

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Світлана ХАЛАТУР**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ З
МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ»**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач
Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Кирило ДИТИНЕНКО

Олена ЛИСА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку та фінансів

Кафедра: Фінансів, банківської справи та страхування

Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Дитиненку Кирилу Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління кредитною діяльністю банку з метою підвищення його прибутковості

Науковий керівник: Лиса О.В., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 року № 3068

2. Термін подання здобувачем роботи: «06» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: річна фінансова (бухгалтерська) звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр., закони України, підзаконні нормативно-правові акти, наукові праці видатних вчених і дослідників, нормативна та фінансово-економічна література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). 1. Теоретико-методичні основи управління кредитною діяльністю банку.

2. Аналіз результативності управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк».

3. Шляхи вдосконалення управління кредитною діяльністю банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні групи банківських операцій, які виокремлюють у науковій практиці.

2. Складові елементи системи управління кредитною діяльністю банку.

3. Порівняльна структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2020 та 2024 роках.

4. Динаміка обсягу кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за його елементами за 2020-2024 рр.

5. Порівняльна структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2020 та 2024 роках.

6. Динаміка відносних показників ефективності кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр., %.

7. Процес прогнозування показників кредитної діяльності банку.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 19 » травня 2025 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретико-методичні основи управління кредитною діяльністю банку	08.09.2025	виконано
2.	Аналіз результативності управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»	10.10.2025	виконано
3.	Шляхи вдосконалення управління кредитною діяльністю банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»	11.11.2025	виконано
4.	Формування висновків і пропозицій	25.11.2025	виконано
5.	Оформлення роботи	03.12.2025	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Кирило ДИТИНЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Олена ЛИСА

_____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ	7
1.1. Основи організації й види банківської діяльності	7
1.2. Кредитна діяльність банку: основи організації, види кредитних операцій, кредитний портфель	14
1.3. Теоретико-методичні основи управління кредитною діяльністю банку	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	28
2.1. Аналіз структури та динаміки обсягу кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.	28
2.2. Аналіз ефективності кредитної діяльності банку	44
2.3. Проблематика управління кредитною діяльністю банку в контексті її ефективності	50
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	56
.....	
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»	56
3.2. Перспективне прогнозування показників кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та її результативності	66
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління кредитною діяльністю банку з метою підвищення його прибутковості»

Кваліфікаційна робота містить: 87 с., 7 рис., 15 табл., 4 додатки, 47 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: система і процес управління кредитною діяльністю банку.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління кредитним портфелем АТ КБ «Приватбанк».

Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення управління кредитними ресурсами банку в контексті підвищення рівня прибутковості його діяльності.

Методи дослідження: спостереження; порівняння; системного підходу; структурного, динамічного та коефіцієнтного аналізу; економіко-математичного моделювання.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досліджено окремі аспекти управління кредитною діяльністю і кредитним портфелем банку, проведено аналіз активів, показників кредитування й рентабельності банку, обґрунтовано відповідні пропозиції щодо вдосконалення управління кредитною діяльністю банку з метою підвищення її рентабельності. Отримані результати можуть бути використанні в практичній діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

КЛЮЧОВІ СЛОВА

БАНК, КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, ПРОБЛЕМНІ КРЕДИТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТКОВІСТЬ, АКТИВИ.

KEYWORDS

BANK, CREDIT ACTIVITY, CREDIT PORTFOLIO, PROBLEM LOANS, EFECIENCY, PROFITABILITY, ASSETS.

ВСТУП

Важливим напрямом діяльності банків є кредитна діяльність, пов'язана з формуванням і подальшим управлінням кредитним портфелем. Управління визначається як цілісний, циклічний процес, що охоплює послідовні стадії: формування кредитної політики та стратегії, пошук потенційних позичальників та переговорний процес, аналіз їх кредитоспроможності, прийняття рішення, укладення договору, супроводження (моніторинг) кредиту, повернення коштів або робота з проблемною заборгованістю.

Наразі на шляху ефективного управління кредитною діяльністю постають серйозні виклики. Банки стоять перед складною дилемою: як знайти баланс між необхідністю дотримуватися фінансової дисципліни та соціальною відповідальністю перед клієнтами, які постраждали через війну. Крім того, зростає залежність від технологій: цифрові інструменти, з одного боку, покращують процеси, а з іншого – роблять банк вразливим до кібератак та перебоїв з електропостачанням.

Проблематика управління кредитною діяльністю банків висвітлена у значній кількості наукових і оглядово-практичних публікацій, авторами яких є Є.М. Андрущак, О.І. Барановський, О.Д. Васюрчук, О.О. Гетманенко, М.О. Гелюта, А.М. Гловацька, Л.А. Зверук, М.І. Крупка, Т.С. Лисенко, Н.А. Лаврук, О.О. Любіч, Д.І. Олійник, С.В. Онишко, О.В. Петровський, О.В. Пейков, Т.В. Путінцева, О.М. Рац, А.О. Свистун, І.П. Соколовська, Я.І. Чайковський та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування шляхів удосконалення управління кредитними ресурсами банку в контексті підвищення рівня прибутковості його діяльності.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути поняття, види й основи організації банківської діяльності в Україні;

- дослідити сутність, складники та підходи до організації кредитної діяльності банку;
- розглянути теоретико-методичні основи управління кредитною діяльністю банку;
- провести аналіз обсягів та результативності кредитної діяльності, кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 роки;
- охарактеризувати проблематику управління кредитною діяльністю банку в контексті її ефективності;
- окреслити й обґрунтувати шляхи вдосконалення управління кредитною діяльністю банку з метою підвищення її прибутковості.

Об'єктом дослідження є система і процес управління кредитною діяльністю банку. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління кредитним портфелем АТ КБ «Приватбанк».

Методами дослідження є: системний підхід – при розгляді управління як сукупності підсистем та як послідовних етапів процесу; спостереження – при зборі показників з форм річної фінансової (бухгалтерської) звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.; порівняльного, структурного, динамічного та коефіцієнтного аналізу – при здійсненні розгляду структури й динаміки активів, кредитного портфеля та показників прибутковості діяльності банку; економіко-математичного моделювання – при перспективному й сценарному прогнозуванні розміру показників, що характеризують розмір та ефективність кредитної діяльності банку.

Наукова новизна роботи полягає у виявленні й обґрунтуванні шляхів удосконалення управління кредитною діяльністю банку, реалізація яких дозволить підвищити прибутковість цієї діяльності. Впровадження розроблених пропозицій у практичну діяльність банку дозволить підвищити ефективність його кредитної діяльності.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчі й підзаконні нормативно-правові акти, фінансова (бухгалтерська) звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр., монографії, підручники, наукові статті тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

1.1. Основи організації й види банківської діяльності

Банківська діяльність є однією з ключових складових фінансової системи держави та відіграє визначальну роль у забезпеченні перерозподілу фінансових ресурсів, підтримці платоспроможності суб'єктів господарювання й розвитку інвестиційних процесів. Банківська система України має багаторівневу структуру, в центрі якої знаходиться Національний банк України (НБУ) як регулятор і наглядовий орган, а також комерційні банки, які здійснюють різноманітні види операцій. Роль НБУ охоплює регламентацію платіжної інфраструктури, встановлення нормативів капіталу та ліквідності, проведення нагляду і забезпечення фінансової стабільності, що особливо актуально в умовах економічних шоків останніх років.

Банківська діяльність є однією з ключових складових фінансової системи держави, оскільки саме через банки відбувається акумуляція тимчасово вільних грошових коштів, їх перерозподіл між суб'єктами економіки, забезпечення платіжного обороту та фінансування інвестиційних процесів. У правовому сенсі поняття банківської діяльності в Україні закріплене в Законі України «Про банки і банківську діяльність», відповідно до якого вона визначається як професійна діяльність із «залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб» [27]. В економічному розумінні банківська діяльність розглядається як особлива форма фінансового посередництва, яка забезпечує трансформацію заощаджень і накопичень у кредити та інвестиції, сприяє безперервності грошового обігу та підтримує функціонування реального сектору економіки.

Поняття «банківська діяльність» є комплексним і багатогранним, його тлумачення може відрізнятися в залежності від підходу: юридичного, економічного, фінансового або менеджерського (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «банківська діяльність»

Підходи	Визначення поняття
Юридичний (нормативно-правовий)	З позиції законодавства: - сукупність операцій, що спрямовані на здійснення банківських послуг та виконання банківських операцій виключно банками на основі відповідних ліцензій, визначених Законом України «Про банки і банківську діяльність»; ключова риса – це винятковість та ліцензування
	- підприємницька діяльність, яка здійснюється спеціальними суб'єктами (банками) у сфері фінансових послуг на основі відповідного дозволу (ліцензії) і спрямована на отримання прибутку шляхом виконання визначених законом операцій
Економічний	- особливий вид підприємницької діяльності на фінансовому ринку, основним змістом якої є мобілізація тимчасово вільних коштів і подальше їх розміщення на умовах платності, строковості та повернення. Основна функція – перетворення строків та обсягів грошових коштів, посередництво в кредитуванні
	Акцент на функції управління ризиками та створенні грошей: - процес трансформації активів, що супроводжується прийняттям та управлінням фінансовими ризиками (кредитним, процентним, ліквідності), а також забезпеченням функціонування платіжної системи
Функціонально-операційний	Банківська діяльність визначається через призму конкретних операцій і послуг: - діяльність із залучення коштів вкладників та інших кредиторів, подальшого їх розміщення від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття та ведення банківських рахунків клієнтів, здійснення розрахунків
	Акцент на комплексі фінансових послуг: - надання «пакету» пов'язаних між собою фінансових сервісів: депозитних, кредитних, платіжних, інвестиційних, трастових тощо, що відрізняє банки від інших фінансових інститутів
Менеджерсько-орієнтований	- система управлінських, організаційних та фінансово-економічних рішень, спрямованих на ефективне функціонування банку в умовах ризику для досягнення його стратегічних цілей (прибутковість, ліквідність, стійкість, розвиток)

Джерело: складено на основі [2; 7; 8; 15; 28]

Таким чином, банківську діяльність можна визначити:

– з юридичного боку – як виняткову, ліцензовану підприємницьку діяльність;

– з економічного боку – як діяльність з фінансового посередництва та трансформації ресурсів;

– з операційного боку – як сукупність специфічних банківських операцій та послуг;

– з управлінського боку – як процес прийняття ризикованих рішень для досягнення цілей фінансового посередника.

Види банківської діяльності в Україні визначаються як законодавчими нормами, так і економічною природою функціонування банківських установ. З позицій функціонального підходу банківські операції поділяються на пасивні, активні, комісійно-посередницькі та інвестиційні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види банківської діяльності та їх характеристика

Вид банківської діяльності	Характеристика	Основні операції
Пасивна діяльність	Спрямована на формування ресурсної бази банку шляхом залучення коштів клієнтів та інших фінансових установ	Залучення депозитів фізичних і юридичних осіб; відкриття та обслуговування поточних рахунків; залучення міжбанківських кредитів; емісія власних боргових цінних паперів
Активна діяльність	Пов'язана з розміщенням залучених ресурсів з метою отримання прибутку та забезпечення ліквідності	Корпоративне та споживче кредитування; іпотечні кредити; фінансування малого і середнього бізнесу; інвестиції в цінні папери; міжбанківські кредити; валютні операції
Комісійно-посередницька діяльність	Здійснюється без прямого використання власних ресурсів банку та приносить дохід у вигляді комісій	Розрахунково-касове обслуговування; платіжні операції; банківські гарантії та акредитиви; факторинг; лізинг; трастові операції
Інвестиційна діяльність	Охоплює операції з фінансовими інструментами з метою отримання інвестиційного доходу та диверсифікації активів	Придбання ОВДП; операції з корпоративними цінними паперами; участь у фінансуванні інвестиційних проектів; управління активами
Платіжна та розрахункова діяльність	Спрямована на забезпечення безготівкових розрахунків і платіжного обороту в економіці	Перекази коштів; еквайринг; обслуговування платіжних карток; електронні платежі; операції з електронними грошима
Операції з управління ризиками	Пов'язані з мінімізацією фінансових, кредитних, валютних та операційних ризиків	Формування резервів; хеджування валютних ризиків; страхування кредитних ризиків; внутрішній фінансовий контроль

Пасивні операції формують ресурсну базу банку і пов'язані, насамперед, із залученням депозитів фізичних і юридичних осіб, відкриттям та обслуговуванням поточних рахунків клієнтів, залученням міжбанківських кредитів, а також емісією власних боргових цінних паперів.

Активні операції, у свою чергу, спрямовані на розміщення залучених ресурсів із метою отримання прибутку та включають кредитування суб'єктів господарювання і населення, інвестування в державні та корпоративні цінні папери, операції на міжбанківському ринку, а також операції з іноземною валютою й банківськими металами.

