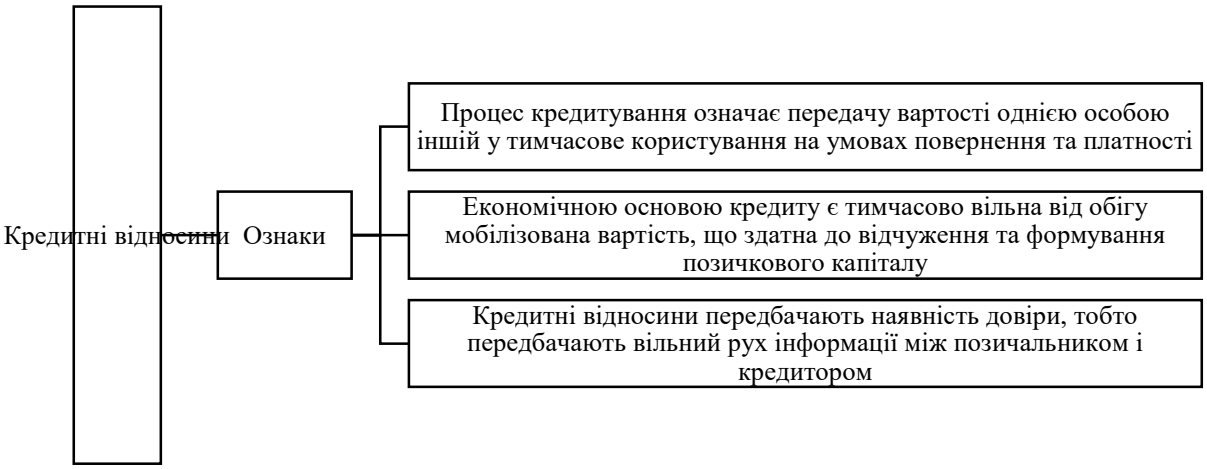


Рисунок 1.3 – Базові ознаки, що притаманні кредитним відносинам [24, с. 94-98]

Як бачимо із рис. 1.3, кредитні відносини ґрунтуються на передачі певної вартості від однієї сторони іншій у тимчасове користування з обов’язковим поверненням та сплатою відсотків. Це означає, що кредитор надає ресурси позичальнику, очікуючи не лише їх повернення у встановлений строк, а й отримання додаткового доходу у вигляді відсотків, що компенсує ризики та забезпечує прибутковість операції. Додатково зазначимо, що економічною основою кредиту виступають тимчасово вільні кошти, які можна спрямувати на формування позичкового капіталу. Важливою умовою є довіра між сторонами, яка базується на обміні достовірною інформацією про фінансовий стан та можливості виконання зобов’язань. Саме завдяки

поєднанню економічної доцільності та взаємної довіри кредитні відносини стають фундаментальним механізмом руху фінансових ресурсів у сучасній економіці.

Таким чином, на основі проаналізованих матеріалів формуємо думку, що кредит – це економічні відносини, які виникають у зв'язку з передачею тимчасово вільних грошових коштів між позикодавцем і позичальником за умови повернення та сплати користування.

Отже, кредитні відносини є теоретико-економічною основою, на якій формується практична діяльність банківських установ. Вони визначають сутність та принципи взаємодії між кредитором і позичальником, що надалі реалізуються у вигляді організованого процесу кредитної діяльності. Саме завдяки інституціоналізації кредитних відносин у банківській практиці забезпечується цілеспрямоване залучення та розміщення коштів, регулювання ризиків і досягнення оптимального балансу між прибутковістю та надійністю кредитних операцій.

У цьому контексті зазначимо, що банківська кредитна діяльність чітко координує комплекс дій, спрямованих на налагодження механізму залучення та розміщення кредитних ресурсів на ринку кредитних послуг, відповідно до загальноприйнятих принципів і правових норм, забезпечуючи тим самим ефективне управління банківськими кредитними процесами [25; 24, с. 94-98]. Кредитна діяльність має певні особливості. Серед цих характеристик можна виділити характеристики економічного, правового, соціального та комерційного характеру (рис. 1.4).

Як бачимо із рис. 1.4, кредитна діяльність має комплексний характер, адже поєднує в собі кілька важливих аспектів. Вона є економічною, оскільки спрямована на ефективний перерозподіл фінансових ресурсів у суспільстві; правовою, адже базується на законодавчому регулюванні та договірних зобов'язаннях між сторонами; соціальною, оскільки впливає на добробут населення, підтримку бізнесу та розвиток економіки загалом; і водночас

комерційною, бо забезпечує банку прибуток і формує його конкурентні переваги на ринку фінансових послуг.

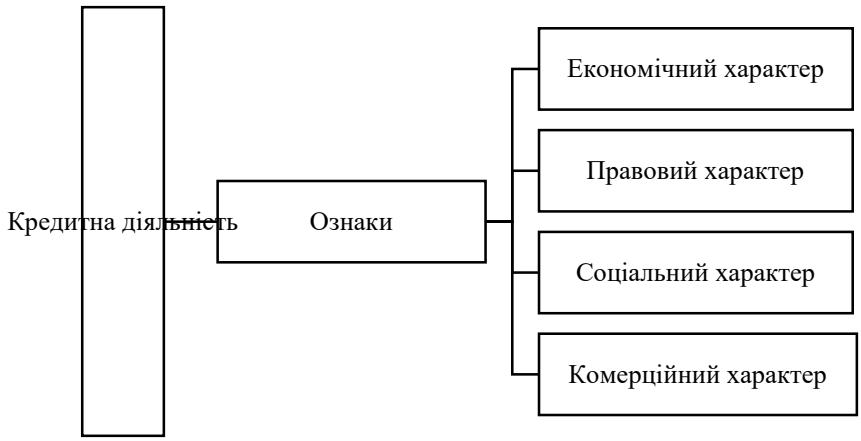


Рисунок 1.4 – Ознаки кредитної діяльності [24, с. 94-98]

Таким чином, розкриття багатогранності кредитної діяльності дозволяє глибше зрозуміти її зміст і значення у банківській практиці. Однак для ефективної реалізації цієї діяльності недостатньо лише визначення її характеру – необхідним є чітке дотримання принципів кредитування, які забезпечують упорядкованість кредитного процесу, зниження ризиків та узгодження інтересів кредитора і позичальника.

У свою чергу, дотримання принципів кредитування безпосередньо пов’язане з формуванням і структурою банківського портфеля, адже саме якість та ефективність кредитних операцій визначають рівень прибутковості й фінансової стійкості банку. Тому аналіз кредитної діяльності неможливий без урахування місця кредитних операцій у системі активних і пасивних операцій банківської установи, оскільки вони є базою для стратегічного управління її ресурсами.

В економічній літературі портфель банку визначається як сукупність активів і пасивів банку, що складається як з його активного, так і з пасивного бізнес-портфелів. Активна банківська діяльність є найважливішим джерелом прибутку банку, що генерує понад 90% його загального доходу. Отже, кредитна діяльність становить основну частину активного портфеля банку та

є невід'ємною частиною його управління, яка характеризується специфічними особливостями [26, с. 111-114].

У науковій літературі існує декілька підходів до визначення сутності кредитного портфеля банку:

- кредитний портфель – це сукупність банківських операцій кредитного характеру [27];

- кредитний портфель – це група кредитів, класифікованих за певними ознаками (зокрема, ризик і прибутковість) [28, с. 86-89];

- кредитний портфель – це складова активів банку, яка потребує конкретних управлінських рішень і проведення виваженої кредитної політики;

- кредитний портфель є результатом кредитної діяльності;

- кредитний портфель є складовою кредитної політики країни тощо. Кредитний портфель банку не слід розглядати просто як набір звичайних кредитів; необхідно звернути увагу на важливість кредитного портфеля в реалізації кредитної політики банку, який у свою чергу є важливою складовою загальної стратегії розвитку банку [29, с. 13-16].

Таким чином, кредитний портфель – це сукупний набір позик і кредитних інструментів, які фінансова установа надає своїм клієнтам, слугуючи основним інструментом для управління активними операціями банку. Виходячи із проаналізованих визначень підкреслюємо, що структура кредитного портфеля, як правило, охоплює різні типи кредитів, такі як комерційні, споживчі, іпотечні та міжбанківські кредити, кожен з яких відображає стратегічну орієнтацію банку та схильність до ризику.

Як динамічний фінансовий актив, кредитний портфель постійно контролюється та коригується відповідно до ринкових умов, нормативних вимог і змін кредитоспроможності позичальників. Примітно, що основною метою управління кредитним портфелем є оптимізація доходів при мінімізації ризиків, пов'язаних з кредитною діяльністю. Ретельно структуруючи та підтримуючи різноманітний портфель, банки можуть підвищити фінансову

стабільність і прибутковість, роблячи цей процес управління критичним аспектом сучасних банківських операцій.

Залежно від мети банк формує кредитний портфель певного типу. Тип портфеля являє собою характеристику портфеля, яка базується на співвідношенні прибутку та ризику [30, с. 808-815]. Основні типи кредитного портфеля наведені на рис. 1.5.

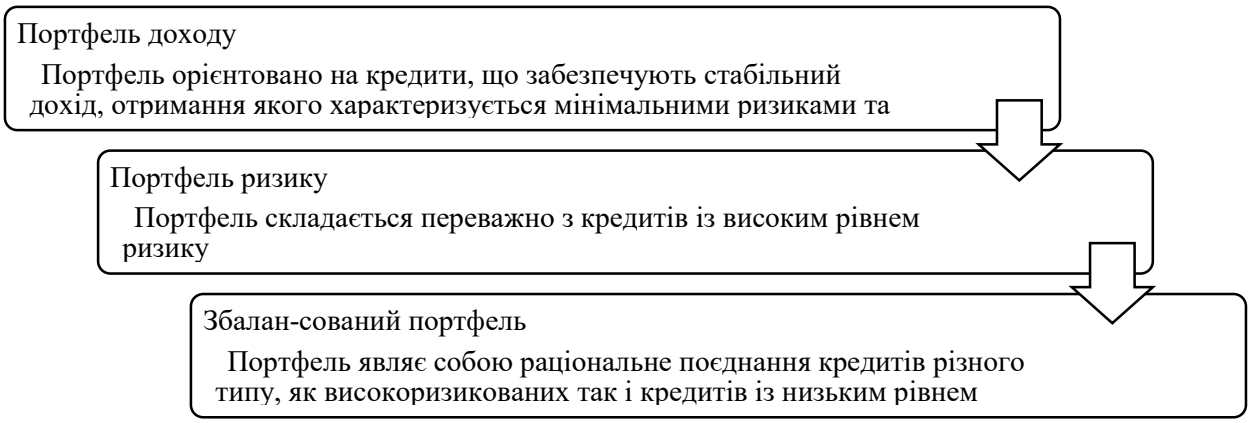


Рисунок 1.5 – Основні типи кредитного портфеля [26, с. 112]

Як бачимо із рис. 1.5, перший тип кредитного портфеля – портфель доходу, який орієнтований на надійні кредити з мінімальними ризиками, які приносять стабільний прибуток і забезпечують регулярні виплати відсотків. Такий кредитний портфель, на нашу думку, найбільш безпечний варіант, адже він спрямований на збереження фінансової стабільності банку.

Другий тип – портфель ризику. Він складається переважно з кредитів із високим рівнем ризику. Такий підхід може принести значно більший дохід, але водночас створює ймовірність серйозних втрат. Найбільш ефективним вважається збалансований портфель, де поєднуються як надійні кредити з низьким ризиком, так і більш ризикові, але потенційно прибуткові, дозволяючи банку знаходити «золоту середину» між прибутковістю та безпекою.

Як відзначає В. Коваленко, основними завданнями формування кредитного портфеля є:

− високий темп очікуваного доходу в довгостроковій перспективі;

− мінімізація рівня ризиків кредитного портфеля;

− дотримання необхідної ліквідності кредитного портфеля;

− високий рівень доходу в поточному періоді [31, с. 60-63].

Процес формування кредитного портфеля банком визначають у три етапи (рис. 1.6).

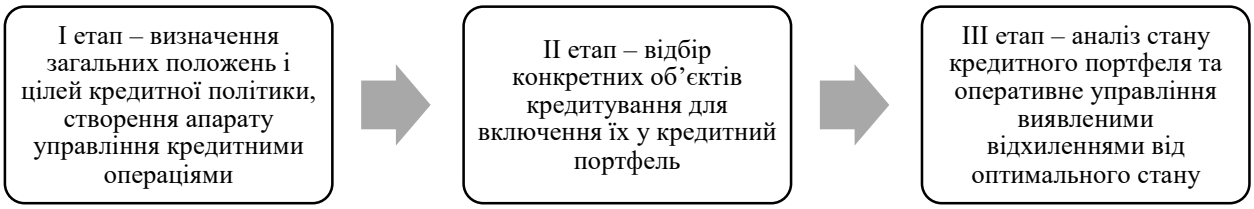


Рисунок 1.6 – Процес формування кредитного портфеля банком [28]

Як бачимо, рис. 1.6 перший етап – формування цілей і стратегії кредитної діяльності. На початковому етапі банк визначає основні завдання управління кредитним портфелем, виходячи з власної стратегії розвитку, ринкових умов та нормативних вимог. Тут встановлюються пріоритети щодо типів клієнтів, напрямів кредитування, а також допустимого рівня ризику.

Другий етап – відбір та оцінка кредитів. На цьому етапі відбувається формування структури кредитного портфеля через залучення нових позичальників та оцінку їхньої платоспроможності. Застосовуються методи скорингу, аналіз фінансової звітності, визначення кредитоспроможності та прогнозування можливих ризиків, що, як ми вважаємо, забезпечує якісний відбір кредитів і мінімізацію ймовірності виникнення проблемної заборгованості.

Третій етап – моніторинг та оптимізація портфеля. Заключний етап, який передбачає постійний контроль за станом кредитного портфеля, своєчасне виявлення проблемних кредитів та проведення заходів із реструктуризації чи стягнення. Паралельно банк здійснює оптимізацію структури портфеля,

поєднуючи різні види кредитів для досягнення балансу між прибутковістю та ризиком.

Отже, під час формування оптимального кредитного портфеля необхідно ставити за мету реалізацію розробленої кредитної політики шляхом підбору найбільш ефективних і надійних кредитних вкладень.

Розглянемо основні кредитні ризики, які поділяються на три групи залежно від сфери їх виникнення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів кредитних ризиків банківських установ

Групи факторів	Види факторів
Фактори, притаманні зовнішньому середовищу щодо банківських установ та контрагентів	- Нормативні та законодавчі норми, що регулюють діяльність банківських установ; - Нормативні та законодавчі норми, що регулюють діяльність позичальників; - Економічні події; - Попит і пропозиція кредитних ресурсів на фінансово-кредитних ринках; - Рівень конкуренції між банківськими установами та контрагентами; - Національна політична ситуація; - Форс-мажорні обставини (стихійні лиха, військові дії тощо)
Внутрішньо-банківські фактори кредитних ризиків	- Надмірна концентрація кредитних портфелів; - Надмірна диверсифікація кредитних портфелів; - Відсутність ефективних методів оцінки та моніторингу кредитного ризику на всіх етапах кредитного процесу; - Неадекватна оцінка впливу факторів кредитного ризику; - Недостатня кваліфікація, здібності та досвід роботи фахівців.
Фактори, притаманні діяльності позичальника	- Кредитоспроможність позичальника; - Капітал позичальника; - Здатність позичальника успішно вести бізнес; - Кредитоспроможність позичальника; - Ліквідність забезпечення кредиту та ін.

Джерело: [26, с. 112]

Усі зазначені чинники кредитних ризиків можуть мати негативні наслідки. Відтак, фактори, притаманні зовнішньому середовищу можуть провокувати нестабільне нормативно-законодавче регулювання, кризові

явища в економіці, політична нестабільність чи форс-мажорні обставини (зокрема, воєнні дії) призводять до зростання рівня невизначеності у кредитній діяльності банків. Перелічені вище ризики проявляються у зниженні попиту на кредити, обмеженні доступу до ресурсів, зростанні вартості залучених коштів. У результаті банк може втратити частину клієнтів, зазнати зниження ліквідності, а також зіштовхнутися з різким зростанням частки проблемних кредитів у портфелі.

Внутрішньобанківські фактори можуть викликати недоліки в організації кредитного процесу, відсутність ефективних методів оцінки ризиків чи надмірна концентрація портфеля на окремих позичальниках або галузях можуть спричинити системні проблеми у фінансовій стійкості банку. Таким чином, вважаємо, що навіть один великий дефолтний кредит може спричинити значні втрати капіталу. Відзначимо, що додатково низька кваліфікація персоналу або неадекватна оцінка ризиків призводить до прийняття хибних кредитних рішень. Наслідком цього є зростання обсягів резервів під знецінення кредитів, зниження прибутковості та потенційна загроза неплатоспроможності банку.

Фактори, притаманні діяльності позичальника можуть проявлятись як: недостатня капіталізація, слабка кредитоспроможність чи ненадійне забезпечення кредиту формують ризик неповернення позичальником зобов’язань. Репутаційні проблеми та неефективне управління бізнесом також збільшують ймовірність дефолту. Для банку це означає необхідність витрат на стягнення боргу, зниження якості кредитного портфеля та можливі судові процеси. Масове неповернення кредитів може призвести до втрати довіри вкладників і партнерів, що негативно позначиться на конкурентоспроможності та ринковій позиції банку.

Таким чином, виходячи із даних табл. 1.1 та аналізу груп факторів кредитних ризиків банківських установ і можливих наслідків, усі вони у сукупності здатні спричинити зменшення прибутковості, зростання обсягів

проблемних активів, погіршення ліквідності та загрозу фінансовій стабільності банківської установи.

Отже, концепція кредиту відіграє життєво важливу роль у функціонуванні фінансової системи та економічному розвитку, відображаючи відносини, засновані на принципах довіри, безпеки та погашення. Кредит – це організовані процеси надання та управління кредитними ресурсами, що охоплюють оцінку ризиків, правове регулювання та виконання зобов'язань, при цьому кредитний портфель є ключовим показником фінансової стабільності та прибутковості банку. Суть кредиту полягає в передачі тимчасово вільних коштів від кредитора до позичальника, в основі якого лежить взаємна довіра та економічна доцільність. Кредитна діяльність є багатогранною, поєднує економічні, правові, соціальні та комерційні аспекти, і вона повинна відповідати встановленим принципам на стратегічному, фундаментальному та практичному рівнях для забезпечення ефективності та безпеки. Управління кредитним портфелем банку, який включає різні види кредитів, як-от комерційні, споживчі та іпотечні, має вирішальне значення для збалансування ризику та прибутку, підтримки ліквідності та досягнення довгострокової прибутковості. Ефективне управління кредитним ризиком з урахуванням зовнішніх, внутрішніх факторів і факторів, характерних для позичальника, має важливе значення для запобігання потенційним збиткам, збереження ліквідності та забезпечення загальної стабільності банківських установ.

1.2 Ключові завдання та функції управління «кредитним портфелем» банку

Комерційні банки є ключовим елементом системи ринкових відносин, а їх поступовий розвиток є вирішальною умовою справжнього функціонування ринкової економіки. Очевидно, що в умовах уже розвиненої економіки країни кредитні операції займають домінуюче місце в банківській структурі.

Основним видом діяльності комерційних банків є кредитні операції. Кредитні операції приносять банкам реальні доходи, тому вивчення характеру кредитних портфелів комерційних банків та умов управління ними є вкрай важливим, особливо в сучасних кризових економічних умовах, коли більшість банків стикається з глобальною проблемою неповернення кредитів.

Під кредитною політикою комерційних банків розуміється сукупність дій і заходів комерційних банків, спрямованих насамперед на вирішення стратегічних і тактичних завдань з урахуванням мікроекономічних, макроекономічних, регіональних і галузевих чинників з метою оптимізації прибутковості кредитних операцій і мінімізації потенційних кредитних ризиків. У сучасних економічних умовах кожному комерційному банку необхідно розробити обґрунтовану та ефективну кредитну політику, що пов’язано:

по-перше, з важливістю активізації кредитних відносин для позитивного впливу на обсяг і структуру грошової маси країни, а отже, на стабільність грошової одиниці;

по-друге, до забезпечення додаткових джерел фінансування, необхідних для розширеного відтворення [32, с. 1139-1142].

Кредитний портфель комерційного банку неможливо уявити без ефективної системи його управління. У широкому значенні «управління» розглядається як цілеспрямований вплив на певний об’єкт з метою досягнення визначених результатів шляхом використання явищ і процесів, що взаємодіють у межах чітко заданої або гнучкої програми. Відтак особливу увагу слід приділити тому, що управління кредитним портфелем нерозривно пов’язане з ризиками, які супроводжують здійснення кредитних операцій банку [33, с. 43-47].

Формування кредитного портфеля є ключовим компонентом банківських операцій, що допомагає банкам чіткіше формулювати стратегії розвитку та покращує їх здатність кредитувати клієнтів і вести бізнес на ринку.

Етапи управління кредитним портфелем комерційного банку представлено на рис. 1.7.

