

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., професор

_____Рамський А. Ю.

(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління кредитним портфелем
комерційного банку в умовах економічної невизначеності»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

072.00.01 «Фінанси і кредит»

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Кваліфікація: Бакалавр фінансів, банківської справи та страхування

Виконав

студент групи ФіКб-1-20-4.0д

Іоніді Арсентій Сергійович

Науковий керівник

д.е.н., професор

Рамський Андрій Юрійович

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 83 с., 11 рис., 16 табл., 42 посилання.

Актуальність: Стратегічне управління кредитним портфелем банку є важливою умовою забезпечення його фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності, спричиненої кризами, військовими конфліктами та змінами у регуляторному середовищі. Сучасні виклики підкреслюють необхідність розробки адаптивних стратегій управління кредитами для мінімізації ризиків і підвищення прибутковості. Питання стратегічного управління кредитним портфелем у кризових умовах досі недостатньо вивчене, що зумовлює актуальність подальших досліджень.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах економічної невизначеності.

Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення та практичні інструменти оптимізації кредитного портфеля банку.

Мета роботи: розробити рекомендації з оптимізації структури кредитного портфеля на базі сценарного аналізу ризиків.

Завдання:

- обґрунтувати поняття, сутність та особливості кредитного портфеля банку;
- охарактеризувати сучасні підходи, стратегічні інструменти та нормативно-правове забезпечення управління кредитним портфелем банку;
- проаналізувати динаміку, структуру та оцінку якості кредитного портфеля;
- оцінити кредитні ризики і показники проблемної заборгованості;
- виявити вплив макроекономічних чинників на кредитну політику банку;
- запропонувати та апробувати модель стратегічної оптимізації портфеля;
- розробити сценарний та економетричний інструментарій для оцінювання ефективності управління кредитним портфелем.

У роботі розкрито особливості стратегічного управління кредитним портфелем банку, проведено аналіз динаміки, структури та якості кредитного портфеля, розроблено рекомендації щодо його оптимізації та підвищення ефективності управління ризиками. Результати роботи можуть бути використані для підвищення прибутковості банківської кредитної діяльності.

Ключові слова: стратегічне управління, кредитний портфель, кредитна політика, кредитні ризики, проблемна заборгованість, фінансова стійкість, економічна невизначеність, оптимізація структури, управління ризиками.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ	7
1.1. Поняття, сутність та особливості кредитного портфеля банку	7
1.2. Стратегічні інструменти та підходи в управлінні кредитами	14
1.3. Законодавче й нормативно-правове регулювання	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	30
2.1. Динаміка, структура та оцінка якості кредитного портфеля	30
2.2. Оцінка кредитних ризиків і показників проблемної заборгованості	41
2.3. Вплив макроекономічних чинників на кредитну політику банку	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	58
3.1. Оптимізація структури та вдосконалення кредитної політики	58
3.2. Управління ризиками та підвищення ефективності	66
3.3. Перспективи стратегічного розвитку в умовах економічної невизначеності	69
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Стратегічне управління кредитним портфелем комерційного банку є одним із ключових аспектів забезпечення його фінансової стійкості та ефективності діяльності. В умовах економічної невизначеності, спричиненої глобальними кризами, військовими конфліктами, інфляційними процесами та змінами в регуляторному середовищі, зростає необхідність розробки адаптивних стратегій управління кредитним портфелем. Сучасний стан цієї проблеми свідчить про значний вплив макроекономічних та політичних факторів на якість кредитного портфеля банків, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до мінімізації кредитних ризиків, підвищення ліквідності та збереження прибутковості фінансових установ.

Наразі у науковій літературі широко висвітлено питання управління кредитним ризиком, методології оцінки кредитоспроможності позичальників, стратегії диверсифікації кредитного портфеля та використання сучасних фінансових технологій у процесі кредитування. Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Ю. Бугеля, В. Голуб, І. Герасименко, Ф. Мішкіна та Дж. Стігліца, містять теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління банківськими ризиками, проте питання стратегічного управління кредитним портфелем банків в умовах високої економічної турбулентності залишається недостатньо розкритим.

Недостатньо вивченими залишаються аспекти комплексного управління кредитним портфелем з урахуванням нестабільності економічного середовища, впливу форс-мажорних обставин на кредитну політику банків, а також ефективності використання інноваційних механізмів страхування кредитних ризиків. Це визначає необхідність подальших наукових розвідок у напрямку розробки стратегічних підходів до управління кредитним портфелем, адаптації банківської політики до кризових умов, а також оцінки ефективності впровадження антикризових заходів у сфері банківського кредитування. Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною та

спрямована на розширення теоретичних засад і вдосконалення практичних інструментів стратегічного управління кредитним портфелем комерційного банку.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити рекомендації з оптимізації структури кредитного портфеля на базі сценарного аналізу ризиків. Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- обґрунтувати поняття, сутність та особливості кредитного портфеля банку;
- охарактеризувати сучасні підходи, стратегічні інструменти та нормативно-правове забезпечення управління кредитним портфелем банку;
- проаналізувати динаміку, структуру та оцінку якості кредитного портфеля;
- оцінити кредитні ризики і показники проблемної заборгованості;
- виявити вплив макроекономічних чинників на кредитну політику банку;
- запропонувати та апробувати модель стратегічної оптимізації портфеля;
- розробити сценарний та економетричний інструментарій для оцінювання ефективності управління кредитним портфелем.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах економічної невизначеності. Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення та практичні інструменти оптимізації кредитного портфеля банку.

У процесі дослідження стратегічного управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах економічної невизначеності було застосовано низку наукових методів. Аналіз і синтез дозволили вивчити теоретичні засади управління кредитним портфелем та оцінити фінансові показники й ризики банку. Індукція та дедукція допомогли виявити загальні тенденції у кредитній політиці банківського сектору та зробити висновки щодо впливу макроекономічних факторів. Економіко-математичне моделювання дозволило

прогнозувати зміни у структурі кредитного портфеля та оцінювати наслідки прийнятих управлінських рішень. Узагальнення отриманих результатів сприяло формуванню практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління кредитним портфелем банку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегічного управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах економічної невизначеності. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути використані для оптимізації структури кредитного портфеля, підвищення ефективності управління ризиками та зниження рівня проблемної заборгованості. Результати дослідження сприяють покращенню фінансової стійкості банку, підвищенню якості кредитного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень щодо кредитної політики.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють банківську діяльність та кредитну політику, зокрема закони України, постанови Національного банку України, міжнародні стандарти управління кредитними ризиками. У процесі аналізу використано статистичні дані, фінансову та аналітичну звітність АТ КБ «ПриватБанк», матеріали офіційних веб-ресурсів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються стратегічного управління кредитним портфелем.

Основний текст роботи становить 83 сторінок, в т.ч. 16 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 4 додатків, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ

1.1. Поняття, сутність та особливості кредитного портфеля банку

Кредитування є ключовим напрямом діяльності комерційних банків, оскільки його ефективність безпосередньо впливає на прибутковість та фінансову стабільність установи. Банківські позики відіграють важливу роль у фінансуванні ринкової економіки, адже сприяють перерозподілу фінансових ресурсів, забезпечуючи підприємствам доступ до тимчасово вільних коштів.

Кредитний портфель являє собою сукупність усіх виданих банком позик, що формують його дохідну базу. Його обсяг визначається балансовою вартістю наданих кредитів, включаючи прострочені, пролонговані та сумнівні заборгованості. У структурі активів банку кредитний портфель є важливим елементом, що характеризується рівнем прибутковості та певним ступенем фінансових ризиків [11, с. 31].

Сутність кредитного портфеля банку залишається дискусійним питанням, оскільки в економічній літературі немає єдиного визначення цього терміна. Деякі дослідники розглядають кредитний портфель виключно у зв'язку з методами управління кредитними ризиками, зосереджуючись на аналізі фінансових загроз і механізмах їх мінімізації. Водночас, у низці наукових праць використовується ширше трактування через призму інвестиційного портфеля, який включає об'єкти як реального, так і фінансового інвестування підприємств [18, с. 88].

Зарубіжні підходи здебільшого базуються на концепції портфельного інвестування, де основний акцент робиться на сукупності цінних паперів як головних об'єктів капіталовкладень юридичних та фізичних осіб. Така точка зору є найбільш поширеною у світовій економічній науці, оскільки відображає загальні принципи формування фінансових активів. На рис. 1.1 розглянемо основні підходи до визначення сутності поняття «кредитний портфель банку».

Основні підходи до визначення сутності поняття «кредитний портфель»

В. М. Голуб
[12, с. 17]

механізм регулювання кредитної діяльності комерційного банку, який спрямований на формування його стратегічного курсу та оперативного управління, забезпечує реалізацію завдань державної політики у сфері кредитування.

▶		
▶	Є.Г. Рясних, А.А. Пономарьов, М.О. Микитин [28, с. 147]	загальна сума кредитів, які банк надав на певний момент часу з метою отримання доходу у вигляді відсоткових платежів.
◀	А. Г. Загородній [13,с.88]	економічні відносини, які виникають під час надання та погашення кредитів, а також при виконанні операцій, що за своєю суттю є аналогічними кредитним, формують основу кредитної діяльності банків та інших фінансових установ.
◀	Дж.Ф.Сінкі [11, с. 31]	є набором фінансових активів, де банк виступає як сукупність дохідних активів, головним чином, кредитів. Отже, поняття кредитного портфеля можна визначити як сукупність фінансових активів, включаючи кредити, що приносять дохід банку.
◀	Ю.Бугель [10, с.158]	сукупність позик, наданих банком, що формуються з метою досягнення оптимального рівня прибутку та підтримання фінансової стабільності банку.
▶	Л.О. Примостка [31, с. 85]	набір усіх позик, виданих фінансовою установою для отримання прибутку.

Рис. 1.1. Основні підходи до визначення сутності поняття «кредитний портфель»

Джерело: складено автором

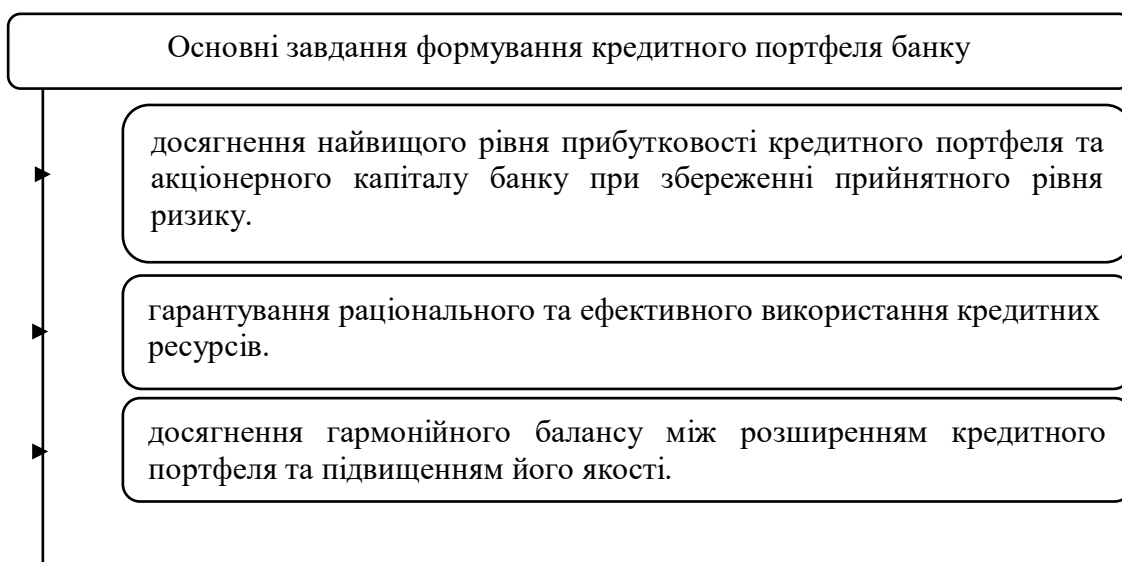
Проаналізувавши основні визначення сутності поняття «кредитний портфель» можна зробити висновок, що це складне та багатогранне явище, яке охоплює не тільки сукупність позик, виданих банком, але й систему економічних відносин, що виникають в процесі їх надання, погашення та виконання операцій, схожих на кредитні. Кредитний портфель є основою для отримання доходу банку у вигляді відсоткових платежів, а також важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності та виконання стратегічних завдань. Це також механізм, що дозволяє формувати та підтримувати оптимальний рівень прибутку через правильне управління ризиками та активами.

Таким чином, кредитний портфель є невід'ємною частиною банківської діяльності, яка не лише забезпечує прибутковість, але й сприяє виконанню завдань державної кредитної політики та стабільному функціонуванню фінансової установи в цілому. Заборгованість за кредитними операціями, яка складає кредитний портфель банку, включає наступні елементи:

- строкові депозити, розміщені в інших фінансових установах, а також сумнівна заборгованість за ними;
- кредити, надані іншим банкам, включаючи сумнівні заборгованості за ними;
- кошти, надані підприємцям через овердрафт, факторингові операції, а також прострочена заборгованість за такими операціями;
- кошти, надані підприємцям у рамках операцій репо та інших подібних угод [23, с. 91].

Формування кредитного портфеля є однією з основних складових діяльності банку, оскільки воно дозволяє ефективно сформулювати стратегію розвитку комерційного банку, визначити його можливості для кредитування клієнтів та сприяти розвитку підприємницької активності на ринку. Підготовка кредитного портфеля допомагає банку у прийнятті рішень щодо ресурсного забезпечення та розвитку фінансової стабільності.

Основні завдання формування кредитного портфеля банку представлені на рис. 1.2.





збільшення клієнтської бази через покращення якості кредитного обслуговування.

Рис. 1.2. Основні завдання формування кредитного портфеля банку

Джерело: складено автором на основі [20, с. 169]

Ефективне виконання основних завдань дозволяє банку не лише забезпечити стабільний фінансовий результат, але й зміцнити свою позицію на ринку, підвищуючи рівень довіри серед клієнтів та партнерів. Важливою складовою є здатність до адаптації кредитної політики у відповідь на змінювані ринкові умови, що допомагає забезпечити довгострокову стійкість і розвиток банківської установи.

Формування кредитного портфеля вимагає ретельного планування та управління для забезпечення прибутковості банківської установи та мінімізації ризиків. Для ефективного формування кредитного портфеля необхідно враховувати низку принципів, які визначають його якість, стійкість та відповідність стратегічним цілям фінансової установи. До базових принципів належать:

1. Диверсифікація, яка є ключовим принципом управління кредитним портфелем, оскільки вона допомагає зменшити ризики, пов'язані з надмірною концентрацією кредитів у певних секторах економіки, регіонах або серед окремих категорій позичальників. Для досягнення цього принципу фінансові установи прагнуть розподілити кредити між різними галузями, підприємствами різного розміру та фізичними особами з різним рівнем доходу. Важливим аспектом є уникнення надмірної залежності від одного великого позичальника або групи позичальників, що мають подібний профіль ризику. Чим більш диверсифікований портфель, тим менша ймовірність того, що проблеми у певній галузі або у конкретного клієнта суттєво вплинуть на фінансову стабільність установи.

2. Оцінка ризиків є важливим етапом формування кредитного портфеля, оскільки вона дозволяє визначити потенційні загрози та рівень фінансових втрат, які можуть виникнути внаслідок неспроможності позичальників виконати свої зобов'язання. Процес оцінки включає аналіз кредитоспроможності клієнтів, що здійснюється шляхом дослідження їхнього фінансового стану, кредитної історії, рівня доходів та наявності забезпечення. Додатково банки використовують кредитні рейтинги, аналітичні моделі прогнозування дефолтів та інші методики оцінки ризику. Окрім індивідуальної оцінки клієнтів, враховуються макроекономічні чинники, такі як інфляція, рівень безробіття та динаміка ВВП, що можуть впливати на здатність позичальників своєчасно погашати свої кредити.

3. Ліквідність кредитного портфеля визначається здатністю фінансової установи швидко конвертувати кредитні активи у грошові кошти без суттєвих втрат. Цей принцип особливо важливий для забезпечення фінансової стійкості банків, оскільки наявність достатньої ліквідності дозволяє їм виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та інвесторами. Ліквідність залежить від збалансованого розподілу короткострокових та довгострокових кредитів, а також від регулярного повернення кредитних коштів позичальниками. Якщо кредитний портфель містить велику частку неліквідних активів, банк може зіткнутися з проблемами у разі раптового відтоку депозитів або економічних кризових явищ [19, с. 207].

4. Прибутковість. Фінансова установа формує свій кредитний портфель з метою отримання прибутку, тому забезпечення прийняттого рівня доходності є важливим принципом його управління. Прибутковість кредитного портфеля визначається співвідношенням між доходами, отриманими від наданих кредитів, та витратами, пов'язаними з фінансуванням цих активів і покриттям можливих втрат. Для підвищення прибутковості банки встановлюють процентні ставки та комісії на рівні, що враховує ризики та ринкову ситуацію. Вираженням доходності кредитного портфеля є ефективна річна ставка відсотків, яка дозволяє оцінити доходність у порівнянні

з іншими видами активів. Також аналізується реальна дохідність, що враховує інфляцію та інші фактори, які можуть впливати на купівельну спроможність отриманих доходів.

5. Моніторинг та контроль. Регулярний моніторинг кредитного портфеля є необхідним для підтримки його стабільності та ефективності. Це передбачає постійний аналіз стану кредитів, відстеження змін у фінансовому становищі позичальників та виявлення потенційних проблемних заборгованостей. Банки використовують різні методи контролю, зокрема стрес-тестування, яке допомагає оцінити стійкість портфеля до можливих економічних кризових явищ. Оперативне реагування на зміни в макроекономічному середовищі та кредитоспроможності клієнтів дозволяє запобігти збиткам і підтримувати необхідний рівень ліквідності та прибутковості [14, с. 76].

Дотримання зазначених принципів дозволяє фінансовим установам формувати ефективний кредитний портфель, що забезпечує фінансову стійкість, прибутковість та мінімізацію ризиків.

Управління кредитним портфелем є важливим процесом, який забезпечує його ефективність, прибутковість і стійкість до ризиків. Воно включає планування, моніторинг, аналіз та коригування структури портфеля відповідно до змін ринкових умов, фінансової політики установи та макроекономічної ситуації. Оптимальне управління дозволяє підтримувати баланс між ризиком і дохідністю, забезпечуючи стабільний розвиток кредитної діяльності.