Комісійно-посередницька діяльність охоплює розрахунково-касове обслуговування клієнтів, здійснення платіжних операцій, надання банківських гарантій і акредитивів, факторингові, лізингові та довірчі операції. Інвестиційна діяльність банків реалізується через участь у фінансуванні інвестиційних проєктів, вкладення в фінансові інструменти та операції з управління активами. В умовах цифрової економіки дедалі більшого значення набувають платіжні та дистанційні банківські послуги, правові засади яких суттєво оновлено після набрання чинності Законом України «Про платіжні послуги» [35] у 2021 році.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі звичну класифікацію банківської діяльності пропонують за функціональною ознакою: пасивні операції (залучення ресурсів: депозити населення, корпоративні депозити), активні операції (кредитування різних секторів економіки), посередницькі та сервісні операції (платіжні та касові операції, обмін валют, гарантії, факторинг), інвестиційні операції (робота з цінними паперами, дилінгові операції), а також операції з управління ризиками і власним капіталом. В Україні ці групи операцій залишаються релевантними, проте їх зміст змінюється під впливом цифровізації послуг, переходу на безготівкові розрахунки та розвитку небанківських платіжних сервісів [2, с. 84].

Види банківської діяльності в Україні визначаються законодавством і класифікуються за функціональною та економічною ознаками. Відповідно до ст. 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [28] банки мають

право здійснювати виключно банківські та інші фінансові операції за умов наявності відповідної ліцензії.



Рис. 1.1. Основні групи банківських операцій, які виокремлюють у науковій практиці

В умовах цифрової економіки особливої ваги набувають платіжні та дистанційні банківські послуги, що регулюються Законом України «Про платіжні послуги» (2021 р.) [35], який суттєво оновив правові засади безготівкових розрахунків і діяльності платіжних провайдерів

Організація банківської діяльності в Україні ґрунтується на поєднанні ринкових механізмів та жорсткого державного регулювання з метою забезпечення фінансової стабільності, захисту прав вкладників і кредиторів та мінімізації системних ризиків. Центральне місце в системі державного регулювання займає Національний банк України, який відповідно до Закону

України «Про Національний банк України» [34] є єдиним органом, що здійснює грошово-кредитну політику держави, регулює та контролює діяльність банків, встановлює обов'язкові нормативи, здійснює банківський нагляд і регулює функціонування платіжних систем. Із 2020 року НБУ фактично виконує функції мегарегулятора фінансового ринку, що зумовило посилення його впливу як на банківські, так і на небанківські фінансові установи.

Важливою складовою організації банківської діяльності є ліцензування, яке в Україні має обов'язковий характер. Банк набуває права здійснювати банківську діяльність лише після проходження державної реєстрації, формування статутного капіталу в установленому законом мінімальному розмірі та отримання банківської ліцензії Національного банку України. Сучасна модель ліцензування передбачає суворі вимоги до прозорості структури власності банків, бездоганної ділової репутації власників істотної участі, професійної придатності керівників, а також наявності ефективної системи корпоративного управління та внутрішнього контролю. Банківська ліцензія надає право здійснювати повний комплекс банківських операцій, тоді як для надання окремих фінансових послуг можуть вимагатися додаткові дозволи регулятора.

Діяльність банків в Україні здійснюється в умовах жорсткого дотримання економічних нормативів, установлених НБУ. Центральне місце серед них займають нормативи достатності регулятивного капіталу, показники ліквідності, нормативи, що обмежують концентрацію кредитного ризику, а також обмеження щодо інсайдерського кредитування й валютних операцій. Окрему групу регуляторних вимог становлять вимоги до системи управління ризиками та внутрішнього контролю, які охоплюють кредитний, ринковий, операційний та валютний ризики, комплаєнс-контроль і обов'язкові процедури з протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. Починаючи з 2022 року, у зв'язку з воєнним станом регуляторна політика НБУ була доповнена антикризовими заходами, спрямованими на

підтримку ліквідності банківської системи, стабільність платіжного обороту та захист інтересів вкладників.

Сучасний етап розвитку банківської діяльності в Україні характеризується посиленням ролі цифрових технологій, активною діджиталізацією фінансових послуг, зростанням безготівкових розрахунків, а також адаптацією банків до наслідків пандемії та умов воєнного стану.

Оснoву прибуткової діяльності банків становлять активні операції, які формують основну частку їх доходів. Ключове місце серед них займають кредитні операції, що охоплюють корпоративне кредитування, споживчі кредити, іпотечне кредитування та фінансування малого і середнього бізнесу. Важливим напрямом є також інвестиційні операції, пов'язані з розміщенням коштів у державні боргові інструменти, зокрема облігації внутрішньої державної позики, а також корпоративні цінні папери. Значну роль відіграють міжбанківські операції з розміщення тимчасово вільних коштів та операції з іноземною валютою і банківськими металами. Упродовж 2022–2025 рр. структура активів українських банків зазнала суттєвих змін, що проявилось в зростанні частки інвестицій у державні цінні папери та скороченні довгострокового кредитування реального сектору через підвищені макроекономічні й воєнні ризики.

Отже, банківська діяльність в Україні на сучасному етапі розвитку являє собою складну систему фінансових відносин, що включає мобілізацію ресурсів, їх розміщення, здійснення платіжних операцій та інвестиційну діяльність. Її організація ґрунтується на поєднанні ринкових засад і жорсткого державного регулювання з боку Національного банку України. Посилення регуляторних вимог, цифровізація фінансових послуг, концентрація банківського капіталу та функціонування в умовах воєнної економіки визначають сучасну специфіку банківської діяльності та напрями її подальшої трансформації.

1.2. Кредитна діяльність банку: основи організації, види кредитних операцій, кредитний портфель

Кредитна діяльність банку передбачає виконання кредитних операцій, які відносять до складу активних операцій. Активні операції складають економічну основу банківської діяльності, адже саме вони формують більшу частину прибутку банків. До основних активних операцій в Україні належать:

1. Кредитні операції, що включають:

- корпоративне кредитування;
- споживче кредитування;
- іпотечні кредити;
- кредитування малого та середнього бізнесу.

2. Інвестиційні операції, пов'язані з розміщенням коштів у:

- облігації внутрішньої державної позики (ОВДП);
- корпоративні цінні папери;
- інші фінансові інструменти.

3. Міжбанківські активні операції – розміщення ресурсів на міжбанківському кредитному ринку.

4. Операції з іноземною валютою та банківськими металами.

Організація кредитної діяльності українських банків являє собою динамічну систему внутрішніх правил, структурних підрозділів та процедур, яка має відповідати як національному законодавству, так і викликам конкретного історичного періоду. Організаційна структура комерційного банку зазвичай включає функціональні підрозділи з операційної діяльності, кредитування, управління ризиками, комплаєнсу, інформаційних технологій та служб підтримки. За останні роки спостерігається посилення ролі підрозділів інформаційної безпеки та кіберзахисту, а також розширення сектору цифрових продуктів (онлайн-банкінг, мобільні додатки, API для інтеграції платіжних

сервісів). Національний банк України окреслює підходи до посилення корпоративного управління та вимоги до систем внутрішнього контролю, що зумовлено потребою підвищення стійкості системи у кризових умовах [8].

Після 24 лютого 2022 року ця система зазнала серйозної перебудови, адаптуючись до умов воєнного стану, що сформувало її сучасні особливості. Основою організації кредитної роботи є внутрішня кредитна політика банку, яка розробляється відповідно до вимог Національного банку України. Цей документ визначає філософію банку щодо ризику та прибутку, встановлює ліміти на рівні окремих угод, галузей, груп пов'язаних позичальників та регіонів. В умовах війни обов'язковою складовою політики став розділ, що регулює роботу з клієнтами з тимчасово окупованих територій та із зони бойових дій, визначаючи особливі умови моніторингу та реструктуризації.

Структурно організація будується на принципі «трьох ліній», запровадженому НБУ:

1. Перша лінія – це безпосередньо операційні підрозділи: кредитні управління, що працюють з корпоративними клієнтами, та мережа відділень або центрів обслуговування, що займаються приватним кредитуванням. Їх роль трансформувалася від агресивних продажів до ризик-усвідомленого супроводу клієнта.

2. Друга лінія – незалежні підрозділи контролю, які не підпорядковані керівникам продажів. До них належать: управління ризиків (яке розраховує ліміти, перевіряє моделі оцінки), служба безпеки (проводить перевірку клієнтів на відповідність законодавству про фінансовий моніторинг), юридична служба (відповідає за правильність оформлення документів, особливо щодо застави). Під час війни значення цих підрозділів різко зросло.

3. Третя лінія – внутрішній аудит, який незалежно оцінює ефективність роботи перших двох ліній та дотримання ними усіх нормативних вимог.

Ключовим органом прийняття рішень є Кредитний комітет, який у великих банках часто диференційований за рівнями: від комітету філії (для дрібних угод) до вищого комітету правління (для стратегічних та найбільших

кредитів). Його склад обов'язково включає представників як першої (кредитні фахівці або кредитні офіцери), так і другої лінії оборони (ризик-менеджери, юристи).

Етап ініціації та аналізу зазнав найбільших змін. Через руйнування інфраструктури та міграції класичний аналіз фінансової звітності часто неможливий. Банки змушені більше покладатися на альтернативні дані: історію транзакцій клієнта в самому банку, дані з відкритих реєстрів, навіть інформацію з публічних джерел про стан бізнесу. Активно впроваджуються дистанційні механізми оформлення через «Дію» та банківські онлайн-застосунки, що особливо актуально для приватних позик та кредитів для малого бізнесу.

Етап супроводження та моніторингу також перебудований. На перший план вийшов проактивний моніторинг не фінансових показників, а ознак бойових дій у регіоні перебування позичальника, стану критичної інфраструктури, можливості логістики. Банки масово використовують інструменти, дозволені НБУ: кредитні канікули, реструктуризацію без погіршення кредитної історії, тимчасове зниження процентних ставок для постраждалих клієнтів. Окремим напрямком стала організація роботи з проблемною заборгованістю, де на зміну судочинству приходять переговори та угоди про добровільну передачу застави.

Цифровізація пронизує всі етапи кредитної діяльності банків. Автоматизовані системи скорингу оцінюють платоспроможність приватних осіб, платформи для МСБ дозволяють аналізувати потік транзакцій онлайн, а роботизовані системи (RPA) відстежують виконання умов договору та відправляють сповіщення.

В умовах війни організація кредитної діяльності банків зазнає додаткових проблем і постає перед викликами:

- 1) дефіцит інформації та підвищена невизначеність – неможливість провести традиційний аналіз активів та звітності значно ускладнює процес прийняття рішень;

2) операційні ризики – фізична небезпека для співробітників, пошкодження відділень, перебої з енергопостачанням та зв'язком порушують стандартні бізнес-процеси;

3) юридична невизначеність – правовий статус майна на тимчасово окупованих територіях, складність стягнення застави у цих умовах створюють серйозні перепони;

5) етична дилема – потреба балансувати між підтримкою клієнтів, які постраждали від війни, та необхідністю зберігати фінансову стійкість самого банку.

Кредитна діяльність банків в Україні досить жорстко регулюється НБУ, який встановлює нормативи кредитного ризику, обмежує концентрацію активних операцій, визначає порядок формування та використання резервів за кредитними операціями, а також здійснює нагляд за якістю кредитних портфелів банків. Регуляторні вимоги спрямовані на забезпечення фінансової стійкості банківської системи, захист інтересів вкладників і мінімізацію системних ризиків. Після 2022 року регуляторна політика НБУ була доповнена інструментами антикризової підтримки банків, що дозволило зберегти безперебійність кредитних і платіжних процесів в умовах воєнного стану.

У межах кредитної діяльності банки формують широку лінійку кредитних продуктів, які адаптуються до потреб різних груп позичальників. Кредитні продукти для суб'єктів господарювання охоплюють короткострокові та довгострокові кредити на поповнення обігового капіталу, фінансування інвестиційних проєктів, придбання основних засобів, а також овердрафти та кредитні лінії. Для малого й середнього бізнесу значного поширення набули державні програми пільгового кредитування, зокрема механізми компенсації відсоткових ставок і часткових кредитних гарантій. Кредитні продукти для населення формуються у вигляді споживчих кредитів, іпотечних позик, автокредитів, кредитних карток та овердрафтів за платіжними рахунками. В умовах цифровізації все більшої популярності набувають онлайн-кредити з автоматизованим прийняттям рішень на основі скорингових моделей.

Окреме місце в системі кредитних продуктів займають кредити державному сектору, що реалізуються через придбання облігацій внутрішньої державної позики та участь банків у фінансуванні бюджетного дефіциту. У 2022–2025 рр. частка таких інструментів суттєво зросла, що зумовлено потребами фінансування оборонних і соціальних видатків та обмеженими можливостями довгострокового кредитування реального сектору в умовах воєнних ризиків.

Сукупність усіх наданих банком кредитів утворює його кредитний портфель, який є ключовим елементом структури активів та визначає рівень прибутковості й фінансової стійкості банківської установи. Кредитний портфель характеризується обсягом, галузевою структурою, рівнем диверсифікації, строками погашення, валютною структурою та якістю обслуговування заборгованості. Управління кредитним портфелем спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиком, забезпечення достатнього рівня ліквідності та дотримання регуляторних нормативів.