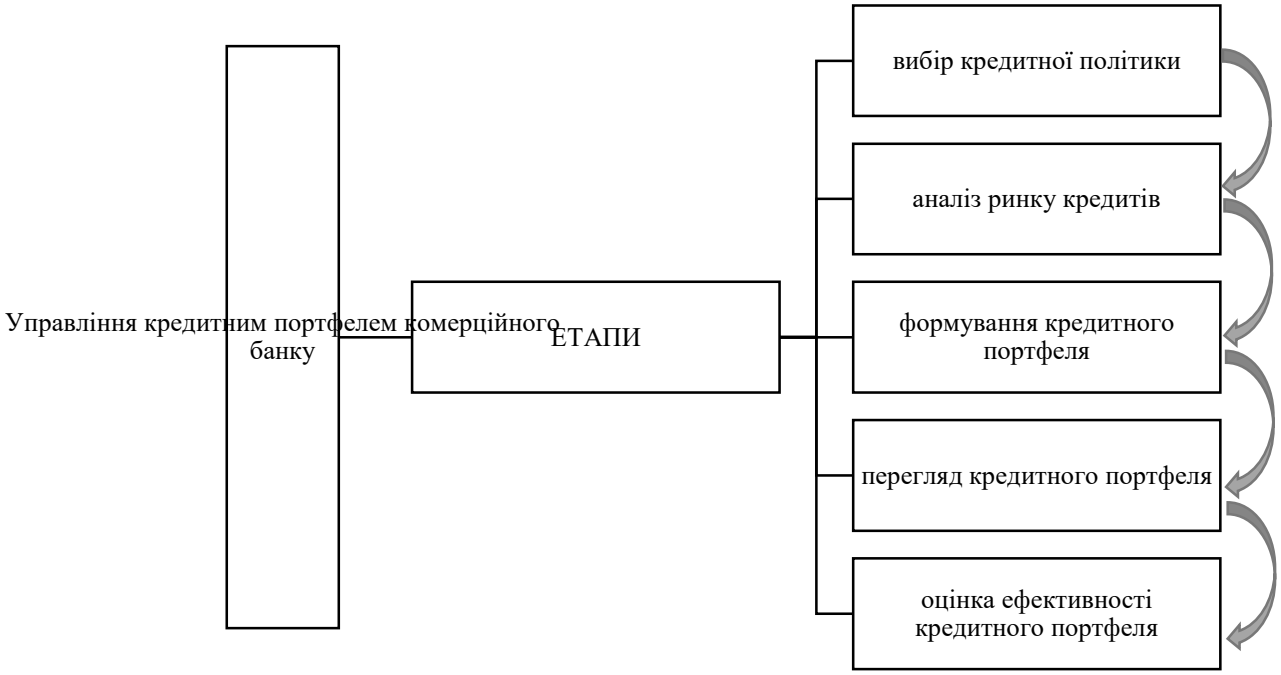


Рисунок 1.7 – Етапи управління кредитним портфелем комерційного банку [32]

Як бачимо із рис. 1.7, управління кредитним портфелем комерційного банку передбачає послідовність етапів, кожен з яких має власне значення для забезпечення стабільності та прибутковості банківської діяльності. Першим кроком є вибір кредитної політики, що визначає основні напрями, пріоритети та обмеження у сфері кредитування. Саме на цьому етапі банк формує підхід до роботи з клієнтами, встановлює вимоги до позичальників та визначає прийнятний рівень ризику. Вдало розроблена кредитна політика виступає фундаментом для подальшого управління портфелем.

Наступним важливим етапом є аналіз ринку кредитів, який дає змогу оцінити попит та пропозицію на фінансові ресурси, визначити конкурентні переваги банку й адаптувати свою стратегію до умов зовнішнього середовища. На основі цього аналізу здійснюється безпосереднє формування кредитного портфеля – процес відбору, структурування та розподілу кредитних ресурсів з

урахуванням вимог диверсифікації та оптимізації ризиків. Саме на цьому етапі формується баланс між доходністю та безпекою кредитних вкладень.

Важливою складовою управління є регулярний перегляд кредитного портфеля, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у фінансовому стані позичальників чи ринковій кон'юнктурі. Завершальним етапом виступає оцінка ефективності кредитного портфеля, яка дає змогу визначити, наскільки він відповідає стратегічним цілям банку, забезпечує необхідний рівень прибутковості та контролює кредитні ризики. Такий підхід забезпечує комплексне управління кредитним портфелем, спрямоване на його стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

Основні завдання формування кредитного портфеля комерційного банку проілюстровано на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 – Ключові завдання формування кредитного портфеля комерційного банку [32]

Як бачимо із рис. 1.8, формування кредитного портфеля є одним із ключових завдань діяльності комерційного банку, адже саме він визначає рівень прибутковості та фінансової стійкості установи. З одного боку, банк прагне забезпечити високий рівень доходу в поточному періоді, адже це дозволяє підтримувати ліквідність, виконувати зобов'язання перед

вкладниками та інвесторами, а також формувати позитивний фінансовий результат. З іншого боку, орієнтація лише на короткостроковий прибуток може створити надмірні ризики та загрозу збитків у майбутньому. Тому важливим завданням стає мінімізація кредитних ризиків та досягнення стабільного доходу в довгостроковій перспективі. Для цього банки використовують диверсифікацію кредитного портфеля, аналіз платоспроможності клієнтів, застосування системи резервування та постійний моніторинг якості активів. Такий підхід дозволяє досягнути балансу між короткостроковими вигодами і стратегічними інтересами, коли банк отримує не лише прибуток сьогодні, а й гарантує свою надійність і конкурентоспроможність у майбутньому.

До загальних функцій управління кредитним портфелем банку належать базові – планування, регулювання, контроль та аналіз, а до специфічних варто віднести – забезпечувальну, стимулюючу, обмежувальну, інформаційну, захисту прибутку й захисту капіталу [34, с. 60-63].

Щодо основних принципів управління кредитним портфелем банку, то до них варто включити наступні: керованості, адекватності, функціональної повноти, відкритості, ефективності [34, с. 60-63].

Для утримання якості кредитного портфеля на високому рівні, на кожному з етапів управління варто використовувати відповідні методи управління, які доцільно досліджувати на трьох ієрархічних рівнях (рис. 1.9).

Виходячи із ієрархічної піраміди відображеної на рис. 1.9, відзначаємо, що на рівні банку управління кредитним портфелем зосереджується на стратегічних питаннях. Тут формуються загальні принципи кредитної політики, визначається вартість кредитних ресурсів через механізми ціноутворення, застосовуються сучасні інструменти, такі як кредитні деривативи. Водночас важливим є відстеження економічних показників діяльності банку та дотримання процедур авторизації, які забезпечують контроль за прийняттям рішень і знижують ризики.



Рисунок 1.9 – Рівні управління якістю кредитного портфеля банку [35]

На рівні кредитного портфеля управління спрямоване на забезпечення його збалансованості та стійкості, яка досягається шляхом диверсифікації вкладень, встановлення лімітів на певні види кредитів чи галузі, формування резервів для покриття можливих збитків. Додатковими інструментами виступають моніторинг портфеля, страхування кредитних ризиків, а також використання операцій продажу кредитів чи сек'юритизації, що дозволяє перерозподілити ризики та підвищити ліквідність.

На рівні окремої позички акцент робиться на індивідуальній роботі з позичальником. Важливим є ретельний аналіз його кредитоспроможності, вибір оптимальної структури кредиту та належне документальне оформлення. Також застосовуються різні способи забезпечення кредиту, а надалі здійснюється постійний моніторинг як фінансового стану клієнта, так і стану застави. Додатково проводиться оцінка та ранжування кредитів, що дає можливість класифікувати їх за рівнем ризику та своєчасно вживати заходів у разі виникнення проблем.

Для управління кредитним ризиком банки використовують як зовнішні, так і внутрішні підходи (рис. 1.10). Зовнішні підходи до зниження кредитного ризику передбачають перерозподіл ризику шляхом передачі його частини іншим юридичним або юридичним особам. Внутрішні підходи передбачають

методи забезпечення повернення кредиту. Ключовою характеристикою цих підходів є те, що вони повинні застосовуватися послідовно, оскільки вони представляють різні етапи процесу кредитування.

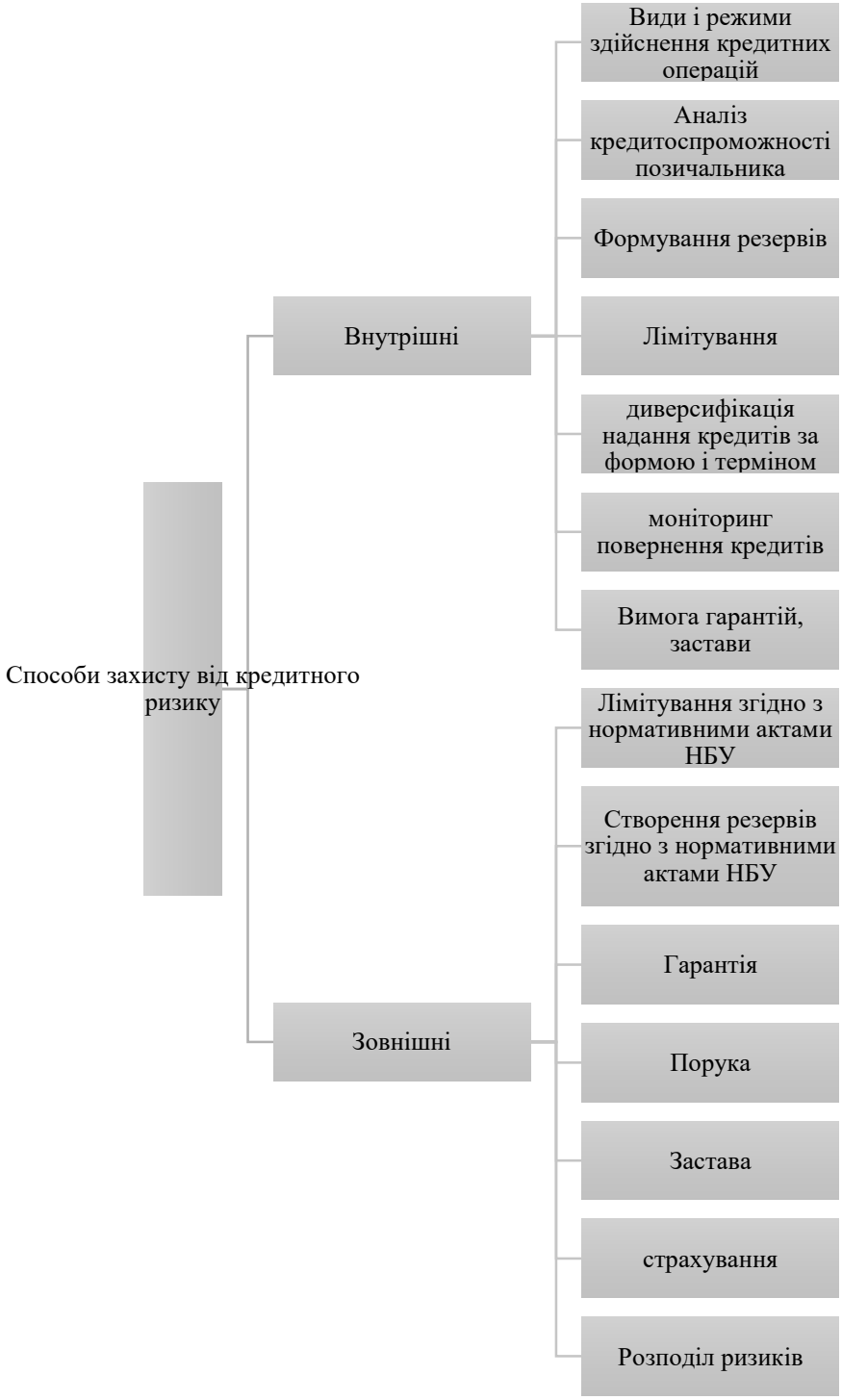


Рисунок 1.10 – Способи захисту і зниження ступеня кредитного ризику [36]

Захист від кредитного ризику базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх механізмів, які дозволяють банку мінімізувати ймовірність неповернення виданих коштів. До внутрішніх методів належать інструменти, які сам банк застосовує у процесі своєї діяльності: ретельний аналіз кредитоспроможності позичальника, формування резервів для покриття можливих збитків, диверсифікація кредитного портфеля за формами, термінами та галузями. Важливим є також моніторинг виконання зобов'язань клієнтами, застосування лімітування обсягів кредитування та вимога гарантій чи застави, що підвищує рівень захищеності банку.

Зовнішні способи захисту визначаються нормативною базою та інструментами, що виходять за межі самого банку. Вони включають обов'язкове лімітування та резервування відповідно до вимог Національного банку України, використання інститутів гарантії, поруки та застави, а також страхування кредитних ризиків. Додатково може застосовуватися розподіл ризиків між кількома кредиторами або залучення третіх сторін до забезпечення виконання зобов'язань.

Таким чином, ефективне управління кредитним ризиком вимагає комплексного підходу, де внутрішні методи забезпечують оперативний контроль і превентивні заходи, а зовнішні створюють додаткові гарантії стабільності й законодавчий каркас для зниження ризиковості кредитних операцій. Поєднання цих способів дозволяє банкам підтримувати фінансову стійкість і захищати свої інтереси навіть у нестабільних економічних умовах.

До основних методів, що доцільно використовувати у системі управління кредитним портфелем банку відносимо: коефіцієнтний аналіз якості кредитного портфеля, оцінка кредитоспроможності позичальника, резервування, комплексна оцінка кредитного ризику, діагностика кредитного портфеля, побудова оптимізаційної моделі управління кредитним портфелем [37, с. 278-283].

Коефіцієнтний аналіз якості кредитного портфеля ґрунтується на використанні системи фінансових коефіцієнтів, що відображають структуру та

стан кредитного портфеля [38, с. 397-399]. Зокрема, розраховуються показники рівня простроченої заборгованості, частка проблемних кредитів у загальному обсязі портфеля, співвідношення доходних та збиткових кредитів. Такий аналіз дозволяє банку оцінити ефективність кредитної діяльності, своєчасно виявити негативні тенденції та вжити заходів для мінімізації ризиків.

Оцінка кредитоспроможності позичальника спрямована на аналіз фінансового стану, ділової репутації та здатності позичальника виконати взяті на себе зобов'язання [39, с. 93-100]. У практиці банків використовуються як кількісні (аналіз ліквідності, платоспроможності, прибутковості), так і якісні критерії (досвід управління, стабільність бізнесу, ринкове становище). Ретельна оцінка кредитоспроможності є ключовим інструментом запобігання виникненню проблемних кредитів.

Формування резервів – це один із найбільш поширених методів страхування банку від потенційних збитків у разі неповернення кредитів [40, с. 56]. Резерви створюються за рахунок частини доходів банку та призначені для покриття можливих втрат. Вони формуються відповідно до вимог Національного банку України й залежать від ступеня ризиковості кредитів (стандартні, під контролем, сумнівні, безнадійні), дозволяючи банку залишатися фінансово стійким навіть у разі зростання частки проблемних позичальників.

Комплексна оцінка кредитного ризику поєднує кількісні та якісні підходи для визначення рівня ризику за кредитними операціями. У процесі такої оцінки враховуються як внутрішні чинники (політика банку, якість управління, диверсифікація портфеля), так і зовнішні (економічна ситуація в країні, ринкові умови, правове середовище). Комплексна оцінка дає змогу сформувати більш повне уявлення про ризики та розробити індивідуальні стратегії їх мінімізації [41, с. 78-86].

Діагностика кредитного портфеля як метод передбачає систематичний аналіз стану кредитного портфеля з метою виявлення проблемних кредитів,

оцінки структури боргових зобов'язань і визначення ефективності роботи кредитного відділу [42, с. 27-34]. Вона допомагає банку контролювати якість активів, визначати ступінь концентрації ризиків і коригувати кредитну політику залежно від поточної ситуації.

Побудова оптимізаційної моделі управління кредитним портфелем має стратегічний характер і спрямований на знаходження найефективнішої структури кредитного портфеля з урахуванням балансу між доходністю та ризиковістю. Оптимізаційні моделі можуть ґрунтуватися на математичних розрахунках, економетричних методах і моделюванні різних сценаріїв. Вони дозволяють банку прогнозувати результати своєї діяльності, вибирати оптимальні напрями кредитування та зменшувати можливі втрати [41, с. 78-86].

Отже, управління кредитним портфелем комерційного банку є багаторівневим процесом, що охоплює етапи вибору кредитної політики, аналізу ринку, формування та регулярного перегляду портфеля, а також оцінку його ефективності. Основні завдання цього процесу полягають у забезпеченні прибутковості й фінансової стійкості банку, мінімізації кредитних ризиків і досягненні стабільного доходу в довгостроковій перспективі. До функцій управління належать планування, регулювання, контроль та аналіз, а також специфічні – забезпечувальна, стимулююча, обмежувальна, інформаційна, захисту прибутку й капіталу. Управління ґрунтується на принципах керованості, адекватності, функціональної повноти, відкритості та ефективності. Для досягнення цілей застосовуються внутрішні й зовнішні способи зниження кредитних ризиків (аналіз кредитоспроможності, резервування, диверсифікація, страхування, нормативне регулювання), а також методи – коефіцієнтний аналіз, комплексна оцінка ризику, діагностика портфеля та побудова оптимізаційних моделей. У сукупності це забезпечує збалансованість між доходністю та безпекою банківських операцій.

1.3 Особливості управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

Управління кредитним портфелем набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, оскільки нестабільність економічного середовища, зростання ризиків неплатоспроможності позичальників та коливання фінансових ринків суттєво впливають на якість банківських активів. Для АТ КБ «ПриватБанк», який є найбільшим учасником банківської системи України та ключовим кредитором як населення, так і бізнесу, питання формування та ефективного управління кредитним портфелем стає критично важливим. В умовах підвищеної невизначеності банк змушений поєднувати завдання підтримки економіки та виконання соціально значущих функцій із необхідністю мінімізації ризиків і збереження фінансової стійкості, що зумовлює специфічні підходи до кредитної діяльності та контролю якості кредитного портфеля.

Відтак, в умовах воєнного стану АТ КБ «ПриватБанк» переглянув моделі оцінки ризиків з урахуванням підвищеної конфліктної невизначеності. Традиційні параметри ризику, хоча й були ефективними в стабільному середовищі, стали недостатніми, оскільки війна ввела нові змінні, такі як регіональна нестабільність, порушення грошових потоків і непередбачувана поведінка позичальників. У відповідь на це банк удосконалив свої моделі, інтегрувавши аналітику даних у реальному часі та штучний інтелект, дозволяючи більш гнучко та детально оцінювати профілі ризику позичальника. Така трансформація дозволила банку оперативно виявляти та пристосовуватися до нових загроз, включаючи раптові зміни в платоспроможності клієнтів або спад у секторах, таким чином підтримуючи стійкість свого кредитного портфеля в нестабільних умовах.

Функція управління ризиками Банку охоплює фінансові ризики, а також нефінансові ризики (операційний ризик, юридичний ризик, ризик відповідності та ризик репутації). Фінансові ризики включають ринковий ризик (включаючи валютний ризик), кредитний ризик, ризик відсоткової

ставки та ризик ліквідності. Основними інструментами управління фінансовими ризиками є встановлення лімітів ризику та контроль за порушенням лімітів ризику [43; 39].

З метою ефективного управління ризиками в Банку створено та діє система управління ризиками, яка передбачає розподіл прав, обов'язків і відповідальності між різними органами управління та організаційними структурами, відокремлення процесів ідентифікації та оцінки ризиків, а також інтеграцію оцінки ефективності системи управління ризиками з процесами прийняття ризиків.

Банк має власну Стратегію управління ризиками, яка розроблена у відповідності до вимог Закону України "Про банки і банківську діяльність" [22], Постанови Правління НБУ від 11.06.2018 №64 "Про затвердження Положення про систему управління ризиками в банках України та банківських групах" [44], Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України [45], затвердженого Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 №97, а також враховує рекомендації Базельського Комітету по банківському нагляду "Керівництво. Принципи корпоративного управління для банків" [46], червень 2015 та Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України №356-р від 07.05.2022 [47].

Структуру системи управління ризиками (СУР) АТ КБ «ПриватБанк» наводимо у додатку А.

Суттєві види ризиків (рис. 1.11) та підходи Банку щодо управління ними (плани пом'якшення негативних наслідків та використання потенційних можливостей) приведені нижче.

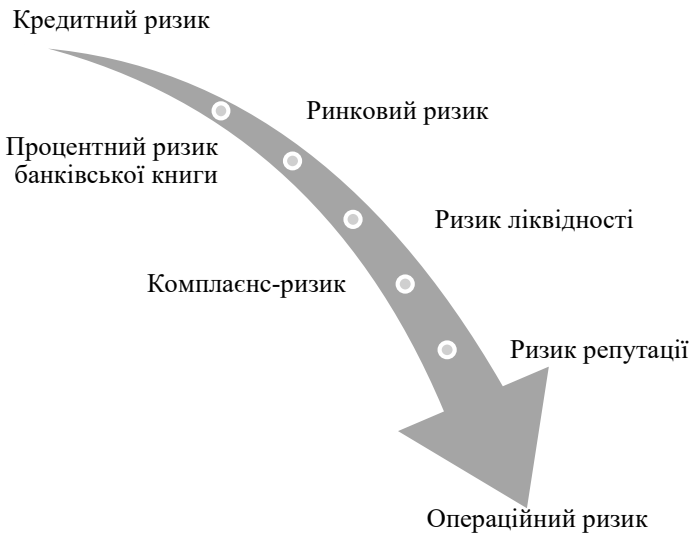


Рисунок 1.11 – Види ризиків АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану [43]

Кредитний ризик. Банки піддаються кредитному ризику, який стосується можливості збитків, додаткових збитків або неотримання запланованих доходів через невиконання боржником/контрагентом своїх зобов'язань за умовами договору. Усі активні банківські операції, за винятком боргових цінних паперів та інших фінансових інструментів у торговому портфелі банку, підпадають під кредитний ризик [43].

Основними завданнями управління кредитними ризиками в умовах військової агресії є: врахування принципів обережного кредитування при формуванні кредитних портфелів; належним чином сегментувати позичальників за рівнями ризику (у тому числі за регіонами, тобто за місцезнаходженням бізнесу, місцезнаходженням позичальника); співпрацювати з гарантійними установами (Центр боргових інструментів та Європейський банк реконструкції та розвитку) для диверсифікації кредитних ризиків; і систематично переглядати та коригувати правила прийняття рішень відповідно до поточних обставин.

Основна інформація про рівні кредитного ризику систематично оновлюватиметься та надаватиметься у формі звітів про стан кредитного портфеля для аналізу.

Для того, щоб обмежити ризики, з якими стикаються банки через кредитні операції, банки мають систему влади для прийняття рішень щодо кредитних операцій.

Щоб обмежити ризики кредитування банку, банк впроваджує таку систему повноважень щодо прийняття рішень щодо кредитних операцій:

− індивідуальні повноваження: для транзакцій з високим ризиком відділ управління ризиками уповноважений приймати рішення щодо роздрібних клієнтів у рамках стандартних умов продукту.