Залежно від горизонту планування та характеру прийнятих рішень виділяють стратегічне та поточне (оперативне) управління кредитним портфелем. Стратегічне бачення зосереджене на довгострокових цілях, формуванні оптимальної структури портфеля та розробці політики управління ризиками. Воно враховує загальні тенденції ринку, регуляторні зміни, макроекономічні фактори та загальну стратегію розвитку фінансової установи. Поточне управління, навпаки, фокусується на повсякденному контролі за

кредитним портфелем, оцінці його стану, оперативному виявленні ризиків та адаптації до короткострокових змін ринкової кон'юнктури. Воно спрямоване на забезпечення стабільного грошового потоку, ліквідності та прибутковості в межах встановленої стратегії. Основні відмінності між стратегічним та оперативним управлінням кредитним портфелем представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності стратегічного та оперативного управління кредитним портфелем

Критерій	Стратегічне бачення	Поточне (оперативне) управління
Горизонт планування	Довгостроковий (3-5 і більше років)	Короткостроковий (до 1 року)
Основна мета	Формування оптимальної структури кредитного портфеля, забезпечення стабільного зростання, управління ризиками	Контроль за якістю портфеля, своєчасне реагування на зміни, виконання поточних зобов'язань
Фокус уваги	Аналіз макроекономічних тенденцій, регуляторного середовища, ринкової кон'юнктури	Оцінка ліквідності, рівня прострочених кредитів, динаміки процентних ставок
Інструменти	Довгострокове планування, прогнозування, розробка політики управління ризиками	Оперативний аналіз, контроль погашення кредитів, стрес-тестування, коригування портфеля
Гнучкість	Низька – стратегії змінюються повільно та поступово	Висока – можливість швидкого реагування на зміни в економіці та поведінці позичальників
Рівень прийняття рішень	Вищий керівний склад банку, стратегічні комітети	Операційні підрозділи, кредитні аналітики, менеджери середньої ланки

Джерело: складено автором за даними [10, с. 160]

Різниця між стратегічним баченням та поточним управлінням кредитним портфелем полягає в горизонті планування, масштабі рішень та рівні гнучкості. Стратегічне бачення визначає загальну спрямованість розвитку портфеля та його довгострокові параметри, тоді як поточне управління забезпечує ефективне функціонування системи кредитування в межах затвердженої стратегії.

Отже, кредитний портфель банку є ключовим елементом його діяльності, оскільки забезпечує не лише основне джерело прибутку у вигляді відсоткових платежів, але й визначає рівень фінансової стійкості установи.

Його формування та управління передбачає дотримання принципів диверсифікації, оцінки ризиків, ліквідності, прибутковості та моніторингу, що дозволяє банкам мінімізувати ризики та забезпечувати ефективність кредитних операцій. Таким чином, грамотне управління кредитним портфелем сприяє стійкому розвитку банку, підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності фінансової системи загалом.

1.2. Стратегічні інструменти та підходи в управлінні кредитами

Управління кредитами є важливим аспектом банківської діяльності, оскільки ефективне кредитування визначає не лише фінансові результати банку, а й його репутацію на ринку. Для забезпечення стабільності та зростання банку важливо застосовувати стратегічні інструменти та підходи, які допоможуть оптимізувати процеси управління кредитними ризиками, покращити якість кредитного портфеля та забезпечити зростання прибутковості [22].

Стратегічні інструменти та підходи в управлінні кредитами дозволяють банкам своєчасно оцінювати і коригувати свою політику щодо надання кредитів, враховуючи зміни в економічному середовищі, конкуренції, а також потребах клієнтів. Оскільки банківська система є важливим елементом економічної стабільності, застосування таких інструментів допомагає знижувати ризики дефолтів та забезпечує ефективне управління кредитними портфелями. Застосування стратегічних інструментів у банківському кредитуванні включає в себе використання різноманітних методів, серед яких SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Balanced Scorecard, VRIO-аналіз та інші, що дозволяють отримати цілісну картину про стан банку та зовнішнє середовище, в якому він працює. Вони допомагають визначити сильні та слабкі сторони банку, виявити можливості для зростання та визначити загрози, які можуть виникнути в процесі кредитування.

Ці інструменти сприяють стратегічному розвитку банку, забезпечують ефективне управління кредитними ризиками та дозволяють коригувати політику надання кредитів в умовах швидко змінюваного ринку та макроекономічної нестабільності. Основні стратегічні інструменти в управлінні кредитами представлені на рис.1.3.



Рис. 1.3. Основні стратегічні інструменти в управлінні кредитами

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз є одним із ключових стратегічних методів, який широко використовується у банківському секторі, зокрема в управлінні кредитними процесами. Він дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність кредитної діяльності банку, допомагаючи приймати зважені рішення та розробляти стратегії мінімізації ризиків.

Основна цінність SWOT-аналізу полягає у здатності комплексно оцінити чотири основні аспекти: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Завдяки цьому методу банки можуть виявити конкурентні переваги, визначити слабкі місця кредитної політики, розглянути перспективи розвитку та підготуватися до можливих викликів ринку. Матриця SWOT-аналізу представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		Поле СиМ	
		Поле СиЗ	

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Удосконалення сильних сторін банку з метою використання можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, таких як нові сегменти ринку або програми підтримки кредитування.	Застосування сильних сторін банку для зменшення або нейтралізації загроз, що виникають з боку зовнішнього середовища.
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
		Подолання внутрішніх слабких сторін банку, таких як застарілі технології або високий рівень прострочених кредитів, через використання можливостей зовнішнього середовища, наприклад, інтеграцію нових фінансових технологій.	«Кризова зона» — це поєднання зовнішніх загроз з внутрішніми слабкостями підприємства, що створює умови для виникнення кризових ситуацій.

Джерело: сформовано автором з використанням [42, с. 53]

Застосування SWOT-аналізу в управлінні кредитами дозволяє банкам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й стратегічно вибудовувати свою діяльність, використовуючи переваги та мінімізуючи ризики [42, с. 62].

Аналіз PESTEL є стратегічним інструментом, що використовується для оцінки макросередовища, в якому функціонує банк, та його впливу на діяльність установи, зокрема на управління кредитами. Традиційно цей підхід охоплював політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (PEST), проте згодом був розширений додатковими екологічними та правовими аспектами, що відображають сучасні виклики та ризики (PESTEL). Цикл PESTEL-аналізу представлений на рис. 1.4.

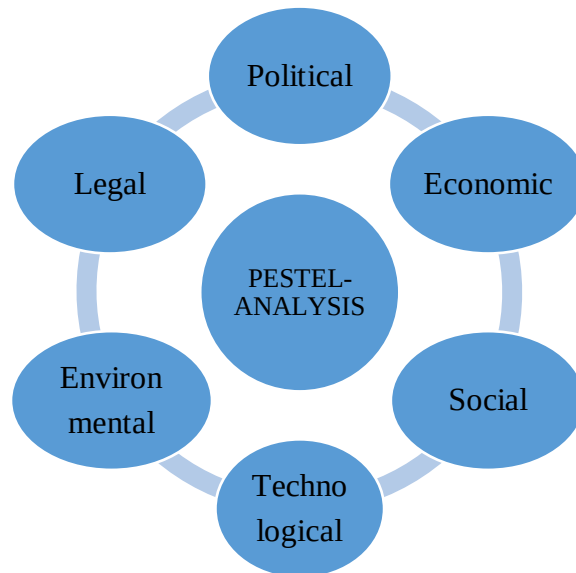


Рис. 1.4. Цикл PESTEL-аналізу

Джерело: складено автором за даними [35, с. 240]

Політичний фактор охоплює регуляторні вимоги, політичну стабільність, державну політику щодо банківського сектору, рівень державного втручання у фінансовий ринок та вплив центрального банку. Зокрема, зміна кредитно-грошової політики або посилення регулювання може суттєво впливати на доступність кредитів та їхню прибутковість.

Економічний фактор включає аналіз таких показників, як рівень інфляції, процентні ставки, динаміка валового внутрішнього продукту, рівень безробіття та купівельна спроможність населення. Високий рівень інфляції чи економічна рецесія можуть знизити платоспроможність позичальників і підвищити кредитні ризики, тоді як стабільне економічне зростання сприяє розширенню кредитування.

Соціальний фактор впливає на поведінку споживачів банківських послуг. Рівень фінансової грамотності населення, демографічні зміни, соціальні уподобання та стиль життя визначають попит на кредитні продукти. Наприклад, зростання середнього класу та популяризація цифрового банкінгу стимулюють розвиток онлайн-кредитування та споживчих позик [35, с. 246].

Технологічний фактор охоплює інновації у фінансових технологіях, цифровізацію банківських послуг, використання штучного інтелекту для

аналізу кредитоспроможності клієнтів, а також розвиток платіжних систем. Впровадження сучасних технологій, таких як блокчейн та big data, підвищує ефективність кредитного менеджменту та зменшує ризики шахрайства.

Екологічний фактор набуває все більшого значення, оскільки банки впроваджують принципи сталого розвитку та екологічного фінансування. Дедалі більше фінансових установ впроваджують «зелене» кредитування, надаючи перевагу проєктам, що сприяють зменшенню викидів вуглецю, енергоефективності та використанню відновлюваних джерел енергії.

Правовий фактор охоплює нормативно-правове регулювання кредитної діяльності, захист прав споживачів фінансових послуг, вимоги до капіталізації банків, антикорупційне законодавство та міжнародні стандарти банківського нагляду. Дотримання законодавчих норм є досить важливим для управління кредитами, оскільки порушення можуть призвести до штрафів, судових позовів або втрати ліцензії [39, с. 636].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є ефективним інструментом стратегічного планування та управління у банківській сфері, зокрема в управлінні кредитними операціями. Вперше систему збалансованих показників було представлено у 1992 році Робертом Капланом і Девідом Нортоном у статті «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance». Основна ідея BSC полягає в комплексному підході до оцінювання ефективності, оскільки зосередженість виключно на фінансових параметрах є недостатньою для довгострокового успіху.

Збалансована система показників ґрунтується на поєднанні фінансових і нефінансових показників, що включають рівень задоволеності клієнтів, розвиток персоналу та ефективність внутрішніх процесів. Впровадження BSC передбачає вибір ключових показників ефективності (KPI) для кожного напрямку, що дозволяє відстежувати прогрес. Важливою особливістю є гнучкість системи, яка дає змогу вносити коригування на основі результатів регулярного аналізу [29].

Оснoву методу складає чотиривимірнa структура оцінювання, яка охоплює фінансові показники, клієнтську складову, ефективність внутрішніх бізнес-процесів та перспективи навчання та розвитку (рис. 1.5).

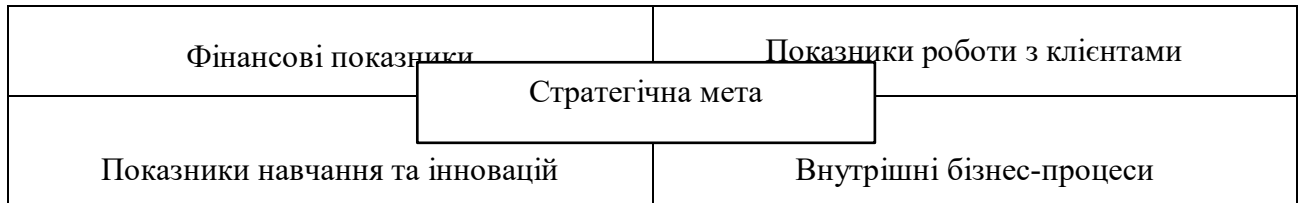


Рис. 1.5. Показники збалансованої системи (BSC)

Джерело: складено автором на основі [16]

Використання BSC у кредитному менеджменті дає змогу сформувати стратегічно орієнтовану систему оцінки ефективності управління кредитним портфелем банку. Фінансова перспектива охоплює аналіз доходності кредитного портфеля, рівень неповернених кредитів, частку проблемних активів, прибутковість кредитних операцій та рентабельність банку.

Перспектива клієнтів орієнтована на аналіз рівня задоволеності позичальників, доступності кредитних продуктів, швидкості розгляду кредитних заявок, лояльності клієнтів та їх повторного звернення. Високий рівень довіри клієнтів до банку сприяє зниженню ризиків та збільшенню попиту на кредитні послуги.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на оптимізації кредитного процесу, удосконаленні механізмів оцінки платоспроможності позичальників, вдосконаленні механізмів ризик-менеджменту та підвищенні ефективності процедур моніторингу та стягнення заборгованості.

Перспектива навчання та розвитку спрямована на підвищення кваліфікації персоналу банку, впровадження інноваційних технологій у кредитуванні, розвиток цифрових рішень та автоматизацію процесів кредитного аналізу. Використання сучасних технологій сприяє зменшенню ризиків та покращенню швидкості прийняття рішень щодо кредитування [15].

VRIO-аналіз є стратегічним інструментом, який використовується для оцінки конкурентних переваг компанії, зокрема у сфері банківського кредитування. Він допомагає визначити, які ресурси та можливості можуть забезпечити довгострокову стійкість на ринку. Аналіз включає чотири ключові критерії: цінність (Value), рідкісність (Rarity), складність імітації (Imitability) та організаційну підтримку (Organization) [41, с. 37]. Табл.1.3 відображає процес застосування VRIO-аналізу до управління кредитами.

Таблиця 1.3

Застосування VRIO-аналізу до управління кредитами в банку

Критерій	Опис	Приклад застосування в банківському кредитуванні	Конкурентна перевага
Value (Цінність)	Чи створює ресурс цінність для банку та його клієнтів?	- ефективна система скорингу зменшує ризик дефолтів; - конкурентні відсоткові ставки приваблюють більше клієнтів; - Big Data та AI для персоналізації кредитних пропозицій.	Так, підвищує прибутковість та привабливість банку.
Rarity (Рідкісність)	Чи є ресурс унікальним або обмеженим у доступі?	- унікальні кредитні продукти (наприклад, спеціальні умови для бізнесу або «зелені» кредити); - власні алгоритми скорингу, засновані на унікальних даних.	Частково – залежить від можливості копіювання конкурентами.
Imitability (Складність імітації)	Чи легко конкурентам скопіювати або відтворити ресурс?	- високотехнологічні платформи для управління кредитами вимагають значних інвестицій; - довіра клієнтів та бренд формуються роками; - специфічні процеси ризик-менеджменту складно відтворити.	Висока – складність у копіюванні через великі витрати та репутаційні фактори.
Organization (Організація)	Чи має банк необхідну структуру та процеси для ефективного використання ресурсу?	- добре організована структура управління кредитним портфелем; - інтеграція цифрових технологій у процеси банку; - висококваліфіковані спеціалісти у сфері кредитного ризику.	Якщо структура налагоджена – довгострокова конкурентна перевага.

Джерело: складено автором на основі [41, с. 50]

Якщо ресурс відповідає всім чотирьом критеріям VRIO, то він забезпечує стійку конкурентну перевагу банку. Зокрема, унікальні алгоритми оцінки кредитоспроможності клієнтів, глибока інтеграція фінансових

технологій та ефективне управління кредитними ризиками можуть зробити банк лідером у сфері кредитування.

Довгострокове прогнозування та сценарне планування є важливими інструментами для формування кредитної політики підприємства, оскільки вони дозволяють заздалегідь оцінити потенційні фінансові потреби та можливі ризики. Довгострокове прогнозування є процесом оцінки майбутніх фінансових потреб підприємства на тривалий період. Воно дозволяє визначити, які обсяги кредитів знадобляться для підтримки діяльності компанії, а також як зможе змінюватися потреба в кредитах залежно від змін на ринку, у конкурентному середовищі та в економіці в цілому. Завдяки довгостроковому прогнозуванню, підприємства можуть:

- оцінювати потенціал майбутнього зростання чи скорочення бізнесу;
- планувати потреби в ліквідності, що дозволяє ефективно використовувати кредитні ресурси;
- формувати стратегії мінімізації ризиків через контроль за змінами у процентних ставках, валютних курсах та інших макроекономічних факторах.

Сценарне планування, у свою чергу, дає змогу підприємству оцінити кілька варіантів розвитку подій і підготувати відповідні стратегії для кожного з них. Процес створення сценаріїв ґрунтується на діагностичному аналізі і тісно пов'язаний із прогнозуванням. Він дозволяє визначити найбільш ймовірний хід подій та оцінити можливі наслідки, спрямовуючи увагу на ключові етапи розвитку об'єкта. Це також передбачає розробку кількох варіантів його подальшої динаміки та всебічний аналіз кожного з них, дослідження структурних особливостей і можливих наслідків реалізації.

Основною перевагою сценарного підходу є те, що він не фокусується на одній, єдиній картині майбутнього, а дозволяє розглядати альтернативні варіанти розвитку об'єкта. Саме тому метод побудови сценаріїв є одним з найпоширеніших при стратегічному управлінні, особливо у процесі прогнозування можливих подій. Він займає проміжне місце між експертними

методами і методами моделювання, дозволяючи забезпечити більш гнучке і детальне розуміння майбутніх змін [38, с. 90].

Побудова сценаріїв є важливим етапом у процесі стратегічного планування та прогнозування, що дозволяє оцінити різні варіанти розвитку подій. Вона включає створення кількох сценаріїв, які відображають можливі майбутні ситуації залежно від різних факторів та обставин. Традиційно виокремлюють три основних типи сценаріїв:

1. Вірогідний сценарій є найбільш реалістичним і базується на поточних тенденціях, а також на очікуваних змінах у зовнішньому середовищі, економіці чи політиці. У цьому сценарії враховуються як позитивні, так і негативні фактори, які можуть вплинути на розвиток подій. Основна мета вірогідного сценарію — оцінити найбільш ймовірний хід подій з огляду на наявні ресурси і умови. Це дозволяє організації планувати свою діяльність, орієнтуючись на реалістичні прогнози.

2. Оптимістичний сценарій описує найкращі умови розвитку, коли всі фактори складаються сприятливо для досягнення високих результатів. Цей сценарій передбачає максимальне використання можливостей, мінімізацію ризиків та швидкий розвиток. Його мета — виявити потенційні можливості для росту, які можна реалізувати в умовах позитивного розвитку ситуації. Він допомагає встановити амбітні цілі та розробити стратегії, що дозволяють максимізувати вигоди при оптимальних умовах.

3. Песимістичний сценарій розглядає найгірші умови, при яких можуть виникнути негативні зміни в економічному чи політичному середовищі. Цей сценарій враховує можливі ризики, кризові явища, невизначеність та зовнішні шоки, які можуть негативно вплинути на організацію. Метою песимістичного сценарію є підготовка до несприятливих умов та розробка стратегій на випадок виникнення кризових ситуацій. Він допомагає оцінити потенційні загрози і підготувати плани дій для мінімізації їх наслідків.

Оцінка різних сценаріїв дозволяє підприємству розробити стратегії мінімізації ризиків, пов'язаних з фінансуванням, і бути готовим до можливих

негативних наслідків, таких як зниження попиту або підвищення витрат на обслуговування боргу. Основна різниця між довгостроковим прогнозуванням та сценарним плануванням у формуванні кредитної політики полягає в тому, що довгострокове прогнозування зазвичай націлене на оцінку найбільш ймовірних трендів та змін, тоді як сценарне планування дає можливість розглянути різні варіанти майбутнього, враховуючи різноманітні можливі зміни та фактори [38, с. 93].