Якість кредитного портфеля оцінюється через рівень простроченої заборгованості, частку непрацюючих кредитів, достатність сформованих резервів та ефективність механізмів реструктуризації заборгованості. В умовах економічної нестабільності та воєнного стану банки вимушені активно застосовувати інструменти реструктуризації кредитів, пролонгації строків погашення та перегляду умов обслуговування боргу для збереження платоспроможності позичальників і зменшення втрат від кредитних ризиків. Водночас підвищені вимоги до резервування та посилення контролю з боку Національного банку України сприяють підвищенню прозорості й стійкості кредитних портфелів.

За результатами аналітичних оглядів і досліджень останніх років, ключовими тенденціями для українського банківського сектору є:

– цифровізація фінансових послуг і зростання ролі небанківських платіжних операторів [22; 23];

- підвищена увага до кібербезпеки та управління операційними ризиками [8];
- адаптація нормативної бази до європейських стандартів та імплементація нових законодавчих ініціатив (у т.ч. у сфері платежів) [35];
- вплив військового конфлікту на структуру активів і пасивів банків, зміну кредитного портфеля та необхідність додаткових регуляторних заходів для забезпечення ліквідності й капіталізації [38, с. 186].

Майбутнє організації кредитної діяльності в Україні пов'язане з подальшою глибинною цифровізацією всіх процесів та розвитком дистанційних каналів. Необхідно інтегрувати альтернативні джерела даних (державні реєстри, дані соціальних мереж для мікробізнесу) в єдину систему аналізу. Важливо розвивати партнерську модель роботи з проблемними боржниками, орієнтовану на довгострокове відновлення їхньої платоспроможності. Також банки повинні активно впроваджувати принципи ESG-фінансування, орієнтуючи кредитний портфель на проекти відбудови та сталого розвитку.

Отже, організація кредитної діяльності українських банків сьогодні – це гнучка, адаптивна система, що пройшла випробування глибокою кризою. Вона поєднує посилені механізми контролю ризиків, гуманізований підхід до клієнтів у скрутні та поступову технологічну трансформацію. Її подальший розвиток буде визначатися здатністю інтегрувати досвід воєнного часу в стійку модель, орієнтовану на фінансування відновлення економіки України.

1.3. Теоретико-методичні основи управління кредитною діяльністю банку

Управління кредитною діяльністю банку є стрижневим елементом його загальної системи управління ризиками, фінансовою стійкістю та результативністю. В умовах трансформаційних зрушень в економіці України, спричинених війною, цифровізацією та інтеграційними процесами, теоретико-

методичні засади цього управління потребують переосмислення та адаптації до нових викликів.

З точки зору сучасної теорії фінансового посередництва, кредитна діяльність банку є цілеспрямованим процесом, який охоплює не лише надання коштів у позику, а й весь життєвий цикл кредиту: від формування кредитної політики та пошуку клієнта до повного погашення боргу або роботи з проблемною заборгованістю [5, с. 15]. Наголосимо, що згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», надання кредитів віднесено до банківських операцій, які здійснюються виключно на підставі банківської ліцензії [28]. Це підкреслює публічно-правову відповідальність банків та обумовлює жорсткі вимоги регулятора до якості управління цим процесом.

Управління кредитною діяльністю банку виступає центральним елементом його функціонування і впливає на ліквідність, ризикопрофіль і прибутковість банківської установи. В умовах макроекономічної нестабільності, трансформації кредитного попиту та посилення регуляторних вимог поняття й інструментарій управління кредитуванням постійно еволюціонують, що вимагає системного підходу до теорії та практики управління кредитним портфелем. Сучасні дослідження та нормативні документи НБУ наголошують на важливості інтеграції аналітичних методів, інформаційних технологій і чіткої організаційної структури для забезпечення якості кредитування та стійкості банківської системи [22].

У літературі існує декілька підходів до визначення сутності управління кредитною діяльністю. Одні автори трактують його як сукупність організаційних, методичних та інформаційних заходів, спрямованих на формування та реалізацію кредитної політики банку з метою максимізації прибутку при нормативно допустимому рівні ризику; інші – як систему кредитного менеджменту, що об'єднує прийняття кредитних рішень, моніторинг якості портфеля та процедури роботи з проблемними позичальниками. Наукові праці останніх років підкреслюють, що кредитний менеджмент – це не лише набір окремих процедур, а комплексна система, яка

включає стратегію, процедури оцінки клієнта, методи ризик-менеджменту та механізми контролю.

З позицій регулятора, НБУ розглядає управління кредитною діяльністю через призму методик і вимог щодо оцінки кредитного ризику, формування резервів та розкриття інформації. Оновлені підходи НБУ до оцінки кредитного ризику для спеціалізованих видів кредитування підкреслюють необхідність диференційованих методик оцінки проєктів інвестиційного фінансування та операцій з нерухомістю, що прямо впливає на процедури банків при ухваленні рішень [24].

Управління кредитною діяльністю є багаторівневою за суб'єктами, кожен з яких виконує конкретні функції:

1. Рада директорів (Наглядова рада) – формує кредитну стратегію, затверджує ліміти ризиків та політику кредитування як частину загальної стратегії банку.

2. Правління банку (вища виконавча ланка) – реалізує стратегічні рішення, координує роботу підрозділів, затверджує окремі політики (наприклад, політика кредитного ризику, ліміти по галузях).

3. Кредитний комітет – ухвалює ключові кредитні рішення щодо великих та складних позик, визначає стандарти кредитної оцінки та винятки.

4. Підрозділ кредитного ризику / ризик-менеджменту – відповідає за методологію оцінки ризиків, портфельний аналіз, стрес-тестування і підготовку пропозицій щодо лімітів.

5. Кредитні підрозділи (офіси продажу, аналітичні групи, кол-центри) – безпосередньо здійснюють прийом заявок, первинну оцінку клієнтів, супровід угод та моніторинг кредитів.

5. Операційний і юридичний блоки – забезпечують оформлення контрактів, реєстрацію застав та виконання супровідних процедур.

У сукупності ці суб'єкти забезпечують розмежування функцій прийняття рішень, контролю та виконання – принцип, що зменшує операційні та концентраційні ризики у кредитному процесі. Методичні дослідження

підкреслюють необхідність чіткої регламентації ролей і процесів для підвищення якості управління кредитним портфелем.

Об'єктом управління кредитною діяльністю є комплекс взаємопов'язаних елементів: кредитний портфель банку (за видами кредитів, галузевою і регіональною структурою), якість позичальницького складу (рівень кредитоспроможності та платоспроможності), забезпечення (вид, ліквідність застави), процеси кредитного обслуговування (від прийому заявки до стягнення простроченої заборгованості) та інформаційно-технологічні системи, що підтримують ці процеси. Управління має одночасно враховувати портфельні характеристики (диверсифікація, концентрація, кореляції) та індивідуальні ризики позичальників.

Теоретичну основу сучасного управління кредитною діяльністю формує концепція багатовимірного управління кредитним ризиком, яка виходить за рамки класичної оцінки платоспроможності позичальника. Сьогодення вимагає комплексного підходу, що поєднує:

1) макроекономічний аналіз (вплив воєнних дій, коливань валютних курсів, змін монетарної політики НБУ);

2) галузевий ризик (стан окремих секторів економіки в умовах війни та відбудови);

3) мікрорівень – оцінку конкретного бізнесу чи домогосподарства з урахуванням стресових сценаріїв [19, с. 268]. Національний банк України в своїх нормативних документах (зокрема, в «Положенні про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» [30]) закріпив обов'язок банків застосовувати стресс-тестування портфелів та оцінювати ризик контрагента з використанням внутрішніх рейтингових моделей, що є практичною імплементацією цієї теоретичної концепції.

Система управління фінансовими ресурсами являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих форм, методів та принципів які необхідні

для здійснення управління фінансовими ресурсами. Система управління фінансовими ресурсами наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Складові елементи системи управління кредитною діяльністю банку

Методологічно управління кредитною діяльністю спирається на поєднання кількісних і якісних методів:

1. Кількісні методи: скоринг-моделі для фізичних осіб, рейтингові моделі і PD/LGD/EAD для корпоративних клієнтів; регресійні та економетричні моделі прогнозування дефолтів; портфельні методи (VaR для кредитного портфеля, стрес-тестування). Останні дослідження та практичні підходи НБУ

закріплюють необхідність застосування видоспецифічних критеріїв при оцінці ризику інвестиційних проєктів [24].

2. Якісні методи: експертні оцінки (експертні комітети, кредитні комітети), аналіз фінансової звітності та бізнес-моделі, перевірки «на місці», юридична експертиза заставних прав та договірних умов.

3. Процесуально-організаційні методи: розробка кредитної політики, лімітної системи, процедур кредитування, дистанційного моніторингу, систем раннього попередження про погіршення якості позик.

Поєднання цих методів дозволяє досягти балансу між швидкістю прийняття рішень (оперативність) та їх якістю (зниження кредитного ризику). Дослідження вітчизняних авторів (зокрема, [27]) наголошують на значенні інтеграції IT-інструментів і автоматизації процесів як необхідної передумови для масштабного і надійного управління портфелем.

Методичний апарат управління кредитною діяльністю сьогодні базується на поєднанні класичних інструментів «5C» (Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditions) з передовими технологіями обробки даних (Data Science). Якщо традиційні методи зосереджені на аналізі фінансової звітності та забезпеченні, то сучасні підходи інтегрують аналіз альтернативних даних: історії транзакцій клієнта в самому банку, цифрового сліду, даних з відкритих реєстрів, що особливо актуально для оцінки малого та середнього бізнесу з обмеженою фінансовою історією [16, с. 135]. Це дозволяє перейти від одноразової оцінки до динамічного моніторингу ризику протягом усього життєвого циклу кредиту.

Процес управління кредитною діяльністю традиційно поділяють на кілька ключових етапів, кожен з яких має власні цілі, процедури і контрольні точки:

1. Стратегічне планування і політика. Формулювання кредитної стратегії банку, визначення цільових сегментів, галузевих та граничних лімітів. Рада директорів і правління визначають пріоритети та ризик-апетит банку.

2. Аналіз ринку та сегментація клієнтів. Дослідження попиту, конкурентного середовища, визначення привабливих сегментів та цінової політики кредитних продуктів.

3. Кредитна оцінка та прийняття рішення. Застосування скорингу/рейтингу, фінансового аналізу, перевірка забезпечення та юридичної чистоти угоди; ухвалення рішення кредитним комітетом чи уповноваженим оператором відповідно до встановлених лімітів.

4. Оформлення та видача кредиту. Підготовка договорів, оформлення заставної документації, реєстрація прав та передача на обслуговування.

5. Моніторинг та супровід портфеля. Пост-кредитний нагляд за фінансовим станом позичальника, регулярні звітності, контроль дотримання ковенантів, оцінка якості забезпечення та швидке виявлення ознак погіршення платоспроможності.

6. Реагування на проблемні кредити. Встановлення ранніх заходів (реструктуризація, змінені умови), процедур повернення заборгованості і, при потребі, реалізація забезпечення або застосування правових механізмів стягнення.

7. Аналіз результатів і зворотний зв'язок. Оцінка ефективності кредитної політики, аналіз доходності й ризиковості портфеля, коригування політик і моделей на основі отриманих даних.

Останні нормативні та дослідницькі матеріали підкреслюють важливість циклічності цих етапів та зворотного зв'язку між ними: стрес-тести й портфельні сценарії мають коригувати не лише ліміти, а й самі моделі оцінки позичальників.

Серед практичних механізмів, що наразі посилено впроваджуються в українських банках і відображені в дослідженнях останніх років, слід виділити автоматизовані скорингові системи, централізовані платформи моніторингу портфеля, застосування машинного навчання для виявлення аномалій і раннього попередження, а також впровадження модульних систем управління кредитними лімітами. Паралельно з цим, регуляторні ініціативи НБУ в останні

роки спрямовані на уніфікацію підходів до оцінки ризику та посилення прозорості банківського кредитування, що змінює вимоги до методик банків.

Важливим теоретичним постулатом останніх років стало визнання тісного зв'язку між кредитною та операційною безпекою банку. В умовах активізації кіберзлочинів та фродових схем, методика управління кредитною діяльністю обов'язково повинна включати механізми верифікації кінцевого бенефіціара, перевірки цілей кредитування на відповідність законодавству (особливо в контексті фінансування відбудови) та виявлення ознак шахрайства на ранніх етапах, що знаходить своє відображення в методологіях AML (Anti-Money Laundering) та KYC (Know Your Customer) [31].

Окремої уваги заслуговує методологія управління проблемною кредитною заборгованістю (NPL), яка набула критичної ваги через наслідки воєнного стану. Теоретично та методично управління NPL більше не зводиться лише до судових позовів та продажу заборгованості. Сучасний підхід передбачає раннє реагування, реструктуризацію на принципах співпраці з позичальником, а також активне використання державних програм підтримки, таких як «єОселя» або умов фінансування відбудови [47, с. 241]. Це трансформує кредитора з конфронтаційної сторони у партнера у відновленні платоспроможності.