− подвійні повноваження (повноваження за подвійним підписом): як для високоризикованих, так і для неризикових операцій керівник відділу управління ризиками та керівник відповідного бізнес-департаменту мають право приймати спільні рішення в рамках стандартних умов продукту. Транзакції можуть бути виконані лише після одностайного схвалення.

− колективні повноваження: правління банку уповноважує кредитний комітет накладати вето на рішення після розгляду висновків, думок або рекомендацій юридичних відділів, відділів безпеки та управління ризиками (включаючи ті, що стосуються конкретних ризиків і заходів пом’якшення, пов’язаних з потенційною кредитною угодою). Такі рішення приймаються більшістю голосів членів кредитного комітету [43].

Банк регулярно проводить моніторинг ризику кожного кредиту, включаючи як ризик виконання умов кредитного договору, так і здатність позичальника виконувати умови кредитного договору надалі. Банк регулярно аналізує фінансовий стан позичальника та може переглядати процес оцінки, встановлений відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), за результатами аналізу. Аналіз базується на даних, наданих Банку позичальником або отриманих Банком іншим шляхом, щодо надходження

коштів на рахунок клієнта, останніх фінансових звітів та іншої бізнес-інформації.

Банк розраховує індикатори раннього попередження, які є ознаками незвичної поведінки/діяльності клієнта, що може призвести до погіршення профілю ризику клієнта.

Банк регулярно перевіряє поточну ринкову вартість застави, щоб оцінити її достатність для забезпечення конкретного кредиту. Оцінка застави здійснюється незалежними компаніями (агентства оцінки, затверджені Банком, або кваліфіковані внутрішні оцінювачі). Частота таких оцінок залежить від виду застави.

Банк веде кредитну історію клієнтів. Це дозволяє Банку контролювати рівень кредитного ризику, працюючи з позичальниками з хорошою кредитною репутацією. Для управління непрацюючими активами Банк щороку затверджує стратегію управління непрацюючими активами та операційний план [43].

Усі функції, відповідальність і повноваження щодо управління непрацюючими активами чітко розподілені між відділом проблемних активів.

Для забезпечення своєчасного прийняття рішень Правлінням Банку створено Комітет з управління непрацюючими активами. Усі рішення приймаються в межах повноважень, визначених Спостережною Радою Банку.

Банк здійснює нагляд за наступними процесами: реструктуризація, розгляд претензій і судових процесів, позасудові врегулювання, списання боргів за рахунок встановлених резервів, продаж майна, на яке звернуто стягнення, продаж боргів і передача функції стягнення невиконаної заборгованості на аутсорсинг.

Банк визначає заходи щодо вибуття проблемних активів на основі стандартизованих рішень або індивідуальних рішень, враховуючи розрахунок чистої теперішньої вартості очікуваних грошових потоків для забезпечення того, щоб економічні вигоди, отримані від цих грошових потоків, перевищували потенційні витрати на управління проблемними активами.

Процес управління проблемними активами охоплює всі 4 етапи життєвого циклу проблемного активу (рис. 1.12).

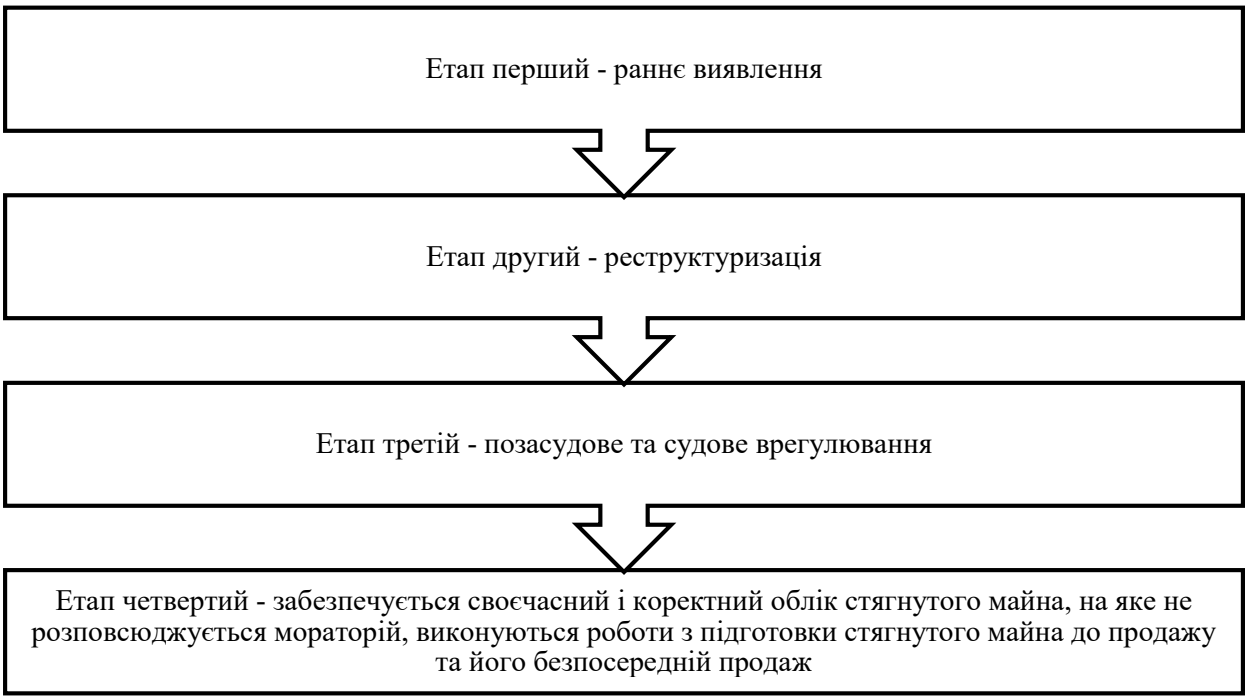


Рисунок 1.12 – Етапи процесу управління проблемними активами АТ КБ «ПриватБанк» [48]

На першому етапі бізнес-департамент працює з потенційними проблемними боржниками, які знаходяться під спостереженням. У разі передчасної прострочення (затримки сплати запланованих платежів на один день або більше) буде реалізовано дистанційний процес стягнення заборгованості, включаючи превентивні заходи, такі як м'яке стягнення (телефонні дзвінки, текстові повідомлення, електронні листи та інтерактивні повідомлення).

На другому етапі, виходячи з рівня співпраці та фінансового стану боржника, бізнес-департамент скоригує умови кредитування та зменшить фінансовий тягар шляхом застосування короткострокових інструментів реструктуризації. Для подолання кризи, спричиненої військовою агресією Росії в Україні, Банк запровадив стандартизовані короткострокові та довгострокові умови реструктуризації для всіх своїх кредитних продуктів. Для

клієнтів, які не охоплені цими програмами, індивідуальні умови доступні за запитом. На боржників з тимчасово окупованих територій і районів активних бойових дій, військовослужбовців і мобілізованих, а також тих, хто має кредити під заставу в іноземній валюті, поширюються умови ліквідації, в тому числі мораторій на виплати.

На третьому етапі Банк впроваджуватиме заходи примусового стягнення боржників, які відмовляються співпрацювати або не можуть повернути через значне погіршення свого фінансового становища. Якщо клієнт готовий співпрацювати з банком і підтвердить, що він відновив платоспроможність, банк запропонує таким боржникам інструменти дострокової реструктуризації. На даному етапі Банк застосовує такі інструменти:

− проведення очних контактів з боржниками, розшук заставного майна та майна, що передано у лізинг, їх вилучення;

− претензійно-позовна робота та супроводження виконавчих проваджень;

− взаємодія з правоохоронними органами щодо активів, за якими вбачаються шахрайські дії [43].

Під час дії воєнного стану банки не мали можливості погашати борги на охоплених територіях та тимчасово окупованих територіях, а також були обмежені в користуванні нотаріальними адміністративними ліцензіями, примусовому стягненні застави споживчих кредитів та зверненні за заставою поза законом.

На четвертому етапі ключовим завданням постає забезпечення своєчасного та правильного обліку арештованого майна, на яке не поширюється дія розпорядження про призупинення, та здійснити підготовку до реалізації та безпосереднього продажу арештованого майна.

Ринковий ризик. Ринковий ризик означає можливість збитків або додаткових збитків або неможливість отримати запланований прибуток через несприятливі зміни курсів іноземних валют, процентних ставок або вартості фінансових інструментів (ринкових котирувань, індексів тощо). Стратегічною

метою політики управління ринковими ризиками банку є мінімізація та уникнення збитків, які можуть бути спричинені зміною ринкових умов [43].

Відсотковий ризик банківського рахунку. Ризик процентної ставки банківського рахунку означає можливість збитків або додаткових збитків або нездатність отримати запланований прибуток через вплив несприятливих змін процентних ставок. Ризик процентної ставки впливає на економічну вартість капіталу банку та чистий процентний дохід [44].

Стратегічною метою політики банку щодо управління процентним ризиком банківського рахунку є мінімізація та запобігання збиткам, які можуть бути спричинені зміною процентних ставок. Банки стикаються з ризиком фінансових втрат через зміну процентних ставок за їхніми активами та зобов'язаннями, насамперед через те, що сума та строк наданих банком кредитів з фіксованою ставкою відрізняються від суми та строку зобов'язань з фіксованою ставкою. Банки проводять стрес-тестування процентного ризику своїх банківських рахунків, щоб визначити умови, за яких банк піддається ризику збитку, суму збитку та його вплив на процентний дохід банку. Стрес-тестування проводиться шляхом аналізу чутливості чистого процентного доходу до змін процентних ставок, припускаючи, що процентні ставки збільшуються або знижуються на певний відсотковий пункт.

Ризик ліквідності. Ризик ліквідності стосується ймовірності того, що банк зазнає збитків або додаткових збитків, або не зможе отримати запланований прибуток через нездатність фінансувати зростання активів та/або своєчасно виконувати зобов’язання [43].

Управління ризиком ліквідності здійснюється шляхом дотримання нормативних норм щодо показників коефіцієнта покриття ліквідності (LCR) і коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), а також обмежень і вимог до показників розриву ліквідності, розміру високоякісних ліквідних активів і концентрації джерел фінансування.

Для управління ліквідністю в кризові періоди Банком розроблено План оновлення банку, який містить можливі причини кризи, ознаки кризи та

комплекс заходів щодо локалізації та усунення кризових явищ. У плані визначаються підрозділи, відповідальні за конкретні заходи, і порядок їх взаємодії. Банк також проводить стрес-тести ліквідності за сценаріями, які охоплюють можливі несприятливі умови.

Ризик комплаєнс стосується можливості збитків/санкцій, додаткових збитків або неотримання запланованого доходу чи шкоди репутації через недотримання Банком законів, нормативних актів, ринкових стандартів, правил чесної конкуренції, корпоративної етики, конфлікту інтересів і внутрішніх банківських документів [44].

Стратегічними завданнями політики управління комплаєнс-ризиками Банку є: забезпечення ефективної роботи системи управління ризиками шляхом своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та надання рекомендацій щодо зниження комплаєнс-ризиків; створити систему управління комплаєнс-ризиками, здатну оперативно реагувати на появу негативних тенденцій, а також створити механізм швидкого та ефективного реагування для запобігання досягненню комплаєнс-ризиками критичного рівня Банку (мінімізація комплаєнс-ризиків). Ризик репутації стосується ймовірності того, що банк може зазнати збитків, додаткових збитків або не досягти очікуваних прибутків через негативне сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, акціонерами чи регуляторними органами [49].

Стратегічними завданнями політики управління репутаційними ризиками Банку є: створення ефективної системи управління репутаційними ризиками шляхом оцінки, моніторингу та контролю репутаційних ризиків; запобігати виникненню репутаційних ризиків та мінімізувати їх наслідки. Оцінка ризику включає аналіз внутрішнього ризику та залишкового ризику події (з урахуванням наявності контрольних процедур). Оцінка репутаційного ризику розраховується на основі внутрішніх документів Банку з управління та оцінки репутаційного ризику з урахуванням ймовірності репутаційного ризику та його якісного/кількісного впливу.

Операційний ризик. Операційний ризик означає ймовірність виникнення збитків або додаткових збитків або недосягнення запланованої прибутковості внаслідок дефектів або помилок у внутрішній організації процесів, навмисних чи ненавмисних дій працівників банку чи іншого персоналу, збоїв у роботі інформаційної системи банку або впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик включає юридичний ризик, але повинен виключати ризик репутації та стратегічний ризик [44].

Банк дотримується збалансованого підходу до управління операційним ризиком, спрямованого на: формування культури управління операційним ризиком та внутрішнього контролю, мінімізацію збитків від операційного ризику для Банку, оптимізацію та вдосконалення банківських процесів і продуктів, а також мінімізацію впливу операційного ризику на стабільний і сталий розвиток бізнесу Банку [50].

Банк впровадив такі інструменти та методи оцінки та управління операційним ризиком: внутрішні та зовнішні бази даних подій операційного ризику, ключові індикатори ризику (KRI), самооцінка операційного ризику, аналіз сценаріїв, аналіз результатів перевірок відділу внутрішнього аудиту та зовнішніх аудиторів, аналіз основних подій операційного ризику, аналіз та оцінка ризиків нових продуктів, основних змін у банківському бізнесі та аналіз ризиків аутсорсингу.

З метою забезпечення комплексності та ефективності процесів управління операційними, правовими та інформаційними ризиками, впровадження та функціонування систем внутрішнього контролю та управління інформаційною безпекою, управління ризиками, що виникають у зв’язку з взаємовідносинами з небанківськими установами та аутсорсерами, створено Комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою [51].

Отже, в умовах воєнного стану управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» набуває особливої важливості, оскільки нестабільна економічна ситуація та підвищені ризики неплатоспроможності клієнтів

суттєво впливають на якість активів банку. Для збереження фінансової стійкості та мінімізації втрат банк застосовує комплексний підхід до управління ризиками, який охоплює кредитний, ринковий, процентний, ліквідності, операційний, комплаєнс та репутаційний ризики. Подолання цих ризиків передбачає постійний моніторинг фінансового стану позичальників, оцінку застави, реструктуризацію проблемних кредитів, стрес-тестування, контроль дотримання нормативних вимог, а також використання технологій аналітики даних і штучного інтелекту для оперативного реагування на нові загрози. Такий системний підхід дозволяє банку підтримувати стійкість кредитного портфеля та ефективно протидіяти негативним наслідкам воєнного конфлікту.

Висновки до розділу 1

Концепція кредиту є фундаментальною для функціонування фінансової системи та економічного розвитку, відображаючи відносини, засновані на довірі, безпеці та принципах погашення. Кредит передбачає організовані процеси надання та управління коштами, причому кредитний портфель є ключовим показником стабільності, прибутковості та спроможності банку управляти ризиками. Він охоплює різноманітні класифікації та принципи – від загальних економічних правил до конкретних операційних практик – які забезпечують ефективну кредитну діяльність. Кредитний портфель, як набір позик і кредитних інструментів, стратегічно структурований таким чином, щоб збалансувати ризик і прибутковість, а управління ним має вирішальне значення для підтримки фінансової стабільності. Крім того, на кредитні відносини впливають зовнішні, внутрішні та специфічні для позичальника фактори ризику, які можуть вплинути на ліквідність, прибутковість і загальну стабільність банку, якщо їх не оцінювати та контролювати належним чином.

Комерційні банки відіграють життєво важливу роль у ринковій економіці, а кредитні операції є їх основною діяльністю, особливо в

розвинутих країнах. Ефективне управління кредитним портфелем банку має вирішальне значення для забезпечення прибутковості, стабільності та мінімізації ризиків, що включає такі етапи, як визначення кредитної політики, аналіз кредитного ринку, формування, перегляд та оцінка ефективності портфеля. Основні завдання включають балансування короткострокового прибутку з довгостроковою стабільністю за рахунок диверсифікації, аналізу платоспроможності клієнтів і постійного моніторингу якості активів. Управління ризиками використовує як внутрішні методи, такі як оцінка кредитоспроможності, формування резервів і диверсифікація портфеля, так і зовнішні механізми, такі як гарантії та страхування, керуючись принципами керованості, адекватності та ефективності. Загалом комплексний багаторівневий підхід до управління кредитним портфелем забезпечує банкам можливість підтримувати фінансову стабільність, оптимізувати прибутковість та адаптуватися до мінливих економічних умов.

Під час воєнного стану АТ КБ «ПриватБанк» наголошує на важливості управління кредитним портфелем в умовах загострення економічної нестабільності, ризиків неплатоспроможності позичальника та ринкових коливань. Банк адаптував свої моделі оцінки ризиків, інтегрувавши аналітику даних у режимі реального часу та штучний інтелект, щоб краще оцінювати ризики позичальників за невизначених умов, що дозволяє швидко реагувати на нові загрози. Його комплексна система управління ризиками охоплює фінансові та нефінансові ризики, включаючи кредитні, ринкові, процентні ризики, ризики ліквідності, операційні, юридичні, комплаєнс і репутаційні ризики, з чітко визначеними повноваженнями щодо прийняття рішень і стратегіями зменшення ризиків. Банк активно відстежує та реструктуризує проблемні активи, використовує індикатори раннього попередження та керує оцінкою застави для підтримки якості портфеля. Загалом підхід ПриватБанку в умовах воєнного стану зосереджений на збалансуванні економічної підтримки та соціальних функцій із мінімізацією ризиків для забезпечення фінансової стабільності в умовах нестабільності.

2 ОЦІНКА КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПриватБанк»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим банком України, що відіграє ключову роль у вітчизняній фінансовій системі. Він забезпечує широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, сприяючи стабільності національної економіки та розвитку фінансового сектору.

Банк було засновано у 1992 році в місті Дніпро, і з моменту свого створення він послідовно утримує лідерські позиції у банківській сфері України. У 2016 році ПриватБанк було націоналізовано, і нині він є державним банком, що належить державі в особі Міністерства фінансів України [52].

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим фінансовим інститутом України, який функціонує у формі акціонерного товариства. Така організаційно-правова форма забезпечує прозору структуру власності, підзвітність перед державними органами та можливість ефективного управління капіталом. Юридична адреса головного офісу банку розташована у місті Києві (01001), що підкреслює його центральне місце у фінансовій системі країни [52].

Банк був зареєстрований 19 березня 1992 року, тобто має понад тридцятирічну історію діяльності. За цей час ПриватБанк пройшов шлях від регіональної установи до системного банку національного рівня, який відіграє ключову роль у розвитку економіки та фінансового сектору України. Його тривалий досвід і стійкість до економічних викликів свідчать про високий рівень управління, стратегічну гнучкість і довіру клієнтів [52].

Основними видами діяльності банку є надання фінансових послуг і кредитних продуктів. Зокрема, ПриватБанк здійснює інші види грошового посередництва (КВЕД 64.19), що включає депозитні операції, розрахункове

обслуговування клієнтів і проведення платежів. Також він займається іншими видами кредитування (64.92) – надає кредити фізичним та юридичним особам, у тому числі споживчі, іпотечні та корпоративні позики [51].

Крім того, у діяльності банку передбачено надання інших фінансових послуг (64.99), не пов’язаних зі страхуванням чи пенсійним забезпеченням. Це можуть бути консультаційні послуги, операції з цінними паперами та інші фінансові інструменти. ПриватБанк також здійснює управління фінансовими ринками (66.11) та посередництво за договорами з цінними паперами або товарами (66.12), що свідчить про його активну участь у фондовому та інвестиційному секторах [51].

Важливе місце займає і допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг (66.19) – це підтримка платіжних систем, розробка цифрових фінансових сервісів, супровід інвестиційних і кредитних програм. Така багатопрофільність дозволяє ПриватБанку не лише надавати базові банківські послуги, а й пропонувати клієнтам повний комплекс сучасних фінансових рішень [52].

Основною місією ПриватБанку є забезпечення якісних, доступних і надійних фінансових послуг, які відповідають сучасним потребам суспільства. Слоган банку – «Рухаємо країну вперед» – відображає його стратегічний курс на підтримку економічного розвитку України, технологічне оновлення фінансової системи та підвищення фінансової грамотності населення [52].

Організаційна структура ПриватБанку є розгалуженою та включає центральний офіс, регіональні управління, понад 1 000 відділень, 5 000 банкоматів і 10 000 терміналів самообслуговування по всій країні, що забезпечує високу доступність банківських послуг навіть у найвіддаленіших регіонах [52].

Основними джерелами фінансування діяльності АТ КБ "ПриватБанк" є власний капітал, кошти, залучені від фізичних та юридичних осіб, а також кошти, залучені на внутрішньому та зовнішньому ринках капіталу. АТ КБ "ПриватБанк" регулярно збільшує свій капітал шляхом капіталізації витрат та

прибутків своїх власників. У разі необхідності для управління ліквідністю емітент залучає додаткові кошти на внутрішньому та зовнішніх ринках, залежно від ринкових умов та вартості ресурсів. Статутний капітал банку становить 206 060,00 млн. грн. [51].

Структура управління ПриватБанку має чітко виражений ієрархічний характер, що забезпечує ефективний розподіл функцій і відповідальності (рис. 2.1). На вершині структури перебуває Наглядова рада, яка здійснює загальний контроль за діяльністю банку, визначає стратегічні напрями розвитку, затверджує політику управління ризиками та контролює роботу правління.



Рисунок 2.1 – Структура управління банком [53]

Із рис. 2.1 бачимо, що безпосереднє керівництво поточною діяльністю банку здійснює Правління на чолі з Головою Правління. Воно відповідає за реалізацію стратегічних рішень Наглядової ради, координацію діяльності всіх напрямів роботи та прийняття оперативних управлінських рішень. Під

управлінням Правління функціонують окремі напрямки, департаменти та комітети.

Важливе місце в системі управління посідає Кредитний комітет, який здійснює контроль за кредитною політикою, приймає рішення щодо видачі кредитів та управління кредитними ризиками. До його компетенції належить також робота з казначейством, інвестиційним бізнесом і валютними ризиками, що забезпечує стабільність ліквідності банку.

У структурі банку виділено кілька функціональних напрямів: «Фінанси і ризики», «Ризик-менеджмент», «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент», а також напрям управлінських технологій та стратегічного менеджменту. Кожен із них відповідає за окремий блок ризиків – від процентних і ліквідності до операційних, стратегічних і ризику країни. Такий поділ забезпечує комплексний підхід до управління ризиками.