Таким чином, довгострокове прогнозування та сценарне планування допомагають підприємствам не лише ефективно адаптувати кредитну політику до поточних умов, але й підготуватися до можливих змін у майбутньому, забезпечуючи стабільність фінансових потоків і оптимальне використання кредитних ресурсів.

1.3. Законодавче й нормативно-правове регулювання

В Україні існує низка основних законів, які регулюють банківську діяльність та фінансові операції, що дозволяє забезпечити стабільність фінансової системи та захист прав як банків, так і їх клієнтів.

У Конституції України, зокрема у статті 92, визначено правові засади кредитування, згідно з якими виключно законами встановлюються принципи функціонування фінансового, грошового, кредитного та інвестиційного ринків, а також регулюється статус як національної, так і іноземних валют на території України. Водночас, відповідно до статті 100 Конституції, Рада Національного банку України відповідає за формування основних напрямів грошово-кредитної політики та здійснює контроль за її реалізацією. Це створює певні суперечності, пов'язані з існуванням підзаконних нормативних актів НБУ [2].

Прийняття Цивільного кодексу України в 2003 році здійснило суттєвий вплив на розвиток кредитного регулювання. Цей нормативно-правовий акт детально врегулював правовідносини в галузі кредитування, визначив основи

для укладення кредитних договорів і чітко прописав права та обов'язки усіх учасників цих угод [17, с. 156].

Закон України "Про банки і банківську діяльність" є ключовим нормативно-правовим актом, що визначає загальні принципи функціонування банків. Він охоплює правила кредитування, капіталізації банків та управління банківськими ризиками. Закон також регулює надання банківських послуг і взаємодію банків з іншими фінансовими установами та органами державної влади. Він створює правові засади для забезпечення стабільності банківської системи та захисту інтересів клієнтів [4].

Закон України "Про Національний банк України" регулює діяльність Національного банку України (НБУ) як головного органу, що відповідає за грошово-кредитну політику держави. Цей закон встановлює повноваження НБУ щодо нагляду за банківською діяльністю та контролю за виконанням фінансових стандартів. НБУ має функцію забезпечення стабільності національної валюти та розвитку банківської системи, що включає контроль за дотриманням нормативів і стандартів, необхідних для забезпечення безпеки фінансових операцій [8].

Закон України «Про споживче кредитування» регулює процес надання споживчих кредитів фізичним особам, встановлюючи чіткі правила для банків і фінансових установ. Він передбачає вимоги до розкриття інформації про умови кредитування, зокрема щодо процентних ставок, термінів погашення та інших умов. Цей закон спрямований на забезпечення прозорості кредитування та захисту прав споживачів, запобігаючи можливим зловживанням з боку фінансових установ [9].

Національний банк України, продовжуючи впровадження норм законодавства ЄС і керуючись Законом «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших аспектів функціонування банківської системи», оновив мінімальні вимоги до нормативів капіталу

банків, запровадивши нову трирівневу структуру. Починаючи з 5 серпня 2024 року, фінансові установи зобов'язані дотримуватися таких нормативів:

- достатність основного капіталу першого рівня (НОК1) – 5,625%;
- достатність капіталу першого рівня (НК1) – 7,5%;
- достатність регулятивного капіталу (НРК) – 10% [5].

З 5 серпня 2024 року набули чинності оновлені вимоги Закону України «Про банки і банківську діяльність», що передбачають перехід на трирівневу структуру капіталу. Відповідно до оновлених вимог, капітал банківської системи тепер поділяється на три рівні: основний капітал першого рівня, додатковий капітал першого рівня та капітал другого рівня. Основний капітал першого рівня був посилений завдяки можливості враховувати прибутки минулих та поточного років, за винятком сум, запланованих для виплати дивідендів.

Щоб забезпечити поступову адаптацію до європейських вимог і водночас підтримати можливість банківської системи розширювати кредитування економіки, НБУ запровадив перехідні положення, які передбачають:

1. Поступове досягнення необхідного рівня нормативу НРК за таким графіком:

- з 5 серпня до 31 грудня 2024 року – не менше 8,5%;
- з 1 січня до 30 червня 2025 року – не менше 9,25%;
- з 1 липня 2025 року – не менше 10%.

2. Банки можуть включати прибуток за перше півріччя та дев'ять місяців 2024 року до основного капіталу без попереднього узгодження з НБУ та без огляду фінансової звітності, за умови коригування на дивіденди і включення до капіталу до річних зборів 2024 року.

3. Можливість зарахування до капіталу коштів від випуску простих акцій або підвищення їх номінальної вартості протягом 2024 року для завершення докапіталізації.

4. Дозвіл на включення до розрахунку капіталу інструментів з умовами списання або конверсії та субординованих боргів на період погоджувальних процедур НБУ [5].

Кредитний ризик банку визначається потенційними втратами, які можуть виникнути через повне або часткове невиконання клієнтом своїх зобов'язань за кредитом. Для зниження фінансових ризиків, пов'язаних із непогашенням заборгованості, банки впроваджують систему управління ризиками, зокрема кредитними. Політика управління кредитними ризиками формується відповідно до загальної кредитної стратегії банку та включає постійний моніторинг кредитних операцій, встановлення оптимальних відсоткових ставок, розподіл повноважень щодо прийняття рішень про видачу кредитів і комплексний аналіз платоспроможності позичальників.

Згідно з постановою НБУ № 351, комерційні банки зобов'язані розраховувати кредитний ризик за активними операціями та формувати резерв для покриття можливих втрат. Після фінансової кризи 2014–2016 років рівень кредитних ризиків у банківському секторі суттєво зріс через проблемні активи та відтік великих корпоративних клієнтів, що призвело до банкрутства низки фінансових установ [6].

Наразі більшість виданих кредитів припадає на домогосподарства та малий бізнес, тоді як банківському сектору бракує надійних корпоративних клієнтів для зниження ризиків. Для мінімізації кредитних ризиків у банківській системі застосовуються різні механізми, серед яких одним із найбільш ефективних є лімітування. На нормативному рівні одним із найефективніших методів управління ризиками є лімітування. В Україні воно реалізоване через такі нормативи НБУ:

- Н7 – норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%);
- Н8 – норматив великих кредитних ризиків (не більше восьмикратного розміру регулятивного капіталу);

– Н9 – норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов’язаними з банком особами (не більше 25%).

Банки України зобов’язані формувати резерви під можливі втрати за активними операціями відповідно до ступеня ризиковості кредитів та інших фінансових активів. Це є важливим інструментом управління кредитним ризиком.

Основні принципи формування резервів визначаються Постановою НБУ №351 "Про порядок формування та використання резервів під кредитні ризики банків", яка передбачає:

- оцінку кредитного ризику за кожною активною операцією;
- визначення необхідного обсягу резервування залежно від класу кредиту та фінансового стану позичальника;
- регулярний перегляд резервів відповідно до змін у кредитному портфелі банку та платоспроможності боржників [6].

Кредити, надані банками, класифікуються за рівнем кредитного ризику. Визначення класу кредиту здійснюється на основі фінансового стану позичальника та якості обслуговування боргу. Згідно з Постановою НБУ «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», кредити поділяються на 5 категорій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація кредитів за рівнем кредитного ризику

Категорія кредиту	Характеристика
Стандартні кредити	Позичальники мають стабільний фінансовий стан, своєчасно виконують зобов’язання перед банком. Відсутня прострочена заборгованість.

Продовження табл. 1.4

Кредити під контролем	Є незначні затримки в платежах (до 30 днів), але фінансовий стан позичальника залишається задовільним.
-----------------------	--

Субстандартні кредити	Високий рівень кредитного ризику, наявна прострочена заборгованість від 30 до 90 днів, погіршення фінансового стану позичальника.
Сумнівні кредити	Суттєві проблеми з обслуговуванням боргу, прострочена заборгованість від 90 до 180 днів, висока ймовірність невиконання зобов'язань.
Безнадійні кредити	Прострочена заборгованість понад 180 днів, неможливість погашення боргу, банк готується до списання кредиту.

Джерело: складено автором на основі [6]

Таким чином, резервування та класифікація кредитів є важливими інструментами управління ризиками в банківській діяльності, що забезпечують фінансову стабільність кредитних установ і захист вкладників.

Законодавче й нормативно-правове регулювання банківської діяльності в Україні є основою для забезпечення стабільності фінансової системи, захисту прав як банків, так і клієнтів. Система регулювання охоплює різноманітні аспекти, від основних принципів функціонування банків до специфічних вимог щодо управління кредитними ризиками. Оновлення нормативних актів, зокрема в частині капіталу банків та управління кредитними ризиками, сприяє посиленню стабільності банківської системи та її адаптації до міжнародних стандартів. Запровадження нових вимог, таких як трирівнева структура капіталу та регулярне резервування, є важливими елементами для мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стабільності в умовах сучасної економічної ситуації.

Висновки до розділу 1

1. У ході дослідження обґрунтовано теоретичні підходи до поняття та сутності кредитного портфеля банку. Кредитний портфель є важливою складовою банківської діяльності, що забезпечує прибутковість установи та допомагає підтримувати її фінансову стабільність. Цей портфель не обмежується лише сукупністю наданих позик, але також охоплює систему економічних відносин, що виникають в процесі їх надання, погашення та виконання операцій, схожих на кредитні. Визначено, що ефективно

формування кредитного портфеля є важливим чинником для забезпечення фінансової стабільності банку. Основними принципами управління кредитним портфелем є диверсифікація, оцінка ризиків, ліквідність, прибутковість і моніторинг. Дотримання цих принципів дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільний фінансовий результат банку.

2. Проаналізовано важливість стратегічних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та Balanced Scorecard, для ефективного управління кредитним портфелем. Ці інструменти дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони банку, визначати зовнішні можливості та загрози, а також оцінювати макросередовище, що допомагає банкам знижувати ризики та підвищувати ефективність кредитування. Доведено, що застосування стратегічних підходів у банківському кредитуванні дозволяє забезпечити оптимальне управління кредитними ризиками, підвищити якість кредитного портфеля та сприяти зростанню прибутковості банківської установи.

3. Доведено, що законодавче та правове регулювання кредитування в Україні забезпечує стабільність і прозорість фінансових відносин. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють ці відносини, є Закон України «Про банки і банківську діяльність», «Про споживче кредитування», Цивільний кодекс України та ряд інших законів, які визначають умови надання кредитів, права та обов'язки сторін, а також механізми захисту прав споживачів кредитних послуг. Водночас важливими є й нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банків, зокрема щодо вимог до їх стабільності та контролю за їх діяльністю з боку Національного банку України. Законодавча база, яка постійно оновлюється, дозволяє створити сприятливі умови для розвитку кредитного ринку та захисту інтересів як кредиторів, так і позичальників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Динаміка, структура та оцінка якості кредитного портфеля

АТ КБ «ПриватБанк» уже протягом тривалого часу активно розвиває напрямок кредитування, приділяючи особливу увагу формуванню якісного кредитного портфеля. У фокусі банку — роздрібне кредитування, а також фінансова підтримка малого та середнього бізнесу, що визначено одним із ключових стратегічних векторів його діяльності. З метою досягнення поставлених завдань, банк дотримується зваженого підходу до кредитної політики, надаючи перевагу видачі позик у помірних обсягах як для підприємців, так і для фізичних осіб.

Основні цільові сегменти, на які орієнтований банк у межах кредитної діяльності, включають:

- надання кредитів фізичним особам, зокрема споживчих;
- фінансування малого та середнього бізнесу, у тому числі через механізми лізингу;
- селективне кредитування корпоративного сектору з використанням інструментів лізингу та позик [24].

Основними клієнтами АТ КБ «ПриватБанк» виступають юридичні особи, що представляють малий і середній бізнес, а також окремо відібрані представники корпоративного сегменту. Крім того, установа орієнтується на фізичних осіб — резидентів України, яким пропонується широкий спектр кредитних продуктів відповідно до визначених напрямів. Основні клієнтські групи АТ КБ «ПриватБанк» представлені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні клієнтські групи АТ КБ «ПриватБанк»

Клієнтські групи	Сегменти клієнтів	Критерії для віднесення	Відповідальні Бізнес підрозділи
Юридичні особи	Суб'єкти МСБ	Юридичні особи та/або фізичні особи-підприємці з обсягом річної реалізації до 40 млн. грн.	Напрямок Бізнес МСБ
	Корпоративні клієнти	Юридичні особи з обсягом річної реалізації 40 і більше млн. грн.	Напрямок Корпоративний Бізнес
Фізичні особи	Представники середнього та нижче середнього класу	Фізичні особи, що користуються стандартними роздрібними продуктами та мають достатній регулярний дохід для обслуговування боргу.	Напрямок Роздрібний Бізнес
	ВІП-клієнти	Фізичні особи з доходами вище середнього – клієнти з рівнем щомісячного доходу від 30 до 90 тис. грн., що користуються роздрібними продуктами, але мають підвищені вимоги, або потребують нестандартних продуктів, що відповідають статусу особи. Потребують підвищеного статусу при обслуговуванні. Заможні клієнти – сегмент клієнтів з щомісячним доходом від 90 до 150 тис. грн., потребують спеціальних банківських послуг, але не відповідають вимогам клієнтів Private Banking. Клієнти Private Banking – клієнти, що володіють активами від 30 млн. грн. та потребують персонального обслуговування та послуг в різних сферах (банківські, юридичні, консультаційні з оподаткування, консьерж-сервіс та інші). Споживачі послуг найвищої якості та складності, також потребують персональної уваги з боку топ менеджменту Банку.	

Джерело: складено автором за даними [7]

Основні типи кредитних продуктів АТ КБ «ПриватБанк» представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні типи кредитних продуктів АТ КБ «ПриватБанк»

Юридичні особи та/або фізичні особи-підприємці		Фізичні особи	
Тип кредиту	Максимальний прийнятний термін, років	Тип кредиту	Максимальний прийнятний термін, років
1. Кредити в поточну діяльність		1. Кредити без забезпечення	
▪ овердрафт на поточний рахунок	1 (до 2 років для документарних операцій)	▪ кредитні картки	20 (з щомісячним погашенням)
▪ кредит на поповнення обігових коштів		▪ споживчі кредити	2
▪ документарні операції		2. Забезпечені кредити	
▪ торгове фінансування		▪ іпотека	20
		▪ фінансування авто, в т.ч. в лізинг	7
▪ 2. Інвестиційне фінансування		▪ кредит під заставу депозиту	1
▪ фінансовий лізинг	5 (до 7 років у випадку цільового фінансування на утеплення та модернізацію використання ресурсів)	▪ фінансування під заставу нерухомості	5
▪ інвестиційний кредит (в т. ч. у формі документарної операції)			

Джерело: складено автором за даними [7]

У виняткових ситуаціях ПриватБанк має можливість здійснювати фінансування юридичних осіб шляхом придбання цінних паперів. При цьому обов'язковою умовою є наявність державної гарантії від уряду України або гарантії від установи, чий кредитний рейтинг відповідає не нижчому за інвестиційний рівень. Строк такого фінансування обмежується періодом до одного року.

У 2023 році ПриватБанк продовжив активно сприяти розвитку української економіки, продемонструвавши зростання чистого портфеля роздрібного кредитування на 39%, а також збільшення обсягу кредитів для бізнес-клієнтів на 23%. Як ключовий учасник вітчизняного фінансового

сектору, Банк створює умови для доступу підприємців до широкого спектра державних і міжнародних програм підтримки. Серед них — ініціатива ЄБРР з розподілу кредитних ризиків, програма державних гарантій на забезпечення нових бізнес-кредитів, а також урядовий проєкт «5-7-9%», що передбачає часткову компенсацію процентних ставок.

Для фізичних осіб ПриватБанк пропонує іпотечні кредити за програмою «Оселя», яка гарантується державою, а також різноманітні варіанти споживчого кредитування. Завдяки продуманій та зваженій кредитній стратегії, протягом 2023 року вдалося стабілізувати рівень проблемної заборгованості, що почав знижуватись після значного зростання у 2022 році [27].

Оцінка кредитного портфеля банку є невід’ємною частиною аналізу його фінансової стійкості. До складу кредитного портфеля входять різні типи позик, зокрема корпоративні кредити, роздрібне кредитування, автопозики, іпотека, кредитні лінії тощо. Проведемо аналіз частки кредитного портфеля в структурі активів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021–2023 років в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз місця кредитного портфеля в активах АТ КБ «ПриватБанк»
у 2021-2023 рр**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кредити клієнтам, млн. грн.	68218	68084	92019
Активи банку, млн. грн.	401296	540596	680008
Частка кредитів в загальних активах банку	17,00	12,59	13,53

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

Динаміка зростання вартості банківських активів та кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр. представлений на рис. 2.1.

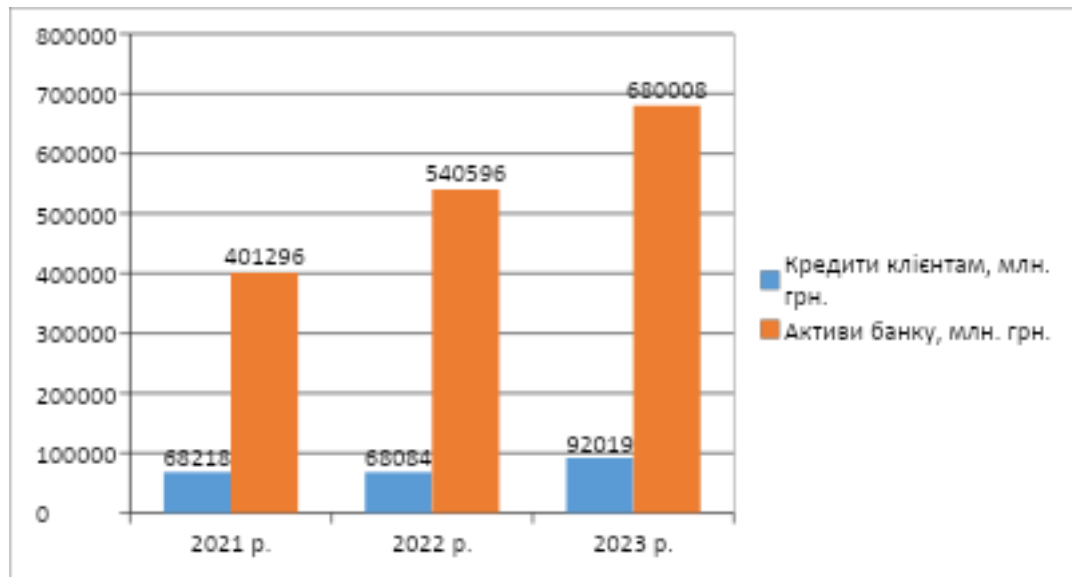


Рис. 2.1. Динаміка зростання вартості банківських активів та кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Протягом 2021–2023 років спостерігалася динаміка зміни частки кредитного портфеля в структурі активів АТ КБ «ПриватБанк». У 2021 році кредити клієнтам становили 68,2 млрд грн, що складало 17% загального обсягу активів банку. У 2022 році, попри незначне скорочення обсягу кредитів (до 68,1 млрд грн), загальна сума активів значно зросла до 540,6 млрд грн, що призвело до зменшення частки кредитного портфеля до 12,59%. Це свідчить про зростання інших активів, можливо, ліквідних чи інвестиційних, у період нестабільності, спричиненої повномасштабною війною.