Таким чином, теоретико-методичні основи управління кредитною діяльністю сучасного українського банку є динамічною системою, що базується на чотирьох ключових засадах:

- 1) регуляторному комплаєнсі та управлінні ризиками;
- 2) інтеграції макро- та мікрорівневого аналізу;
- 3) глибокій цифровізації та роботі з даними;
- 4) проактивному та соціально-відповідальному управлінню проблемними активами в кризових умовах.

Ця система безперервно адаптується під впливом зовнішніх шоків та технологічних інновацій, формуючи нову парадигму банківського кредитування в Україні.

Висновки до розділу 1

Організація банківської діяльності в Україні базується на поєднанні ринкових механізмів і жорсткого державного регулювання, що здійснюється з метою забезпечення стабільності фінансової системи, захисту прав вкладників та кредиторів.

Єдиним органом державного регулювання та нагляду за діяльністю банків в Україні є НБУ. Він виконує такі ключові функції: реєстрація банків і надання ліцензій; встановлення економічних нормативів; здійснення банківського нагляду; регулювання платіжних систем; підтримка фінансової стабільності.

Кредитна діяльність є базовим напрямом функціонування комерційного банку та водночас одним із ключових механізмів фінансування економічного розвитку держави. Саме через процес кредитування здійснюється перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, населенням і державою, забезпечується безперервність кругообігу капіталу та стимулюється інвестиційна активність.

Безпосередню реалізацію кредитної діяльності забезпечують спеціалізовані структурні підрозділи банку, до яких належать кредитні департаменти, служби ризик-менеджменту, підрозділи фінансового моніторингу та юридичного супроводу. Процес кредитування включає ідентифікацію клієнта, аналіз його фінансового стану, оцінку платоспроможності, прийняття рішення на кредитному комітеті, укладення кредитного договору, видачу кредиту та подальший моніторинг виконання зобов'язань.

У період 2020-2025 рр. банківська діяльність в Україні зазнає істотної трансформації під впливом цифровізації, євроінтеграційних процесів, фінансових наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що

зумовлює підвищені вимоги до фінансової стійкості банків і якості управління ризиками.

Управління кредитною діяльністю банку в сучасних українських умовах є багаторівневою системою, що поєднує стратегічне планування, портфельні та індивідуальні методи оцінки ризику, чітко розмежовані функції суб'єктів управління та сучасні інформаційні інструменти. Нормативно-регуляторні ініціативи НБУ та результати наукових досліджень останніх років формують вимоги до більш диференційованих методик оцінки ризику, автоматизації процесів і прозорості звітності, що є важливим для підвищення стійкості банківської системи та якості кредитування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Аналіз структури та динаміки обсягу кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

Банківське кредитування є одним із ключових інструментів фінансової підтримки економіки, що забезпечує стабільність та розвиток як підприємницького сектору, так і населення. Надання кредитів виступає каталізатором розвитку бізнесу, стимулює інноваційну активність та сприяє підвищенню фінансової стійкості держави. В умовах сучасного динамічного ринку надзвичайно важливим є систематичне вивчення змін у структурі кредитного портфеля банків, оскільки це дає змогу виявляти ключові тенденції у фінансуванні різних галузей економіки та окремих категорій клієнтів. Такий аналіз дозволяє оптимізувати розподіл кредитних ресурсів і підвищувати ефективність управління кредитними ризиками.

Кредитні операції банків мають стратегічне значення для забезпечення фінансової підтримки економічного розвитку держави. Вони сприяють

активізації підприємницької діяльності, створюють передумови для розширення виробництва, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, а також задовольняють поточні фінансові потреби населення. Ефективна діяльність банків у сфері кредитування підвищує купівельну спроможність громадян, сприяє реалізації масштабних інфраструктурних і житлових проєктів та покращує загальний рівень життя населення.

Спочатку розглянемо структуру активів банку і визначимо, наскільки важливими в цій структурі є кредити, які банк надає своїм клієнтам. Як можемо бачити з таблиці 2.1, кредити та аванси банкам і клієнтам становлять від 20% до 30% загального обсягу активів АТ КБ «ПриватБанк». Найбільшу ж частку в структурі активів займають інвестиційні цінні папери.

Таблиця 2.1

Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 рр.

Види активів	2020		2021		2022		2023		2024	
	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	49911	13,05	52835	13,17	94191	17,42	152282	22,39	151678	19,92
Кредити та аванси банкам	25059	6,55	26243	6,54	103837	19,21	134237	19,74	86589	11,37
Кредити та аванси клієнтам	55021	14,38	68218	17,00	68084	12,59	92019	13,53	112761	14,81
Інвестиційні цінні папери	221661	57,95	222277	55,39	239752	44,35	271847	39,98	375094	49,26
Поточні податкові активи	6660	1,74	9978	2,49	9079	1,68	4	0,00	4	0,00
Інвестиційна нерухомість	2933	0,77	1989	0,50	2155	0,40	2340	0,34	2005	0,26
Основні засоби	6689	1,75	6074	1,51	5228	0,97	5127	0,75	5173	0,68
Інші фінансові активи	3448	0,90	2644	0,66	6498	1,20	9493	1,40	13496	1,77
Інші активи	11143	2,91	11038	2,75	11772	2,18	12659	1,86	14661	1,93
Всього активів	382525	100,00	401296	100,00	540596	100,00	680008	100,00	761461	100,00

Так, у 2020 році ця частка становила 20,93%, причому превалювала частка кредитів та авансів клієнтам (14,38% проти 6,55% кредитів та авансів банкам). У 2021 році частка кредитів становила вже 23,54% загального обсягу активів, тобто зросла майже на 3%. Це було пов'язано із суттєвим зростанням обсягу і, відповідно, частки кредитів та авансів клієнтам (з 14,38% у 2020 р. до 17% у 2021 р.). У 2022 році частка кредитів становила вже 31,8% від обсягу активів, причому тепер суттєвим зростанням характеризувався вже обсяг кредитів і авансів банкам (частка зросла з 6,54% у 2021 році до 19,21% у 2022 році). У 2023 році частка кредитів ще дещо зросла і становила вже 33,27%. Натомість у 2024 році частка кредитів у загальному обсязі активів дещо зменшилася і становила тільки 26,18%, що виявилось результатом суттєвого зниження обсягу виданих банкам кредитів. Таким чином, надані клієнтам та іншим банкам кредити посідають друге або третє (після інвестиційних цінних паперів та грошових коштів) місце (залежно від року) за ступенем значущості в складі активів.

Тепер розглянемо тенденції зміни обсягів активів банку (за їх елементами) за останні роки. Як можемо бачити з даних, наведених у таблиці 2.2, обсяги виданих банком кредитів піддавалися зміні без певної тенденції. Так, загальний обсяг кредитів та авансів, наданих іншим банкам, спочатку зростав упродовж 3 років (хоча й різним темпом), а потім у 2024 році відбулося його зменшення. Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком зафіксоване зростання на 4,72% (або на 1184 млн. грн.); у 2023 році порівняно з 2022 роком темп зростання суттєво пришвидшився – темп приросту становив аж 295,68% (або 77594 млн. грн.); в подальшому темп приросту зменшився до 29,28% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Така ситуація виникла у зв'язку з нагальною потребою інших банків підвищити свою ліквідність, що було викликано початком військових дій на території України і невизначеністю поведінки суб'єктів, які розмістили а банках свої депозити. У 2024 році ситуація з ліквідністю в банківському секторі стабілізувалася і банки знову повернулися до зниження ліквідності, що суттєво знизило потребу банків у міжбанківських

кредитах. Для «ПриватБанку» це і проявилось через зниження обсягів кредитування інших банків.

Таблиця 2.2

Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

Види активів	2020/2021		2022/2021		2023/2022		2024/2023	
	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	2924	5,86	41356	78,27	58091	61,67	-604	-0,40
Кредити та аванси банкам	1184	4,72	77594	295,68	30400	29,28	-47648	-35,50
Кредити та аванси клієнтам	13197	23,99	-134	-0,20	23935	35,16	20742	22,54
Інвестиційні цінні папери	616	0,28	17475	7,86	32095	13,39	103247	37,98
Поточні податкові активи	3318	49,82	-899	-9,01	-9075	-99,96	0	0,00
Інвестиційна нерухомість	-944	-32,19	166	8,35	185	8,58	-335	-14,32
Основні засоби	-615	-9,19	-846	-13,93	-101	-1,93	46	0,90
Інші фінансові активи	-804	-23,32	3854	145,76	2995	46,09	4003	42,17
Інші активи	-105	-0,94	734	6,65	887	7,53	2002	15,81
Всього активів	18771	4,91	139300	34,71	139412	25,79	81453	11,98

Що стосується обсягів кредитування інших, окрім банків, клієнтів, то за досліджуваний період спостерігалася загальна тенденція до зростання цих обсягів, хоча й різним темпом. Виключенням став тільки 2022 рік, коли обсяги кредитування клієнтів дещо зменшився, хоча й несуттєво – на 0,2% або на 134 млн. грн. порівняно з 2020 роком. Причина тут цілком зрозуміла – це початок військових дій на території країни, що викликало невизначеність і нерозуміння потенційними позичальниками перспектив їх діяльності й можливості отримання доходів. Найбільшим темпом обсяг кредитування збільшився в 2023 році порівняно з 2022 роком після деякого просідання в тому році; темп приросту становив 35,16% або 23935 млн. грн. Це було пов'язано з пристосуванням позичальників до ситуації, що склалася в країні, й відновленням їх діяльності.

Слід також відзначити, що загальний обсяг активів банку мав тенденцію до зростання впродовж усього досліджуваного періоду, причому найбільше значення темпу приросту прийшлося саме на 2022 рік (+34,71%).

Далі розглянемо структуру кредитного портфеля банку. В таблиці 2.3 наведені обсяги в мільйонах гривень та питома вага у відсотках наданих «ПриватБанком» кредитів та авансів клієнтам та іншим банкам. Як бачимо, кредитний портфель складається з двох елементів – кредитів та авансів, наданих банкам, та кредитів в авансів, наданих клієнтам. У складі першого складника єдиний показник, наявний в усіх роках, це депозитні сертифікати НБУ. Так, у 2020 та 2021 роках є дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, але немає ескроу. Щодо 2022-2024 років ситуація стала навпаки, тобто є рахунки ескроу, але немає дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом. Превалюючу частку в структурі кредитного портфеля «ПриватБанку» займають кредити та аванси, видані клієнтам. Водночас, структура портфелю зазнала за цей період часу значної зміни. Так, частка кредитів та авансів, наданих банкам, підвищилася (з 9,72% у 2020 р. до 32,81% у 2023 р. та 23,38% у 2024 р.), а частка кредитів та авансів, наданих клієнтам, навпаки, зменшилася (з

90,28% у 2020 р. до 76,62% у 2024 р.). Однак усе одно обсяги кредитування юридичних і фізичних осіб превалюють над обсягами кредитування банків.

Таблиця 2.3

Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 рр.

Види кредитів	2020		2021		2022		2023		2024	
	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кредити та аванси банкам, у т.ч.:	25059	9,72	26 243	9,76	103 837	29,30	134 237	32,81	86 589	23,38
- депозитні сертифікати НБУ	25006	99,79	26212	99,88	100126	96,43	133798	99,67	78529	90,69
- строкові розміщення коштів у банках	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7761	8,96
- ДЗ за фінансовим лізингом	53	0,21	31	0,12	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- кошти банків за рахунками умовного зберігання (ескроу) в НБУ	0	0,00	0	0,00	3711	3,57	439	0,33	300	0,35
- резерв під очікувані кредитні збитки	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-1	0,00
Кредити та аванси клієнтам, у т.ч.:	232772	90,28	242 568	90,24	250496	70,70	274 917	67,19	283 798	76,62
- кредити та ДЗ за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	164 332	63,74	163 513	60,83	167 931	47,39	170 042	41,56	162 410	43,85
- кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	5509	2,14	4 091	1,52	5 340	1,51	6 386	1,56	9 112	2,46

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1459	0,36	160	0,04
- кредити фізичним особам - кредитні картки	40609	15,75	45 314	16,86	46 593	13,15	54500	13,32	62 703	16,93
- кредити фізичним особам - споживчі кредити	3500	1,36	5 343	1,99	3880	1,10	9 751	2,38	12 738	3,44
- кредити фізичним особам - іпотечні кредити	9566	3,71	9 858	3,67	3912	1,10	5 618	1,37	8 559	2,31
- кредити фізичним особам - кредити на придбання автомобіля	35	0,01	394	0,15	328	0,09	885	0,22	2 675	0,72
- кредити фізичним особам - інші кредити	129	0,05	83	0,03	26	0,01	13	0,00	0	0,00
- кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	6859	2,66	11 903	4,43	21311	6,01	25 454	6,22	23 606	6,37
- ДЗ за фінансовим лізингом	2157	0,84	2069	0,77	1175	0,33	809	0,20	1 835	0,50
- придбані/створені знецінені кредити	76	0,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Резерв під очікувані кредитні збитки	-177 751	-68,94	-174 350	-64,86	-182 412	-51,48	-182 898	-44,70	-171 037	-46,18
Всього кредитів та авансів клієнтам (за мінусом резерву)	55021	21,34	68218	25,38	68084	19,21	92019	22,49	112761	30,44
Всього кредитів	257831	100,00	268811	100,00	354333	100,00	409154	100,00	370387	100,00

Також бачимо значне зростання частки депозитних сертифікатів НБУ в 2022-2023 роках, що, скоріше за все, було пов'язано з початком повномасштабної війни і бажанням «ПриватБанку» знизити кредитні ризики.