Суттєвою перевагою структури є наявність департаменту «Compliance», який контролює відповідність діяльності банку законодавчим нормам і внутрішнім політикам. Водночас система внутрішнього контролю, кредитного моніторингу (Credit Collection) та стратегічного менеджменту утворює збалансовану модель корпоративного управління. Така структура сприяє підвищенню прозорості, ефективності управління та зниженню фінансових ризиків у діяльності ПриватБанку.

Ключовими напрямами діяльності банку є обслуговування фізичних осіб, корпоративних клієнтів, малих і середніх підприємств, а також надання інноваційних фінансових послуг через цифрові канали.

ПриватБанк активно впроваджує цифрові технології у банківську сферу. Онлайн-платформа «Приват24» (рис. 2.2) стала символом електронного банкінгу в Україні, дозволяючи клієнтам проводити більшість фінансових операцій дистанційно. Крім того, мобільний додаток банку є одним із найпопулярніших фінансових застосунків серед українців.

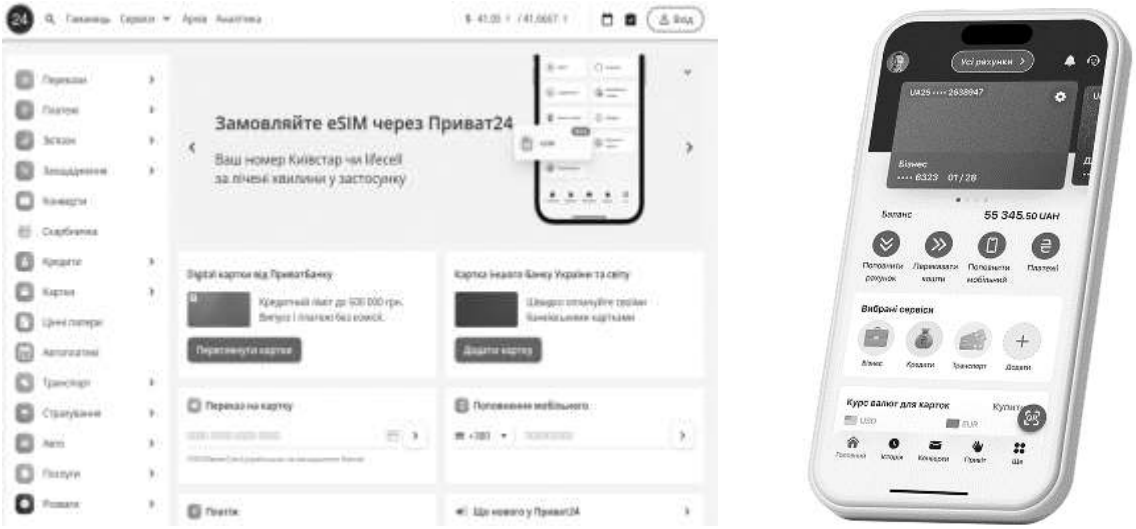


Рисунок 2.2 – Інтерфейс онлайн-платформи «Приват24» [52]

Одним із важливих аспектів діяльності банку є забезпечення стабільності та надійності. У найскладніші періоди – фінансових криз, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни – ПриватБанк залишався стабільним партнером для своїх клієнтів.

На сьогодні понад 19 мільйонів активних клієнтів довіряють свої фінанси ПриватБанку, що свідчить про високий рівень довіри населення та бізнесу. Такий масштаб обслуговування робить його не лише фінансовим, а й соціальним інститутом національного значення.

Банк приділяє значну увагу розвитку кредитування. Попри складні економічні умови, ПриватБанк продовжує активно кредитувати як населення, так і бізнес. У 2022 році обсяг нових кредитів бізнесу склав понад 23,8 млрд грн, а частка банку в роздрібному кредитному портфелі зросла з 26% до 32%.

У структурі доходів банку переважають процентні доходи від кредитних операцій, а також комісійні доходи від розрахунково-касового обслуговування та операцій з картками. Така диверсифікація джерел доходів забезпечує стабільність фінансових результатів.

Важливим напрямом діяльності банку є розвиток корпоративного управління. У ПриватБанку діє сучасна система управління ризиками,

фінансового моніторингу та комплаєнсу, що відповідає міжнародним стандартам і вимогам Національного банку України.

Особливу увагу банк приділяє боротьбі з корупцією та прозорості у своїй діяльності. Для цього діє антикорупційна програма, система внутрішнього аудиту, а також публікуються інтегровані річні звіти, які демонструють результати діяльності та фінансовий стан установи.

Як державний банк, ПриватБанк є одним із найбільших платників податків в Україні, що робить його вагомим учасником формування державного бюджету. Окрім того, він виступає відповідальним роботодавцем, забезпечуючи роботою тисячі громадян.

Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою корпоративної стратегії банку. ПриватБанк підтримує соціальні ініціативи, освітні програми, волонтерські проєкти та програми допомоги Збройним Силам України.

Банк орієнтується на принципи сталого розвитку, приділяючи увагу екологічним аспектам своєї діяльності, цифровізації процесів і мінімізації використання паперових носіїв.

У своїй роботі ПриватБанк прагне перевершувати очікування клієнтів. Сервісна політика банку базується на принципах швидкості, зручності та доступності. Сучасна система дистанційного обслуговування дозволяє клієнтам отримувати банківські послуги цілодобово без необхідності відвідувати відділення.

Високі стандарти обслуговування забезпечуються постійним навчанням персоналу, удосконаленням внутрішніх процедур і технологічних інновацій. Це сприяє зміцненню позицій банку на фінансовому ринку.

Завдяки ефективному управлінню активами і пасивами, банк демонструє позитивну динаміку фінансових показників. Його капіталізація, ліквідність та прибутковість відповідають нормативам НБУ, що свідчить про стійкість установи.

Важливим напрямом діяльності є розвиток міжнародного співробітництва. ПриватБанк співпрацює з міжнародними фінансовими

організаціями, такими як ЄБРР та Світовий банк, залучаючи ресурси для підтримки малого і середнього бізнесу.

У перспективі стратегічна мета банку полягає в зміцненні позицій на внутрішньому ринку, розширенні цифрових можливостей та підтримці економічного відновлення України після війни.

Таким чином, ПриватБанк є сучасною, інноваційною, стабільною і соціально відповідальною фінансовою установою, яка робить вагомий внесок у розвиток національної економіки. Його діяльність спрямована не лише на задоволення фінансових потреб клієнтів, але й на формування економічно сильної, незалежної та європейсько орієнтованої України.

2.2 Аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз фінансового стану банку є одним з найважливіших напрямків операційної діяльності. Банк щоденно розраховує регулятивні нормативи ліквідності, встановлені Національним банком України. Для проведення аналізу банківській діяльності необхідно мати аналітичні матеріали, що дозволяють одержати достовірну, повну і все бічну інформацію про банк.

В таблиці 2.1 проведено аналіз основних показників діяльності АТ КБ ПриватБанк за 2022-2024 рр. [54-56].

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників діяльності АТ КБ ПриватБанк за період 2022-2024 рр., млн.грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Активи	540596	680068	761530	220934
Зобов’язання	482807	595036	662160	179353
Власний капітал	57789	85032	99370	41581

Джерело: складено та обраховано автором на основі джерела [54-56]

Як бачимо із табл. 2.1, аналіз основних фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання та зміцнення його фінансової позиції. Загальні активи банку за цей період збільшилися з 540,6 млрд грн у 2022 році до 761,5 млрд грн у 2024 році, тобто на 220,9 млрд грн. Таке зростання вказує на активний розвиток банку, розширення кредитного портфеля, збільшення обсягів інвестицій та підвищення ефективності управління ресурсами.

Зобов’язання ПриватБанку також демонструють позитивну динаміку: з 482,8 млрд грн у 2022 році до 662,2 млрд грн у 2024 році, що становить приріст у 179,4 млрд грн, що, на нашу думку, може свідчити про збільшення клієнтської бази, зростання депозитів фізичних і юридичних осіб, а також довіру населення до банку навіть у складних економічних умовах.

Власний капітал банку за аналізований період зріс із 57,8 млрд грн до 99,4 млрд грн, тобто майже на 42 млрд грн, що є ознакою фінансової стійкості та прибуткової діяльності. Підвищення капіталу свідчить про ефективне управління прибутками, нарощення резервів і здатність банку підтримувати високий рівень ліквідності.

У цілому, динаміка показників підтверджує, що ПриватБанк успішно адаптується до економічних викликів, залишається лідером банківського сектору України та забезпечує надійну підтримку фінансової системи держави.

Основні показники діяльності АТ КБ ПриватБанк за період 2022-2024 рр. візуально відображено на рис. 2.3.

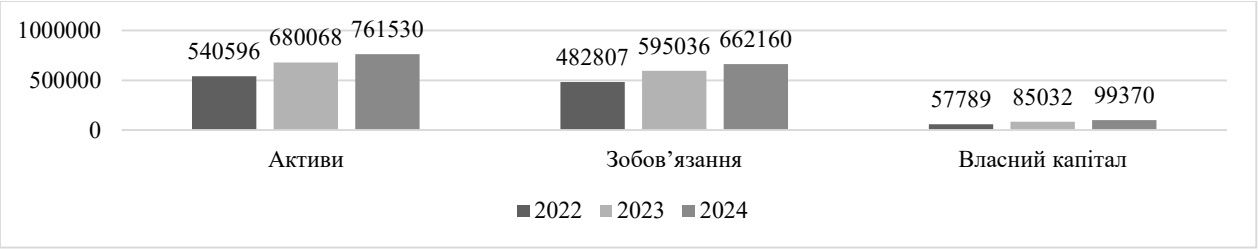


Рисунок 2.3 – Основні показники діяльності АТ КБ ПриватБанк за період 2022-2024 рр., млн. грн

Аналіз складу і структури активів АТ КБ «Приватбанк» у 2022-2024 роках подано у таблиці 2.2, а динаміка активів у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу і структури активів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках

Показники	Роки, тис. грн.			Структура,%			Зміни в структурі,%	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	94191	152282	151768	41,08	40,90	40,49	-0,18	-0,41
Кошти в інших банках	3711	439	300	1,62	0,12	0,08	-1,5	-0,04
Кредити та заборгованість клієнтів	3723	1313	1000	1,62	0,35	0,27	-1,27	-0,08
Кредити та заборгованість юридичних осіб	5340	5051	7703	2,33	1,36	2,05	-0,97	0,69
Кредити та заборгованість фізичних осіб	3880	86737	70914	1,69	23,30	18,92	21,61	-4,38
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	95716	100376	110699	41,75	26,96	29,53	-14,79	2,57
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	30	30	0	0,01	0,01	0,00	0	-0,01
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	377	809	1835	0,16	0,22	0,49	0,06	0,27
Основні засоби та нематеріальні активи	6617	6690	7186	2,89	1,80	1,92	-1,09	0,12
Інші фінансові активи	6498	9493	13520	2,83	2,55	3,61	-0,28	1,06
Інші активи	9189	9094	9933	4,01	2,44	2,65	-1,57	0,21
Чисті активи	229272	372314	374858	100,00	100,00	100,00	0	0

Джерело: складено та обраховано автором на основі джерела [54-56]

Як бачимо із табл. 2.2, аналіз структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки свідчить про стабільність фінансової політики банку та певні зміни у розподілі активів між основними статтями балансу. Загальна сума чистих активів зросла з 229 272 тис. грн у 2022 році до 374 858 тис. грн у 2024 році, що демонструє позитивну динаміку розвитку та розширення діяльності банку. Разом із цим спостерігається коригування структури активів, що відображає зміну пріоритетів у розміщенні коштів.

Найбільшу частку в активах банку традиційно займають грошові кошти та їх еквіваленти, питома вага яких у 2022 році становила 41,08%, а у 2024 році – 40,49%. Незначне зниження цього показника (на 0,41%) свідчить про збереження високої ліквідності банку при одночасному перерозподілі ресурсів на інші напрямки інвестування та говорить про ефективне управління грошовими потоками та раціональне використання вільних коштів.

Водночас істотних змін зазнали кредити та заборгованість фізичних осіб, частка яких зросла з 1,69% у 2022 році до 23,3% у 2023 році, а потім зменшилася до 18,92% у 2024 році. Така динаміка свідчить про активізацію кредитування населення у 2023 році, після чого банк здійснив оптимізацію кредитного портфеля з метою зниження ризиків неповернення позик.

Кредити та заборгованість юридичних осіб залишаються на відносно стабільному рівні, хоча їх частка у структурі активів дещо коливалася – з 2,33% у 2022 році до 1,36% у 2023-му та зростання до 2,05% у 2024 році. На нашу думку, динаміка такого характеру може вказувати на поступове відновлення кредитування бізнесу після періоду економічної невизначеності та війни, а також на зважену політику банку у сфері корпоративного кредитування.

Значне місце в структурі активів займають цінні папери, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід. У 2022 році їхня частка становила 41,75%, однак у 2023 році знизилася до 26,96%, а в 2024-му зросла до 29,53%. Тенденція до зростання цієї статті балансу свідчить про гнучке управління інвестиційним портфелем банку, який адаптується до

змін на фінансовому ринку та коливань прибутковості державних і корпоративних облігацій.

Незначну, але стабільну частку становлять основні засоби, нематеріальні активи, дебіторська заборгованість і інші фінансові активи. Їхній сукупний внесок у структуру активів коливається в межах 8–10%, що є характерним для великих банків з розвиненою інфраструктурою. Зростання інших фінансових активів до 3,61% у 2024 році свідчить про диверсифікацію активів і прагнення банку розширити джерела доходів.

На підставі аналізу даних із табл. 2.2 бачимо, що загалом структура активів ПриватБанку демонструє раціональне поєднання ліквідності, інвестицій та кредитної діяльності. Банк зберігає високий рівень фінансової гнучкості, активно працює на ринку кредитування, водночас підтримуючи значні резерви грошових коштів та, відповідно, забезпечує стабільність, стійкість до ризиків і здатність ефективно реагувати на економічні виклики.

Перейдемо до аналізу динаміки активів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках

Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, (+,-) тис. грн		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	94191	152282	151768	58091	-514	61,67	-0,34
Кошти банків	3711	439	300	-3272	-139	-88,17	-31,66
Кредити клієнтам	3723	1313	1000	-2410	-313	-64,73	-23,84
Кредити та заборгованість юридичних осіб	5340	5051	7703	-289	2652	-5,41	52,50

Продовження таблиці 2.3

Кредити та заборгованість фізичних осіб	3880	86737	70914	82857	-15823	2135,49	-18,24
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	95716	100376	110699	4660	10323	4,87	10,28
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	30	30	0	0	-30	0,00	-100,00
Дебіторська заборгованість	377	809	1835	432	1026	114,59	126,82
Основні засоби та нематеріальні активи	6617	6690	7186	73	496	1,10	7,41
Інші фінансові активи	6498	9493	13520	2995	4027	46,09	42,42
Інші активи	9189	9094	9933	-95	839	-1,03	9,23
Чисті активи	229272	372314	374858	143042	2544	62,39	0,68

Джерело: складено та обраховано автором на основі джерела [54-56]

Виходячи із наведених у табл. 2.3 даних, бачимо, що у 2022–2024 роках динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. Найбільш суттєве зростання спостерігається за статтею «грошові кошти та їх еквіваленти», які у 2023 році збільшилися на 58 091 тис. грн (на 61,67%), що свідчить про підвищення ліквідності банку. Проте вже у 2024 році зафіксовано незначне скорочення на 514 тис. грн (–0,34%), що можна розглядати як стабілізацію обсягів грошових ресурсів після значного зростання попереднього року.

Водночас коштів банків та кредитів клієнтам стало менше. Кошти, розміщені в інших банках, зменшилися на 3 272 тис. грн у 2023 році (–88,17%) і ще на 139 тис. грн у 2024-му (–31,66%), що може свідчити про переорієнтацію ресурсів на внутрішні операції чи обережність у міжбанківських вкладеннях. Подібна тенденція спостерігається і за кредитами клієнтам: зниження на 2 410

тис. грн у 2023 році (–64,73%) та ще на 313 тис. грн у 2024 році (–23,84%). Натомість кредити юридичним особам у 2024 році зросли на 2 652 тис. грн (52,5%), після невеликого скорочення у 2023 році. Щодо кредитів фізичним особам, то у 2023 році їх обсяг зріс на 82 857 тис. грн (у понад 21 раз), але в 2024 році скоротився на 15 823 тис. грн (–18,24%), що пояснюється певним насиченням ринку споживчих кредитів і можливим посиленням вимог до позичальників.

Позитивну динаміку демонструють і цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід: +4 660 тис. грн у 2023 році та +10 323 тис. грн у 2024 році (зростання на 4,87% і 10,28% відповідно). Таке значне зростання свідчить про активне інвестування банку в ринкові інструменти та диверсифікацію активів. Також помітне зростання за дебіторською заборгованістю (на 432 тис. грн у 2023 р. і 1 026 тис. грн у 2024 р.) та іншими фінансовими активами (збільшення на 2 995 і 4 027 тис. грн відповідно), що може бути пов’язано з розширенням операційної діяльності.

Відтак, відзначаємо, що загалом, чисті активи банку за три роки зросли на 41 581 тис. грн, а темпи приросту становили 47,14% у 2023 році та 16,86% у 2024 році. Така динаміка вказує на стале нарощування фінансового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк» та ефективне управління активами навіть у складних економічних умовах, хоча певні зниження за окремими статтями свідчать про обережність банку та адаптацію до ризиків воєнного часу.

Показники які будемо використовувати для фінансового аналізу АТ КБ «Приватбанк»:

1. рентабельність активів = чистий прибуток / загальні активи.
2. рентабельність власного капіталу = чистий прибуток / власний капітал.
3. коефіцієнт забезпеченості власним капіталом = власний капітал / активи.
4. коефіцієнт надійності = власний капітал / зобов'язання.
5. коефіцієнт загальної ліквідності = активи / зобов'язання.

Для вивчення фінансового аналізу АТ КБ “ПриватБанк” візьмемо звітність за 2022-2024 рр. [54-56].

Таблиця 2.4 – Показники фінансової діяльності АТ КБ “Приватбанк” за 2022-2024 рр., млн. грн.

Показники	2022	2023	2024
Розмір чистих активів	229272	372314	374858
Статутний капітал	8144	8145	8145
Власний капітал	57789	85032	99370
Чистий прибуток	30196	37765	40141

Джерело: складено автором на основі джерела [54-56]

Аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки із табл. 2.4 та рис. 2.4 свідчить про їх стабільне зростання. Найбільш суттєве збільшення спостерігається за показником чистих активів, які зросли з 229 272 млн грн у 2022 році до 374 858 млн грн у 2024 році. Така позитивна динаміка (приріст понад 145 млрд грн) вказує на розширення масштабів діяльності банку, підвищення його ліквідності та здатності ефективно залучати ресурси; є ознакою стійкості фінансового стану навіть в умовах економічної нестабільності.

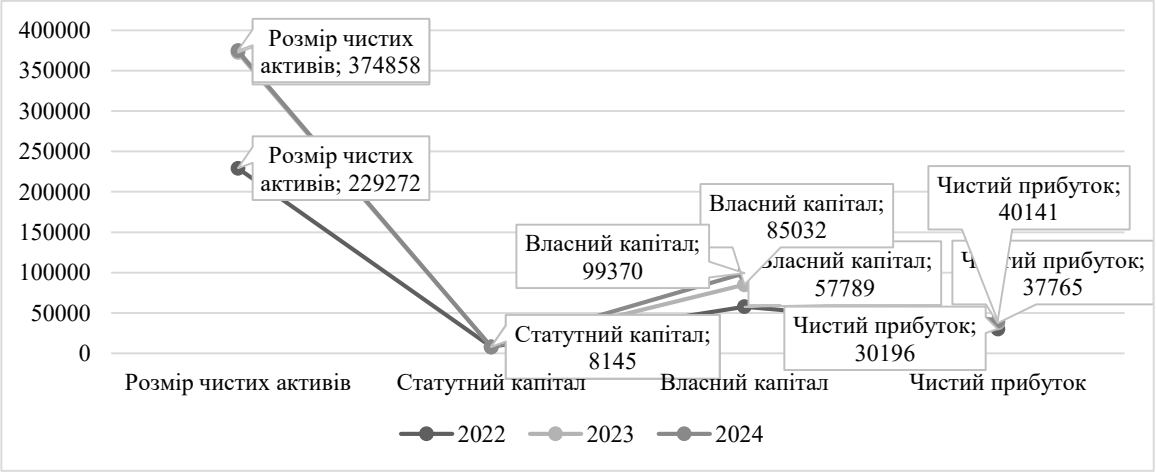


Рис. 2.4 – Показники фінансової діяльності АТ КБ “Приватбанк” за 2022-2024 рр., млн. грн.

Власний капітал банку також демонструє зростання – з 57 789 млн грн у 2022 році до 99 370 млн грн у 2024 році, що свідчить про підвищення фінансової незалежності та стабільності установи.

При цьому статутний капітал залишається незмінним (8144–8145 млн грн), що є типовим для державних банків і говорить про те, що розширення капіталу відбувається переважно за рахунок прибутку, а не додаткових внесків власників.

Показник чистого прибутку також має позитивну тенденцію: з 30 196 млн грн у 2022 році він зріс до 40 141 млн грн у 2024 році. Загалом, фінансові результати за три роки підтверджують стійке зростання прибутковості та зміцнення позицій ПриватБанку як провідного банку України.

Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу АТ КБ “ПриватБанк” за 2022-2024 рр. наведемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу АТ КБ “ПриватБанк” за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Рентабельність активів	5,58	5,55	5,27
Рентабельність власного капіталу	3,7	4,6	4,9
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	10,69	12,50	13,05
Загальна ліквідність	1,12	1,14	1,15

Джерело: обраховано автором на основі джерела [54-56]

Динаміку показників фінансово-економічного аналізу АТ КБ “ПриватБанк” за 2022-2024 рр. наводимо на рис. 2.5.