У 2023 році банк активізував кредитування, збільшивши обсяг виданих кредитів до 92 млрд грн, що є позитивною тенденцією. Однак, через паралельне зростання загальних активів до 680 млрд грн, частка кредитного портфеля в структурі активів підвищилася лише до 13,53%. Це свідчить про обережний підхід банку до кредитної політики, зосереджений на зниженні ризиків і збереженні фінансової стабільності.

Отже, хоча абсолютні обсяги кредитування зросли, відносна вага кредитного портфеля в активах залишилася нижчою порівняно з довоєнним рівнем. Це свідчить про адаптацію банку до нових економічних умов і

диверсифікацію активів з метою мінімізації ризиків. Проаналізуємо структуру кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за позичальниками протягом 2021-2023 років в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за позичальниками у 2021-2023 рр, млн. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.		Відхилення, 2023 р. до 2022 р.	
				Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %	Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %
Кредити юридичним особам	4358	5 340	6 386	982	22,53	1 046	19,59
Кредити фізичним особам	61 727	55 103	70 914	-6 624	-10,73	15 811	28,69
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП)	12970	21 311	25 454	8 341	64,31	4 143	19,44
Усього кредити	79055	81 754	102 754	2 699	3,41	21 000	25,69

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

Упродовж 2021–2023 років структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за позичальниками демонструє стабільне зростання загальних обсягів кредитування. Якщо у 2021 році загальний портфель становив 79 055 млн грн, то вже у 2022 році він зріс до 81 754 млн грн, а у 2023 році — до 102 754 млн грн. Збільшення обсягу кредитів у 2023 році на 21 000 млн грн або майже на 26% свідчить про активізацію кредитної діяльності банку та загальне пожвавлення фінансового ринку.

Поступово зростали обсяги кредитування юридичних осіб, що вказує на відновлення економічної активності у корпоративному секторі та зростання потреби у фінансуванні бізнесу. Водночас, попри скорочення обсягів

кредитування фізичних осіб у 2022 році, вже у 2023 році цей напрямок зазнав значного підйому, що свідчить про покращення добробуту населення та зростання довіри до банківських послуг. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у секторі малого та середнього бізнесу: впродовж двох років цей сегмент продемонстрував суттєвий приріст, що є результатом як державної підтримки, так і стратегічного фокусу банку на фінансуванні підприємництва. Динаміка структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за позичальниками у 2021-2023 р.р. представлена на рис. 2.2.

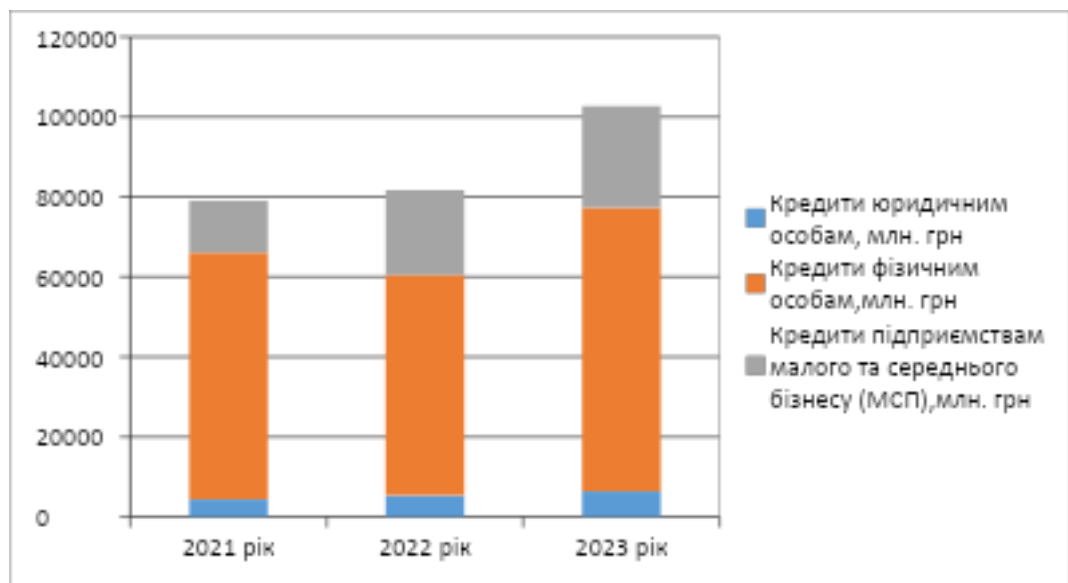


Рис. 2.2. Динаміка структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за позичальниками у 2021-2023 р.р.

Джерело: складено автором

Загалом, структура кредитного портфеля ПриватБанку свідчить про ефективну та збалансовану кредитну політику, спрямовану на задоволення потреб різних категорій позичальників в умовах економічних викликів та поступового відновлення країни.

Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за кредитними продуктами для фізичних осіб наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз структури кредитного портфелю для фізичних осіб АТ КБ
«ПриватБанк» у 2021-2023 рр, млн. грн.**

Показники	2021 рік	2022 р.	2023 рік	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.		Відхилення, 2023 р. до 2022 р.	
				Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %	Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %
Кредитні картки	45 314	46 593	54 500	1 279	2,82	7 907	16,97
Іпотечні кредити	9 858	3 912	5 618	-5 946	-60,32	1 706	43,61
Споживчі кредити	5 343	3 880	9 751	-1 463	-27,38	5 871	151,31
Кредити на придбання авто	394	328	885	-66	-16,75	557	169,82
Інші кредити	83	26	13	-57	-68,67	-13	-50,00
Фінансовий лізинг	735	364	147	-371	-50,48	-217	-59,62
Усього кредити фізичним особам (за виключенням резервів)	61 727	55 103	70 914	-6 624	-10,73	15 811	28,69

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

Аналіз структури кредитного портфелю для фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2023 роках свідчить про наявність як спадів, так і активного відновлення в окремих сегментах. У 2022 році спостерігалось зниження загального обсягу кредитування фізичних осіб на 6 624 млн грн, або 10,73% порівняно з попереднім роком. Це падіння було зумовлене загальною економічною нестабільністю, зниженням платоспроможності населення та підвищеними ризиками у фінансовій сфері. Найбільш відчутне скорочення торкнулося іпотечного кредитування, фінансового лізингу та споживчих кредитів. Особливо суттєво зменшився обсяг іпотечних кредитів — на понад 60%, що цілком очікувано з огляду на воєнний стан і складнощі з придбанням житла.

Проте вже у 2023 році ситуація кардинально змінилася: загальний обсяг кредитування фізичних осіб зріс на 15 811 млн грн, або на 28,69% порівняно з 2022 роком. Основне зростання забезпечили споживчі кредити, які

збільшилися більш ніж у 2,5 раза, що свідчить про відновлення попиту з боку населення на поточне фінансування. Також значно зріс обсяг кредитування за кредитними картками, а кредити на придбання автомобілів показали найвищі темпи приросту — майже 170%, що говорить про пожвавлення ринку товарів тривалого користування. Водночас негативна динаміка зберігалася за окремими напрямками, такими як фінансовий лізинг і "інші кредити", проте їх частка в загальному портфелі є незначною.

Таким чином, структура кредитного портфеля фізичних осіб демонструє ознаки адаптації банку до змін ринкового середовища. Попри падіння у 2022 році, вже у 2023-му відбулося стрімке відновлення, з акцентом на короткострокові та споживчі продукти. Це свідчить про гнучкість кредитної політики банку, орієнтованої на реальні потреби клієнтів, а також про поступове відновлення довіри до фінансового сектору з боку населення.

Проведемо аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» корпоративного сегмента за галузями економіки протягом 2021-2023 років у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»
корпоративного сегмента за галузями економіки у 2021-2023 рр.**

Напрямок/Галузь	Сума 2021, млн грн	Питома вага, %	Сума 2022, млн грн	Питома вага, %	Сума 2023, млн грн	Питома вага, %
Рослинництво	2988	17,75	12325	45,06	12194	36,06
Роздрібна торгівля	2889	17,16	3 578	13,08	4 077	12,06
Оптова торгівля	2377	14,12	2 868	10,49	3948	11,67
Інфраструктура	1104	6,56	1 206	4,41	1 856	5,49
Фінансовий сектор	5	0,03	4	0,01	1 462	4,32
Виробництво товарів народного споживання	800	4,75	1 033	3,78	1 424	4,21
Автомобільні дилери	522	3,10	617	2,26	1 040	3,08
Устаткування та обладнання	798	4,74	883	3,23	1 024	3,03
Харчова промисловість	462	2,74	614	2,24	956	2,83
Паливно-енергетичний комплекс	635	3,77	674	2,46	830	2,45

Продовження таблиці 2.6

Торгівля сільськогосподарською продукцією	259	1,54	343	1,25	650	1,92
Послуги	1066	6,33	574	2,10	642	1,90
Будівництво та нерухомість	764	4,54	512	1,87	622	1,84
Будівельні матеріали	370	2,20	324	1,18	557	1,65
Металургійний комплекс	342	2,03	326	1,19	514	1,52
Соціальний сектор	359	2,13	278	1,02	505	1,49
Інше АПК та пов'язані галузі	497	2,95	425	1,55	467	1,38
Переробка сільськогосподарської продукції	89	0,53	151	0,55	358	1,06
Хімічний комплекс	170	1,01	162	0,59	315	0,93
Тваринництво	197	1,17	313	1,14	233	0,69
Авіабудування	136	0,81	141	0,52	137	0,41
Автомобілебудування	2	0,01	1	0,00	6	0,02
Суднобудування		0		0,00	2	0,01
Інше	497	2,95	110	0,40	142	0,42
Всього	16831	100	27352	100	33819	100

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

У 2021 році основними напрямками кредитування були рослинництво, роздрібна торгівля та оптова торгівля, з найбільшими обсягами кредитів, що становили 17,75%, 17,16% та 14,12% відповідно. Рослинництво займало найбільшу частку в кредитному портфелі через високий попит на фінансування сільськогосподарських підприємств.

Протягом 2022 року структура змінилася, зокрема, рослинництво продовжило домінувати, проте питома вага в кредитному портфелі зросла до 45,06%, що вказує на значний зростаючий попит в аграрному секторі, ймовірно, внаслідок продовольчої кризи та підвищеного попиту на сільськогосподарську продукцію. Роздрібна та оптова торгівля зберігали свої позиції, але частка їх кредитування зменшилася.

У 2023 році знову зберігається сильний попит на фінансування аграрного сектору, хоча частка рослинництва в портфелі дещо зменшилася до 36,06%. Порівняно з попереднім роком спостерігається зростання кредитування в таких секторах, як фінансовий сектор (з 0,01% до 4,32%), що відображає зростання потреби в кредитах серед фінансових установ. Важливою тенденцією стало збільшення кредитування виробництва товарів

народного споживання, автомобільних дилерів та харчової промисловості. Структура корпоративного кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2023 року наочно представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура корпоративного кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2023 року

Джерело: складено автором

Загалом, можна зробити висновок, що корпоративний кредитний портфель банку в 2023 році стає більш диверсифікованим, зокрема завдяки зростанню частки кредитування таких галузей, як фінансовий сектор, виробництво товарів народного споживання та автомобільна галузь. Водночас, рослинництво, хоча й залишається основним напрямком, зазнає деякого зниження в частці, що може бути пов'язано зі зміною економічних умов чи змінами в попиті на фінансування в сільському господарстві.

Таким чином, аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про послідовну адаптацію банку до змін зовнішнього середовища та стратегічну гнучкість у виборі кредитних пріоритетів. Банк зберігає стійке позиціонування на ринку завдяки здатності балансувати між помірним ризиком і розширенням доступу до фінансування для ключових категорій клієнтів. Зміни у структурі портфеля, зокрема активізація кредитування

підприємців і зростання попиту з боку фізичних осіб, вказують на відновлення ділової активності та покращення споживчої впевненості. Це дозволяє ПриватБанку зберігати лідерські позиції у сегменті роздрібного кредитування та забезпечувати стійкий внесок у підтримку економіки в умовах трансформації та викликів.

2.2. Оцінка кредитних ризиків і показників проблемної заборгованості

У банківській системі України спостерігалось зростання частки непрацюючих кредитів (NPL) протягом 2022 року, що було значною мірою спричинено повномасштабним вторгненням росії та його економічними наслідками. У 2023 році банківська система України демонструвала поступове покращення якості кредитного портфеля. Згідно з даними Національного банку України, частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі на 1 січня 2024 року становила 37,4%, що на 0,8 відсоткових пункта нижче показника на 1 січня 2023 року.

З метою оцінки рівня проблемної заборгованості в кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк» проаналізуємо динаміку обсягу непрацюючих кредитів (NPL) протягом 2021-2023 років у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка непрацюючих кредитів (NPL) АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.		Відхилення, 2023 р. до 2022 р.	
				Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %	Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %
NPL, млн. грн.	174533	178929	179934	4396	2,52	1005	0,56
NPL,% до кредитного портфелю	71,95	71,43	65,45	-0,52	-0,72	-5,98	-8,37

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

Динаміка непрацюючих кредитів (NPL) АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років наочно представлена на рис. 2.4.

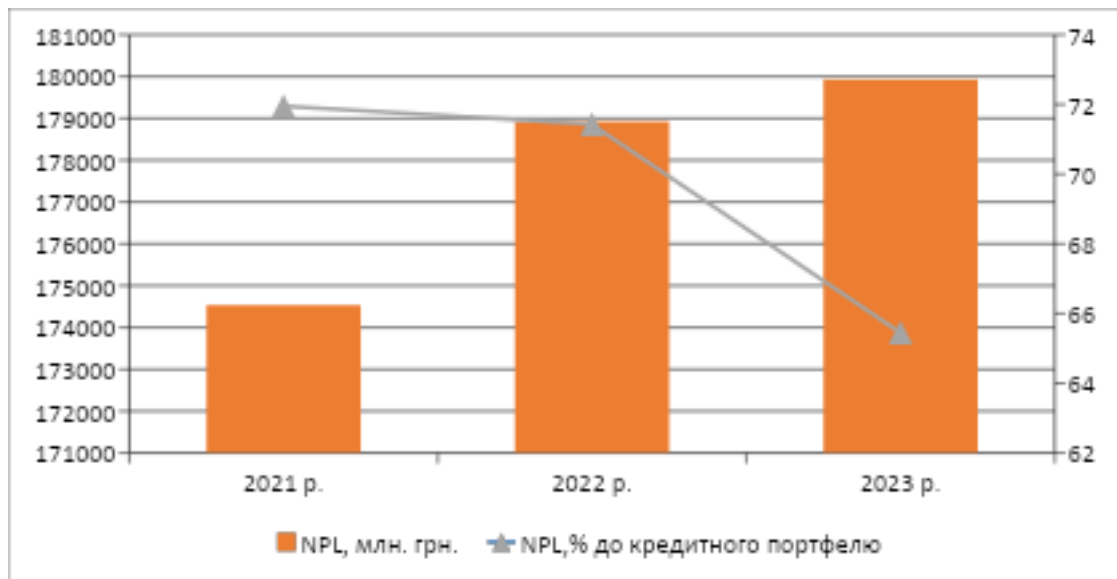


Рис. 2.4. Динаміка непрацюючих кредитів (NPL) АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років

Джерело: складено автором

Протягом 2021–2023 років спостерігалася тенденція до незначного зростання абсолютного обсягу непрацюючих кредитів (NPL), при одночасному зменшенні їх частки в загальному кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк». Так, обсяг NPL зріс з 174,5 млрд грн у 2021 році до 179,9 млрд грн у 2023 році (+5,4 млрд грн або +3,1%), однак частка NPL у кредитному портфелі знизилася з 71,95% до 65,45% (на 6,5 в.п.), що є позитивним сигналом. Це свідчить про активне нарощення нових якісних кредитів та ефективну роботу з проблемною заборгованістю.

У порівнянні з середнім рівнем NPL у банківському секторі України, який за даними НБУ на кінець 2023 року становив близько 37,0%, показник ПриватБанку все ще істотно перевищує середньогалузевий рівень. Однак така ситуація пояснюється тим, що на балансі банку досі зосереджено значну кількість старих проблемних кредитів, отриманих ще до націоналізації. Для порівняння, частка NPL у кредитному портфелі інших системно важливих

банків, таких як Ощадбанк або Укрексімбанк, у 2023 році становила в межах 45–55%, тобто також перевищувала середній рівень по сектору, але була нижчою за показник ПриватБанку.

Таким чином, незважаючи на покращення динаміки, ПриватБанк залишається одним із банків з найвищим рівнем проблемної заборгованості в Україні, що зумовлює потребу у подальшому підвищенні ефективності процесів повернення боргів, реструктуризації кредитів та активної роботи з боржниками.

Для поглибленої оцінки якості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» доцільно проаналізувати його структуру за рівнями простроченої заборгованості. Це дозволяє визначити динаміку змін у співвідношенні не прострочених та проблемних кредитів, а також виявити сегменти, які зазнали найбільших коливань. У табл. 2.7 наведено дані щодо динаміки кредитного портфеля банку у 2021–2023 роках з розподілом за термінами прострочення.

Таблиця 2.7

Динаміка структури кредитного портфеля за рівнями простроченої заборгованості АТ «КБ «ПриватБанк» у 2021–2023 роках

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Абсолютне відхилення, млн. грн	
	Сума, млн. грн	Питома вага, %	Сума, млн. грн	Питома вага, %	Сума, млн. грн	Питома вага, %	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Не прострочені	67902	27,99	70725	28,23	94002	34,19	2823	23277
1-30 днів прострочення	578	0,24	1366	0,55	979	0,36	788	-387
31-90 днів прострочення	451	0,19	1276	0,51	1171	0,43	825	-105
90-360 днів прострочення	913	0,38	7106	2,84	1714	0,62	6193	-5392
прострочені більше ніж 361	172724	71,21	170023	67,87	177051	64,40	-2701	7028
Всього	242568	100	250496	100	274917	100	7928	24421

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

У 2021–2023 роках спостерігається поступове покращення якості кредитного портфеля АТ «КБ «ПриватБанк». Зокрема, частка непрострочених кредитів зросла з 27,99 % у 2021 році до 34,19 % у 2023 році, що свідчить про підвищення платоспроможності позичальників або більш ефективну політику банку щодо управління кредитними ризиками. У абсолютному вираженні обсяг таких кредитів збільшився на 26,1 млрд грн за два роки.