У складі кредитів та авансів клієнтів найбільшу питому вагу становлять кредити та дебіторська заборгованість (ДЗ) за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель. Друге місце посідають кредити фізичним особам, надані через кредитні картки. На третьому місці зі значним відривом – кредити, надані підприємствам мікро та малого бізнесу.

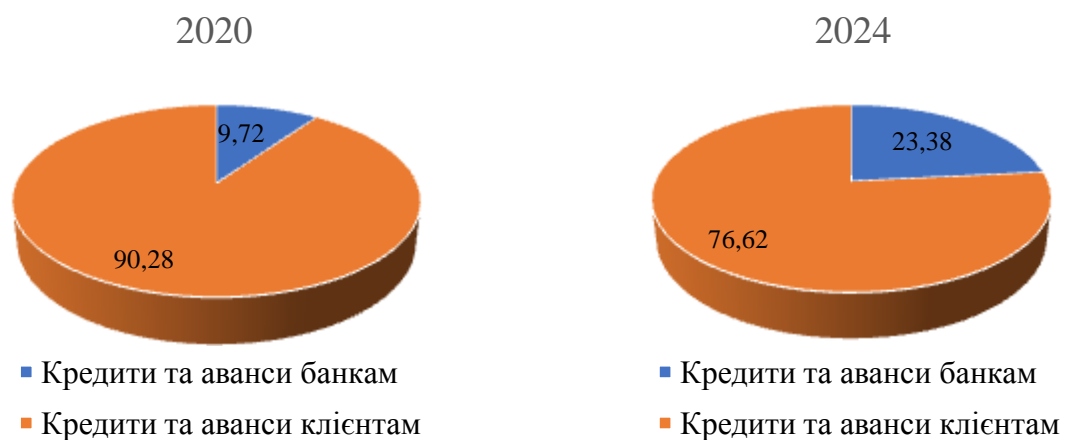


Рис. 2.1. Порівняльна структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2020 та 2024 роках

Аналіз структури портфеля, який банк сам розкриває в примітках до фінансової звітності, показує стійку трансформацію з 2020 року: частка кредитного пулу, який управляється окремо, поступово знижувалась у відношенні до валового портфеля, тоді як питома вага роздрібного кредитування та кредитів корпоративного/МСБ-сегменту зростала. Якщо у 2020 році понад 70% портфеля становили кредити, що управляються як окремий проблемний портфель, то у 2024 році їх частка знизилася до 57,23%. Це свідчить про поступове скорочення «історичного» портфеля. Натомість частка роздрібних кредитів зросла з 23,61% до 30,54%, що підтверджує стратегічну орієнтацію банку на розвиток масового споживчого кредитування.

Частка корпоративного та МСБ-кредитування також підвищилася майже вдвічі – з 5,31% у 2020 році до 11,58% у 2024 році, що відображає поступове відновлення бізнес-кредитування.

У звітах «ПриватБанку» цей тренд пояснюють одночасно активним наданням нових кредитів (насамперед, карткових і споживчих) та заходами з управління історичними проблемними активами (реструктуризація, списання, виділення в окремі пули). Отже, зміни в структурі портфеля – це наслідок як дій банку, так і ринкових умов.

Динаміка кредитної діяльності банку оцінюється на основі показника чистого кредитного портфеля (net loans), який відображає фактичний обсяг діючих кредитів за вирахуванням резервів під кредитні ризики.

У 2020-2021 роках кредитний портфель «ПриватБанку» зростав досить високими темпами (+24%), що свідчило про відновлення банківського кредитування після попередніх кризових періодів. У 2022 році спостерігається фактична стагнація кредитної діяльності, що є прямим наслідком повномасштабної військової агресії проти України та різкого зростання кредитних ризиків. У 2023-2024 роках відбувається суттєве відновлення кредитної активності: темп приросту у 2023 році становив +35,16%, у 2024 році – +22,54%. Таким чином, саме в післяшоковий період «ПриватБанк» сформував основну частину приросту кредитного портфеля, що свідчить про поступову стабілізацію економічних процесів і відновлення попиту на банківські кредити.

Таким чином, за період 2020–2024 рр. кредитна діяльність «ПриватБанку» пройшла через кілька якісно різних фаз:

1) завершення періоду консолідації й нормалізації після націоналізації та реструктуризацій (2020–2021);

2) шокове періодичне уповільнення в 2022 році на тлі повномасштабного вторгнення;

3) помітне відновлення обсягів кредитування у 2023-2024 роках. Підсумкові річні звіти банку фіксують, що обсяги чистого кредитного портфеля

значно зріс у 2023-2024, а банк підкреслює повернення попиту на роздрібні та корпоративні кредити попри макроекономічну невизначеність.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

Види кредитів	2021/2020		2022/2021		2023/2022		2024/2023	
	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кредити та аванси банкам, у т.ч.:	1 184	4,72	77 594	295,68	30 400	29,28	-47 648	-35,50
- депозитні сертифікати НБУ	1 206	4,82	73 914	281,99	33 672	33,63	-55 269	-41,31
- строкові розміщення коштів у банках	0	-	0	-	0	-	7 761	-
- ДЗ за фінансовим лізингом	-22	-41,51	-31	-100,00	0	-	0	-
- кошти банків за рахунками умовного зберігання (ескроу) в НБУ	0	-	3 711	-	-3 272	-88,17	-139	-31,66
- резерв під очікувані кредитні збитки	0	-	0	-	0	-	-1	-
Кредити та аванси клієнтам, у т.ч.:	9 796	4,21	7 928	3,27	24 421	9,75	8 881	3,23
- кредити та ДЗ за фінансовим лізингом, що управляються як окремих портфель	-819	-0,50	4 418	2,70	2 111	1,26	-7 632	-4,49
- кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	-1 418	-25,74	1 249	30,53	1 046	19,59	2 726	42,69
- кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	0	-	0	-	1 459	-	-1 299	-89,03
- кредити фізичним особам - кредитні картки	4 705	11,59	1 279	2,82	7 907	16,97	8 203	15,05
- кредити фізичним особам - споживчі кредити	1 843	52,66	-1 463	-27,38	5 871	151,31	2 987	30,63
- кредити фізичним особам - іпотечні кредити	292	3,05	-5 946	-60,32	1 706	43,61	2 941	52,35

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- кредити фізичним особам - кредити на придбання автомобіля	359	1025,71	-66	-16,75	557	169,82	1 790	202,26
- кредити фізичним особам - інші кредити	-46	-35,66	-57	-68,67	-13	-50,00	-13	-100,00
- кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	5 044	73,54	9 408	79,04	4 143	19,44	-1 848	-7,26
- ДЗ за фінансовим лізингом	-88	-4,08	-894	-43,21	-366	-31,15	1 026	126,82
- придбані/створені знецінені кредити	-76	-100,00	0	-	0	-	0	-
Резерв під очікувані кредитні збитки	3 401	-1,91	-8 062	4,62	-486	0,27	11 861	-6,49
Всього кредитів та авансів клієнтам (за мінусом резерву)	13 197	23,99	-134	-0,20	23 935	35,16	20 742	22,54
Всього кредитів	10 980	4,26	85 522	31,81	54 821	15,47	-38 767	-9,47

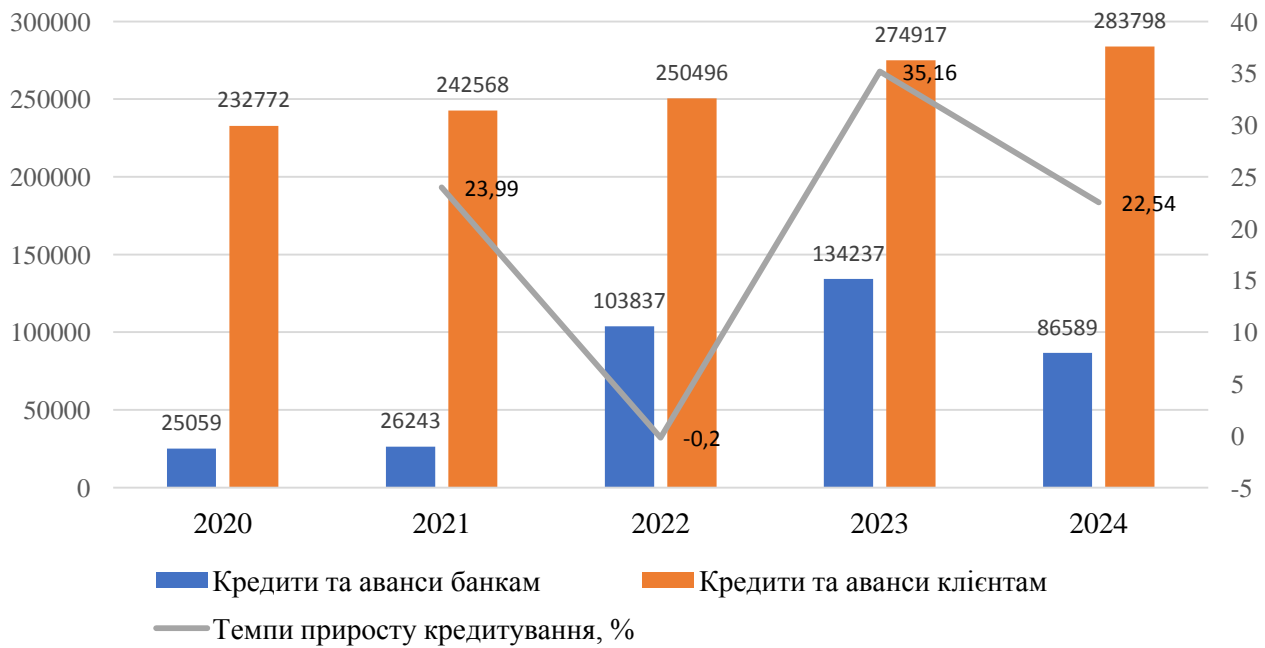


Рис. 2.2. Динаміка обсягу кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за його елементами за 2020-2024 рр.

Розглянемо дещо іншу структуру кредитного портфеля банку, поділивши кредитні послуги, надані юридичним та фізичним особам (табл. 2.5).

Якщо не приймати до уваги кредити та дебіторську заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель, питома вага якого становить переважну частину кредитного портфеля «ПриватБанку», то наступними за цим є кредити, надані фізичним особам. Частка цих кредитів то зростає, то зменшується за роками, але в середньому вона коливається біля 20%.

Кредити, надані юридичним особам, за своєю часткою в загальному обсязі кредитування, хоча й поступово збільшуються (з 5,66% у 2020 р. до 9,37% у 2024 р.), але ця частка не є недостатньо вагомою. Водночас, якщо зважити, що банки також є юридичними особами, то частка кредитів, наданих юридичним особам, у загальному обсязі кредитування все ж превалює над часткою кредитів, наданих фізичним особам. Таким чином, частка кредитів, наданих юридичним особам, в цьому аспекті становить 15,38% у 2020 р. та вже

32,75% у 2024 р. Це означає, що «ПриватБанк» націлений на кредитування як фізичних, так і юридичних осіб.