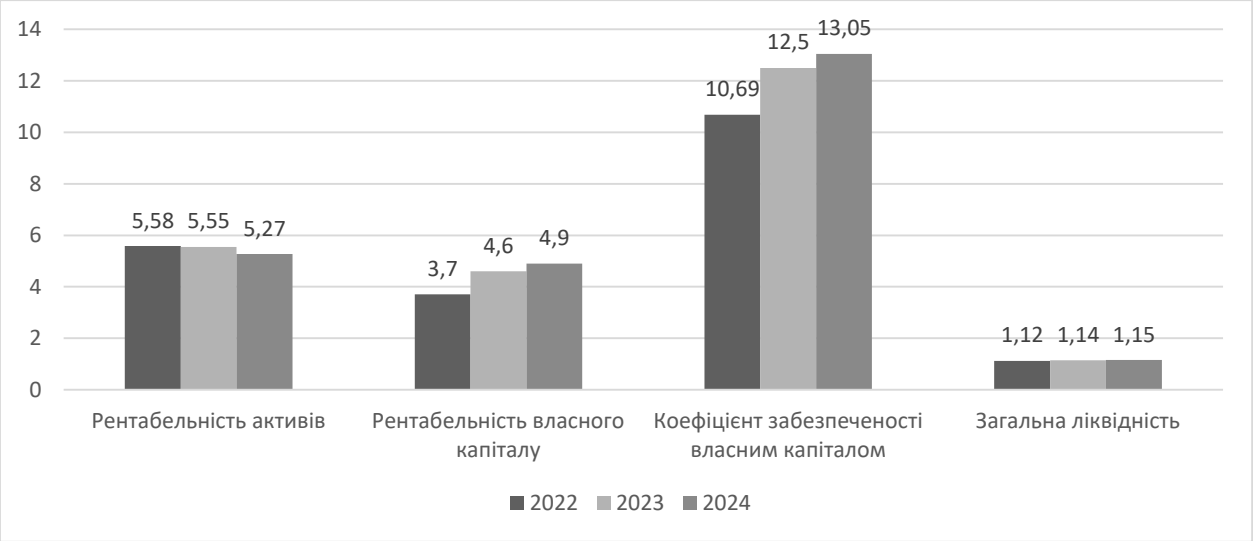


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансово-економічного аналізу АТ КБ “ПриватБанк” за 2022-2024 рр.

Як бачимо, узагальнення фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки свідчить про стабільність і поступове покращення ефективності роботи банку.

Склад, структура та динаміка зобов'язань АТ КБ "ПРИВАТБАНК" у 2022-2024 роках наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу і структури зобов’язань АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках

Показники	Роки, тис.грн.			Структура,%			Зміни в структурі,%	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Кошти банків	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кошти клієнтів	471863	555371	621397	97,75	93,33	93,84	-4,42	0,51
Інші залучені кошти	128	2630	6199	0,03	0,44	0,94	0,42	0,49
Відстрочені податкові зобов’язання	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резерви за зобов’язаннями	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові зобов'язання	2647	3056	4104	0,55	0,51	0,62	-0,03	0,11
Інші зобов’язання	2274	4327	4967	0,47	0,73	0,75	0,26	0,02
Субординований борг	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього зобов’язань	482719	595036	662160	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: складено та обраховано автором на основі джерела [54-56]

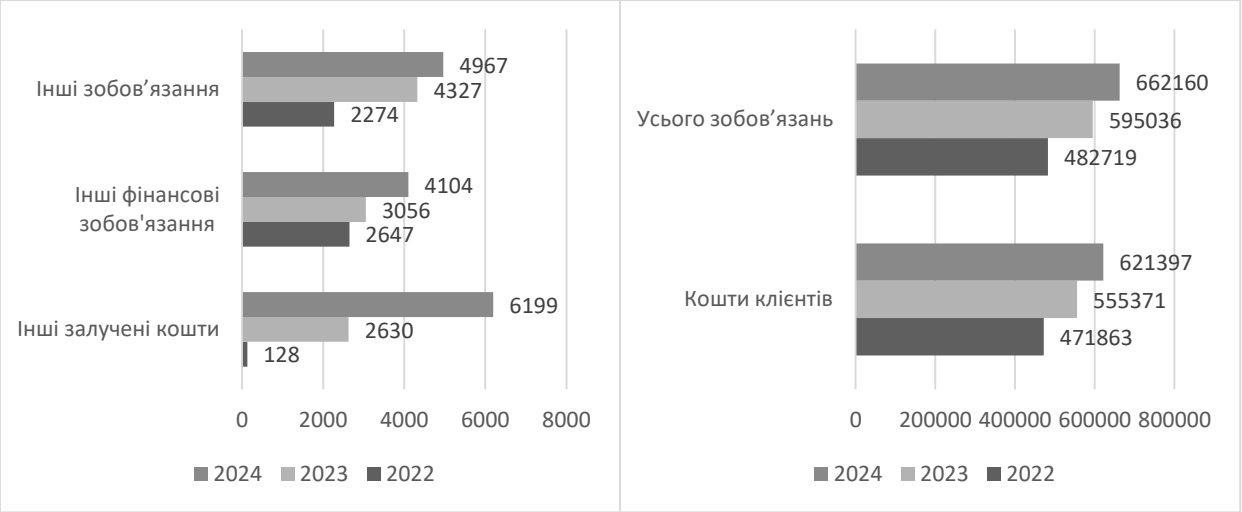


Рисунок 2.6 – Динаміка складу і структури зобов’язань АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках

Аналіз структури зобов’язань АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки свідчить про стабільність фінансової політики банку та поступове зростання його зобов’язань. У цілому, динаміка показників свідчить про стійкість зобов’язань ПриватБанку, його стабільну клієнтську базу та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки капіталу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках

Показники	Роки, тис.грн.			Абсолютне відхилення, (+,-) тис. грн		Темп росту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Статутний капітал	8144	8145	8145	1	0	0,01	0,00
Емісійні різниці	23	23	23	0	0	0,00	0,00
Резерви та інші фонди банку	888	2208	1436	1320	-772	148,65	-34,96
Резерви переоцінки	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Власний капітал	57789	85032	99370	1	0	0,01	0,00

Джерело: складено та обраховано автором на основі джерела [54-56]

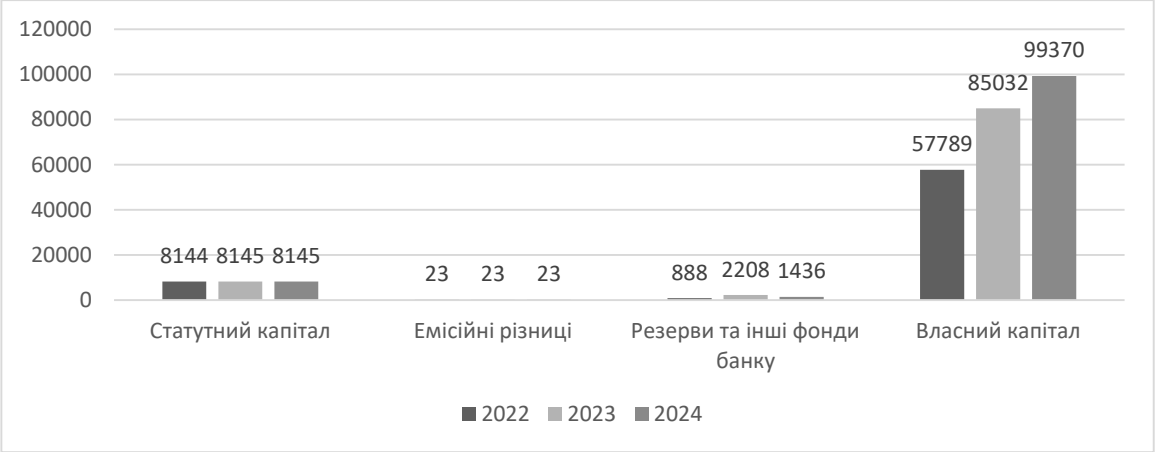


Рисунок 2.7 – Динаміка капіталу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках

Загальний фінансовий результат АТ КБ "ПРИВАТБАНК" у 2022-2024 роках свідчить про стабільність і поступове зростання фінансової стійкості банку. Статутний капітал та емісійні різниці залишались практично незмінними, що відображає консервативну політику формування базового капіталу. Значне коливання відбулося у резервах та інших фондах банку: у 2023 році вони зросли на 148,65% порівняно з 2022 роком, що свідчить про нарощування страхових та підтримуючих ресурсів у період воєнної нестабільності, тоді як у 2024 році відбулося їх скорочення на 34,96%, що можна пояснити використанням частини резервів для підтримки кредитного портфеля та фінансових зобов’язань. Власний капітал банку демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 57 789 тис. грн у 2022 році до 99 370 тис. грн у 2024 році, що підтверджує здатність банку зберігати фінансову стійкість та ефективно управляти ресурсами навіть за умов воєнного стану.

Як бачимо із табл. 2.8, аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання ефективності його діяльності та прибутковості. Виходячи із проаналізованої фінансової звітності стало відомо, що чистий прибуток банку за цей період зріс із 30 198 тис. грн у 2022 році до 40 273 тис. грн у 2024 році, що демонструє позитивну динаміку навіть в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022-2024 роках

Показники	Роки, тис.грн.			Абсолютне відхилення, (+,-) тис. грн		Темп росту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий процентний дохід / Чисті процентні витрати	39920	59622	66888	19702	7266	49,35	12,19
Процентні доходи	38906	66238	25215	27332	-41023	70,25	-61,93
Процентні витрати	3767	10706	6616	6939	-4090	84,20	-38,20
Комісійні доходи	11488	41589	46602	30101	5013	62,02	12,05
Комісійні витрати	11930	17150	18834	5220	1684	43,76	9,82
Торговий результат	345153	406191	462547	61038	56356	17,68	13,87
Результат від переоцінки іноземної валюти	2790	435	1210	-2355	775	-84,41	178,16
Інші операційні доходи	79446	110000	125815	30554	15815	38,46	14,38
Адміністративні та інші операційні витрати	11273	12287	14427	1014	2140	8,99	17,42
Всього доходів	79588	110193	126114	30605	15921	38,45	14,45
Всього витрат	34531	28114	24277	-6417	-3837	-18,58	-13,65
Прибуток (Збиток) до оподаткування	34740	72877	81165	38137	8288	9,78	11,37
Витрати на податок на прибуток	4486	35020	40892	30534	5872	80,65	16,77
Прибуток	30198	37857	40273	7659	2416	25,36	6,38

Джерело: складено та обраховано автором на основі джерела [54-56]

Основними чинниками цього зростання стали підвищення чистого процентного доходу (на 49,35% у 2023 році та ще на 12,19% у 2024 році) та комісійних доходів, які стабільно збільшуються щороку. Водночас зростання торгового результату і інших операційних доходів підтверджує успішну диверсифікацію джерел прибутку. Незважаючи на підвищення адміністративних витрат і витрат на податок, банк зберіг високий рівень рентабельності, що свідчить про ефективне управління ресурсами та фінансову стійкість установи.

Отже, аналіз фінансового стану ПриватБанку з 2022 по 2024 рік демонструє стабільну та позитивну траєкторію зростання, при цьому ключові

показники, такі як загальні активи, зобов'язання та власний капітал, демонструють стабільне зростання. Активи банку істотно зросли завдяки активному розвитку, зростанню кредитного портфеля та диверсифікації інвестицій при збереженні високої ліквідності та ефективного управління ресурсами. Показники фінансової ефективності, включаючи чисті активи, чистий прибуток і коефіцієнти прибутку, вказують на зміцнення стабільності та прибутковості, незважаючи на економічні проблеми. Загалом ПриватБанк залишається провідною та стійкою фінансовою установою в Україні, яка ефективно адаптується до економічної невизначеності та забезпечує надійну підтримку фінансової системи країни.

2.3 Аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

Проведемо аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» та його рівня доходності (табл. 2.9). У таблиці 2.9 наведено показник коефіцієнту доходності який було розраховано як частку чистого процентного доходу до загальної суми кредитного портфелю банку (видані кредити та аванси).

Таблиця 2.9 – Аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

Найменування показника	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Видані кредити та аванси, млн грн*	184899	235961	203307	27,62	-13,84
у тому числі:					
видані кредити та аванси банкам, млн грн	103837	134237	86589	29,28	-35,50
видані кредити та аванси клієнтам, млн грн	68084	92019	112761	35,16	22,54
Чистий процентний дохід, млн грн	39920	59622	66888	49,35	12,19
Коефіцієнт доходності кредитного портфелю	0,22	0,25	0,33	0,04	0,08

* – кредитний портфель обрахований без врахуванням резервів для покриття можливих втрат від нестандартних кредитних операцій

Аналіз показників таблиці 2.10 дає підстави зробити висновки про те, що аналіз динаміки кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки показує певні коливання в обсягах кредитування.

Загальний обсяг виданих кредитів та авансів у 2023 році зріс на 27,62% порівняно з 2022 роком, що свідчить про активізацію кредитної діяльності банку після періоду економічної невизначеності.

Проте у 2024 році обсяг кредитів зменшився на 13,84%, що, ймовірно, пов’язано з консервативнішою політикою ризик-менеджменту та обмеженням кредитування в умовах воєнного стану.

Найбільш значні коливання спостерігаються у сегменті кредитів, виданих іншим банкам: їх обсяг спочатку зріс на 29,28%, а потім знизився на 35,5%, що свідчить про перерозподіл ресурсів на користь кредитування клієнтів.

Натомість обсяг кредитів і авансів, виданих клієнтам, демонструє стійку позитивну тенденцію: зростання на 35,16% у 2023 році та ще на 22,54% у 2024 році. Це свідчить про фокус ПриватБанку на реальному секторі економіки та підтримці бізнесу й населення через розширення кредитних програм. Така політика дозволила банку суттєво збільшити чистий процентний дохід, який зріс із 39 920 млн грн у 2022 році до 66 888 млн грн у 2024 році.

Динаміка зміни кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки представлена на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Динаміка зміни кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

Таким чином можемо констатувати, що коефіцієнт доходності кредитного портфеля ПриватБанку зріс із 0,22 у 2022 році до 0,33 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання кредитних ресурсів і зростання прибутковості основної діяльності банку. Це означає, що навіть за умов загальноекономічної нестабільності ПриватБанк зумів оптимізувати свою кредитну політику, збалансувати ризики та забезпечити стабільне зростання дохідності портфеля.

Перейдемо до аналізу структури кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		2024		Темп зростання, %	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	2023/ 2022	2024/ 2023
Всього видано кредитів та авансів*	184899	100,00	235961	100,00	203307	100,00	0,00	0,00
Депозитні сертифікати НБУ	103837	56,16	134237	56,89	86589	42,59	0,73	-14,30
Кредити юридичним особам	5340	2,89	6388	2,71	9112	4,48	-0,18	1,77
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу	21311	11,53	25454	10,79	23606	11,61	-0,74	0,82
Кредитні картки	46593	25,20	54500	23,10	62703	30,84	-2,10	7,74
Іпотечні кредити	3912	2,12	5618	2,38	8559	4,21	0,27	1,83
Споживчі кредити	3880	2,10	9764	4,14	12738	6,27	2,04	2,13
Інші кредити та аванси	26	0,01	0	0,00	0	0,00	-0,01	0,00

Джерело: складено та обраховано автором на основі джерела [54-56]

Виходячи із аналізу даних, наведених у табл. 2.10, аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки свідчить про певні зміни у напрямках кредитної політики банку та перерозподіл акцентів

між основними видами кредитування. Структура кредитного портфеля ПриватБанку демонструє збалансованість між надійністю і прибутковістю, а також свідчить про адаптацію банку до умов сучасного ринку шляхом диверсифікації напрямів кредитування.

Структура кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки відображена на рис. 2.9.

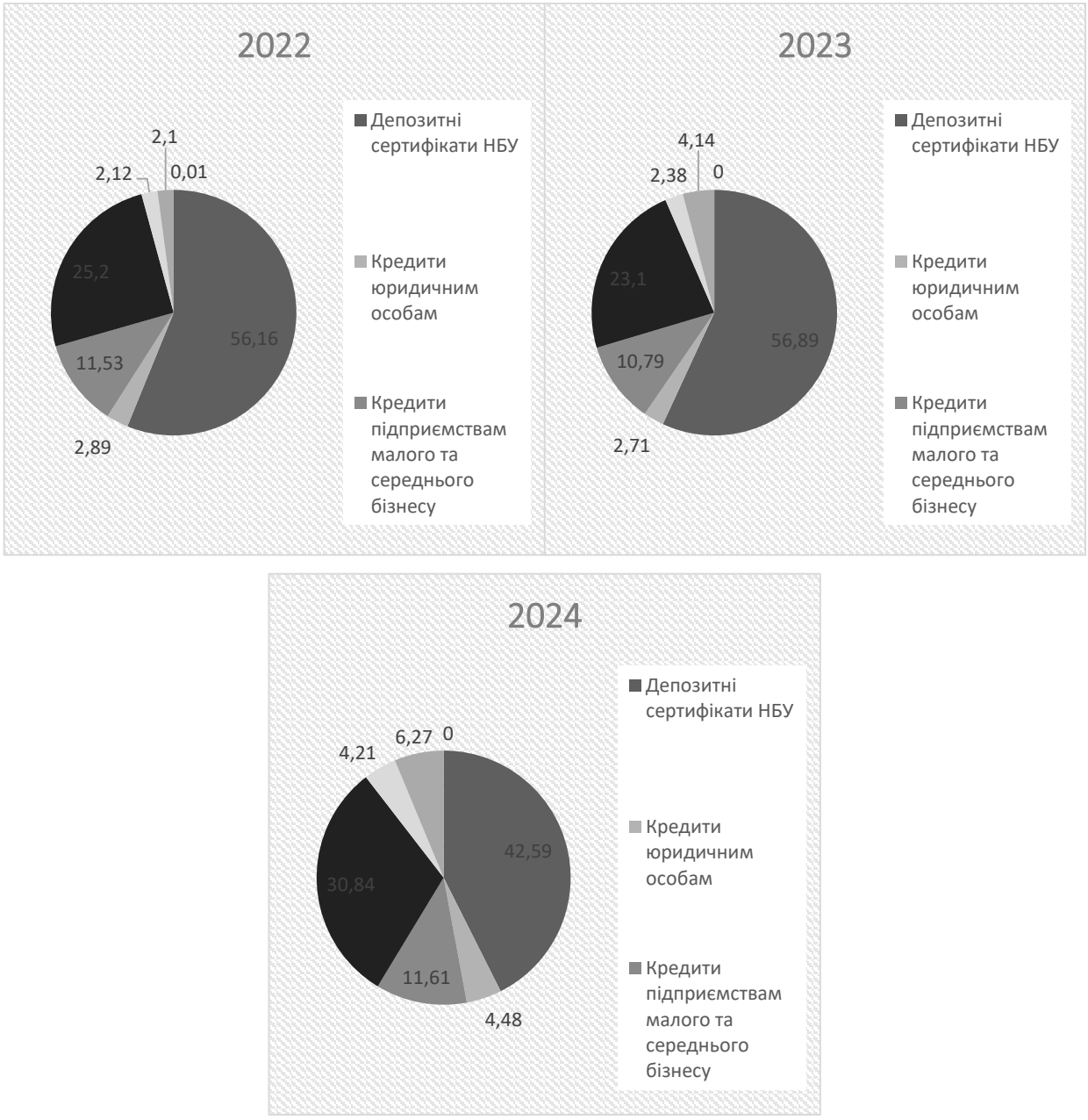


Рисунок 2.9 – Структура кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

Для проведення аналізу ефективності кредитної політки АТ КБ «ПриватБанк» доцільно оцінити співвідношення депозитного та кредитного портфелів банку, депозитних та кредитних відсоткових ставок (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка співвідношень депозитного та кредитного портфелів АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Кредитний портфель банку, млн грн*	184899	235961	203307	27,62	-13,84
Депозитний портфель банку, млн грн	103837	134237	86589	29,28	-35,50
Співвідношення кредитного портфелю до депозитного, %	0,22	0,25	0,33	0,04	0,08
Середня відсоткова ставка по кредитах, %	21,6	25,3	32,9	17,13	30,04
Середня відсоткова ставка по депозитах, %	21,38	25,05	32,57	17,17	30,02
Співвідношення відсоткових ставок кредитів та депозитів, %	101%	101%	101%	0	0

* – кредитний портфель обрахований без врахуванням резервів для покриття можливих втрат від нестандартних кредитних операцій

Як випливає із показників, наведених у табл. 2.11 у 2022-2024 роках динаміка депозитного та кредитного портфелів АТ КБ «ПриватБанк» демонструє певні коливання: якщо у 2023 році спостерігалося зростання обсягів як кредитів, так і депозитів, то в 2024 році зафіксовано їх помітне скорочення, особливо депозитного портфеля (на 35,5%). Водночас співвідношення кредитного до депозитного портфеля підвищилося до 0,33, що свідчить про активніше кредитування клієнтів відносно обсягів залучених коштів. Середні відсоткові ставки за кредитами й депозитами зростали синхронно, зберігаючи стабільне співвідношення близько 101%, що вказує на збалансовану процентну політику банку та прагнення підтримувати прибутковість кредитних операцій без суттєвого збільшення ризику.

Для глибшого аналізу ефективності кредитної політки АТ КБ «ПриватБанк» окрім розглянутих показників доцільно розглянути наступні:

1. Рівень ризику кредитного портфелю.

2. Рівень доходності кредитного портфелю.

3. Середньозважена без ризикова ставка кредитування, станом на початок року (відсоткова ставка по ОВДП).

4. Коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем банківської установи.

Результати обчислення показник ів наводимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанку» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/ 2022	2024/2023
Резерв для покриття можливих втрат від нестандартних кредитних операцій, млн грн	888	2208	1436	148,65	-34,96
Кредитний портфель банку, млн грн*	184011	233753	201871	27,03	-13,64
Рівень ризику кредитного портфелю, %	0,48	0,94	0,71	95,83	-24,47
Рівень доходності кредитного портфелю, %	22	25	33	0,00	0,00
Середньозважена без ризикова ставка кредитування, станом на початок року (відсоткова ставка по ОВДП), %**	18,3	18,7	15,98	0,00	0,00
Коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем банку	-16,13	5,11	10,49	-131,68	105,28

* – кредитний портфель обрахований без врахуванням резервів для покриття можливих втрат від нестандартних кредитних операцій.