Натомість частка найбільш проблемної заборгованості — кредитів, прострочених понад 361 день — знизилася з 71,21 % у 2021 році до 64,40 % у 2023 році, хоча у 2023 році спостерігалось незначне зростання цієї категорії на 7,03 млрд грн порівняно з 2022 роком, що свідчить як про певне збереження високого рівня проблемної заборгованості, так і про приріст загального обсягу портфеля, що знизив питому вагу прострочених боргів.

У категоріях короткострокової простроченої заборгованості (1–30 та 31–90 днів) відбулося зростання у 2022 році через вплив макроекономічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, зниженням платоспроможності населення та бізнесу, а також загальним зростанням фінансових ризиків в економіці. Проте вже у 2023 році обсяги таких боргів дещо скоротилися завдяки поступовій стабілізації економіки, адаптації клієнтів до нових умов, впровадженню банком реструктуризаційних програм та активізації роботи з проблемною заборгованістю на ранніх стадіях прострочення.

Найбільший сплеск прострочення від 90 до 360 днів відбувся у 2022 році (7,1 млрд грн), однак у 2023 році банк зумів значно скоротити цю суму до 1,7 млрд грн завдяки вдосконаленню процедур моніторингу кредитного портфеля, підвищенню якості андеррайтингу та запровадженню ефективних інструментів управління ризиками.

Загалом за два роки обсяг кредитного портфеля зріс на 32,3 млрд грн, що демонструє активізацію кредитної діяльності банку. Водночас позитивною тенденцією є зростання питомої ваги «здорового» портфеля та зменшення частки довгострокових прострочень, що свідчить про покращення якості

кредитного портфеля та підвищення ефективності управління кредитними ризиками в АТ «КБ «ПриватБанк».

З метою забезпечення фінансової стійкості та захисту від потенційних кредитних втрат, АТ КБ «ПриватБанк» систематично формує резерви на покриття очікуваних кредитних збитків як за кредитами юридичних, так і фізичних осіб. У табл. 2.8 представлено динаміку обсягів сформованих резервів протягом 2021–2023 років, що дозволяє оцінити зміну підходів банку до управління кредитним ризиком залежно від поточної економічної ситуації, рівня платоспроможності позичальників та структури кредитного портфеля.

Таблиця 2.8

Динаміка формування резервів на покриття очікуваних кредитних збитків АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2023 роках

Показники	2021 рік, млн. грн	2022 рік, млн. грн	2023 рік, млн грн	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.		Відхилення, 2023 р. до 2022 р.	
				Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %	Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %
Резерви під знецінення кредитів юридичних осіб	164 195	170 521	172 175	6 326	3,85	1 654	0,97
Резерви під знецінення кредитів фізичних осіб	10 195	11 951	10 815	1 756	17,22	-1 136	-9,51

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

У 2021–2023 роках АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував стабільний рівень формування резервів на покриття очікуваних кредитних збитків, що свідчить про зважений підхід до управління кредитним ризиком та відповідність вимогам обачності. Так, резерви під знецінення кредитів юридичних осіб зросли з 164 195 млн грн у 2021 році до 172 175 млн грн у 2023 році. Найбільше зростання відбулося у 2022 році — на 6 326 млн грн або 3,85%, що було зумовлено підвищеним ризиком неповернення кредитів з боку

бізнес-клієнтів на фоні економічної та геополітичної нестабільності. У 2023 році темпи приросту сповільнилися до 0,97%, що свідчить про поступове стабілізування ситуації та адаптацію позичальників до нових умов функціонування.

У сегменті фізичних осіб динаміка мала інший характер. У 2022 році резерви під знецінення кредитів фізосіб зросли на 1 756 млн грн або 17,22%, що відображає погіршення платоспроможності населення, зокрема через зниження доходів, безробіття та міграційні процеси внаслідок воєнних дій. Водночас уже у 2023 році спостерігається зменшення резервів на 1 136 млн грн або -9,51%, що вказує на деяке покращення кредитної дисципліни, реструктуризацію заборгованостей або зміну підходів банку до оцінки кредитного ризику в цьому сегменті.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ПриватБанк продовжує забезпечувати належний рівень покриття потенційних кредитних втрат, водночас демонструючи гнучкість в управлінні ризиками залежно від зміни ситуації в корпоративному та роздрібному сегментах. Така політика сприяє підвищенню стійкості банку та збереженню довіри клієнтів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З метою оцінки стійкості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» до потенційних негативних змін зовнішнього середовища проведемо стрес-тестування структури портфеля з урахуванням дії двох ключових чинників кризового сценарію:

1. Погіршення платоспроможності позичальників, що призводить до зростання обсягів простроченої заборгованості та збільшення частки непрацюючих кредитів (NPL) у загальному портфелі.

2. Зростання процентних ставок, що зумовлює зменшення попиту на нові кредити, скорочення обсягу якісного (непростроченого) портфеля, а також потенційне зростання дефолтних кредитів унаслідок посиленого боргового навантаження на позичальників.

На основі цих припущень було змодельовано прогнозну структуру кредитного портфеля банку в умовах кризового сценарію, що дозволяє оцінити рівень ризиків і потенційний вплив шоків на фінансову стабільність установи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Стрес-тестування: вплив кризового сценарію на структуру портфеля АТ
КБ «ПриватБанк»**

Показник	Факт (2023 р.)	Стрес- сценарій	Зміна	Наслідки
Загальний кредитний портфель, млн грн	102754	85 000	-17754	Зменшення обсягів кредитування через зростання ставок та підвищені ризики
Не прострочені кредити, млн грн	94 002	75 000	-19 002	Частина позичальників втратила платоспроможність
Частка не прострочених кредитів, %	34,19	27,78	-6,41	
Частка NPL у портфелі, %	65,45	72,22	+6,77	Різне зростання прострочених боргів
Обсяг NPL, млн грн	179 934	195 000	+15 066	Внаслідок масового порушення строків погашення
Резерви під кредити юр. осіб, млн грн	172 175	200 000	+27 825	Потреба в додаткових покриттях ризиків
Резерви під кредити фіз. осіб, млн грн	10 815	13 000	+2 185	Зростання дефолтів у роздрібному сегменті
Частка кредитів з простроченням 90–360 днів, %	0,62	3,00	+2,38	Позичальники з тимчасовими труднощами
Частка кредитів з простроченням 361+ днів, %	64,40	69,22	+4,82	Переважає зростання боргів, що не обслуговуються тривалий час

Джерело: складено автором

Результати стрес-тестування структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про його високу чутливість до негативних змін у макроекономічному середовищі. Зокрема, під впливом кризового сценарію відбулося суттєве зменшення загального обсягу портфеля (на 17,75 млрд грн), що зумовлено скороченням попиту на кредити через підвищення процентних ставок і зростання ризиків.

Частка не прострочених кредитів знизилася на 6,41 %, що вказує на погіршення платоспроможності позичальників та масовий перехід до категорії прострочених боргів. Відповідно, рівень NPL зріс до 72,22%, а обсяг проблемної заборгованості – майже на 15,1 млрд грн, що значно підвищує навантаження на капітал банку. Також в умовах стресу відбулося зростання резервів під кредитні ризики як у сегменті юридичних, так і фізичних осіб – загалом майже на 30 млрд грн. Це свідчить про необхідність формування додаткових покриттів збитків у разі масових дефолтів.

Отримані результати демонструють високий рівень кредитного ризику в кризових умовах та підкреслюють важливість проактивного управління ризиками, посилення вимог до андеррайтингу, а також створення буферів капіталу для забезпечення фінансової стабільності банку.

Проаналізувавши результати оцінки кредитних ризиків АТ КБ «ПриватБанк», можна відзначити поступове покращення якості кредитного портфеля у 2021–2023 роках: незважаючи на незначне зростання обсягу NPL, їх частка в портфелі зменшилася, що свідчить про ефективну роботу банку з проблемною заборгованістю та активне кредитування. Зросла частка «здорових» кредитів, скоротилися обсяги прострочень середньої тривалості, а банк продовжував формувати значні резерви на покриття кредитних збитків, адаптуючи підходи до управління ризиками залежно від економічної ситуації. Водночас рівень проблемної заборгованості залишається вищим за середньогалузевий, що вимагає подальших зусиль щодо її зниження.

2.3. Вплив макроекономічних чинників на кредитну політику банку

Кредитна політика АТ КБ «ПриватБанк», як і діяльність усієї банківської системи України, формується під впливом низки макроекономічних чинників, які визначають як можливості для зростання, так і ризики для стабільності та прибутковості кредитного портфеля. До таких чинників належать інфляція,

валютні коливання, регулятивні зміни з боку НБУ, а також фази економічного циклу, що безпосередньо впливають на платоспроможність позичальників.

Інфляційна динаміка та валютна політика залишались ключовими факторами макрофінансової стабільності України у 2022–2024 роках, безпосередньо впливаючи на банківський сектор і кредитну активність.

Протягом 2023 року в Україні спостерігалось стійке зниження інфляційного тиску. У листопаді 2023 року інфляція знизилася до 5,1% у річному вимірі, що наблизило її до цільового діапазону, встановленого НБУ. Це стало результатом низки чинників, зокрема реалізації стабілізаційних монетарних заходів, рекордного врожаю сільськогосподарських культур, зниження світових цін на енергоносії, а також дії урядового мораторію на підвищення житлово-комунальних тарифів [27].

У 2024 році тенденція до сповільнення інфляції збереглася. За даними НБУ, у березні 2024 року споживча інфляція становила 4,6% у річному вимірі, що є одним із найнижчих показників за останні роки. До ключових факторів уповільнення інфляції належать утримання стабільної грошово-кредитної політики, обмежене споживче відновлення, збереження низьких темпів зростання імпорту та зміцнення гривні. Водночас, НБУ зберіг стриману позицію, адже у структурі інфляційних ризиків усе ще залишаються високими потенційні загрози з боку енергетичного сектору, а також можливе зростання витрат на відновлення зруйнованої інфраструктури.

Зниження інфляції позитивно вплинуло на прогнозованість грошових потоків фізичних та юридичних осіб, що стало важливою умовою для покращення платіжної дисципліни та зменшення рівня дефолтів за кредитами. Зокрема, у роздрібному сегменті зросла здатність домогосподарств планувати витрати, що позитивно позначилося на стабільності обслуговування споживчих кредитів. Для банків, у тому числі АТ КБ «ПриватБанк», це означало зниження ризиковості портфеля та підвищення операційної передбачуваності.

У валютній політиці відбулося ключове переформатування. З 10 жовтня 2023 року Національний банк України впровадив режим керованої гнучкості валютного курсу, що означало поступовий перехід від фіксованого до більш ринкового механізму формування обмінного курсу. Попри певну турбулентність на початковому етапі, валютний ринок залишився стабільним. Цьому сприяло накопичення високого рівня міжнародних резервів — на кінець 2023 року вони становили 40,5 млрд дол. США, а в першому кварталі 2024 року залишалися на рівні понад 38 млрд дол. США.

У 2024 році валютний ринок продовжив демонструвати стабільність. Коливання курсу гривні відбувалися в межах допустимих норм, що було зумовлено продовженням валютних інтервенцій НБУ, збалансованим торговельним балансом та надходженнями міжнародної допомоги. На цьому фоні зроста привабливість гривневих активів, зокрема депозитів і кредитів у національній валюті. Це стимулювало подальше зростання обсягів кредитування, особливо в роздрібному сегменті, де клієнти надають перевагу фіксованим ставкам і стабільній валюті операцій.

Збереження низької інфляції та стабільного валютного курсу створило сприятливе середовище для банківської системи. Це дозволило АТ КБ «ПриватБанк» більш впевнено реалізовувати стратегії розширення кредитного портфеля, зокрема у гривні, знижуючи при цьому загальний рівень кредитного ризику.

Регулятивна політика Національного банку України у 2024 році продовжувала відігравати ключову роль у формуванні кредитної активності банківського сектору, зокрема АТ КБ «ПриватБанк». Протягом року НБУ активно застосовував інструмент облікової ставки для реагування на зміни макроекономічної ситуації. Після її зниження впродовж 2023 року з 25% до 15% річних, у 2024 році регулятор здійснив ще кілька змін.

Зокрема, у березні 2024 року ставка була знижена до 14,5%, у квітні — до 13,5%, а в червні — до 13,0%. Таке пом'якшення монетарної політики позитивно вплинуло на ринок кредитування: знизилась вартість кредитних

ресурсів, що стимулювало попит на кредитні продукти, особливо з боку малого та середнього бізнесу, а також підтримало загальну економічну активність. ПриватБанк скористався сприятливою ситуацією, розширивши кредитний портфель і запропонувавши клієнтам більш гнучкі умови фінансування.

Однак уже в грудні 2024 року, зважаючи на прискорення темпів інфляції до 11,2%, НБУ був змушений підвищити облікову ставку до 13,5%. Це стало сигналом до корекції грошово-кредитної політики та нагадуванням про необхідність збереження макрофінансової стабільності. Для ПриватБанку таке рішення означало необхідність адаптації кредитної стратегії: перегляд умов кредитування, оцінка рівня ризиків, підвищення вимог до платоспроможності позичальників [25].

Тобто, у 2024 році динаміка облікової ставки НБУ справляла суттєвий вплив на кредитну діяльність банку. На етапі зниження ставки вона стимулювала розвиток кредитування, а під час її підвищення — змушувала посилювати підходи до управління ризиками та підтримки якості кредитного портфеля. Надалі, з огляду на інфляційні ризики та глобальні економічні виклики, потенціал для подальшого зниження ставки залишається обмеженим, що має враховуватись у середньостроковому плануванні банку.

Економіка України у 2023–2024 роках продовжувала функціонувати в умовах воєнного стану, що формувало складне, але контрольоване макроекономічне середовище. Протягом 2023 року ключовими обмежувальними чинниками залишалися триваючі бойові дії, знищення критичної інфраструктури, проблеми з логістикою, затримки з надходженням міжнародної допомоги, а також високі темпи еміграції працездатного населення. Це об'єктивно знижувало рівень внутрішньої економічної активності та створювало додатковий тиск на фінансову систему держави, зокрема на банківський сектор.

У 2024 році економіка демонструвала ознаки помірної відновлення — за оцінками НБУ, зростання ВВП склало близько 4,3% завдяки збільшенню

обсягів експорту, поступовій адаптації бізнесу до нових умов та активізації державного інвестування у відновлення інфраструктури. Однак ці позитивні тенденції залишалися нестійкими, оскільки були залежні від зовнішніх факторів, зокрема регулярності міжнародного фінансування, динаміки безпекової ситуації та темпів відновлення зруйнованих територій.

У такому контексті ризику для банківської системи, включаючи АТ КБ «ПриватБанк», залишались підвищеними. Зростання бюджетного дефіциту, потенційне зниження обсягів зовнішньої допомоги, геополітична невизначеність та продовження ракетних атак по енергетичних та промислових об'єктах — усе це підвищувало ймовірність кредитних втрат, особливо у корпоративному сегменті. Бізнес-клієнти, які зазнали прямих втрат або втратили ринки збуту, мали складнощі з обслуговуванням боргових зобов'язань, що змушувало банк переглядати кредитні ліміти, посилювати андеррайтинг і працювати над реструктуризацією проблемних боргів.

Разом із тим роздрібний сегмент, який залишається ключовим для ПриватБанку, демонстрував відносну стабільність. Це зумовлено, зокрема, високою діджиталізацією банківських послуг, широкою мережею обслуговування клієнтів, а також впровадженням і підтримкою державних соціальних та фінансових програм, таких як «ЄОселя» (пільгове іпотечне кредитування), «ЄРобота» (грантова підтримка малого бізнесу), програма компенсацій за пошкоджене житло тощо. Ці ініціативи сприяли зростанню попиту на споживчі кредити та кредитування малого бізнесу, що, своєю чергою, частково компенсувало втрати в корпоративному портфелі.

АТ КБ «ПриватБанк» функціонує у контексті суперечливого економічного середовища — з одного боку, із зростаючими ризиками, пов'язаними з війною та нестабільністю, з іншого — із відкритими можливостями для розвитку в роздрібному сегменті завдяки державній підтримці та високому рівню клієнтської довіри.

Протягом досліджуваного періоду ПриватБанк демонстрував високий рівень операційної ефективності при помірних витратах на резервування, що

дало змогу зберегти рентабельність навіть в умовах підвищення оподаткування. Це свідчить про здатність банку ефективно адаптувати свою кредитну політику до фаз економічного циклу, зберігаючи прибутковість без надмірного нарощування ризиків. Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 рр представлена в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років

Показники	2021 рік, млн. грн	2022 рік, млн. грн	2023 рік, млн грн	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.		Відхилення, 2023 р. до 2022 р.	
				Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %	Абсолютне, млн.грн.	Відносне, %
Процентні доходи	35854	43686	66238	7832	21,84	22552	51,62
Процентні витрати	6537	3768	6616	-2769	-42,36	2848	75,58
Чистий процентний дохід	29317	39918	59622	10601	36,16	19704	49,36
Комісійні доходи	35057	32945	41589	-2112	-6,02	8644	26,24
Комісійні витрати	11840	12505	17150	665	5,62	4645	37,15
Чистий прибуток	35050	30198	37765	-4852	-13,84	7567	25,06

Джерело: складено автором за даними [26, 27]

У 2021–2023 роках фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» демонстрували позитивну динаміку, незважаючи на складні макроекономічні та політичні умови. У 2022 році, в умовах повномасштабного вторгнення та невизначеності, спостерігалось зниження окремих показників, зокрема чистого прибутку, що скоротився на 13,84% порівняно з 2021 роком. Це було очікуваним наслідком скорочення ділової активності, зниження платоспроможності клієнтів і зростання витрат на забезпечення безперервності банківських операцій.

Втім, вже у 2023 році банк продемонстрував впевнене фінансове відновлення. Зростання процентних доходів на понад 50% свідчить про активізацію кредитування та ефективну реалізацію банком своєї бізнес-стратегії. Водночас зростання процентних витрат, хоч і помітне, не змогло нейтралізувати позитивний ефект від збільшення процентних надходжень, у результаті чого чистий процентний дохід також зріс майже на 50%. Поступове пожвавлення економіки та зростання довіри до банківської системи сприяли активізації платіжної діяльності, що відображено у зростанні комісійних доходів на понад 26%. Хоча витрати за цим напрямом також збільшилися, темпи зростання доходів залишились вищими, що забезпечило банку збереження рентабельності. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021 - 2023 рр. представлена на рис. 2.5.