Таблиця 2.5

Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за видами позичальників

Види кредитів	2020		2021		2022		2023		2024	
	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %
Кредити, надані банкам	25059	9,72	26243	9,76	103837	29,30	134237	32,81	86589	23,38
Кредити та ДЗ за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	164 332	63,74	163 513	60,83	167 931	47,39	170 042	41,56	162 410	43,85
Кредити, надані юридичним особам	14 601	5,66	18 063	6,72	27 826	7,85	34 108	8,34	34 713	9,37
Кредити, надані фізичним особам	53839	20,88	60992	22,69	54739	15,45	70767	17,30	86675	23,40
Всього наданих кредитів	257831	100,00	268811	100,00	354333	100,00	409154	100,00	370387	100,00

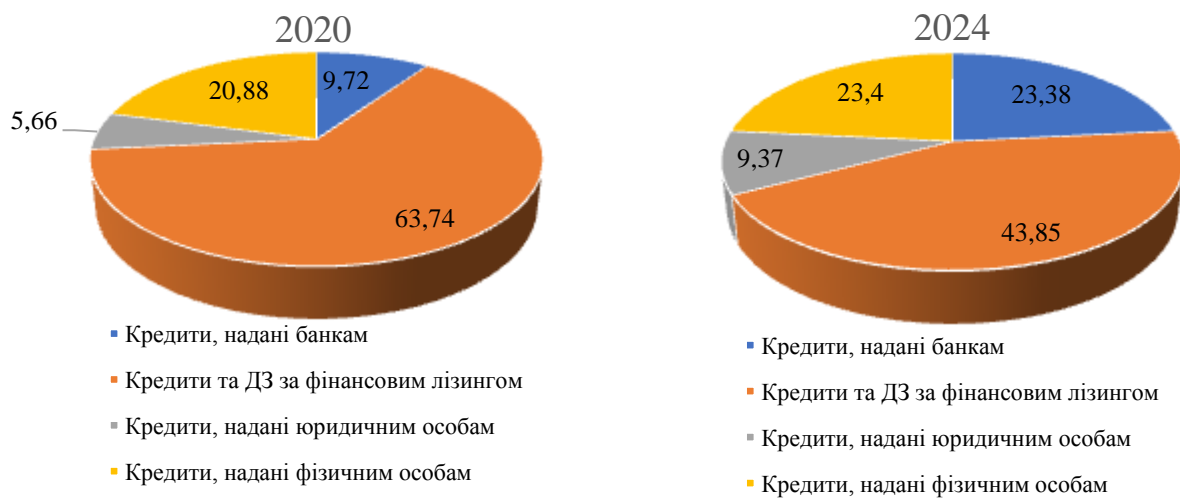


Рис. 2.3. Порівняльна структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2020 та 2024 роках

Тепер розглянемо динаміку цих показників за 2020-2024 роки (табл. 2.6).

Кредити, надані юридичним особам, демонструють позитивну тенденцію: у 2022 році, незважаючи на встановлення військового стану, їх обсяг зріс на 54,05% або на 9763 млн. грн., у 2023 році – на 29,28% або 6282 млн. грн., у 2024 році – ще на 1,77% або на 605 млн. грн. Це свідчить про зростання попиту на кредити з боку корпоративних клієнтів, що може бути обумовлено розширенням бізнесів та необхідністю фінансування нових інвестиційних проектів, особливо це стосується суб'єктів мікро та малого бізнесу.

У 2022 році обсяг кредитів, наданих фізичним особам, дещо зменшився порівняно з 2021 роком – на 10,25% або на 6253 млн. грн., що є наслідком невизначеності економічної поведінки фізичних осіб у військових умовах. Кредити фізичним особам, зокрема за продуктами кредитних карток, показують позитивну динаміку тільки з 2023 року, зростаючи на 29,28% або на 16028 млн. грн. у 2023 році та на 22,48% або на 15908 млн. грн. у 2024 році. Це свідчить про високий попит на споживчі кредити, особливо в період відновлення економіки, коли громадяни шукають можливості для фінансування повсякденних витрат і покупок.

Таблиця 2.6

Динаміка кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за видами позичальників

Види кредитів	2021/2020		2022/2021		2023/2022		2024/2023	
	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %
Кредити, надані банкам	1184	4,72	77594	295,68	30400	29,28	-47648	-35,50
Кредити та ДЗ за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	-819	-0,50	4418	2,70	2111	1,26	-7632	-4,49
Кредити, надані юридичним особам	3462	23,71	9763	54,05	6282	22,58	605	1,77
Кредити, надані фізичним особам	7153	13,29	-6253	-10,25	16028	29,28	15908	22,48
Всього наданих кредитів	10980	4,26	85522	31,81	54821	15,47	-38767	-9,47

Натомість кредити на придбання житла, які характеризуються значним падінням у 2022 році (-5 946 млн. грн.), у 2023 році показали зростання на 1706 млн. грн. та на 2941 млн. грн. у 2024 році. Така тенденція може бути пов'язана з впливом військових дій, змін у політиці банків щодо іпотечного кредитування, підвищенням процентних ставок і економічними труднощами для позичальників. Проте у 2023-2024 роках ситуація покращилася, що дозволило збільшити іпотечне кредитування.

Щодо споживчих кредитів, то після падіння обсягу на 1463 млн. грн. у 2022 році, викликаного невизначеністю доходів фізичних осіб у військових умовах, у 2023 році спостерігається значне зростання на 5871 млн. грн., а в 2024 році – ще на 2987 млн. грн. Це може бути наслідком зниження фінансових обмежень для громадян і відновлення попиту на кредити для особистих потреб. Банк, ймовірно, адаптував свою стратегію до потреб споживачів, пропонуючи вигідніші умови кредитування.

Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП) демонструють стійку позитивну динаміку, яка відображає зростання активності у цьому важливому секторі економіки. У 2022 році обсяг кредитів для МСП зріс на 9408 млн. грн., що свідчить про значний попит на фінансові ресурси, необхідні для підтримки й розширення бізнесу. У 2023 році зростання продовжилося, досягнувши додаткових 4143 млн. грн., що підтверджує стабільний інтерес до банківського фінансування. Такий розвиток свідчить про зростаючу роль МСП як рушія економічного зростання, особливо у складних умовах економічної нестабільності. Збільшення кредитування цього сегмента є важливим чинником для підтримки підприємництва, стимулювання інновацій та створення нових робочих місць. Крім того, воно сприяє формуванню позитивного бізнес-клімату в країні, що є важливим для загального економічного відновлення.

Загалом, динаміка кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» відображає адаптацію банківської політики до сучасних викликів і потреб різних груп позичальників. Зростання обсягів споживчого та корпоративного кредитування

є свідченням покращення фінансових умов на ринку та поступового повернення довіри клієнтів до банківської системи. Це також демонструє стратегічну гнучкість банку у відповіді на економічні зміни, що дозволяє підтримувати стабільний розвиток і задовольняти потреби бізнесу та населення.

2.2. Аналіз ефективності кредитної діяльності банку

Ефективність управління кредитною діяльністю визначається здатністю банку поєднати дохідність кредитного портфеля з прийнятним рівнем ризику, забезпечити стійкість капіталізації та оперативно реагувати на макроекономічні виклики. Досягнення цієї мети вимагає застосування поєднання методів: ризик-орієнтованого ціноутворення, автоматизованого скорингу, динамічного контролю концентрацій та резервування, а також системного стрес-тестування. В українському контексті суттєву роль відіграють вимоги і спостереження НБУ, а також адаптація міжнародних принципів нагляду.

Отримати уявлення про ефективність діяльності банку протягом певного періоду можна на підставі аналізу структури й динаміки його фінансових результатів діяльності. Проведемо аналіз структури фінансових результатів кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках (табл. 2.7). Як можемо бачити, найбільшу питому вагу в складі загальної величини процентних доходів мають процентні доходи за ефективною ставкою, причому їх частка з часом зростала і в 2024 р. становила вже 93,94%. У складі процентних доходів за ефективною ставкою найбільш вагомими є процентні доходи за кредитами та авансами фізичним особам, однак їх частка за досліджуваний період поступово зменшувалася і в 2024 р. становила лише 36,49%, хоча в 2020 р. вона дорівнювала 63,69%.

Далі розглянемо динаміку цих показників за 2020-2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Структура фінансових результатів кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 рр.

Види фінансових результатів	2020		2021		2022		2023		2024	
	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг, млн. грн.	Питома вага, %
Процентні доходи за ефективною ставкою, в т.ч.:	28 547	85,05	30 870	86,10	38 905	89,06	61 614	93,02	72 893	93,94
- за кредитами та авансами фізичним особам	17 896	62,69	17949	58,14	15 634	40,19	20 245	32,86	26 598	36,49
- за кредитами та авансами банкам	1 446	5,07	1190	3,85	6 857	17,62	15 743	25,55	12 570	17,24
- за кредитами підприємствам мікро та малого бізнесу	1 160	4,06	1837	5,95	2 816	7,24	4 622	7,50	4 769	6,54
- за кредитами та авансами юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	630	2,21	238	0,77	523	1,34	1 012	1,64	1 291	1,77
Всього процентних доходів	33 563	100,00	35 854	100,00	43 686	100,00	66 238	100,00	77 594	100,00
Всього процентних витрат	11 961	-	6 537	-	3 768	-	6 616	-	10 706	-
Чистий процентний дохід	21 602	-	29 317	-	39 918	-	59 622	-	66 888	-
Комісійні доходи	27 649	-	35 057	-	32 945	-	41 589	-	46 602	-
Комісійні витрати	8 888	-	11 840	-	17 150	-	12 505	-	18 834	-
Прибуток до оподаткування	24296	-	35067	-	34672	-	72766	-	81004	-
Витрати на сплату податку на прибуток (доходи від повернення податку)	6	-	-17	-	-4474	-	35001	-	40863	-
Чистий прибуток	24302	-	35050	-	30198	-	37765	-	40141	-

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових результатів кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

Види фінансових результатів	2021/2022		2022/2021		2023/2022		2024/2023	
	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %
Процентні доходи за ефективною ставкою, в т.ч.:	2 323	8,14	8 035	26,03	22 709	58,37	11 279	18,31
- за кредитами та авансами фізичним особам	53	0,30	-2 315	-12,90	4 611	29,49	6 353	31,38
- за кредитами та авансами банкам	-256	-17,70	5 667	476,22	8 886	129,59	-3 173	-20,15
- за кредитами підприємствам мікро та малого бізнесу	677	58,36	979	53,29	1 806	64,13	147	3,18
- за кредитами та авансами юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	-392	-62,22	285	119,75	489	93,50	279	27,57
Всього процентних доходів	2 291	6,83	7 832	21,84	22 552	51,62	11 356	17,14
Всього процентних витрат	-5 424	-45,35	-2 769	-42,36	2 848	75,58	4 090	61,82
Чистий процентний дохід	7 715	35,71	10 601	36,16	19 704	49,36	7 266	12,19
Комісійні доходи	7 408	26,79	-2 112	-6,02	8 644	26,24	5 013	12,05
Комісійні витрати	2 952	33,21	5 310	44,85	-4 645	-27,08	6 329	50,61
Прибуток до оподаткування	10771	44,3324	-395	-1,13	38094	109,87	8238	11,32
Витрати на сплату податку на прибуток (доходи від повернення податку)	-23	-383,33	-4457	26217,647	39475	-882,3201	5862	16,75
Чистий прибуток	10748	44,23	-4852	-13,84	7567	25,06	2376	6,29

На основі зробленого аналізу динаміки фінансових результатів кредитної діяльності банку в період з 2020 до 2024 років можна зробити такі висновки:

1. Чистий процентний дохід зріс на 209,6%, це відбулося за рахунок збільшення процентних доходів на 131,19% і зменшення процентних витрат на 10,49%.

2. Комісійні доходи зросли на 68,5%. Комісійні витрати зросли більшим темпом – на 129,9%.

3. Прибуток до оподаткування за період зріс на 233,4%, але чистий прибуток зріс тільки на 65,18%, що відбулося за рахунок зміни законодавства та введення податку на надприбутки банку, що збільшило податок на прибуток зі звичайних 18% до 50%.

Аналіз абсолютних значень фінансових результатів діяльності банку буде неповним без аналізу відносних показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна за період
Чистий прибуток, млн. грн.	24302	35050	30198	37765	40141	15839
Активи, млн. грн.	382525	401296	540596	680008	761461	378936
Власний капітал, млн. грн.	52825	66615	57789	84846	99144	46319
Валові кредити, млн. грн.	232772	242568	250496	274917	283798	+51026
Чисті кредити, млн. грн.	55021	68218	68084	92019	112761	+57740
Рентабельність активів (ROA), %	6,35	8,73	5,59	5,55	5,27	-1,08
Рентабельність капіталу (ROE), %	46,00	52,62	52,26	44,51	40,49	-5,52
Коефіцієнт кредитування (LDR), %	17,60	20,99	14,43	16,57	18,15	+0,55
Рівень непрацюючих кредитів (NPL), %	73,95	69,92	69,21	62,95	57,09	-18,86
Покриття NPL резервами, %	99,32	97,42	101,00	101,34	101,38	+2,06
Частка кредитів у активах, %	14,38	17,00	12,59	13,53	14,81	+0,43

Показник рентабельності активів ROA зменшився, а це означає, що в 2024 році «ПриватБанк», отримав всього 5 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів, що на 1 копійку менше, ніж в 2020 році. Фактором

такого зниження виступає незначне збільшення чистого прибутку за рахунок підняття податку на прибуток банків з 18% до 50% та значне вартості активів – у 2 рази.

Показник рентабельності капіталу ROE також зменшився, причому навіть більшим темпом, ніж ROA. Це означає що в 2024 році «ПриватБанк», отримав 40 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню власного капіталу, що на 5 копійок більше, ніж у 2020 році. Фактором такого зниження виступає збільшення вартості власного капіталу на 87,68% та збільшення чистого прибутку тільки на 65,18%.

За період 2020–2024 рр. коефіцієнт кредитування «ПриватБанку» залишався відносно низьким у порівнянні з багатьма банками (приблизно 14-21%), що відображає як сильне зростання залучених коштів клієнтів, так і обережну кредитну політику після піків проблемних кредитів у 2022 році. Така низька LDR свідчить про велику ліквідність балансу та потенціал для нарощення кредитних ресурсів за сприятливих ринкових умов.