** – обраховано на основі офіційних статистичних даних НБУ.

На підставі аналізу даних табл. 2.12, бачимо, що у період 2022–2024 років ефективність управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» зазнала помітних коливань. Обсяг кредитного портфеля зріс у 2023 році на 27,03 %, однак у 2024-му зменшився на 13,64 %. Така динаміка може бути зумовлена зниженням попиту на кредити, підвищенням ризиків у банківському секторі чи посиленням вимог до кредитоспроможності позичальників. Варто зазначити, що резерви під покриття можливих втрат у 2023 році зросли більш ніж удвічі, а вже у 2024 році скоротилися на третину, що свідчить про покращення якості кредитного портфеля та зниження частки проблемних позик.

Рівень ризику кредитного портфеля у 2023 році зріс до 0,94 %, але у 2024 році зменшився до 0,71 %, тобто банк зміг частково стабілізувати структуру кредитів і знизити потенційні втрати. Водночас рівень доходності кредитного портфеля демонструє позитивну тенденцію: 22 % у 2022 році, 25 % у 2023-му та 33 % у 2024-му, що значно перевищує середньозважену безризикову ставку за ОВДП (18,3 %, 18,7 %, 15,98 % відповідно). Це означає, що кредитні операції банку залишаються прибутковими навіть з урахуванням ризиків і коливань ринку.

Коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем підтверджує позитивну динаміку: якщо у 2022 році він був негативним (-16,13 %), то в 2023 році сягнув 5,11 %, а у 2024 році – вже 10,49 %. Це свідчить про поступове підвищення ефективності кредитної політики банку, оптимізацію ризиків та покращення структури доходів. Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» зумів зміцнити управління кредитними ресурсами, зберігаючи високу прибутковість і поступово підвищуючи якість свого кредитного портфеля, що є свідченням його фінансової стійкості та ефективної роботи в умовах мінливої економічної ситуації.

Отже, аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» з 2022 по 2024 роки показує коливання обсягів кредитування, зі значним зростанням у 2023 році з подальшим спадом у 2024 році, ймовірно, через більш консервативне

управління ризиками в умовах економічної невизначеності. Банк зосередився на розширенні кредитів для реального сектору, включаючи клієнтів і малий бізнес, що сприяло зростанню чистого процентного доходу та покращенню коефіцієнтів прибутковості, які досягли 0,33 у 2024 році. Структура кредитного портфеля диверсифікувалася за різними напрямками кредитування, такими як іпотека, споживчі кредити та кредити на кредитні картки, що відображає адаптацію до ринкових умов. Незважаючи на коливання обсягів кредитів і депозитів, банк підтримував збалансовану процентну політику та покращував ефективність управління кредитами, демонструючи фінансову стабільність та ефективне зниження ризиків у мінливому економічному середовищі.

Висновки до розділу 2

ПриватБанк, найбільший банк України, був заснований у 1992 році та пройшов шлях від регіональної установи до ключового гравця національної фінансової системи. З моменту націоналізації в 2016 році вона працює як державна акціонерна компанія зі штаб-квартирою в Києві та підтримує широку мережу відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування по всій країні. Банк пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи депозитні операції, кредити, операції з цінними паперами та цифрові фінансові рішення, приділяючи особливу увагу інноваціям і доступності клієнтів через такі платформи, як Privat24. Його структура управління є ієрархічною, з наглядовою радою, яка контролює стратегічні рішення, і правлінням, відповідальним за повсякденну діяльність, яку підтримують спеціалізовані комітети та відділи, зосереджені на управлінні ризиками, відповідності та внутрішньому контролі. ПриватБанк надає пріоритет стабільності, надійності та соціальній відповідальності, активно підтримує економічний розвиток, прозорість та соціальні ініціативи, зокрема допомогу Збройним Силам України. Звертаючи увагу на цифровізацію, управління ризиками та

міжнародне співробітництво, банк прагне зміцнити свої позиції на ринку, розширити цифрові можливості та сприяти економічному відновленню та сталому розвитку України.

Аналіз фінансового стану ПриватБанку з 2022 по 2024 роки демонструє стабільну та позитивну траєкторію зростання, що відображає його стійкість та ефективне управління в умовах економічних викликів. Сумарні активи банку значно зросли з 540,6 млрд грн до 761,5 млрд грн, що свідчить про активний розвиток, розширення кредитного портфеля та підвищення ефективності використання ресурсів. Зобов'язання та власний капітал також зросли: зобов'язання зросли з 482,8 млрд грн до 662,2 млрд грн, а власний капітал – з 57,8 млрд грн до 99,4 млрд грн, що свідчить про підвищення довіри клієнтів і фінансову стабільність. Аналіз структури активів показує збалансовану структуру з високою ліквідністю, що підтримується за рахунок резервів готівки, а також диверсифікованих інвестицій і кредитної діяльності, що адаптуються до ринкових коливань. Фінансові показники діяльності, такі як рентабельність активів і власний капітал, залишаються стабільними, а чисті активи і прибуток стабільно зростають, що підтверджує прибутковість і стабільність банку. Загалом ПриватБанк продовжує зміцнювати свої позиції провідної фінансової установи в Україні, демонструючи ефективне управління активами та пасивами, послідовне зростання та стійкість у складних економічних умовах.

Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» з 2022 по 2024 роки виявляє коливання обсягів кредитування та стратегічну спрямованість на збалансування прибутковості та ризику. У 2023 році загальний обсяг кредитів і авансів значно зріс на 27,62%, головним чином завдяки зростанню кредитів клієнтам, тоді як кредитування банків помітно скоротилося в 2024 році, що відображає більш обережний підхід в умовах воєнного стану. Коефіцієнт прибутковості кредитного портфеля банку покращився з 0,22 у 2022 році до 0,33 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання кредитних ресурсів, незважаючи на економічну невизначеність. Структура

кредитного портфеля диверсифікована, з підвищеним акцентом на кредитні картки, іпотечні та споживчі кредити, демонструючи адаптацію до ринкових умов. Загальне управління кредитним портфелем продемонструвало позитивні тенденції щодо зниження ризику та прибутковості, що підтверджує стабільність та ефективну кредитну політику ПриватБанку в умовах зміни економічної ситуації.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану в Україні створили безпрецедентні виклики для банківської системи, зокрема для кредитної діяльності. АТ КБ «ПриватБанк», як найбільший комерційний банк держави, змушений адаптувати свою політику управління кредитним портфелем до нових економічних реалій, що характеризуються високими ризиками, обмеженням ділової активності та зниженням платоспроможності клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє системний підхід до удосконалення методики управління кредитним портфелем в умовах воєнного стану, спираючись на внутрішні політики ризик-менеджменту та стратегічні цілі, викладені у Положенні про управління ризиками [53] і річних звітах за 2022–2024 роки [54-56].

По-перше, відповідно до Положення про управління ризиками [53], банк функціонує на основі принципів превентивного виявлення ризиків, централізованого моніторингу та сценарного аналізу. Це дозволило у 2022–2024 рр. оперативно реагувати на макроекономічні виклики та військові загрози, зокрема шляхом посилення вимог до оцінки кредитоспроможності позичальників, диверсифікації портфеля за галузями та регіонами, а також регулярного перегляду лімітів кредитування.

По-друге, у річному звіті за 2022 рік [54] зазначено, що під час початкового етапу воєнного стану банк акцентував увагу на збереженні ліквідності та підтримці ключових клієнтів. Було впроваджено цифрові рішення для дистанційного моніторингу кредитних ризиків і управління простроченою заборгованістю. Протягом цього періоду банк також

запровадив спеціальні реструктуризаційні програми для бізнес-клієнтів, що дозволило уникнути масових дефолтів і стабілізувати кредитну активність.

У 2023 році [55] ПриватБанк посилив автоматизацію процесів управління ризиками, інтегрувавши машинне навчання у процедури скорингу клієнтів, що дало змогу підвищити точність прогнозування ризиків дефолту та зменшити частку проблемних кредитів. Водночас відбувалося формування нової системи моніторингу, яка враховує не лише фінансові показники, а й поведінкові патерни клієнтів у цифрових каналах.

Відповідно до звітності за 2024 рік [56], банк зробив акцент на стійкому розвитку кредитного портфеля, орієнтуючись на підтримку малого та середнього бізнесу, а також державних програм фінансової допомоги. Зокрема, реалізовано новий алгоритм «динамічної переоцінки кредитоспроможності», який автоматично коригує скорингові моделі залежно від змін у макроекономічному середовищі.

Суттєвим напрямом удосконалення є впровадження Risk Appetite Framework – структури, що визначає допустимий рівень ризику для кожного типу активів та дозволяє банку балансувати між прибутковістю та надійністю кредитного портфеля, оптимізуючи ризикову експозицію. У поєднанні з політикою резервування за МСФЗ 9 та системою внутрішнього контролю така методика забезпечує прозорість управління ризиками.

Особливу увагу банк приділяє операційному ризику, пов’язаному з кібербезпекою та безперервністю бізнес-процесів у воєнних умовах. Як вказано у [54-56], було впроваджено дворівневу систему моніторингу IT-ризиків, а також розширено функціонал автоматичного управління кредитними заявками, що зменшило людський фактор і підвищило швидкість прийняття рішень.

У межах корпоративного управління ризиками банк продовжує реалізовувати трирівневу систему контролю: операційні підрозділи, служба ризик-менеджменту та незалежний підрозділ внутрішнього аудиту, що, як

наслідок, забезпечує збалансований нагляд і зменшує ймовірність системних помилок.

Крім того, банк активно застосовує сценарне моделювання кредитних ризиків, яке дозволяє прогнозувати втрати за різних варіантів розвитку воєнної та економічної ситуації. Такий підхід сприяє підготовці адаптивних стратегій управління портфелем.

З метою підвищення стійкості до шоків у 2023–2024 рр. ПриватБанк реалізував заходи з диверсифікації джерел фінансування, збільшивши частку довгострокових депозитів і залучених коштів міжнародних фінансових організацій, які позитивно позначилися на ліквідності та знизило залежність від короткострокових пасивів.

Також банк розвиває ESG-компонент кредитної політики як пріоритет надається фінансуванню проєктів із соціальною значущістю та мінімальним екологічним ризиком, що, як вважаємо, відповідає сучасним стандартам стійкого банкінгу та дозволяє залучати дешевше фінансування від міжнародних партнерів.

Загалом, аналіз звітів [54-56] засвідчує, що АТ КБ «ПриватБанк» поступово трансформує методику управління кредитним портфелем від класичної моделі «реактивного контролю» до проактивного ризик-менеджменту, заснованого на цифрових технологіях, аналітиці даних і регуляторній відповідності. Таким чином, у воєнних умовах банк забезпечує стабільність своєї кредитної діяльності завдяки інтеграції новітніх підходів до оцінки ризиків, стратегічного планування та підтримки клієнтів, що робить його одним із лідерів фінансової стійкості в Україні.

Відтак, ми бачимо, що в умовах воєнної нестабільності управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» спрямоване не лише на максимізацію прибутковості, а й на забезпечення фінансової стійкості банку через мінімізацію кредитних ризиків. На підставі аналізу внутрішніх політик, Положення про управління ризиками [53] та річних звітів банку за 2022–2024

роки [54-56] встановлено, що удосконалення методики управління кредитним портфелем реалізується через комплексний, системний підхід.

Проте, навіть за таких умов, на нашу думку, методику управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану доцільно додатково удосконалювати.

Вважаємо, що одним із ключових завдань є зміцнення системи ризик-менеджменту. В умовах війни традиційні методи оцінки кредитоспроможності стають недостатніми. Необхідно враховувати додаткові фактори, серед яких територіальні ризики, ризики втрати активів підприємств у зоні бойових дій, а також політичні й соціальні чинники.

Тому, виходячи із вище викладеного, вважаємо, що удосконалення методики управління кредитним портфелем має базуватися на принципах адаптивності, цифровізації та проактивності. Такий підхід означає, що банк має швидко реагувати на зміни середовища, використовувати автоматизовані системи аналізу та прогнозування, а також впроваджувати інноваційні фінансові інструменти.

Зважаємо на те, що сучасний кредитний портфель повинен формуватися з урахуванням реальних можливостей повернення коштів. Тому варто розвивати систему оцінювання на основі скорингових моделей нового покоління, які використовують штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування ризиків неповернення.

Ефективним напрямом удосконалення є створення динамічної моделі управління кредитним портфелем, яка передбачає безперервний моніторинг якості кредитів, автоматичне оновлення ризикових рейтингів і швидке ухвалення рішень щодо реструктуризації або продажу проблемних активів. Такий підхід потребує побудови єдиної інформаційно-аналітичної платформи, що об’єднує дані про всіх позичальників, рух коштів, історію платежів, макроекономічні показники та прогнози НБУ.

Важливою складовою методики має стати алгоритм динамічної оцінки кредитного ризику (DCRA), який складається із чотирьох етапів (рис. 3.1).

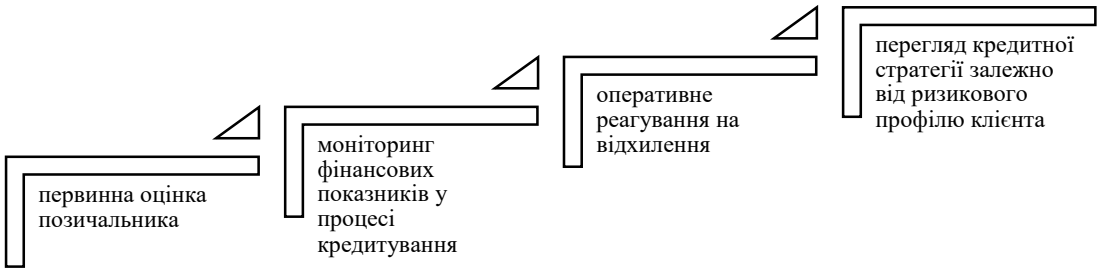


Рисунок 3.1 – Етапи алгоритму динамічної оцінки кредитного ризику (DCRA) як складової удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

Вважаємо, що для малого та середнього бізнесу доцільно запровадити спрощену модель аналізу кредитоспроможності з урахуванням не лише фінансових, а й нефінансових факторів – репутації, участі у державних програмах, оборонних контрактах тощо. Особливу увагу варто приділити кредитам фізичним особам, які зазнали втрат через війну. Важливо розробити гнучкі механізми реструктуризації, надання пільгових умов і продовження термінів погашення, щоб уникнути зростання частки проблемної заборгованості.

Для підтримки стійкості банку доцільно застосувати алгоритм оптимізації структури кредитного портфеля, який передбачає:

– класифікацію кредитів за рівнем ризику;

– визначення оптимальної частки низько-, середньо- та високоризикових активів;

– постійне коригування структури залежно від зовнішніх умов.

Важливим напрямом удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану є диверсифікація портфеля, а саме збільшення частки кредитів у галузях, що мають стратегічне значення для економіки (агросектор, IT, енергетика, транспорт, оборонна промисловість), що, як вважаємо, дозволить знизити ризик концентрації на нестійких ринках.

На нашу думку, удосконалена методика також має враховувати географічну диверсифікацію. Банк може обмежити кредитування в регіонах з високим рівнем військової активності та зосередитись на стабільних областях, де ризики втрати застави мінімальні.

Для підвищення якості управління портфелем слід запровадити індекс ефективності кредитної діяльності, який включатиме показники рентабельності, ліквідності, ризику та частки проблемних кредитів. Його використання дозволить об’єктивно оцінювати результати менеджменту.

В умовах воєнного стану варто посилити роль стрес-тестування кредитного портфеля. Адже, як вважаємо. регулярне моделювання можливих сценаріїв (наприклад, зниження ВВП, девальвації, втрати заставного майна) допоможе прогнозувати вплив кризових подій на фінансову стабільність банку.

Таким чином, вважаємо, що розроблений механізм удосконалення має включати алгоритм оперативного реагування на:

- виявлення загроз (зростання прострочення, падіння вартості застави);
- оцінку масштабів ризику;
- ухвалення рішень щодо реструктуризації або судового стягнення;
- оновлення політики управління портфелем.

Для підвищення прозорості процесів банку доцільно використовувати систему кредитного рейтингу позичальників, яка оновлюється автоматично на основі аналітики великих даних, що дозволить швидко виявляти потенційні дефолти.

Не менш важливо вдосконалити систему моніторингу заставного майна, адже його збереження та ліквідність значною мірою впливають на рівень ризику. Варто створити цифрову базу активів із геолокаційними даними, фотофіксацією та оцінкою ринкової вартості.

Додатково ПриватБанк може запровадити механізм сек'юритизації кредитних активів, тобто продаж частини портфеля інвесторам через облігації, забезпечені кредитами, що у наслідку дасть змогу залучити ліквідність і зменшити навантаження на капітал. Вважаємо, що для підвищення ефективності управління слід створити єдиний центр аналітики ризиків, який би об'єднував департаменти ризик-менеджменту, аналітики, кредитування та безпеки. Такий центр зможе оперативно оцінювати вплив рішень на стабільність портфеля.

Удосконалення методики управління також передбачає використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості кредитних операцій, захисту від шахрайства та забезпечення достовірності даних. Значну роль відіграє автоматизація процесу прийняття рішень. Використання штучного інтелекту дозволить аналізувати тисячі кредитних заявок за секунди, виявляючи ризикові патерни, що не помітні для людини. Для оптимізації кредитного процесу варто запровадити електронну систему супроводу кредитів, яка відстежує весь цикл: від заявки до повного погашення. Також вважаємо, що в межах воєнного стану банк повинен адаптувати кредитну політику до державних програм підтримки бізнесу, таких як «5-7-9%», що допоможе мінімізувати ризики та водночас сприятиме відновленню економіки.

Підсумовуючи, удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану має базуватися на поєднанні трьох стратегічних принципів: інноваційність, гнучкість та безпека (рис. 3.2).

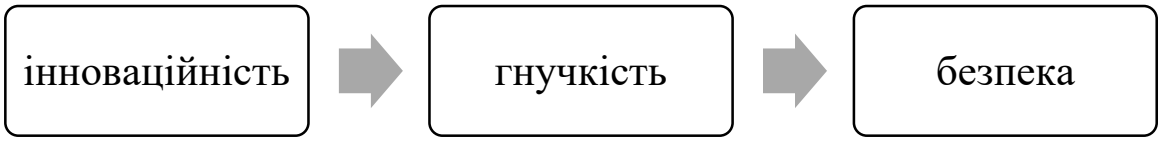


Рисунок 3.2 – Стратегічні принципи удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

Впровадження адаптивних цифрових механізмів і глибокого аналітичного моніторингу забезпечить стабільність банку навіть у кризових умовах.

Таким чином, запропонований механізм дозволяє не лише підвищити ефективність управління ризиками, а й забезпечити сталий розвиток кредитної діяльності. АТ КБ «ПриватБанк» може стати прикладом для інших банків України у створенні сучасної, технологічно орієнтованої системи управління кредитним портфелем.

Отже, воєнний стан в Україні змусив ПриватБанк адаптувати управління своїм кредитним портфелем, застосувавши проактивний, цифровий підхід з урахуванням ризиків, акцентуючи увагу на внутрішній політиці щодо ризиків, аналізі сценаріїв і стратегічній диверсифікації. Банк інтегрував передові технології, такі як машинне навчання, аналітика великих даних і блокчейн, щоб покращити оцінку кредитного ризику, моніторинг портфеля та операційну безпеку, забезпечуючи стабільність в умовах постійних конфліктів. Надалі рекомендуються подальші вдосконалення, включаючи динамічне моделювання ризиків, географічну та галузеву диверсифікацію, а також розробку комплексної автоматизованої системи управління ризиками для підвищення стійкості та підтримки сталого економічного відновлення.

3.2 Шляхи підвищення ефективної кредитної діяльності підприємства в сучасних умовах

В умовах воєнного стану, коли фінансова система України зазнає значних навантажень, ефективне управління кредитним портфелем стає визначальним чинником стабільності та прибутковості банківської діяльності. Проведене дослідження показало, що удосконалення методики управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує підвищення якості кредитних активів, зниження рівня ризиків і зміцнення фінансової стійкості установи. Однак, для досягнення тривалого ефекту необхідно не лише

удосконалювати методику управління, а й запроваджувати системні шляхи підвищення ефективності кредитної діяльності загалом.

Саме тому наступний етап дослідження присвячено пошуку та обґрунтуванню ключових напрямів підвищення ефективності кредитної діяльності банку, які сприятимуть зміцненню позицій АТ КБ «ПриватБанк» на ринку, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню прибутковості навіть в умовах економічної нестабільності. Запропоновані шляхи базуються на розробленому механізмі удосконалення управління кредитним портфелем і враховують специфіку сучасного фінансового середовища, зокрема ризики воєнного періоду, потребу в цифровізації та необхідність гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

Найбільш ефективні на нашу думку шляхи підвищення ефективної кредитної діяльності підприємства в сучасних умовах згруповано та візуалізовано на рис. 3.3-3.13.