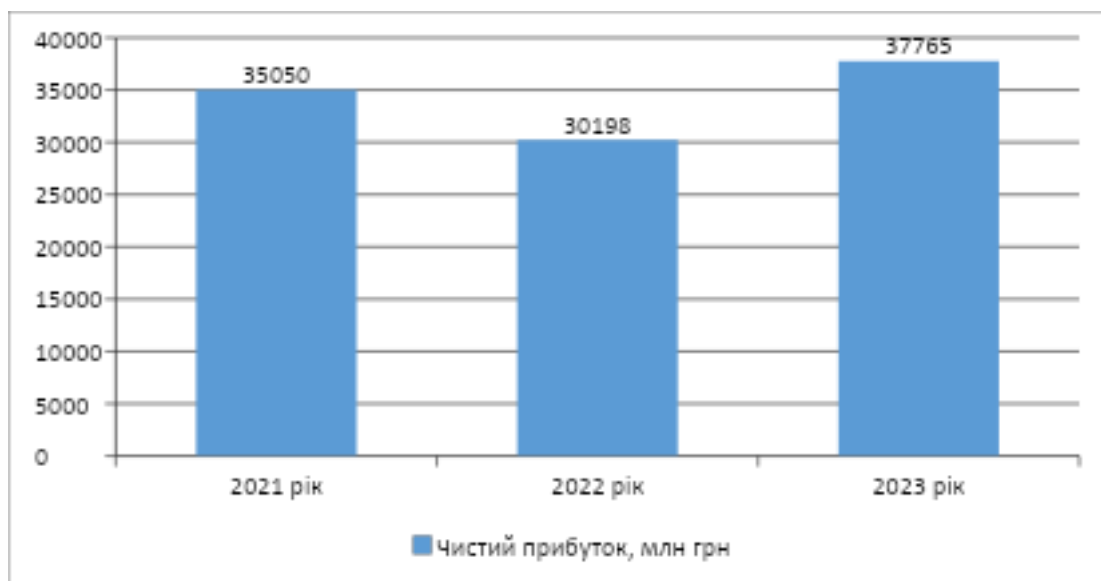


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021 - 2023 рр.

Джерело: складено автором

Загалом, у 2023 році ПриватБанк зумів не лише компенсувати фінансові втрати попереднього року, але й зміцнити свої позиції. Зростання чистого прибутку на чверть у порівнянні з 2022 роком свідчить про ефективне управління ресурсами, грамотну кредитну політику та вміння адаптуватися до

умов воєнного часу. Таким чином, банк підтвердив свою ключову роль у національній фінансовій системі та зберіг лідерські позиції навіть у складному економічному середовищі.

Водночас, міжнародні рейтингові агентства відзначають зниження кредитоспроможності держави, що обмежує потенціал зовнішнього фінансування і впливає на рейтинги банків, включно з ПриватБанком. Наприклад, Moody's знизило кредитний рейтинг банку до рівня «Са», тоді як Fitch Ratings зберегло рейтинг «ССС-». Попри це, аналітики підкреслюють високу життєздатність банку порівняно з іншими учасниками ринку.

Таким чином, кредитна політика АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 році зазнала суттєвого впливу з боку макроекономічного середовища. Зменшення інфляції та стабілізація валютного курсу створили умови для активізації кредитування, особливо в роздрібному та МСБ-сегментах. Водночас економічна та геополітична невизначеність, притаманна фазі війни, обумовлює високі ризики, які банк враховує шляхом диверсифікації портфеля, резервування та обережної процентної політики.

Висновки до розділу 2

1. У ході дослідження узагальнено основні тенденції формування та розвитку кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2023 роках. Встановлено, що банк зберігає стратегічний фокус на роздрібному кредитуванні та підтримці малого та середнього бізнесу (МСБ), що відповідає його бізнес-моделі.

2. Визначено, що частка кредитного портфеля в активах банку знизилася з 17% у 2021 році до 13,53% у 2023 році, що свідчить про диверсифікацію активів та обережний підхід до кредитної політики в умовах економічної нестабільності. Аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за позичальниками свідчить про позитивні тенденції у сфері роздрібного та

малого бізнес-кредитування. У 2023 році обсяги кредитування фізичних осіб помітно зросли, що вказує на поступове відновлення платоспроможного попиту населення, незважаючи на складну економічну ситуацію. Особливо динамічно розвивалося кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу, що демонструє ефективність впроваджених державних програм підтримки, таких як «єРобота» та пільгові кредитні ініціативи. Водночас кредитування корпоративного сектору залишається найменш стабільним напрямом у портфелі банку. Це пов'язано з високим рівнем ризиків, зокрема значною часткою проблемних активів, пошкодження інфраструктури та низької прогнозованості бізнес-середовища.

3. Обґрунтовано, що якість кредитного портфеля покращилася: частка непрацюючих кредитів (NPL) знизилася з 71,95% у 2021 році до 65,45% у 2023 році, хоча залишається вищою за середньогалузевий показник. Визначено, що стрес-тестування кредитного портфеля виявило його вразливість до кризових явищ: у разі погіршення макроекономічної ситуації частка NPL може зрости до 72,22%, що вимагає посилення резервів та управління ризиками.

4. Доведено, що макроекономічні чинники (інфляція, валютний курс, регулятивна політика НБУ) суттєво впливають на кредитну діяльність банку. Зниження темпів інфляції та відносна стабілізація гривні створили сприятливі умови для нарощення обсягів кредитування, особливо в національній валюті. Водночас динаміка облікової ставки, яку НБУ поступово знижував упродовж 2023 року, суттєво впливала на вартість залучених банками ресурсів, а отже – і на попит з боку позичальників. Однак на фоні триваючих воєнних дій та загроз для інфраструктури зберігався високий рівень ризиків, передусім у корпоративному сегменті, що вимагало підвищеної обережності в ухваленні кредитних рішень. Узагальнено, що фінансові результати банку свідчать про його стійкість: у 2023 році чистий прибуток зріс на 25,06% порівняно з 2022 роком, що підтверджує ефективність адаптації до кризових умов.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Оптимізація структури та вдосконалення кредитної політики

Ефективне управління кредитною політикою є запорукою фінансової стабільності банку, його прибутковості та конкурентоспроможності. На основі аналізу динаміки кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2023 роки виявлено як позитивні зрушення, так і напрями, що потребують подальшого вдосконалення.

Попри позитивну динаміку зростання абсолютних обсягів кредитування, частка кредитного портфеля в загальних активах банку залишається нижчою за довоєнний рівень (13,53% у 2023 році проти 17,00% у 2021 році). Це свідчить про консервативний підхід до кредитування та значне зростання інших активів банку.

Структура кредитного портфеля за позичальниками демонструє зростання загальних обсягів кредитування, особливо в сегментах юридичних осіб та малого і середнього бізнесу. Кредитування фізичних осіб після спаду у 2022 році показало значне зростання у 2023 році. Аналіз кредитного портфеля фізичних осіб виявив значне зростання споживчих кредитів та кредитів за кредитними картками у 2023 році, тоді як іпотечне кредитування та фінансовий лізинг зазнали скорочення.

У корпоративному сегменті спостерігається значна концентрація кредитів у галузі рослинництва, особливо у 2022 році. У 2023 році, хоча аграрний сектор залишається ключовим, зростає кредитування інших галузей, таких як фінансовий сектор, виробництво товарів народного споживання та харчова промисловість.

Для ефективної диверсифікації кредитного портфеля за секторами економіки ПриватБанку доцільно реалізувати стратегічний перерозподіл

активів у напрямку менш ризикованих та стабільніших галузей, одночасно обмежуючи обсяги кредитування у вразливих секторах, зокрема агропромисловому. Останній, попри свою вагомую роль в українській економіці, залишається високочутливим до сезонних коливань, геополітичних загроз, кліматичних чинників і цінової волатильності на світових ринках. Рекомендовано поступово знижувати частку агросектору в корпоративному портфелі до рівня не більше 15–17%, особливо у сегменті необґрунтованого короткострокового фінансування.

Натомість альтернативою має стати активна підтримка менш ризикованих, стратегічно важливих і перспективних секторів економіки України:

1. Інфраструктурний сектор (цільова частка — 15–18%). ПриватБанку слід розробити спеціалізовані кредитні програми для підприємств, які займаються модернізацією та будівництвом об'єктів транспортної та комунальної інфраструктури. Доцільно застосовувати механізми проєктного фінансування, де джерелом погашення кредиту виступає сам генерований грошовий потік. Також рекомендовано активно впроваджувати державно-приватне партнерство (ДПП) у проєктах модернізації логістичних вузлів, енерго- та водопостачання.

2. Високотехнологічне виробництво та переробна промисловість (20–22%). Пріоритет має надаватися підприємствам, що створюють продукцію з високою доданою вартістю, особливо на експорт. Це харчова промисловість (глибока переробка), машинобудування, хімічна галузь, деревообробка та текстиль. Рекомендовано запропонувати пільгові умови кредитування: знижену процентну ставку, відстрочку основної суми на період модернізації, тривалі терміни кредитування (від 3 до 7 років), а також консультаційний супровід щодо виходу на зовнішні ринки.

3. Інформаційні технології та цифровий сектор (10–12%). Фінансування має включати не лише масштабні ІТ-компанії, а й стартапи та компанії середнього рівня. Рекомендується розробити програму «Digital Boost», яка

передбачає фінансування під нематеріальні активи (патенти, авторські права); гнучкий графік погашення, враховуючи специфіку доходу; мікрокредитування на етапі MVP або early-stage.

4. Енергоефективність та «зелена» енергетика (10%). Банк має посилити участь у фінансуванні заходів з підвищення енергоефективності (теплоізоляція, заміна обладнання) і проєктів із ВДЕ (сонячні, вітрові, біогазові установки). Доцільно залучити міжнародних партнерів (EBRD, IFC, USAID) для спільного кредитування, компенсації частини ризиків та субсидування процентної ставки.

Ключовими принципами реалізації стратегії диверсифікації кредитного портфеля є регулярна оцінка ризиків за галузями, що ґрунтується на внутрішній аналітиці банку та макроекономічних прогнозах. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та своєчасно коригувати стратегію фінансування. Важливим елементом є також встановлення обмежень, або лімітів, на фінансування галузей, що мають значну залежність від зовнішніх факторів, таких як ціни на сировину, кліматичні умови чи геополітична ситуація. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з можливими коливаннями ринку або економічними потрясіннями. Окрім того, необхідно побудувати збалансовану галузеву структуру кредитного портфеля, де частка ризикованих секторів не перевищує 25–30% від загального обсягу корпоративного кредитування. Такий підхід дозволить зберігати фінансову стійкість банку, одночасно підтримуючи ключові та перспективні галузі для економіки України.

Загалом запропоновані напрями дозволять ПриватБанку створити більш збалансовану та стійку структуру корпоративного кредитного портфеля, зменшити вплив ризиків окремих секторів та забезпечити підтримку ключових галузей, що сприяють відновленню й модернізації національної економіки.

У контексті диверсифікації кредитного портфеля ПриватБанку важливим напрямом виступає диференціація за термінами кредитування. Наразі переважає короткострокове фінансування, що обмежує можливості

підтримки стратегічних інвестиційних проєктів. У зв'язку з цим банку доцільно розширити пропозицію середньо- та довгострокових кредитів зі строками від 3 до 10 років, орієнтованих на розвиток виробничої інфраструктури, модернізацію обладнання, створення нових потужностей, розвиток експорту тощо. Запровадження «грейс-періодів» — тобто тимчасового відтермінування основних платежів на початковій фазі реалізації проєкту — дозволить позичальникам ефективніше планувати фінансові потоки та уникати дефолтів через нестачу коштів у перші місяці. Такі умови будуть особливо релевантними для галузей із тривалим циклом окупності, таких як агропереробка, машинобудування, фармацевтика. У перспективі це сприятиме підвищенню якості кредитного портфеля та залученню стабільних клієнтів із довгостроковими планами розвитку.

Диверсифікація за видами забезпечення також є важливим напрямком діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Сучасні умови ринку вимагають гнучкого підходу до оцінки кредитоспроможності клієнтів, особливо в інноваційних і креативних секторах, де класичне забезпечення у вигляді нерухомості чи обладнання не завжди доступне. ПриватБанку варто запровадити альтернативні механізми, зокрема приймання майнових прав на інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торговельні марки), використання банківських гарантій, порук третіх осіб та страхування кредитних ризиків через профільні компанії. З метою мінімізації ризиків необхідно розробити внутрішній алгоритм оцінки нематеріальних активів, що враховуватиме галузеву специфіку, потенціал капіталізації, захищеність прав та комерційну привабливість інноваційних розробок. Такий підхід дозволить залучати до фінансування високотехнологічні компанії, які раніше залишалися поза межами традиційної банківської системи, і водночас збільшити частку низькоризикових клієнтів завдяки диверсифікації форм забезпечення.

Доцільно активізувати кредитну діяльність у регіонах із нижчими показниками кредитних ризиків та вищим потенціалом зростання. Зокрема, у

Західній Україні перспективним є напрям деревообробки, меблевої промисловості, а також логістичних послуг, у Південному регіоні — виноробство, харчова промисловість, агроекспортні ініціативи, а в Карпатському регіоні — розвиток малого та середнього бізнесу у сфері туризму, рекреації та зеленого господарства. Для цього ПриватБанку доцільно реалізовувати пілотні програми з локалізованими умовами кредитування, орієнтованими на специфіку місцевого бізнесу. Важливу роль відіграє й співпраця з обласними військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування щодо реалізації спільних програм підтримки підприємництва, які можуть поєднувати банківські інструменти з місцевими податковими чи адміністративними стимулами. Такий підхід дозволить забезпечити рівномірніший розподіл кредитного ризику, зміцнити позиції банку в регіонах і водночас сприяти відновленню економіки на місцях.

В умовах цифровізації банківського сектора та загострення конкуренції з боку небанківських фінтех-компаній, ПриватБанк має посилити свої цифрові позиції, трансформуючи підходи до онлайн-кредитування через впровадження інноваційних технологій і нових сервісних рішень.

Розширення функціоналу онлайн-сервісів у мобільному застосунку «Приват24» та на вебплатформі банку є одним із найважливіших стратегічних кроків у напрямку цифровізації кредитного процесу. У сучасних умовах, коли все більше клієнтів — як фізичних осіб, так і підприємців — очікують зручного, швидкого та безпечного обслуговування, реалізація повного онлайн-циклу кредитування має стати пріоритетом.

Передусім, необхідно інтегрувати у процес кредитування кваліфікований електронний підпис (КЕП), зокрема через платформу «Дія.Підпис», що дозволить клієнтам підписувати кредитні договори дистанційно, без відвідування відділення. Це значно скоротить час обробки заявки, підвищить зручність для позичальників та зменшить операційні витрати банку. Крім того, у межах оновленої версії мобільного застосунку «Приват24 для бізнесу» доцільно реалізувати автоматизований модуль для

видачі обігового кредиту фізичним особам-підприємцям (ФОПам) та представникам мікро- і малого бізнесу. Йдеться про створення системи попередньо сформованих кредитних лімітів, яка базуватиметься на аналізі руху коштів на рахунках клієнта, регулярності надходжень, податкових показниках (єдиний податок, сплата ЄСВ тощо), рівні ризику за галуззю діяльності.

У випадку, якщо підприємець відповідає базовим критеріям, система самостійно пропонує кредитний ліміт, який клієнт може активувати кількома кліками без потреби подавати додаткові документи чи проходити складні процедури андеррайтингу.

Такий підхід дозволить створити швидкі фінансові рішення для широкого кола підприємців, які потребують доступу до обігового капіталу у короткий строк — наприклад, для закупівлі товарів, виплат зарплати чи оплати податків.

Також рекомендується впровадити push-нотифікації в мобільному застосунку із персональними пропозиціями кредитування, орієнтованими на поведінковий профіль користувача, а також інтегрувати модуль «запитання-відповіді» зі штучним інтелектом, який допомагатиме у виборі кредитного продукту або поясненні умов договору.

У довгостроковій перспективі цей підхід сприятиме формуванню самообслуговуваної екосистеми кредитування, де клієнт може отримати повний спектр послуг — від аналізу своєї кредитоспроможності до видачі та погашення кредиту — в межах одного цифрового середовища, без необхідності контакту з банківським персоналом.

Другим стратегічно важливим напрямом цифрової трансформації ПриватБанку має стати впровадження автоматизованих скорингових систем, заснованих на технологіях штучного інтелекту (AI) та Big Data-аналітики. З метою підвищення точності оцінки платоспроможності клієнтів і скорочення часу розгляду заявок, доцільно розробити внутрішню інтегровану платформу,

умовно під назвою «AI-Scoring Engine», яка працюватиме як інтелектуальний модуль аналізу кредитних ризиків у реальному часі.

Цей модуль повинен виходити за межі традиційного підходу до скорингу, який базується лише на фінансовій звітності, кредитній історії чи наявності забезпечення. «AI-Scoring Engine» має використовувати альтернативні джерела інформації для формування більш повного та об'єктивного профілю клієнта. До таких джерел можна віднести:

- транзакційну активність (регулярність надходжень, витрати, шаблони споживання),
- поведінкові патерни у використанні мобільного банкінгу, частоту запитів до сервісів, динаміку змін фінансової поведінки,
- цифрову присутність – активність у соціальних мережах, месенджерах, маркетплейсах (наприклад, частота покупок в інтернеті, наявність відгуків, рейтинг покупця),
- геолокаційні дані – для перевірки відповідності задекларованої інформації про місце ведення бізнесу або проживання.

Завдяки машинному навчанню, система зможе з кожним новим кейсом автоматично вдосконалювати свою здатність передбачати ймовірність дефолту. Наприклад, клієнт, у якого недостатньо офіційної кредитної історії, але є стабільні щомісячні надходження, позитивна транзакційна активність і активність в e-commerce, може отримати гнучке кредитне рішення без участі аналітика.

Особливо важливим є застосування такої платформи для кредитування молоді, стартапів та мікропідприємців, які зазвичай мають обмежений або відсутній доступ до класичних банківських кредитів. Схожий підхід використовує китайський сервіс «Розумна позика» (Smart Loan), що оцінює поведінкові та соціальні метрики, а також німецька компанія «Kreditech», яка комбінує до 20 тис. параметрів з відкритих джерел для побудови скорингового профілю.

Для забезпечення надійності та прозорості роботи «AI-Scoring Engine», ПриватБанку варто впровадити модуль аудитованості рішень — зберігання історії скорингових висновків і логів обробки даних, що важливо як для внутрішнього контролю, так і для регуляторної звітності.