На перший погляд ці NPL-відсотки дуже високі – понад 50-70% у різні роки. Це відображає специфіку складу кредитного портфеля, високу частку кредитів, визнаних знеціненими (legacy-портфелі, реструктуризації, кредити до націоналізації, вплив військових ризиків тощо) та консервативний підхід до класифікації й резервування. Тому високий NPL у «ПриватБанку» не означає прямого тотожного висновку про неможливість повернення – це також пов'язано з великою сумою кредитів, що знаходяться під окремим управлінням чи визнані як знецінені з технічних/історичних причин. У роботі слід комбінувати NPL з показником покриття резервами.

Показник покриття вище 100% у 2022-2024 означає, що резерви банку за розмірами покривають суму розкритих знецінених кредитів – це ознака консервативного резервування і покращення захищеності фінансового результату від кредитних втрат. Для ґрунтовності аналізу важливо поєднувати цю метрику з аналізом складу знецінених кредитів і очікуваних грошових потоків по кожній категорії.

Частка чистих кредитів у активах демонструє, що кредитна експозиція «ПриватБанку» в структурі активів була значно нижчою, ніж у традиційних кредитних банків – через широкую диверсифікацію активів (включно з інвестиційними паперами, готівковими резервами, іншими фінансовими активами) та великий обсяг коштів клієнтів. Це дає банку більшу оперативну гнучкість, але одночасно знижує агресивну кредитну трансформацію депозитів у кредити.

Більш наочно ми можемо це побачити на рисунку 2.4.

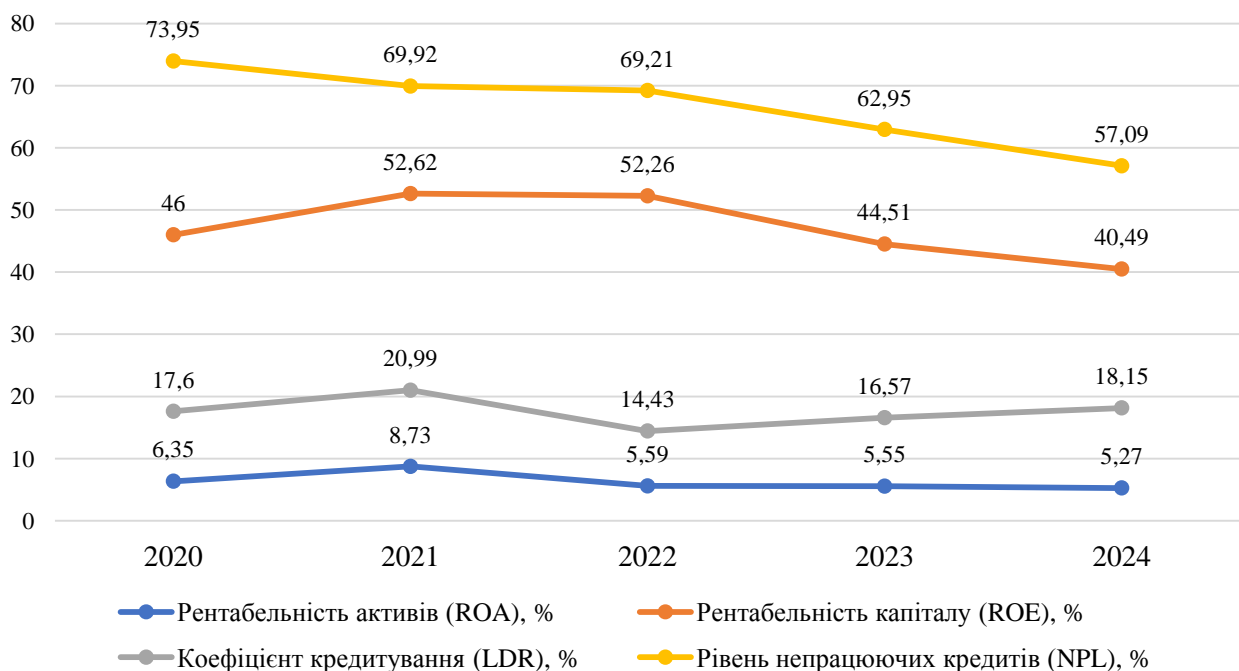


Рис. 2.4. Динаміка відносних показників ефективності кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр., %

Отже, попри ці виклики, дані за 2023-2024 роки дають підстави для помірною оптимізму: зростання прибутку, збільшення частки нових якісних кредитів, зменшення частки NPL у системі (а отже – і потенційно в портфелі «ПриватБанку»). Це означає, що при ретельному управлінні, застосуванні скорингу, моніторингу, реструктуризації та очищенні портфеля банк має шанси на успішне поєднання стабільності, ліквідності та прибутковості.

2.3. Проблематика управління кредитною діяльністю банку в контексті її ефективності

Кредитна діяльність залишається ключовою функцією банківської системи, що безпосередньо визначає масштаби інвестиційної та споживчої активності в економіці. Проте упродовж 2020-2024 років в Україні вона функціонувала в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених поєднанням макроекономічної нестабільності, пандемічної кризи, повномасштабної війни та структурних дисбалансів, накопичених ще в попередні роки. Це суттєво ускладнило як процес формування кредитних портфелів банків, так і управління їх якістю.

Однією з найбільш гострих системних проблем вітчизняного банківського сектору впродовж усього досліджуваного періоду залишалася висока частка непрацюючих кредитів (NPL), успадкована після попередніх криз. Незважаючи на активну політику очищення балансів, проблема «історичних» проблемних активів продовжувала здійснювати значний тиск на капітал банків, стримувала розширення кредитування та зумовлювала підвищені вимоги до обсягів формування резервів. Це, в свою чергу, обмежувало можливості спрямування ресурсів у реальний сектор економіки.

За даними регулятора, частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі, яка значно зросла в 2022–2023 роках через економічний удар війни, почала знижуватися з 2023 року [22; 23]. Проте, навіть у 2025 році, за повідомленнями, серед банків із найвищим рівнем NPL залишається «ПриватБанк» – у складі групи держбанків, де частка проблемних кредитів лишається значною [44; 45].

Якість портфеля банку в 2020-2022 роках (за показником «impaired gross») виглядає технічно «поганою» (високі відсотки), але в комбінації з рівнем резервування (близько / понад 100% покриття) це свідчить про політику зняття або ж повного покриття очікуваних втрат – тобто банк проводить консервативне управління кредитним ризиком. Для оцінки ефективності

важливо дивитися не лише на статичні NPL-показники, а й на тренд чистого кредитного портфеля та динаміку відновлення кредитоспроможності клієнтів

Зростання чистого портфеля в 2023-2024 рр. (до $\approx 92 \rightarrow \approx 112,8$ млрд. грн.) при одночасному утриманні високого рівня ресурсної бази (депозити) вказує на перехід до помірно активної кредитної політики – проте при продовженні ретельного резервування. Це – ознака адаптивного управління: банк використовує накопичену ліквідність для кредитування клієнтів у відновлювальний період, але робить це з урахуванням збережених стандартів резервування.

Додатковим фактором дестабілізації кредитної діяльності у 2020-2021 роках стала пандемія COVID-19, яка призвела до різкого погіршення фінансового стану підприємств і домогосподарств, падіння платоспроможного попиту на кредити та зростання кредитних ризиків. У відповідь банки були змушені посилити вимоги до позичальників, обмежувати ризикові операції, активніше застосовувати кредитні канікули та реструктуризації. Це призвело до тимчасового зниження темпів кредитної експансії та зміни структури портфелів на користь менш ризикових сегментів.

Кардинальний перелом у розвитку кредитної діяльності банків України відбувся у 2022 році під впливом повномасштабної військової агресії. Воєнні дії спричинили втрату частини активів на тимчасово окупованих територіях, руйнування виробничих потужностей, міграцію населення, різке зростання невизначеності та кредитних ризиків. У цих умовах банки змушені були перейти до надзвичайно консервативної кредитної політики, зосередившись на збереженні ліквідності, підтриманні платоспроможності клієнтів і реструктуризації проблемної заборгованості. Кредитування корпоративного сектору істотно скоротилося, а основні обсяги нового кредитування були спрямовані на короткострокові потреби, оборотний капітал та державні програми підтримки бізнесу.

У 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення кредитної активності, проте воно має нерівномірний і фрагментарний характер. З одного

боку, банки наростили обсяги роздрібного кредитування, зокрема споживчих та карткових кредитів, що пояснюється поживленням внутрішнього попиту та відносною швидкістю обороту таких позик. З іншого боку, довгострокове інвестиційне кредитування бізнесу залишається обмеженим через високу воєнну та макроекономічну невизначеність, валютні ризики та проблеми із забезпеченням.

Окремим системним викликом для всіх банків упродовж останніх років стала проблема строкової та валютної дисбалансованості кредитних портфелів. Переважання короткострокових кредитів у структурі активів обмежує можливості фінансування інвестиційних проектів, тоді як значна частка кредитів у іноземній валюті (особливо у корпоративному сегменті) підвищує чутливість банків до курсових коливань. В умовах воєнного стану ці ризики посилюються через адміністративні обмеження валютного ринку та нестабільність експортних надходжень.

У цьому загальному контексті АТ КБ «ПриватБанк», будучи одним з найбільших банків України за обсягом активів, відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні кредитування економіки, водночас акумулюючи ключові проблеми банківського сектору. Основною специфікою кредитної діяльності «ПриватБанку» в 2020-2024 роках є поєднання значного обсягу «legacy»-позик, сформованих у докапіталізаційний період, із поступовим нарощуванням «core»-кредитного портфеля, орієнтованого на нові ринкові сегменти.

Найгострішою проблемою кредитної діяльності «ПриватБанку» тривалий час залишається висока концентрація проблемної заборгованості в корпоративному секторі, що зумовлює суттєві витрати на формування резервів і знижує загальну рентабельність кредитних операцій. Водночас роздрібний кредитний портфель банку демонструє вищий рівень диверсифікації, швидкість обороту та відносно кращу якість, що й визначає стратегічну переорієнтацію банку на роздрібні сегменти.

В умовах воєнної економіки «ПриватБанк», як і вся банківська система, зіштовхнувся з проблемами масової реструктуризації кредитів, необхідністю

підтримки платоспроможності клієнтів, зростанням операційних ризиків і потребою швидкої цифрової трансформації процесів кредитування. Водночас банк став одним із ключових агентів реалізації державних програм підтримки бізнесу та населення, що частково компенсувало падіння ринкового кредитування, але водночас підвищило залежність кредитної діяльності від бюджетних механізмів.

Ще однією важливою проблемою кредитної діяльності «ПриватБанку» в останні роки є обмеженість довгострокових ресурсів, необхідних для фінансування інвестиційних проєктів, відбудови інфраструктури та виробництва. Переважання короткострокових депозитів у структурі пасивів формує структурний розрив між строками залучення та розміщення коштів, що знижує потенціал банку щодо активної участі у повоєнному відновленні економіки.

Для «ПриватБанку» управління кредитною діяльністю означає не просто видачу кредитів, а постійний баланс між зростанням нових позик і очищенням старих портфельів. Наприклад, у 2020-му банк списав або реструктуризував значну частину непрацюючих кредитів. «ПриватБанк» тоді списав NPL на суму 72,6 млрд грн. Це підкреслює масштаби проблем, з якими банк стикався: частка кредитів, що не обслуговувалися, була надзвичайно великою.

Водночас «ПриватБанк» демонстрував, що навіть за таких обставин можлива прибутковість – у 2023 році чистий прибуток банку сягнув 37,77 млрд грн., що на 25 % перевищує результат 2022 року. Подібна динаміка свідчить про здатність банку адаптуватися до змінюваних умов, підвищувати операційну ефективність, нарощувати нові (якісніші) кредити та, можливо, відокремлювати «старі» борги від поточних «живих» кредитів.

У такій ситуації проблематика управління кредитною діяльністю в «ПриватБанку» має низку конкретних вимірів:

1. Проблемний портфель (legacy NPL) – спадщина старих кредитів, багато з яких були видані до націоналізації або підходів з недостатнім

ризик-менеджментом. Велика частка таких кредитів потребує списань, реструктуризацій або тривалого процесу відновлення.

2. Ризик нових кредитів в умовах економічної нестабільності – навіть нове кредитування залишається ризиковим через падіння доходів населення, бізнес-нестабільність, військові ризики, невизначеність. Це вимагає від банку посиленого оцінювання позичальників, резервування та моніторингу.

3. Необхідність поєднання нарощування портфеля і якості – щоб зберегти рентабельність і одночасно знижувати ризики, банк має балансувати між наданням нових кредитів і очищенням старих.

4. Ризик концентрації проблем через великий масштаб банку – як один з найбільших банків України, «ПриватБанк» має великий портфель і велику клієнтську базу; будь-які системні проблеми (криза, спад, масова неплатоспроможність) можуть мати великий вплив на весь банківський сектор.