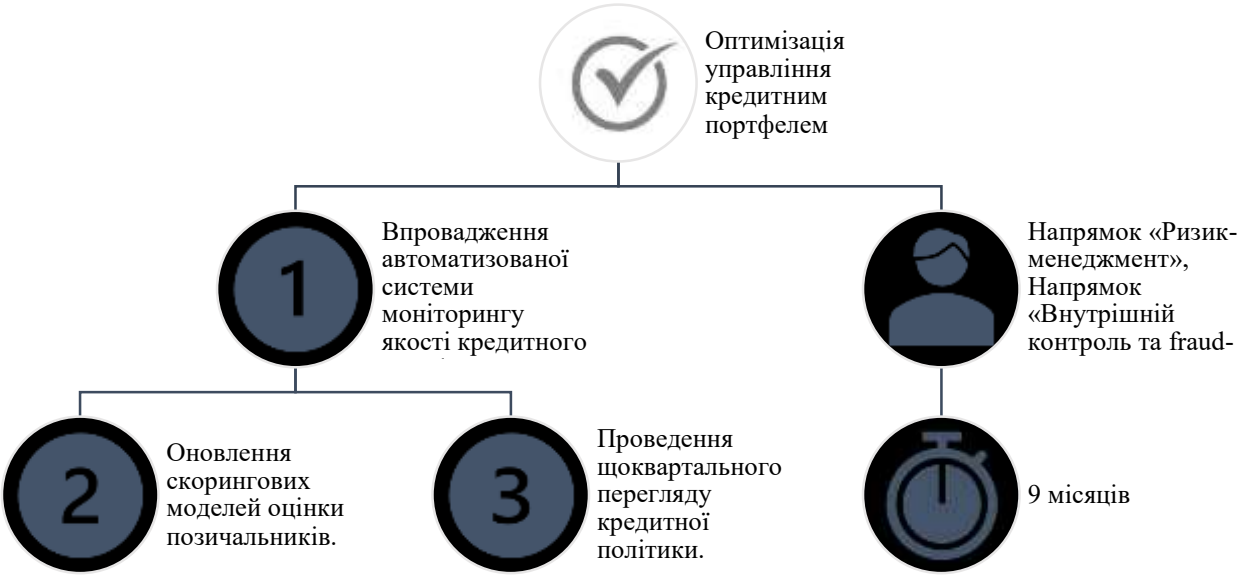


Рисунок 3.3 – Заходи з підвищення ефективності за напрямом оптимізація управління кредитним портфелем

Як бачимо із рис. 3.3 оптимізація кредитного портфеля передбачає досягнення збалансованості між ризиком і прибутковістю активів банку. В

умовах воєнного стану це питання набуває особливої актуальності, адже економічна нестабільність та зростання неплатоспроможності позичальників підвищують кредитні ризики. Раціональне управління портфелем дозволяє банку уникнути надмірної концентрації на ризикових сегментах і забезпечити стабільний дохід навіть у кризових обставинах.

Запропоновані заходи, а саме: автоматизований моніторинг, оновлення скорингових моделей і регулярний перегляд політики – спрямовані на підвищення оперативності прийняття рішень. Вони дадуть змогу швидше реагувати на зміни ринку та внутрішні показники портфеля. На нашу думку, в теперішніх умовах існування банку особливо ефективним буде використання сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють прогнозувати ризик дефолту банку на ранніх етапах.

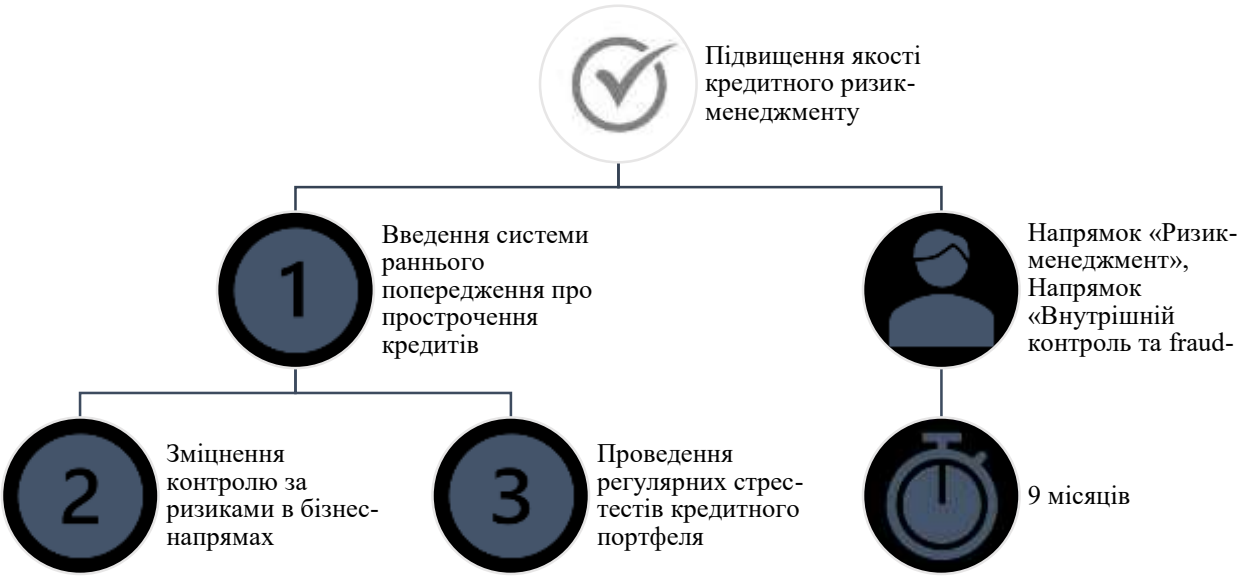


Рисунок 3.4 – Заходи з підвищення якості кредитного ризик-менеджменту

Удосконалення системи ризик-менеджменту є фундаментом стабільної діяльності банку, оскільки саме кредитний ризик залишається головним джерелом потенційних втрат. В умовах воєнного стану ризик неповернення кредитів зростає у зв’язку зі зниженням платоспроможності бізнесу та

населення. Тому особлива увага має бути приділена системності управління ризиками та їхній інтеграції у всі рівні прийняття рішень.

Виходячи із рис. 3.4, вважаємо, що система раннього попередження, регулярні стрес-тести та контроль у бізнес-підрозділах сприяють створенню багаторівневої структури моніторингу, що дозволить оперативно виявляти проблемні кредити й мінімізувати збитки. Такий підхід не лише знижує ризик втрат, але й підвищує довіру інвесторів та клієнтів до стабільності банку.

Згідно із третім напрямком «Розвиток системи внутрішнього контролю» (рис. 3.5) ефективний внутрішній контроль є ключовою умовою надійності банківських операцій. В умовах війни, коли ризик шахрайства та внутрішніх порушень зростає, контрольні механізми повинні бути максимально прозорими та дієвими. Система внутрішнього аудиту забезпечує перевірку дотримання внутрішніх процедур і допомагає запобігти порушенням на ранньому етапі.



Рисунок 3.5 – Заходи з підвищення якості кредитного ризик-менеджменту

Оновлення процедур аудиту, подвійне погодження кредитів і посилення контролю за виконанням регламентів дозволяють зменшити ймовірність

людського фактору. Вважаємо, що пропоновані заходи формують культуру відповідальності серед працівників і забезпечують дотримання нормативних вимог, встановлених НБУ. У результаті підвищується рівень прозорості й довіри до банку з боку клієнтів та регуляторів.

Виходячи із змістовного наповнення напрямку «Удосконалення процесу оцінки платоспроможності клієнтів» (рис. 3.6), якість кредитного портфеля напряму залежить від точності оцінки фінансового стану позичальників. В умовах непередбачуваної економічної ситуації традиційні методи оцінки платоспроможності стають недостатньо ефективними. Тому використання сучасних технологій аналізу даних (Big Data, AI) забезпечує глибшу аналітику і підвищує точність рішень.

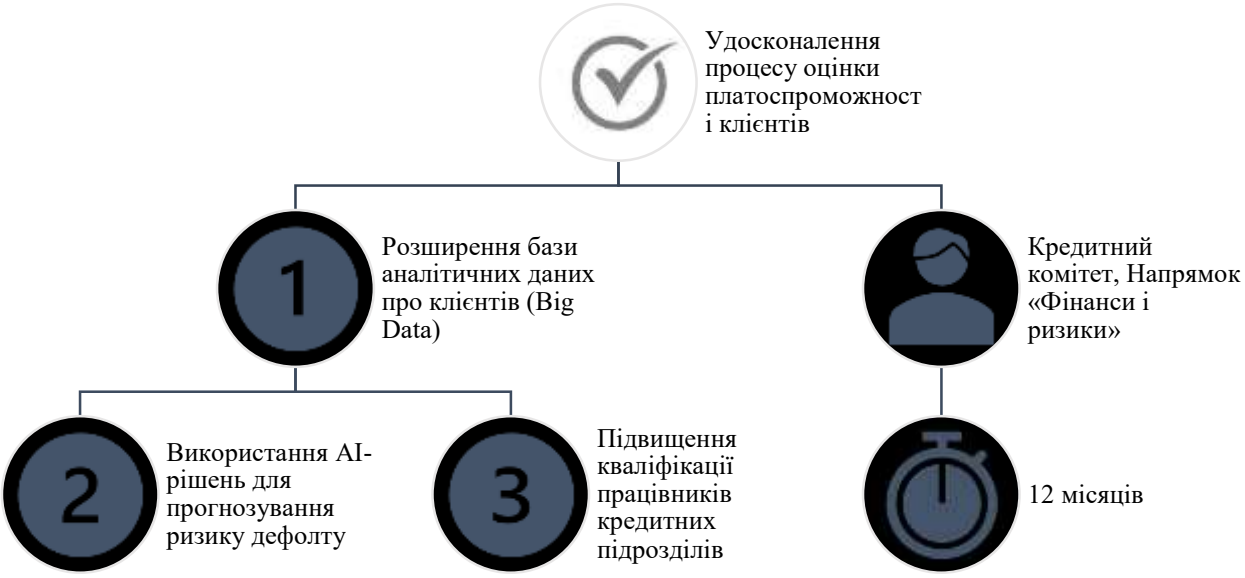


Рисунок 3.6 – Заходи з удосконалення процесу оцінки платоспроможності клієнтів

Відзначимо, що розширення баз даних, застосування штучного інтелекту та підвищення кваліфікації персоналу є взаємопов’язаними напрямами. Вони сприяють зниженню ризику кредитування ненадійних клієнтів і забезпечують об’єктивність оцінки. Такі заходи дозволяють банку

формувати більш якісний кредитний портфель і мінімізувати втрати від дефолтів, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Важливо відзначити, що ліквідність є основою фінансової стійкості банку, особливо під час економічних криз. Втрата ліквідності може призвести до зупинки кредитування, неможливості виконання зобов'язань перед вкладниками та контрагентами. Тому управління ліквідністю має бути динамічним і гнучким, із врахуванням ринкових коливань та вимог НБУ. Із цього випливає, що заходи щодо збільшення короткострокових активів, оптимізації пасивів і підготовки планів дій у разі дефіциту ліквідності сприятимуть підвищенню фінансової стійкості (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Заходи зі зміцнення ліквідності банку

Такий підхід забезпечує резерв потужності для кредитування в періоди нестабільності, що зміцнить позиції банку на ринку та дозволить утримати клієнтську довіру. Крім того, ефективне управління ліквідністю дає змогу банку підтримувати оптимальний баланс між прибутковістю та ризиком, забезпечуючи стабільне виконання нормативів платоспроможності. Важливим аспектом є також запровадження системи моніторингу ліквідності в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у фінансовому середовищі. У

результаті запропоновані заходи сприятимуть не лише зниженню ризику неплатоспроможності, а й підвищенню довіри інвесторів і партнерів до банку.

Цифровізація є одним із найважливіших чинників підвищення ефективності банківської діяльності. У сучасних умовах дистанційне обслуговування клієнтів стає стандартом, а швидкість прийняття рішень – конкурентною перевагою. Автоматизація дозволяє скоротити операційні витрати, зменшити кількість помилок і прискорити розгляд заявок.

Впровадженнячи удосконалення онлайн-платформи, електронного підпису та автоматичного скорингу забезпечує комфорт для клієнтів і підвищує продуктивність працівників. Ці та інші запропоновані інновації (рис. 3.8) знижують адміністративне навантаження на кредитні відділи й підвищують обсяги обробки заяв без втрати якості. Як результат, банк стає більш гнучким і клієнтоорієнтованим.



Рисунок 3.8 – Заходи із цифровізації кредитних процесів

В умовах воєнного стану реструктуризація кредитів є важливим інструментом збереження клієнтської бази (рис. 3.9). Надання можливості відстрочки або зміни графіку платежів допомагає позичальникам уникнути

дефолту, а банку – зберегти стабільність грошових потоків. Гнучка політика реструктуризації підвищує довіру клієнтів і сприяє зниженню частки проблемних кредитів.

Запропоновані заходи, у числі яких:

- створення програм реструктуризації, адаптованих до МСБ;
- індивідуальні графіки погашення;
- системний моніторинг результатів,

які дозволяють підтримати клієнтів без втрати прибутковості. Така стратегія зберігає баланс між соціальною відповідальністю та економічною вигодою банку.



Рисунок 3.9 – Заходи з удосконалення політики реструктуризації кредитів

Зростання прибутковості кредитного портфеля (рис. 3.10) є стратегічною метою банку, оскільки саме кредитування формує основну частку його доходів. У воєнний період ключовим завданням стає пошук рівноваги між ризиком і доходом. Підвищення прибутковості не повинно супроводжуватись надмірним зростанням кредитних ризиків. Регулювання

відсоткових ставок, розвиток високомаржинальних продуктів і оптимізація витрат допоможуть збільшити чистий процентний дохід.



Рисунок 3.10 – Заходи з підвищення прибутковості кредитних операцій

Оскільки людський фактор відіграє вирішальну роль у процесі прийняття кредитних рішень значення персоналу є надзвичайно великим. Висококваліфікований персонал здатен точно оцінити ризики, дотримуватись регламентів і підтримувати стандарти корпоративної етики. У сучасних умовах підготовка кадрів є не просто вимогою, а стратегічною інвестицією у стабільність банку. Відтак, проведення тренінгів, мотиваційних програм і наставництва сприяє формуванню сильної корпоративної культури ризик-менеджменту, а окрім цього забезпечує узгодженість дій працівників, підвищує якість кредитних рішень і знижує кількість помилок.

Завдяки диверсифікації портфеля та ефективному контролю витрат банк може досягти більшої рентабельності без зниження стабільності.

У результаті, завдяки заходам з розвитку персоналу та корпоративної культури ризик-менеджменту (рис. 3.11) у банківській установі формується стійка команда, здатна ефективно діяти навіть у кризових обставинах.

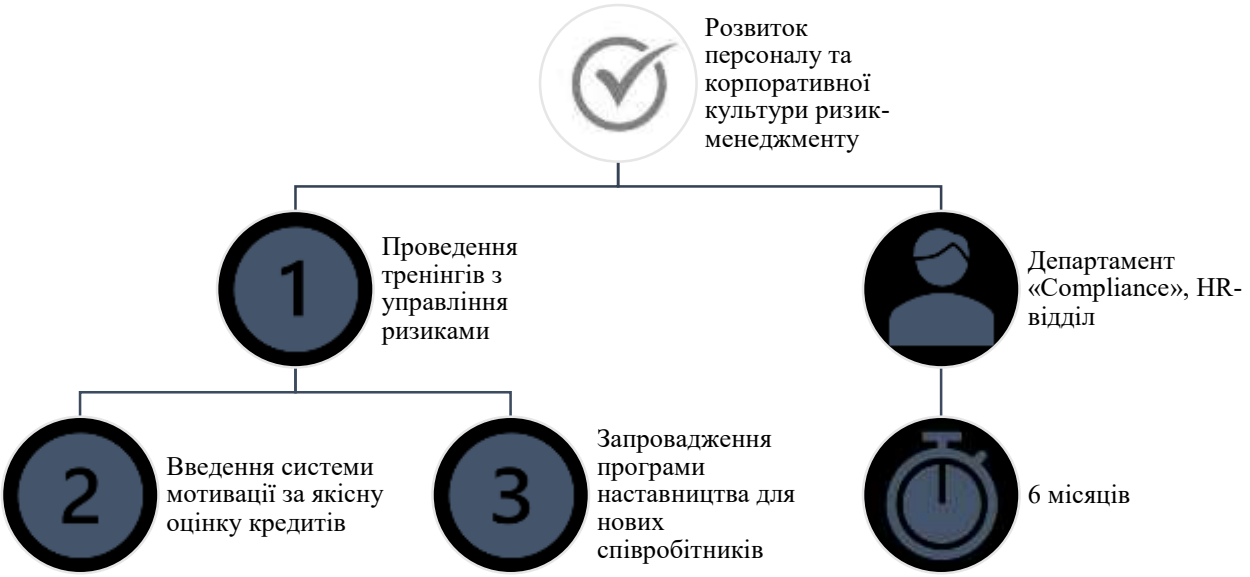


Рисунок 3.11 – Заходи із розвитку персоналу та корпоративної культури ризик-менеджменту

Заходи із стратегічної стійкості (рис. 3.12) передбачають здатність банку адаптуватись до зовнішніх викликів, зберігаючи ефективність і прибутковість. У період воєнного стану вона стає ключовою умовою виживання. Відтак, сценарне планування та проактивне управління ризиками дозволяють підготуватися до потенційних кризових ситуацій.



Рисунок 3.12 – Заходи з підвищення стратегічної стійкості банку

Тому, розробка сценарних моделей, оцінка впливу війни на політику банку та формування резервів створюють підґрунтя для стабільності в майбутньому. Такі дії забезпечують стійкість до непередбачуваних змін середовища й підвищують довіру інвесторів, дозволяючи банку не лише виживати, а й планомірно розвиватися навіть у складних умовах.

Отже, узагальнюючи результати розроблених шляхів підвищення ефективної кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», можна стверджувати, що в умовах воєнного стану головним завданням банку є забезпечення фінансової стабільності, збалансованості ризиків і збереження довіри клієнтів. Запропоновані напрями вдосконалення в числі яких цифровізація кредитних процесів, оптимізація системи ризик-менеджменту, підвищення ліквідності, розвиток клієнтської політики, а також посилення аналітичного моніторингу утворюють єдину комплексну систему управління, спрямовану на підвищення ефективності та надійності кредитних операцій.

Завдяки впровадженню цих заходів АТ КБ «ПриватБанк» зможе не лише зменшити частку проблемних кредитів, а й забезпечити стабільне зростання прибутковості кредитного портфеля. Вважаємо, що серед числа пропонованих заходів, особливо важливим є використання сучасних інформаційних технологій і моделей оцінки платоспроможності позичальників, що дає змогу приймати рішення на основі точних даних і прогнозів.

Таким чином, удосконалення системи управління кредитною діяльністю сприятиме формуванню більш гнучкої, стійкої та конкурентоспроможної банківської структури, здатної ефективно реагувати на виклики кризового середовища. У результаті «ПриватБанк» зможе не лише утримати лідерські позиції на ринку, а й стати прикладом для інших фінансових установ у впровадженні сучасних інструментів управління кредитними ризиками та підвищення ефективності діяльності в умовах економічної нестабільності.

Висновки до розділу 3

Воєнний стан в Україні створив значні проблеми для кредитної діяльності ПриватБанку, спонукаючи до переходу до стратегій проактивного та цифрового управління ризиками. Банк застосував системний підхід, наголошуючи на превентивній ідентифікації ризиків, централізованому моніторингу та аналізі сценаріїв, що дозволило йому швидко реагувати на макроекономічні та військові загрози. Ключові інновації включають інтеграцію машинного навчання для скорингу клієнтів, розробку динамічних алгоритмів кредитоспроможності та диверсифікацію джерел фінансування для підвищення стійкості. Банк також зосереджується на диверсифікації портфеля за секторами та географією, впроваджує стрес-тестування та вивчає сек'юритизацію для оптимізації ліквідності. Загалом ПриватБанк трансформує управління кредитним портфелем із реактивного контролю на сучасну, технологічно орієнтовану систему, яка надає пріоритет стабільності, прозорості та сталому розвитку в умовах війни.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні ефективне управління кредитним портфелем банку є вкрай важливим для підтримки стабільності та прибутковості. Вдосконалення управління кредитним портфелем, оцінки ризиків, внутрішнього контролю та цифровізації можуть значно підвищити стійкість банку шляхом зниження ризиків, підвищення операційної ефективності та забезпечення своєчасного реагування на зміни ринку. Основні заходи включають впровадження автоматизованих систем моніторингу, сучасних інструментів аналізу даних, гнучкої політики реструктуризації кредитів та управління ліквідністю в режимі реального часу для зміцнення фінансової стабільності. Крім того, інвестиції в навчання персоналу та розвиток стратегічної стабільності за допомогою сценарного планування є життєво важливими для адаптації до зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

Концепція кредиту є фундаментальною для функціонування фінансової системи та економічного розвитку, відображаючи відносини, засновані на довірі, безпеці та принципах погашення. Кредит передбачає організовані процеси надання та управління коштами, причому кредитний портфель є ключовим показником стабільності, прибутковості та спроможності банку управляти ризиками. Він охоплює різноманітні класифікації та принципи – від загальних економічних правил до конкретних операційних практик – які забезпечують ефективну кредитну діяльність. Кредитний портфель, як набір позик і кредитних інструментів, стратегічно структурований таким чином, щоб збалансувати ризик і прибутковість, а управління ним має вирішальне значення для підтримки фінансової стабільності. Крім того, на кредитні відносини впливають зовнішні, внутрішні та специфічні для позичальника фактори ризику, які можуть вплинути на ліквідність, прибутковість і загальну стабільність банку, якщо їх не оцінювати та контролювати належним чином.

Комерційні банки відіграють життєво важливу роль у ринковій економіці, а кредитні операції є їх основною діяльністю, особливо в розвинутих країнах. Ефективне управління кредитним портфелем банку має вирішальне значення для забезпечення прибутковості, стабільності та мінімізації ризиків, що включає такі етапи, як визначення кредитної політики, аналіз кредитного ринку, формування, перегляд та оцінка ефективності портфеля. Основні завдання включають балансування короткострокового прибутку з довгостроковою стабільністю за рахунок диверсифікації, аналізу платоспроможності клієнтів і постійного моніторингу якості активів. Управління ризиками використовує як внутрішні методи, такі як оцінка кредитоспроможності, формування резервів і диверсифікація портфеля, так і зовнішні механізми, такі як гарантії та страхування, керуючись принципами керованості, адекватності та ефективності. Загалом комплексний багаторівневий підхід до управління кредитним портфелем забезпечує банкам

можливість підтримувати фінансову стабільність, оптимізувати прибутковість та адаптуватися до мінливих економічних умов.