Створення такої системи дозволить банку значно підвищити точність оцінки ризиків, скоротити витрати на андеррайтинг, пришвидшити обробку заявок, а головне — розширити охоплення нових категорій клієнтів, які раніше були поза зоною традиційного банківського кредитування.

Третім напрямом має стати персоналізація кредитних продуктів. ПриватБанку доцільно запровадити індивідуальні кредитні пропозиції, сформовані на основі машинного навчання та аналітики даних конкретного клієнта — наприклад, «персональний кредитний пакет» у межах профілю в «Приват24». Такий пакет може включати індивідуальну процентну ставку, рекомендований кредитний ліміт, гнучкий графік погашення тощо. Аналогічну модель уже використовує Revolut, де умови підлаштовуються під користувача залежно від його фінансової поведінки.

Ще одним важливим елементом цифрової трансформації є підвищення рівня кібербезпеки. Пропонується посилити багаторівневу систему захисту, зокрема впровадити постійну оцінку ризикових дій користувачів у реальному часі на основі алгоритмів поведінкової біометрії (поведінкові шаблони введення тексту, мишка, жести). Також доцільно розширити систему моніторингу DDoS-атак і фішингових спроб за рахунок використання інструментів кіберрозвідки (threat intelligence), у тому числі через співпрацю з міжнародними платформами, як-от FS-ISAC. Це підвищить довіру користувачів до дистанційних сервісів та зміцнить репутацію ПриватБанку як лідера у сфері цифрових фінансів.

Запропоновані заходи не лише підвищать ефективність онлайн-кредитування, але й дозволять ПриватБанку зміцнити конкурентні переваги на ринку цифрових фінансових послуг, розширити клієнтську базу та забезпечити зростання якісного кредитного портфеля. Впровадження

зазначених заходів дозволить банку забезпечити стійке зростання кредитного портфеля, підвищити якість активів, а також адаптувати кредитну політику до викликів сучасного економічного середовища.

3.2. Управління ризиками та підвищення ефективності

Для забезпечення стабільності кредитного портфеля та підвищення ефективності діяльності ПриватБанку в умовах економічної турбулентності необхідно впроваджувати сучасні, комплексні підходи до управління ризиками. Серед ключових напрямів, що потребують особливої уваги, варто виокремити наступні.

Одним із ключових пріоритетів у системі управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк» має стати активне впровадження сучасних технологічних підходів, зокрема Big Data та автоматизованих платформ моніторингу. Використання великих масивів даних дозволить банку перейти від реактивного до проактивного підходу в управлінні ризиками. Доцільним є створення інтегрованої аналітичної системи, яка в режимі реального часу забезпечуватиме збір, обробку та аналіз даних про клієнтів, транзакційну активність, динаміку галузей, макроекономічні показники та поведінкові особливості. Така система дозволить своєчасно виявляти потенційні ризики ще до того, як вони перетворяться на прострочення чи дефолти, а також забезпечить автоматичне формування звітів та індикаторів ризику для оперативного управлінського реагування.

Особливу увагу слід приділити попередньому аналізу нових клієнтів, застосовуючи машинне навчання та штучний інтелект. Такі інструменти дозволять здійснювати комплексну оцінку позичальника з урахуванням не лише його фінансового стану, а й цифрового сліду, активності в цифровому середовищі, репутаційних ризиків та взаємозв'язків із іншими учасниками ринку. Це суттєво знизить частку ризикових клієнтів у кредитному портфелі та забезпечить економію ресурсів на подальшу перевірку.

Важливим напрямом підвищення ефективності системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» є налагодження глибокої та системної співпраці з іншими фінансовими та аналітичними установами. Зокрема, доцільно розвивати партнерські зв'язки зі страховими компаніями з метою запровадження механізмів кредитного страхування, які дозволяють перекладати частину ризиків на зовнішні структури. Така практика забезпечує додатковий захист для банку у випадку неповернення кредиту й водночас сприяє зниженню потреби у формуванні надмірних резервів під кредитні операції. Це дозволяє більш гнучко керувати активами та підвищити доступність фінансування для клієнтів.

Ще одним ефективним інструментом є залучення професійних колекторських агентств до процесу роботи з простроченою заборгованістю. Делегування функцій стягнення зовнішнім спеціалізованим структурам дає змогу банку не лише зекономити внутрішні ресурси, а й підвищити якість обслуговування клієнтів, зосередившись на розвитку нових послуг, цифрових сервісів та підтримці надійних позичальників.

Окрему роль у побудові сучасної системи управління ризиками відіграє інтеграція банку з зовнішніми базами даних і реєстрами. Встановлення стабільної взаємодії з кредитними бюро, Державною податковою службою, Міністерством юстиції, Національною службою фінансового моніторингу та іншими структурами дозволяє значно розширити інформаційну базу для перевірки клієнтів. Завдяки цьому ПриватБанк зможе виявляти потенційно проблемних або сумнівних позичальників ще до ухвалення кредитного рішення, а також більш точно сегментувати клієнтську базу за ризиковістю, підвищуючи якість андеррайтингу. Крім того, співпраця з державними та міжнародними структурами, які ведуть відкриті аналітичні бази (наприклад, дані про учасників публічних закупівель, судові рішення, санкційні списки тощо), може стати додатковим інструментом управління ризиками. Це сприятиме не лише зниженню ймовірності шахрайських дій, а й дозволить оперативно реагувати на зміни в ризиковому профілі клієнта, зокрема у разі

зміни його юридичного статусу, появи судових позовів чи негативної інформації з офіційних джерел.

Наступним важливим стратегічним напрямом для АТ КБ «ПриватБанк» є суттєве розширення можливостей реструктуризації проблемної заборгованості, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного часу та в період економічного відновлення. У сучасних реаліях необхідно забезпечити гнучкий, індивідуалізований підхід до позичальників, які зазнали труднощів з обслуговуванням боргів не з власної вини, а внаслідок форс-мажорних обставин, пов'язаних із бойовими діями, знищенням інфраструктури, втратою активів або ринків збуту.

З цією метою ПриватБанку варто переглянути та вдосконалити чинну політику реструктуризації, впровадивши набір адаптивних інструментів, таких як тимчасове зниження процентної ставки, подовження терміну кредиту, перенесення дати початку погашення основної суми боргу, реструктуризація в форматі «грейс-періоду» або часткове списання пені та штрафних санкцій за умови добросовісного виконання нових зобов'язань. Такий підхід не лише сприятиме зменшенню частки безнадійної заборгованості у балансі банку, а й дозволить зберегти лояльність клієнтів і підтримати ділову активність у кризових умовах.

Окремої уваги потребує розробка спеціалізованих програм реструктуризації для фізичних осіб-підприємців та представників мікро- та малого бізнесу, які постраждали внаслідок війни. Для таких категорій позичальників доцільно запровадити спрощену процедуру подання документів, диференційовані умови на основі оцінки втрат та зниження бюрократичного навантаження. Додатково варто розглянути можливість створення внутрішнього «антикризового фонду підтримки клієнтів», що покривав би частину втрат або надавав тимчасову фінансову подушку за рахунок банківських резервів або зовнішньої донорської підтримки.

Паралельно з цим, слід активізувати використання інструментів сек'юритизації, як одного з дієвих методів управління активами. Створення

пулів однотипних кредитів — наприклад, іпотечних, автокредитів або позик малому бізнесу — з подальшою їх трансформацією у забезпечені цінні папери відкриває можливість реалізувати ці активи на вторинному ринку інвесторам, включаючи міжнародні фінансові організації, пенсійні фонди та інвестиційні компанії. Це дозволяє банку зменшити балансну концентрацію ризиків, посилити ліквідність і перерозподілити вивільнені ресурси на фінансування нових перспективних напрямів, зокрема кредитування реального сектору економіки.

З огляду на повоєнну стратегію відновлення, доцільним буде запуск пілотних програм сек'юритизації за підтримки таких партнерів, як ЄБРР, IFC, USAID або національні інвестфонди. У першу чергу це можуть бути програми з іпотечного кредитування для ВПО (внутрішньо переміщених осіб) або фінансування малого бізнесу в регіонах, що зазнали значних руйнувань. Такі інструменти дозволять банку поєднати соціальну відповідальність із підвищенням ефективності управління активами, посилюючи свою позицію як ключового фінансового інституту в процесі економічного відновлення України.

У довгостроковій перспективі впровадження запропонованих напрямів дозволить АТ КБ «ПриватБанк» створити адаптивну модель управління ризиками, яка поєднує технологічну ефективність, партнерську взаємодію та клієнтоорієнтованість. Це не лише зміцнить фінансову стійкість банку, а й забезпечить довіру клієнтів і міжнародних партнерів.

3.3. Перспективи стратегічного розвитку в умовах економічної невизначеності

Умови економічної невизначеності, спричинені триваючою війною, макроекономічними ризиками та глобальними викликами, вимагають від АТ КБ «ПриватБанк» гнучкого стратегічного планування. Для оцінки майбутніх сценаріїв розвитку кредитного портфеля та їх впливу на фінансові показники

банку доцільно застосувати сценарний аналіз (оптимістичний, песимістичний) із прогнозуванням динаміки на період 2025-2027 років.

У рамках оптимістичного сценарію прогнозується стабілізація макроекономічної ситуації в Україні, що супроводжуватиметься зростанням реального ВВП на рівні 3–4% щороку. Така динаміка сприятиме зміцненню фінансової системи країни та стимулюватиме економічну активність. Одночасно очікується поступове зниження темпів інфляції до рівня 6–7%, що дозволить банківському сектору працювати в умовах більш прогнозованого середовища та знижуватиме ризики для кредитних операцій.

На тлі покращення макроекономічних показників передбачається підвищення довіри до банківської системи як серед населення, так і серед представників бізнесу. Це створить передумови для активізації попиту на кредитні продукти, зокрема споживче кредитування, іпотечні програми, фінансування малого та середнього бізнесу.

У таких умовах очікується, що обсяг кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» зростатиме на 10–12% щорічно протягом наступних двох-трьох років. Основними драйверами зростання виступатимуть активізація корпоративного кредитування, зокрема в аграрному секторі та середньому і малому бізнесі (МСБ), а також розширення участі банку у державних кредитних програмах, таких як «ЄОселя» та «5-7-9%». Одночасно завдяки вдосконаленню процесів оцінки кредитоспроможності позичальників і застосуванню сучасних скорингових технологій, частка проблемних кредитів (NPL) буде поступово знижуватися з 65% до 56 %. Рівень резервування при цьому зменшуватиметься незначно і відповідатиме чинним нормативним вимогам Національного банку України, що дозволить банку оптимізувати витрати на покриття ризиків і зберігати високу прибутковість кредитної діяльності. Очікується приріст чистого процентного доходу на 15–20% унаслідок зростання обсягів кредитування та стабілізації відсоткових ставок на фінансовому ринку. Прогноз динаміки основних показників кредитного

портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за оптимістичним сценарієм на 2025–2027 роки представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогноз динаміки основних показників кредитного портфеля АТ КБ
«ПриватБанк» за оптимістичним сценарієм на 2025–2027 роки**

Показник	Базовий рівень	Оптимістичн ий сценарій (2025 рік)	Оптимістични й сценарій (2026 рік)	Оптимістичн ий сценарій (2027 рік)
Обсяг кредитного портфеля, млн. грн	102754	113029,4	126592,93	141784,08
Частка проблемних кредитів (NPL), %	65,45	62,18	58,45	56,11
Чистий процентний дохід, млн. грн	59622	68565,3	80221,40	96265,68

Джерело: складено автором

Прогноз динаміки кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за оптимістичним сценарієм на 2025–2027 роки представлений на рис. 3.1.

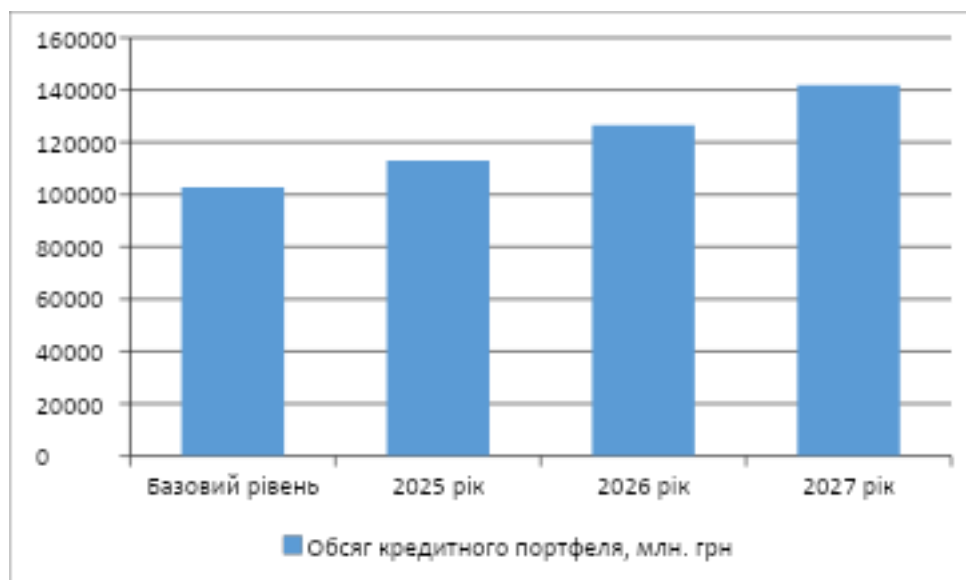


Рис. 3.1. Прогноз динаміки кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за оптимістичним сценарієм на 2025–2027 роки

Джерело: складено автором

На основі прогнозу динаміки основних показників кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за оптимістичним сценарієм на 2025–2027 роки спостерігається позитивна тенденція розвитку. Зокрема, обсяг кредитного портфеля демонструє стабільне зростання: від 102,754 млн грн у базовому періоді до 141,784 млн грн у 2027 році, що свідчить про активізацію кредитної діяльності та розширення присутності банку на ринку фінансових послуг. Одночасно із зростанням обсягів кредитування спостерігається поступове зниження частки проблемних кредитів (NPL) із 65,45% у базовому періоді до 56,11% у 2027 році, що є результатом удосконалення процесів оцінки кредитоспроможності позичальників та ефективного управління кредитними ризиками. Позитивна динаміка також відображається у збільшенні чистого процентного доходу, який за прогнозом зросте з 59,622 млн грн до 82,269 млн грн у 2027 році. Це свідчить про підвищення ефективності кредитного портфеля та зростання прибутковості банку за умови сприятливої макроекономічної ситуації та реалізації запропонованих заходів стратегічного розвитку.

У межах песимістичного сценарію розвитку передбачається, що економіка України може зіткнутися з подальшою рецесією або затяжною стагнацією, що призведе до загального погіршення економічної активності. В умовах високої інфляції, яка перевищуватиме 12% щорічно, істотно зростатимуть витрати як бізнесу, так і населення, що негативно впливатиме на їхню платоспроможність і здатність обслуговувати кредитні зобов'язання. Додатково на банківський сектор тиснутиме посилення регуляторних вимог до формування резервів і управління ризиками, що ускладнюватиме діяльність фінансових установ.

У таких несприятливих умовах обсяг кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» демонструватиме незначне зростання на рівні 2–4% на рік, переважно за рахунок підтримки існуючих позик і дуже обмеженого залучення нових клієнтів. Частка проблемних кредитів (NPL) поступово збільшуватиметься і досягне 74 % до 2027 року, що істотно погіршить якість

активів банку. У відповідь на це банк буде змушений нарощувати обсяги резервування під кредитні ризики, що створить додатковий тиск на прибутковість.

Паралельно очікується негативна динаміка чистого процентного доходу. Під впливом зростання частки прострочених кредитів, зменшення платоспроможної клієнтської бази та необхідності спрямування значної частини доходів на покриття резервів, чистий процентний дохід банку буде зростати повільніше або навіть може знижуватися в реальному вимірі, що обмежить можливості для нарощення прибутків і підвищення рентабельності активів. Прогноз динаміки основних показників кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за оптимістичним сценарієм на 2025–2027 роки представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Прогноз динаміки основних показників кредитного портфеля АТ КБ
«ПриватБанк» за песимістичним сценарієм на 2025–2027 роки**

Показник	Базовий рівень	Песимістичний сценарій (2025 рік)	Песимістичний сценарій (2026 рік)	Песимістичний сценарій (2027 рік)
Обсяг кредитного портфеля, млн. грн	102754	104809,1	109001,443	111181,472
Частка проблемних кредитів (NPL), %	65,45	70,03	74,23	79,43
Чистий процентний дохід, млн. грн	59622	60814,44	58990,01	56040,51

Джерело: складено автором

Прогноз динаміки основних показників кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за песимістичним сценарієм на період 2025–2027 років свідчить про незначне зростання обсягу кредитного портфеля, однак зі значним збільшенням частки проблемних кредитів (NPL). Так, обсяг кредитного портфеля, починаючи з 104 809,1 млн грн у 2025 році, досягне 111 181,5 млн грн у 2027 році, що свідчить про поступове розширення кредитної діяльності банку. Однак на фоні цього спостерігається поступове погіршення якості

портфеля: частка проблемних кредитів (NPL) збільшиться з 70,03% у 2025 році до 79,43% у 2027 році.

Щодо чистого процентного доходу, то він спершу зросте в 2025 році до 60 814,44 млн грн, однак надалі поступово зменшуватиметься, що свідчить про труднощі у досягненні стабільного фінансового результату на тлі збільшення частки проблемних кредитів. В цілому, прогноз показує незначне зростання кредитного портфеля, основним чинником якого є переважно збереження поточних позик при мінімальному залученні нових клієнтів, але із суттєвими викликами для банку щодо управління проблемними активами та підтримки рівня доходності в умовах погіршення якості кредитного портфеля.

Ураховуючи перспективи стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на період 2025–2027 років в умовах економічної невизначеності, оцінка впливу запропонованих заходів на рентабельність, ліквідність і конкурентні позиції банку показує важливі аспекти для подальшої стратегії.

У разі реалізації оптимістичного сценарію з позитивним макроекономічним середовищем, передбачається значне покращення фінансових показників. Зокрема, прогнозується стабільне зростання обсягу кредитного портфеля, що сприятиме підвищенню рентабельності банку завдяки активізації кредитних операцій та зростанню чистого процентного доходу. Суттєвим фактором є також зниження частки проблемних кредитів, що сприятиме поліпшенню ліквідності банку та зменшенню витрат на покриття резервів під кредитні ризики. Це дозволить банку збільшити свою здатність до генерування прибутку, зміцнити фінансову стійкість і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

Натомість у песимістичному сценарії, при яких економічна ситуація може залишатися складною, банку буде важче підтримувати високі темпи зростання обсягу кредитного портфеля, що в свою чергу обмежуватиме потенціал для зростання прибутковості. Підвищення частки проблемних кредитів спричинить додаткові витрати на резервування, що погіршить фінансові показники і обмежить ліквідність банку. У цих умовах зростання

чистого процентного доходу буде низьким, а потенціал для підвищення рентабельності значно зменшиться. Це також вплине на конкурентні позиції банку, оскільки йому буде складно залучати нових клієнтів та утримувати свою частку на ринку. Погіршення якості активів зменшить привабливість банку для інвесторів і партнерів, що може спричинити зниження довіри до його фінансової стабільності.