Під час воєнного стану АТ КБ «ПриватБанк» наголошує на важливості управління кредитним портфелем в умовах загострення економічної нестабільності, ризиків неплатоспроможності позичальника та ринкових коливань. Банк адаптував свої моделі оцінки ризиків, інтегрувавши аналітику даних у режимі реального часу та штучний інтелект, щоб краще оцінювати ризики позичальників за невизначених умов, що дозволяє швидко реагувати на нові загрози. Його комплексна система управління ризиками охоплює фінансові та нефінансові ризики, включаючи кредитні, ринкові, процентні ризики, ризики ліквідності, операційні, юридичні, комплаєнс і репутаційні ризики, з чітко визначеними повноваженнями щодо прийняття рішень і стратегіями зменшення ризиків. Банк активно відстежує та реструктуризує проблемні активи, використовує індикатори раннього попередження та керує оцінкою застави для підтримки якості портфеля. Загалом підхід ПриватБанку в умовах воєнного стану зосереджений на збалансуванні економічної підтримки та соціальних функцій із мінімізацією ризиків для забезпечення фінансової стабільності в умовах нестабільності.

ПриватБанк, найбільший банк України, був заснований у 1992 році та пройшов шлях від регіональної установи до ключового гравця національної фінансової системи. З моменту націоналізації в 2016 році вона працює як державна акціонерна компанія зі штаб-квартирою в Києві та підтримує широку мережу відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування по всій країні. Банк пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи депозитні операції, кредити, операції з цінними паперами та цифрові фінансові рішення, приділяючи особливу увагу інноваціям і доступності клієнтів через такі платформи, як Privat24. Його структура управління є ієрархічною, з наглядовою радою, яка контролює стратегічні рішення, і правлінням, відповідальним за повсякденну діяльність, яку підтримують спеціалізовані комітети та відділи, зосереджені на управлінні ризиками, відповідності та

внутрішньому контролі. ПриватБанк надає пріоритет стабільності, надійності та соціальній відповідальності, активно підтримує економічний розвиток, прозорість та соціальні ініціативи, зокрема допомогу Збройним Силам України. Звертаючи увагу на цифровізацію, управління ризиками та міжнародне співробітництво, банк прагне зміцнити свої позиції на ринку, розширити цифрові можливості та сприяти економічному відновленню та сталому розвитку України.

Аналіз фінансового стану ПриватБанку з 2022 по 2024 роки демонструє стабільну та позитивну траєкторію зростання, що відображає його стійкість та ефективне управління в умовах економічних викликів. Сумарні активи банку значно зросли з 540,6 млрд грн до 761,5 млрд грн, що свідчить про активний розвиток, розширення кредитного портфеля та підвищення ефективності використання ресурсів. Зобов'язання та власний капітал також зросли: зобов'язання зросли з 482,8 млрд грн до 662,2 млрд грн, а власний капітал – з 57,8 млрд грн до 99,4 млрд грн, що свідчить про підвищення довіри клієнтів і фінансову стабільність. Аналіз структури активів показує збалансовану структуру з високою ліквідністю, що підтримується за рахунок резервів готівки, а також диверсифікованих інвестицій і кредитної діяльності, що адаптуються до ринкових коливань. Фінансові показники діяльності, такі як рентабельність активів і власний капітал, залишаються стабільними, а чисті активи і прибуток стабільно зростають, що підтверджує прибутковість і стабільність банку. Загалом ПриватБанк продовжує зміцнювати свої позиції провідної фінансової установи в Україні, демонструючи ефективне управління активами та пасивами, послідовне зростання та стійкість у складних економічних умовах.

Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» з 2022 по 2024 роки виявляє коливання обсягів кредитування та стратегічну спрямованість на збалансування прибутковості та ризику. У 2023 році загальний обсяг кредитів і авансів значно зріс на 27,62%, головним чином завдяки зростанню кредитів клієнтам, тоді як кредитування банків помітно скоротилося в 2024 році, що

відображає більш обережний підхід в умовах воєнного стану. Коефіцієнт прибутковості кредитного портфеля банку покращився з 0,22 у 2022 році до 0,33 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання кредитних ресурсів, незважаючи на економічну невизначеність. Структура кредитного портфеля диверсифікована, з підвищеним акцентом на кредитні картки, іпотечні та споживчі кредити, демонструючи адаптацію до ринкових умов. Крім того, банк дотримувався збалансованої процентної політики, при цьому відношення відсотків за кредитами до депозитів залишалося стабільним на рівні близько 101%, а загальне управління кредитним портфелем продемонструвало позитивні тенденції щодо зниження ризику та прибутковості, що підтверджує стабільність та ефективну кредитну політику ПриватБанку в умовах зміни економічної ситуації.

Воєнний стан в Україні створив значні проблеми для кредитної діяльності ПриватБанку, спонукаючи до переходу до стратегій проактивного та цифрового управління ризиками. Банк застосував системний підхід, наголошуючи на превентивній ідентифікації ризиків, централізованому моніторингу та аналізі сценаріїв, що дозволило йому швидко реагувати на макроекономічні та військові загрози. Ключові інновації включають інтеграцію машинного навчання для скорингу клієнтів, розробку динамічних алгоритмів кредитоспроможності та диверсифікацію джерел фінансування для підвищення стійкості. Банк також зосереджується на диверсифікації портфеля за секторами та географією, впроваджує стрес-тестування та вивчає сек’юритизацію для оптимізації ліквідності. Загалом ПриватБанк трансформує управління кредитним портфелем із реактивного контролю на сучасну, технологічно орієнтовану систему, яка надає пріоритет стабільності, прозорості та сталому розвитку в умовах війни.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні ефективне управління кредитним портфелем банку є вкрай важливим для підтримки стабільності та прибутковості. Вдосконалення управління кредитним портфелем, оцінки ризиків, внутрішнього контролю та

цифровізації можуть значно підвищити стійкість банку шляхом зниження ризиків, підвищення операційної ефективності та забезпечення своєчасного реагування на зміни ринку. Основні заходи включають впровадження автоматизованих систем моніторингу, сучасних інструментів аналізу даних, гнучкої політики реструктуризації кредитів та управління ліквідністю в режимі реального часу для зміцнення фінансової стабільності. Крім того, інвестиції в навчання персоналу та розвиток стратегічної стабільності за допомогою сценарного планування є життєво важливими для адаптації до зовнішніх викликів. Загалом, запропоновані нами інтегровані підходи спрямовані на зміцнення позицій банку на ринку, покращення обслуговування клієнтів і підтримку прибутковості в умовах триваючої кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щетинін А. І. Гроші та кредит : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 163 с.

2. Сулима М.О., Шавурська Л.В. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського кредитування в Україні. *Електронне наукове видання: Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології.* Т. 3. №2. 2024. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49821/1/M_Sulyma_L_Shavurska_NVMAN_3.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

3. Тимрієнко І.Ю., Омельченко О.В., Вапельник Б.О. До питання про сутність та значення кредиту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Випуск 2 (47). 2025. С. 47-52. URL : http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/15887/1/Tymrienko.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

4. Аржевітін С. М., Остапишин Т. П.,. Охрименко І. Б. Кредитний менеджмент у банку : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т. П. Остапишин. Київ : КНЕУ, 2017. 499 с.

5. Герасименко А. Методика оцінки загальної якості промислового кредитного портфеля банку в умовах динамічного макроекономічного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2021. (2(47). С. 35-42.

6. Степаненко С. В. Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3.

7. Заславська О.І. Аналіз та оцінка сучасного стану роздрібного банківського бізнесу в україні у сфері кредитування. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка.* Випуск 1 (57). 2021. С. 114-120.

8. Новікова Т. Сучасні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку банківської системи України в умовах глобалізації та

євроінтеграції. *Вісник університету банківської справи НБУ*. 2017. № 2 (17). С. 152-156.

9. Примостка Л. О., Диба М. І. та ін. Банківська система України: інституційні зміни та інновації: монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 434 с.

10. Козак В. В., Гордєєва Т. А. Аналіз кредитного портфеля банків України. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених* / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький : ХНУ, 2024. 99 с. С. 30-32.

11. Золота Н., Панухник О. Методика оцінювання якості кредитного портфелю. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34923/2/FMZKPNES_2021_Zolota_N-Methods_for_assessing_the_102-104.pdf (дата звернення: 21.09.2025).

12. Дзюблюк О. В., Прийдун Л. М. Кредитний ризик і ефективність діяльності банку: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2015. 295 с.

13. Малій О. Г. Використання багатофакторного дискримінантного аналізу в процесі оцінювання кредитоспроможності. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки.* Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип.185. С. 259-268.

14. Lysak H., Morozova H, Gorokh O., Maliy O., Nesterenko I. The system of financial control in the management of a small business enterprise: methods and tools of implementation .*Review of Economics and Finance*. 2022, 20, 1034-1041.

15. Cai, R., Zhang, M. How Does Credit Risk Influence Liquidity Risk? Evidence from Ukrainian Banks. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 241, 21-33. URL: https://doi.org/10.26531/vnbu2017.241.021 (дата звернення: 20.09.2025).

16. Семенча І. Є., Батрак К. Д. Оцінка основних характеристик кредитного портфеля як відображення стратегічних засад розвитку банку. *The 5 th International scientific and practical conference "Modern science: innovations and prospects" (February 6-8, 2022).* SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. 771 p. С. 695-701.

17. Демчук Н.І., Коваль А.М. Менеджмент кредитного портфеля банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія Економічні науки.* 2017. Випуск 23. Частина 1. С. 154-157.

18. Нагорний П., Горбатюк О. Управління кредитним портфелем банку та вплив на його формування суб`єктів господарювання малого і середнього бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2025. (2 (11), 68-73.

19. Антипенко Н. В., Охріменко В. В. Аналіз кредитного портфеля комерційних банків України у сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12/1. С. 5–8.

20. Шалигіна І.В., Луговик Ю.О. Кредитний портфель українських банківських установ в умовах війни. *Modern research in world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC «Sciconf.com.ua». Lviv, Ukraine,* 2023. P. 1289–1292. URL: https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichnakonferentsiya-modernresearch-in-world-science-29-31-01-2023-lviv-ukrayina-arhiv (дата звернення: 21.09.2025).

21. Яременко В.А., Чалапко Л.Д., Бабухін Д.А. Кредит як потрібний економічний інструмент. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017, вип. 27, № 2. С. 90-93. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/21.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

22. Про банки і банківську діяльність. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14 (дата звернення: 22.09.2025).

23. Тарасевич Н.В., Кучеренко В.В. Комерційний кредит та перспективи його розвитку в Україні. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: сучасні виклики та інновації: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса 26-27 травня 2022 р.)*: Одеса: ОНЕУ, 2022. 258 с. С. 51-53. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45888/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%2C%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%

B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C2022.pdf#page=51 (дата звернення: 23.09.2025).

24. Доценко І. О., Доценко В. В. Сутність та значення кредитної діяльності банку у сучасних умовах економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. В. 12.ч. 1. 2017. С. 94-98. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/23.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

25. Юнацький М.О., Потапчук А.В. Оцінка сучасного стану кредитної діяльності банків України. In*ternational Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16176056522160.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

26. Степаненко К. Р. Особливості формування кредитного портфеля банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. В. 7. Ч. 3. 2016. С. 111-114. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/30.pdf (дата звернення: 21.09.2025).

27. Про банки і банківську діяльність. *Відомості Верховної Ради*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 20.09.2025).

28. Бровко Л.І., Сорока Ю.В.. Бровко Є.І. Аналіз кредитного портфеля комерційних банків україни в сучасних умовах. *Економічна наука*. №11. 2018. С. 86-89. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2018/18.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

29. Вербовенко І.В., Жарікова О.Б. Управління кредитним портфелем банку. «Страховий ринок України: виклики в період дії воєнного стану та перспективи подальшого розвитку»: *матеріали доповідей Міжнародного науково-практичного круглого столу (17 листопада 2022 р.)* / За заг ред.: Костюк В.А. Київ: НУБіП України, 2022. 95 с. С. 13-16. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/zbirnik_tez_krugliy_stil_bss_19.12.2022_2.pdf#page=13 (дата звернення: 20.09.2025).

30. Тітов О.О., Тарасенко І.О. Якість банківського кредитного портфеля і його роль в забезпеченні фінансової стійкості банку. С. 808-815. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19144/1/20211220_307.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

31. Коваленко В.В. Управління кредитним портфелем в умовах фінансової невизначеності функціонування банків. *Регіональна економіка та управління*. №1(08). 2016. С. 60-63. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9bda1f3-e360-4f53-a63e-ef5b40bf9bbb/content (дата звернення: 21.09.2025).

32. Крючко Л.С., Сидоренко А.В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Економіка і суспільство.* В. 13. 2017. С. 1139-1142. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/191.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

33. Нагорний П.Д., Смаль В.В. Вплив структури кредитного портфеля на ефективність кредитної діяльності банку. *Трансформаційна економіка*. № 1 (06). 2024. С. 43-47. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/85/83/ (дата звернення: 21.09.2025).

34. Коваленко В.В. Управління кредитним портфелем в умовах фінансової невизначеності функціонування банків. *Регіональна економіка та управління*. №1(08). 2016. С. 60-63. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9bda1f3-e360-4f53-a63e-ef5b40bf9bbb/content (дата звернення: 23.09.2025).

35. Гаряга Л.О. Управління кредитним портфелем у контексті реформування банківської системи україни. *Ефективна економіка*. № 10. 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5192 (дата звернення: 20.09.2025).

36. Живко З. Б., Просович О. П. , Копитко М. І. Банківська діяльність : Навчальний посібник / за ред. З. Б. Живко. Київ: Алерта, 2012. 248 с.

37. Тисячна Ю.С. Методичні підходи до оцінки якості кредитного портФеля банке. *Проблеми економіки*. № 1, 2014. С. 278-283. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-278_283.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

38. Табенська Ю.В. Аналіз та оцінка якості кредитного портфелю банку. *«Молодий вчений».* № 8 (60). 2018. С. 397-399. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/758438.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

39. Стратегія управління ризиками. URL: https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

40. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Управління кредитним ризиком банку монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2008. 86 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52175/5/Kryklii_Upravlinnia_kredytnym_ryzykom_banku.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

41. Сокиринська І.Г., Валенок Н.В., Суботіна Г.О. Оптимізація структури кредитного портфелю банку в контексті підвищення ефективності його діяльності. *Фінансовий ринок. Economics Bulletin.* 2017. №3. С. 78-86. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/3/EV20173_078-086.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

42. Волкова Н.І., Шпунярський Т.І. Оцінка якості кредитного портфеля в умовах сучасних викликів. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». №42. 2023. С. 27-34. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/42-2023/volkova.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

43. Група «Приватбанк». Річний звіт. 31 грудня 2024 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

44. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18 (дата звернення: 23.09.2025).

45. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19 (дата звернення: 23.09.2025).

46. Основні принципи ефективного банківського нагляду. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf?v=7 (дата звернення: 25.09.2025).

47. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

48. Проект Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України. URL: https://nabu.ua/images/uploaded/sys_media_doc/doc_1e4306e1f30fe263297679e8c861843f.docx (дата звернення: 25.09.2025).

49. Стратегія управління ризиками. URL: https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

50. Мінімальні вимоги до капіталу під операційний ризик. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Operational_risk_2019-10_pr.pdf?v=7 (дата звернення: 22.09.2025).

51. АТ КБ Приватбанк. *Портал відкритих даних Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/14360570 (дата звернення: 22.09.2025).

52. ПриватБанк – найбільший банк України, що рухає країну вперед. URL: https://privatbank.ua/about (дата звернення: 20.09.2025).

53. Положення про управління ризиками. URL: https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye_po_upravleniyu_riskami.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

54. Річний звіт 2022 р. URL: https://dwfvpbrjajjfs.cloudfront.net/media/static_files/2022_Integrated_Report_PrivatBank.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

55. Річний звіт 2023 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

56. Річний звіт 2024 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

57. Бондаренко А.Ф., Моісеєнко М.А., Гордієнко В.П., Дутченко О.О. Оцінка кредитоспроможності позичальника комерційного банку. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка».* № 4'. 2019. С. 93-100. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/20/12_-93-100.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

58. Коваленко В., Кочорба В., Коваль Н. Банки сучасного та майбутнього. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. №1(1). 2021. С. 7-16. URL: https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/download/17583/19617 (дата звернення: 22.09.2025).

59. Banking Industry 2025. URL: https://surl.lu/nfontu (дата звернення: 23.09.2025).

60. Assessing Portfolio Credit Risk in a Sample of EU Large and Complex Banking Groups. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart200706_03.en.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

61. McKinsey & Company. *The Value in Digitally Transforming Credit Risk Management*. 2016. 9 с. URL:

https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/The%20value%20in%20digitally%20transforming%20credit%20risk%20management/The-value-in-digitally-transforming-credit-risk-management.pdf (дата звернення: 21.09.2025).

62. Хома І., Ляшенко А., Лук'янський О. Формування системи управління кредитним ризиком у банку в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №(22). С. 165-174.

63. Бугель Ю. Особливості управління кредитним портфелем банківських установ в умовах війни. *Economic Analysis*. Volume 34. No. 3. 2024. С. 246-256.

64. Дерев'янко Н.А., Косткін К.К. Трансформація практик банківського кредитування в Україні в умовах високої невизначеності: аналіз тенденцій 2022–2024 років. *Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок.* URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/660/659/1235

65. Петрашевська А. Д., Колонтай С. М., Смелянська В. В. Вплив війни на кредитний ринок україни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 48. 2023. С. 57-60.

66. Усатюк Л. Особливості роботи з NPL в умовах воєнної агресії. *Видавництво "Юридична практика"*. URL: https://pravo.ua/osoblyvosti-roboty-z-npl-v-umovakh-voiennoi-ahresii/

67. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №(1). С. 156–162.

68. Клименко О.М., Мала С.І., Путінцев А.В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 34 (73). № 1. 2023. С. 62-66.

69. Оніщенко С.В., Березовик В.М., Бабенко-Левада В. Г. Оцінка стратегій управління кредитними ризиками в банках України. *Економіка та суспільство.* Випуск № 71. 2025. URL:

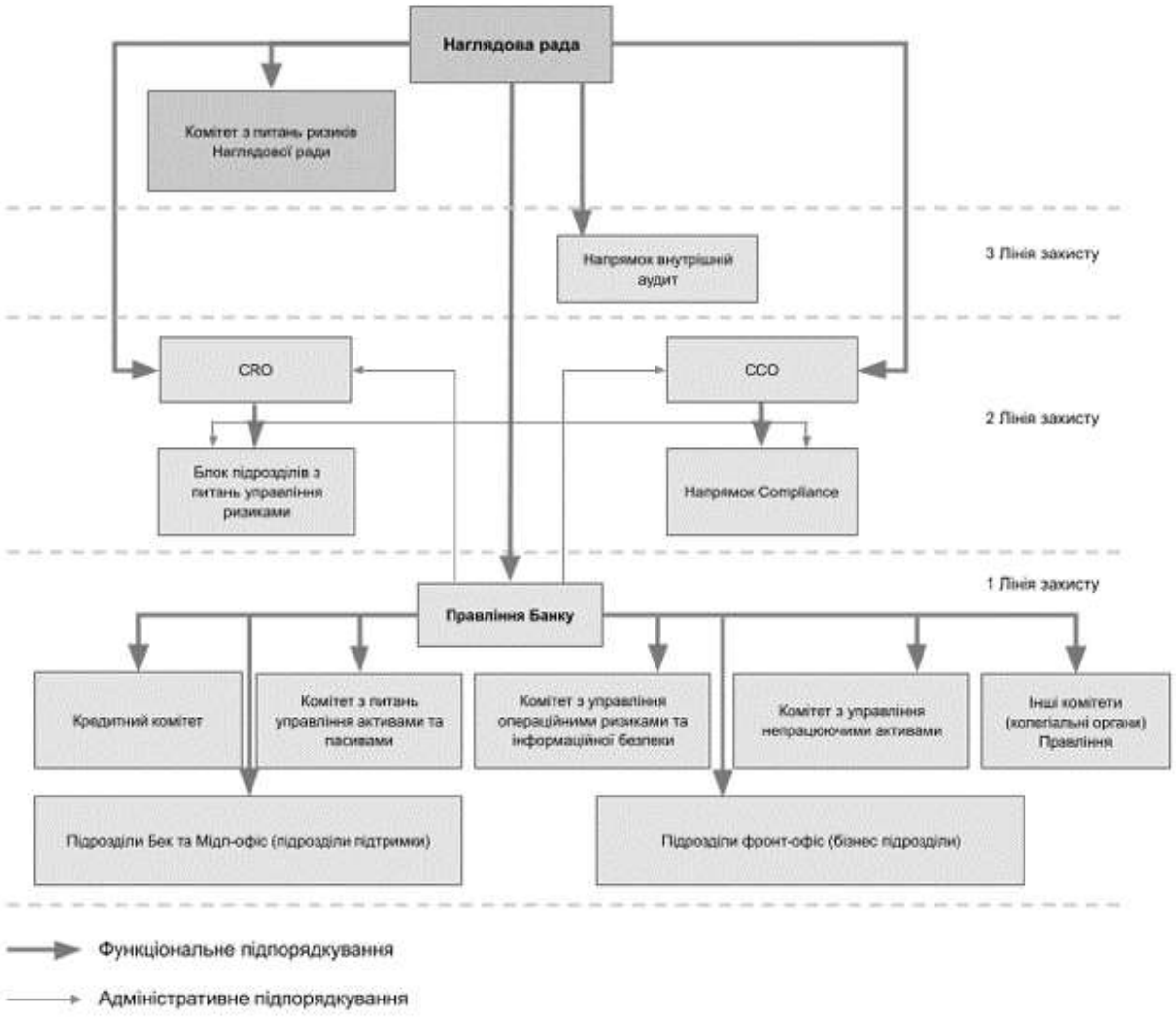
https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5575/5513/ (дата звернення: 25.09.2025).

70. Оцінка стану кредитування економіки України. URL: https://fru.ua/ua/media-center/analytics/otsinka-stanu-kredituvannya-ekonomiki-ukrajini (дата звернення: 25.09.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура Системи управління ризиками (СУР) Банку



Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Куров Сергій Дмитрович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти ckurov6@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління кредитним портфелем АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах воєнного стану» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)