Загалом, для покращення конкурентних позицій в умовах економічної нестабільності важливо зосередитися на зниженні рівня проблемних кредитів, оптимізації витрат на покриття ризиків та залученні нових клієнтів через удосконалення пропозиції продуктів і послуг. Водночас забезпечення достатнього рівня ліквідності та збалансоване управління ризиками допоможе банку зберегти стабільність і ефективно реагувати на будь-які економічні потрясіння.

Висновки до розділу 3

1. У ході дослідження виявлено ключові аспекти управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021–2023 років. Зокрема, встановлено позитивну динаміку зростання обсягів кредитування, проте частка кредитного портфеля в загальних активах залишається нижчою за довоєнний рівень, що свідчить про консервативну кредитну політику. Визначено основні тенденції у структурі кредитного портфеля за позичальниками та галузями економіки. Відзначено зростання кредитування юридичних осіб та МСБ, значне відновлення споживчого кредитування у 2023 році, а також високу концентрацію корпоративних кредитів у галузі рослинництва.

2. На основі аналізу галузевої структури кредитного портфеля обґрунтовано необхідність стратегічної диверсифікації у напрямку менш ризикованих та стабільніших секторів економіки, таких як інфраструктура, високотехнологічне виробництво, ІТ-сектор та зелена енергетика, зі

встановленням цільових часток для кожного з них. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення кредитної політики, включаючи диверсифікацію за термінами кредитування (збільшення частки середньо- та довгострокових кредитів), видами забезпечення (запровадження альтернативних видів забезпечення, зокрема майнових прав на інтелектуальну власність), регіональною спрямованістю (активізація кредитування у регіонах з нижчими кредитними ризиками) та цифровізацію кредитних процесів.

3. Доведено, що активна цифрова трансформація кредитування через розширення онлайн-сервісів, впровадження автоматизованих скорингових систем на основі штучного інтелекту та Big Data, а також персоналізація кредитних продуктів сприятимуть підвищенню ефективності, швидкості та доступності кредитних послуг, а також розширенню клієнтської бази банку.

4. У контексті управління ризиками узагальнено необхідність впровадження сучасних технологічних підходів (Big Data, AI), поглиблення співпраці з іншими фінансовими установами (страхові компанії, колекторські агентства), інтеграції з зовнішніми базами даних та реєстрами, а також розширення можливостей реструктуризації проблемної заборгованості та використання інструментів сек'юритизації.

5. На основі сценарного аналізу (оптимістичного та песимістичного) здійснено прогноз динаміки основних показників кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» на період 2025–2027 років. Оптимістичний сценарій передбачає значне зростання обсягу кредитного портфеля, зниження частки проблемних кредитів та зростання чистого процентного доходу за умови стабілізації макроекономічної ситуації. Песимістичний сценарій вказує на незначне зростання кредитного портфеля на тлі збільшення частки проблемних кредитів та можливого зниження чистого процентного доходу у випадку погіршення економічної кон'юнктури.

6. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих стратегічних рішень, особливо в рамках оптимістичного сценарію, матиме позитивний вплив на фінансову стабільність АТ КБ «ПриватБанк», сприятиме підвищенню

рентабельності, покращенню ліквідності та зміцненню конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг. Водночас песимістичний сценарій підкреслює важливість ефективного управління кредитними ризиками та адаптивності кредитної політики до несприятливих економічних умов.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження обґрунтовано теоретичні підходи до поняття, сутності та особливостей кредитного портфеля банку. Кредитний портфель є

важливим елементом діяльності банку, що безпосередньо впливає на його прибутковість, стабільність та конкурентоспроможність. Він є не тільки сукупністю позик, але й важливим механізмом для забезпечення фінансової стабільності та виконання стратегічних завдань банку. У процесі формування та управління кредитним портфелем важливо враховувати принципи диверсифікації, оцінки ризиків, ліквідності та прибутковості, що дозволяє мінімізувати можливі втрати та забезпечити оптимальну дохідність. Крім того, управління кредитним портфелем вимагає ретельного моніторингу та адаптації до змінюваних ринкових умов. Збалансоване поєднання стратегічного та поточного управління дозволяє банку ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, підтримуючи стабільність та динамічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Охарактеризовано стратегічні інструменти та підходи в управлінні кредитами. Ефективне управління кредитами є ключовим аспектом стабільної діяльності банківської установи. Застосування різноманітних стратегічних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, збалансована система показників (BSC), VRIO-аналіз та інші, дозволяє банкам створювати комплексні стратегії для зменшення кредитних ризиків і підвищення прибутковості. Ці інструменти допомагають не лише оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на кредитну діяльність, а й формувати довгострокові стратегії розвитку, адаптуючи політику кредитування до змін у макросередовищі. Стратегії, побудовані на таких інструментах, дозволяють не лише забезпечити зростання кредитного портфеля, але й ефективно справлятися з зовнішніми та внутрішніми загрозами, зберігаючи високий рівень довіри серед клієнтів і партнерів. Вивчивши законодавче й нормативно-правове регулювання банківської діяльності в Україні, було визначено, що воно є ключовим елементом, що забезпечує стабільність національної фінансової системи та захист прав як банків, так і їх клієнтів. Нормативно-правова база охоплює широкий спектр законів і постанов, починаючи від Конституції України та основних законів про банки, до специфічних актів, що

регулюють кредитування та управління фінансовими ризиками. Особливе значення має адаптація національної законодавчої та нормативної бази до міжнародних стандартів, зокрема в частині управління кредитними ризиками та капіталізацією банків. Оновлені вимоги щодо мінімальних норм капіталу банків і впровадження трирівневої структури капіталу сприяють підвищенню стабільності фінансової системи та забезпечують ефективні механізми для зменшення ризиків. Інструменти, такі як резервування кредитних ризиків та класифікація кредитів, є невід'ємною частиною механізму управління ризиками, що сприяє зниженню фінансових втрат і підвищенню прозорості в банківському секторі.

Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в умовах економічної невизначеності показав, що банк продовжує активно розвивати кредитування, приділяючи увагу як фізичним особам, так і малому та середньому бізнесу. У 2023 році спостерігалось зростання обсягів кредитування як для фізичних, так і для юридичних осіб, що є позитивною тенденцією в умовах глобальних економічних викликів. Протягом періоду 2021-2023 років загальний обсяг кредитів зріс на 25,69%, що свідчить про активізацію кредитної діяльності та повернення до стабільного рівня фінансування. Важливим аспектом є зміна структури кредитного портфеля, зокрема зростання кредитування малого та середнього бізнесу, що стало результатом державної підтримки та стратегічної орієнтації банку на цей сегмент.

Оцінка кредитних ризиків та проблемної заборгованості в АТ КБ «ПриватБанк» виявив як позитивні, так і негативні тенденції в його кредитному портфелі протягом 2021-2023 років. Загалом, банк продемонстрував позитивну динаміку у зниженні частки непрацюючих кредитів (NPL) у відносному вираженні, що свідчить про ефективнішу роботу з боржниками та активне нарощення нових якісних кредитів. Аналіз структури кредитного портфеля показав значне збільшення частки «здорових» кредитів, зокрема, не прострочених. Це є результатом підвищення платоспроможності позичальників та ефективної політики банку щодо управління ризиками.

Результати стрес-тестування показали високу чутливість кредитного портфеля до потенційних негативних змін у макроекономічному середовищі. В умовах кризового сценарію, що включає погіршення платоспроможності позичальників і підвищення процентних ставок, банк може зазнати значних втрат через зростання прострочених боргів та необхідність додаткового формування резервів.

Виявивши вплив макроекономічних чинників на кредитну політику АТ КБ «ПриватБанк», можна зазначити, що економічні та валютні коливання, а також регуляторні зміни значною мірою визначають стратегію банку. У 2023-2024 роках зниження інфляції та стабільність валютного курсу створили сприятливі умови для зростання кредитування, зокрема в роздрібному секторі, завдяки зниженню кредитних ризиків і поліпшенню платіжної дисципліни позичальників. Водночас економічні труднощі, зокрема пов'язані з війною, високою геополітичною нестабільністю та відновленням після бойових дій, зберігають високі ризики для банківської системи. ПриватБанк ефективно адаптував свою кредитну політику до змінюваних умов, зберігаючи рентабельність і демонструючи стійкість у кризових ситуаціях, що свідчить про здатність банку ефективно управляти ризиками та підтримувати стабільність в умовах макроекономічної невизначеності.

Узагальнюючи результати роботи з оптимізації структури та вдосконалення кредитної політики АТ КБ «ПриватБанк», можна зазначити, що реалізація запропонованих стратегій дозволить значно підвищити фінансову стійкість банку, збалансувати кредитний портфель та знизити ризики, пов'язані з концентрацією в окремих секторах економіки. Аналіз динаміки кредитного портфеля показав позитивні тенденції в зростанні обсягів кредитування, зокрема у сегментах юридичних осіб і малого та середнього бізнесу, проте виявлені також сфери, де потрібні коригування, зокрема щодо частки кредитування в аграрному секторі, що є вразливим до зовнішніх факторів. Завдяки впровадженню стратегій диверсифікації, ПриватБанк зможе знизити ризики за рахунок акценту на менш волатильні та

перспективні сектори, такі як інфраструктура, високотехнологічне виробництво, інформаційні технології та енергоефективність. Це дозволить не лише зменшити залежність від агросектору, а й підтримати важливі для національної економіки галузі. Важливими кроками для подальшого вдосконалення є також розвиток цифрових інструментів кредитування, таких як впровадження автоматизованих скорингових систем на базі штучного інтелекту та Big Data, а також розвиток онлайн-сервісів для клієнтів, що дозволить забезпечити зручність та оперативність у прийнятті кредитних рішень. Створення самообслуговуваної екосистеми кредитування в цифровому середовищі стане ключовим для залучення нових клієнтів і підвищення ефективності банківських операцій.

Управління ризиками та підвищення ефективності діяльності ПриватБанку вимагає впровадження сучасних технологій, таких як Big Data та автоматизовані платформи для моніторингу, що дозволяють проактивно виявляти ризики та покращувати оцінку позичальників. Важливими елементами стратегії є співпраця з іншими фінансовими установами, застосування механізмів кредитного страхування, залучення колекторських агентств для роботи з простроченою заборгованістю та інтеграція з зовнішніми базами даних для точнішого андеррайтингу. Крім того, необхідно адаптувати політику реструктуризації боргів, зокрема для малого бізнесу та фізичних осіб, постраждалих від війни. Використання інструментів сек'юритизації та партнерств з міжнародними організаціями дозволить підвищити ліквідність банку та підтримати економічне відновлення. Впровадження цих заходів допоможе створити адаптивну модель управління ризиками та підвищити довіру клієнтів і партнерів.

Узагальнюючи результати сценарного та економетричного аналізу ефективності управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» на період 2025–2027 років, можна зробити висновок про важливість гнучкого стратегічного планування в умовах економічної невизначеності. Застосований інструментарій дозволив кількісно оцінити можливі наслідки реалізації як

сприятливого, так і несприятливого сценарію, що забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У межах оптимістичного сценарію прогнозується: зростання обсягу кредитного портфеля з 102 754 млн грн до 141 784 млн грн (+38%); скорочення частки проблемних кредитів (NPL) з 65,45% до 56,11%; приріст чистого процентного доходу з 59 622 млн грн до 96 266 млн грн (+61%). Це свідчить про значний потенціал підвищення ефективності кредитної діяльності, зміцнення фінансової стійкості банку та його здатності до органічного зростання навіть у посткризовий період. Натомість у рамках песимістичного сценарію: обсяг кредитного портфеля зросте незначно — до 111 181 млн грн (+8%); частка проблемних кредитів підвищиться з 65,45% до 79,43%; чистий процентний дохід знизиться з 60 814 млн грн у 2025 році до 56 040 млн грн у 2027 році (–8%). Ці дані свідчать про суттєві ризики зниження ефективності управління кредитним портфелем, що може негативно позначитися на прибутковості та конкурентних позиціях банку.

Таким чином, розроблений сценарний та економетричний інструментарій продемонстрував свою дієвість як засіб для аналітичної підтримки стратегічного управління. У поточних умовах стратегічний акцент має бути зроблено на зменшенні частки проблемних активів, оптимізації витрат на резервування, цифровізації процесів оцінки кредитоспроможності, а також активному розвитку продуктів для малого та середнього бізнесу й державних програм. Це дозволить банку ефективно адаптуватися до різних траєкторій макроекономічного розвитку, забезпечити фінансову стійкість і підвищити прибутковість кредитного портфеля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 25.04.2025).
2. Конституція України: Верховна Рада України; Конституція України,

Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.

3. Про активізацію кредитування в Україні : Рішення Ради НБУ від 13 грудня 2017 року № 59-рд. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr059500-17> (дата звернення: 21.04.2025).

4. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Верховна Рада України. Київ: Парлам. вид-во, 2005.

5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших аспектів функціонування банківської системи: Закон України від 30.06.2021 № 1587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1587-20#Text> (дата звернення 27.04.2025).

6. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Правління Національного Банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення 27.04.2025).

7. Про кредитну політику ПАТ «Приватбанк»: Положення, затверджене рішенням Правління АТ КБ «Приватбанк». 2023.

8. Про Національний банк України : Закон України від 20 травня 1999 р. № 679. XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238.

9. Про споживче кредитування: Закон України від 15.11.2016 № 1734-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text>. (дата звернення: 20.04.2025).

10. Бугель Ю. Напрями удосконалення сучасних методів управління банківським кредитним портфелем. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С. 157 –163.

11. Герасименко І.О., Моль Я.А. Основні підходи та принципи управління кредитним портфелем банку. Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-

практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2021. С. 30-32.

12. Голуб В. М. Управління кредитним портфелем комерційного банку: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01. Київ, 2004. 19 с.

13. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. Львів: Центр Європи, 2000. 576 с.

14. Запорожець С., Тригуб Ю. Управління якістю кредитного портфеля банку в період воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2022. № 4 (48). С. 71-77.

15. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/> (дата звернення: 17.04.2025).

16. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. 2023. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc> (дата звернення: 19.04.2025).

17. Йосипенко М.С. Розвиток правового регулювання банківського кредитування за часів незалежної України. *Нове українське право*. № 4. 2024. С. 155-160. DOI: <https://doi.org/10.51989/nul.2024.4.20>.

18. Макаренко Ю. П., Самойлова Д. О. Теоретичні аспекти управління кредитним портфелем банківської установи. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 87–91. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.87

19. Марченко О. В., Петрикiва О. С., Коробко К. О. Мінімізація кредитного ризику та підвищення якості кредитного портфеля банку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 205-210.

20. Мульська О., Руцишин Н. Удосконалення механізму банківського кредитування у контексті регулювання фінансово-економічних дисбалансів в Україні. *Світ фінансів*. № 4 (65), 2020. С. 168-182.

21. НБУ оновив нормативи достатності капіталу банків. URL: <https://mind.ua/news/20274811-nbu-onoviv-normativi-dostatnosti-kapitalu-bankiv> (дата звернення: 21.04.2025).

22. Онiщенко С. В., Березовик В.М., Бабенко-Левада В. Г. Оцінка

стратегій управління кредитними ризиками в банках України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-107>.

23. Островська Н. С. Моделювання ефективності управління кредитним портфелем. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 70(3). С. 89-101.

24. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 22.04.2025).

25. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2025).

26. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк». 2022. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_zh_2022.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

27. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк». 2023. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_zh_2023.pdf (дата звернення: 24.04.2025).

28. Рясних Є.Г., Пономарьов А.А., Микитин М.О. Система управління кредитним портфелем у комерційному банку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 146–149.

29. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard). 2024. URL: <https://brainrain.com.ua/balanced-scorecard/> (дата звернення: 18.04.2025).

30. Степаненко С. В., Римар О. Г., Гулюк О. І. Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. С. 145-149.

31. Управління банківськими ризиками: підручник / Л. О. Примостка та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 535 с.

32. Харченко А. Кредитний портфель банків України: аналіз, фактори, тенденції. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2020. № 2 (38). С. 54–60. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2\(38\)2020219747](https://doi.org/10.18371/2221-755x2(38)2020219747).

33. Ципов'яз С. Удосконалення управління кредитним портфелем банків України. *Матеріали конференцій МНЛ*. 2024. С. 23-25.

34. Шалигіна І. Кредитний портфель українських банків під час війни: ефективне формування та мінімізація ризиків. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 186-194.
35. Makvandi R. Analysis of the Impact of Macroeconomic Factors on the Development of Financial Products: Application of the PESTEL Model in Identifying Opportunities and Threats. *Transactions on Quantitative Finance and Beyond*. 2024. № 1(2). P. 233-246.
36. Mio C., Costantini A., Panfilo S. Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*. 2022. № 29(2). P. 367-384.
37. Mukusheva A. G., Zholamanova M. T., Kuchukova N. K. Financial Technologies in the Banking Sector: Prospects and Security. *Bulletin of the Karaganda university Economy series*. 2021. № 101(1). P. 92-102.
38. Satutikirono R., Sunitiyoso Y. Applying scenario planning in the future of bank oranye priority banking services. In *Journal of International Conference Proceedings*. 2021. № 3. P. 81-94.
39. Shetty M. D., Nikhitha M. K. Impact of Information Technology on the Banking Sector. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*. 2022. № 7(2). P. 634-646.
40. Simamora S., Rahayu A., Dirgantari P. D. Driving Digital Transformation in Small Banks With VRIO Analysis. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*. 2024. № 10(1). P. 99-99.
41. Sudjatnika T., Riwayati H. E. The utilization of VRIO analysis to measure sustainable competitive advantage at bank btn components. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*. 2023. № 3(1). P. 34-52.
42. Sunduk T., Fadyeyeva I., Yatsenko O., Pitel N. Innovations and Technological Development in the Financial Sector of Ukraine: SWOT Analysis and Comparison of Opportunities. *Futurity Economics&Law*. 2024. № 4(1). P. 52-63.

ДОДАТКИ

Додаток А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<i>У мільйонах українських гривень</i>			
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
Загальна сума активів		680 008	540 596
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		595 162	482 807
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
Загальна сума власного капіталу		84 846	57 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		680 008	540 596

Додаток Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
Чистий процентний дохід		59 622	39 918
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		55 034	24 522
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від пересічки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від пересічки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		72 786	34 672
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 765	30 198

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьош
Голова Правління

В. В. Яроменко
Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 762	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основи засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 796
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 780)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