5. Вимоги до резервування та капіталу – у разі зростання NPL або погіршення якості кредитного портфеля банк змушений нарощувати резерви, що відбивається на прибутковості й капіталі.

Загалом проблематика кредитної діяльності банків України та АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках має комплексний характер і визначається взаємодією макроекономічних, військових, інституційних і фінансових чинників. Попри поступове відновлення кредитування у 2023-2024 роках, воно відбувається в умовах підвищених ризиків, високої частки проблемних активів, обмеженості ресурсної бази та значної залежності від державних програм підтримки. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління кредитними ризиками, підвищення прозорості структури кредитного портфеля та формування довгострокових джерел фінансування для стійкого розвитку кредитної діяльності у післявоєнний період.

Таким чином, кредитування виступає потужним механізмом впливу на розвиток різних секторів економіки, забезпечуючи їх фінансову стабільність та створюючи передумови для сталого економічного зростання. У сучасних умовах детальний аналіз змін у структурі банківського кредитного портфеля

набуває особливого значення, оскільки дозволяє більш точно оцінювати тенденції у фінансуванні економічних галузей та потреб клієнтів, що є важливим для формування ефективних стратегій подальшого розвитку банківських установ.

Висновки до розділу 2

У структурі активів банку найбільш вагомими були інвестиційні цінні папери, кредити та аванси банкам та клієнтам, грошові кошти та їх еквіваленти. Таким чином, надані клієнтам та іншим банкам кредити посідають друге або третє місце (залежно від року) за ступенем значущості в складі активів.

Аналіз динаміки активів банку показав, що загальний обсяг активів банку зріс за період з 2020 по 2024 роки загальний обсяг активів банку мав тенденцію до зростання впродовж усього досліджуваного періоду (на 99%), причому найбільше значення темпу приросту прийшлося саме на 2022 рік (+34,71%). Таке зростання відбулося в основному за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, кредитів банкам та інших фінансових активів.

За 2020–2024 роки «ПриватБанк» демонстрував поступове нарощування чистого кредитного портфеля (особливо помітне з 2022 по 2024 рр.). Одночасно банк зберігав велику базу клієнтських коштів – це дало змогу підтримувати низький/помірний показник LDR і уникнути надто агресивної трансформації депозитів у кредити (позитив з точки зору ліквідності).

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності банку показав, що чистий прибуток за досліджуваний період зріс на 65,18%. Значними темпами зростали процентні доходи за кредитами, наданими іншим банкам, підприємствам мікро та малого бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»

Кредитна діяльність залишається ключовою функцією банківської системи, що безпосередньо визначає масштаби інвестиційної та споживчої активності в економіці. Проте упродовж 2020–2024 років в Україні вона функціонувала в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених поєднанням макроекономічної нестабільності, пандемічної кризи, повномасштабної війни та структурних дисбалансів, накопичених ще в попередні роки. Це суттєво ускладнило як процес формування кредитних портфелів банків, так і управління їх якістю.

Однією з найбільш гострих системних проблем українського банківського сектору впродовж усього досліджуваного періоду залишалася висока частка непрацюючих кредитів (NPL), успадкована після попередніх криз. Незважаючи на активну політику очищення балансів, проблема «історичних» проблемних активів продовжувала здійснювати значний тиск на капітал банків, стримувала розширення кредитування та зумовлювала підвищені вимоги до обсягів формування резервів. Це, у свою чергу, обмежувало можливості спрямування ресурсів у реальний сектор економіки.

Додатковим фактором дестабілізації кредитної діяльності у 2020–2021 роках стала пандемія COVID-19, яка призвела до різкого погіршення фінансового стану підприємств і домогосподарств, падіння платоспроможного попиту на кредити та зростання кредитних ризиків. У відповідь банки були змушені посилити вимоги до позичальників, обмежувати ризикові операції, активніше застосовувати кредитні канікули та реструктуризації. Це призвело до тимчасового зниження темпів кредитної експансії та зміни структури портфелів на користь менш ризикових сегментів.

Кардинальний перелом у розвитку кредитної діяльності банків України відбувся у 2022 році під впливом повномасштабної військової агресії. Военні дії спричинили втрату частини активів на тимчасово окупованих територіях, руйнування виробничих потужностей, міграцію населення, різке зростання невизначеності та кредитних ризиків. У цих умовах банки змушені були перейти до надзвичайно консервативної кредитної політики, зосередившись на збереженні ліквідності, підтриманні платоспроможності клієнтів і реструктуризації проблемної заборгованості. Кредитування корпоративного сектору істотно скоротилося, а основні обсяги нового кредитування були спрямовані на короткострокові потреби, оборотний капітал та державні програми підтримки бізнесу.

У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення кредитної активності, проте воно має нерівномірний і фрагментарний характер. З одного боку, банки наростили обсяги роздрібного кредитування, зокрема споживчих та карткових кредитів, що пояснюється поживленням внутрішнього попиту та відносною швидкістю обороту таких позик. З іншого боку, довгострокове інвестиційне кредитування бізнесу залишається обмеженим через високу воєнну та макроекономічну невизначеність, валютні ризики та проблеми із забезпеченням.

Окремим системним викликом для всіх банків упродовж останніх років стала проблема строкової та валютної дисбалансованості кредитних портфельів. Переважання короткострокових кредитів у структурі активів обмежує можливості фінансування інвестиційних проєктів, тоді як значна частка кредитів у іноземній валюті (особливо у корпоративному сегменті) підвищує чутливість банків до курсових коливань. В умовах воєнного стану ці ризики посилюються через адміністративні обмеження валютного ринку та нестабільність експортних надходжень.

У цьому загальному контексті АТ КБ «ПриватБанк», акумулюючи великий обсяг активів, відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні кредитування економіки, водночас акумулюючи ключові проблеми

банківського сектору. Основною специфікою кредитної діяльності «ПриватБанку» у 2020–2024 роках є поєднання значного обсягу «старих» позик, сформованих у докапіталізаційний період, із поступовим нарощуванням актуального кредитного портфеля, орієнтованого на нові ринкові сегменти.

Найгострішою проблемою кредитної діяльності «ПриватБанку» тривалий час залишається висока концентрація проблемної заборгованості в корпоративному секторі, що зумовлює суттєві витрати на формування резервів і знижує загальну рентабельність кредитних операцій. Водночас роздрібний кредитний портфель банку демонструє вищий рівень диверсифікації, швидкість обороту та відносно кращу якість, що й визначає стратегічну переорієнтацію банку на роздрібні сегменти.

В умовах воєнної економіки «ПриватБанк», як і вся банківська система, зіштовхнувся з проблемами масової реструктуризації кредитів, необхідністю підтримки платоспроможності клієнтів, зростанням операційних ризиків і потребою швидкої цифрової трансформації процесів кредитування. Водночас банк став одним із ключових агентів реалізації державних програм підтримки бізнесу та населення, що частково компенсувало падіння ринкового кредитування, але водночас підвищило залежність кредитної діяльності від бюджетних механізмів.

Ще однією важливою проблемою кредитної діяльності «ПриватБанку» в останні роки є обмеженість довгострокових ресурсів, необхідних для фінансування інвестиційних проєктів, відбудови інфраструктури та виробництва. Переважання короткострокових депозитів у структурі пасивів формує структурний розрив між строками залучення та розміщення коштів, що знижує потенціал банку щодо активної участі у повоєнному відновленні економіки.

Загалом проблематика кредитної діяльності банків України та АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках має комплексний характер і визначається взаємодією макроекономічних, воєнних, інституційних і фінансових чинників. Попри поступове відновлення кредитування у 2023-2024 роках, воно

відбувається в умовах підвищених ризиків, високої частки проблемних активів, обмеженості ресурсної бази та значної залежності від державних програм підтримки. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління кредитними ризиками, підвищення прозорості структури кредитного портфеля та формування довгострокових джерел фінансування для стійкого розвитку кредитної діяльності у післявоєнний період.

Підвищення ефективності управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнної економіки, макрофінансової нестабільності та зростання регуляторного навантаження потребує комплексного удосконалення як стратегічних, так і операційних компонентів кредитного менеджменту. Враховуючи цифрову бізнес-модель банку, державну форму власності та домінування роздрібного сегменту в структурі кредитного портфеля, ключовими напрямками вдосконалення мають стати розвиток ризик-орієнтованих технологій, підвищення якості портфеля та оптимізація процесів роботи з проблемною заборгованістю.

Першочерговим напрямом підвищення ефективності кредитної діяльності «ПриватБанку» є подальше вдосконалення скорингових моделей із використанням інструментів штучного інтелекту та машинного навчання. Незважаючи на високий рівень цифровізації, скорингові алгоритми потребують постійного оновлення з урахуванням змін у поведінці позичальників, зростання частки нестабільних доходів населення та підвищених воєнних ризиків. Доцільним є розширення набору поведінкових та альтернативних даних (платіжна дисципліна, цифрова активність, зміни геолокації бізнесу МСБ), що дозволить більш точно оцінювати ймовірність дефолту та зменшити частку новоутворених проблемних кредитів.

Другим важливим напрямом є оптимізація структури кредитного портфеля через посилення галузевої та регіональної диверсифікації. В умовах асиметричного відновлення економіки окремі галузі демонструють підвищену вразливість до кризових явищ, що потребує обмеження їх надмірної концентрації у портфелі банку. ПриватБанк доцільно орієнтувати кредитні

потоки на сектори з високим потенціалом післявоєнного зростання, зокрема агропромисловий комплекс, переробну промисловість, енергетику, логістику та IT-сектор. Така структурна переорієнтація сприятиме одночасному підвищенню якості портфеля та його довгострокової дохідності.

Третім напрямом підвищення ефективності управління кредитною діяльністю є поглиблення практики ризик-орієнтованого ціноутворення. Для «ПриватБанку» доцільним є більш чітке розмежування процентних ставок не лише за скоринговими класами, а й з урахуванням сегменту клієнта, галузевої належності, наявності держгарантій або участі у державних програмах кредитування. Це дозволить гнучкіше компенсувати зростання кредитного ризику, не втрачаючи ринкових позицій у ключових сегментах кредитування.

Особливе значення має подальше вдосконалення системи моніторингу кредитних операцій. Доцільним є розширення використання систем раннього попередження на основі аналізу змін грошових потоків клієнтів, зниження оборотів за рахунками, порушення фінансових кovenant та негативних сигналів з відкритих реєстрів. Автоматизація механізмів превентивного реагування дозволить своєчасно ініціювати реструктуризацію заборгованості, зміну графіків погашення або посилення контролю за забезпеченням, що істотно зменшить обсяги нових непрацюючих кредитів.

Наступним важливим елементом підвищення ефективності є удосконалення політики управління проблемною заборгованістю. Для «ПриватБанку» актуальним залишається активне застосування механізмів добровільної досудової реструктуризації, особливо щодо клієнтів малого та середнього бізнесу, які зазнали тимчасових фінансових труднощів унаслідок воєнних дій. Паралельно доцільним є більш широке використання інструментів продажу портфелів проблемних кредитів спеціалізованим компаніям, що сприятиме очищенню балансу та вивільненню регулятивного капіталу для нових кредитних операцій.

Важливим напрямом є також подальше вдосконалення моделі резервування за очікуваними кредитними збитками. «ПриватБанку» доцільно

регулярно оновлювати макроекономічні сценарії з урахуванням прогнозів НБУ, МВФ та Світового банку, що дозволить більш точно оцінювати майбутні кредитні втрати та зменшити ризик різких коливань фінансового результату. Це сприятиме підвищенню довіри інвесторів і міжнародних партнерів до фінансової стійкості банку.

Окремої уваги потребує розвиток кредитування в межах державних програм підтримки економіки. Участь «ПриватБанку» в програмах на кшталт «Доступні кредити 5–7–9%» та відновлювального кредитування післявоєнної економіки дозволяє зменшувати кредитний ризик за рахунок державних гарантій, одночасно виконуючи соціально-економічну функцію як державного банку. Розширення таких програм сприятиме зростанню обсягів якісного кредитування без надмірного ризикового навантаження на капітал.

Перелік методів управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» у контексті підвищення її ефективності наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнююча таблиця методів управління кредитною діяльністю
АТ КБ «ПриватБанк»

Метод управління	Специфіка реалізації в АТ КБ «ПриватБанк»	Вплив на ефективність
Стратегічне управління	Орієнтація на роздрібне кредитування та МСБ, контроль ризик-апетиту, державний нагляд	Стабільність розвитку кредитного портфеля
Оцінка кредитоспроможності	Масове застосування скорингових моделей та Big Data	Зниження рівня дефолтів, скорочення операційних витрат
Лімітування та диверсифікація	Жорсткі ліміти НБУ + внутрішні обмеження	Мінімізація концентраційного ризику
Ризик-орієнтоване ціноутворення	Диференціація ставок за рівнем ризику клієнта	Компенсація кредитних втрат, зростання маржі
Моніторинг	Онлайн-аналіз транзакцій, фінансової поведінки клієнтів	Раннє виявлення проблемних кредитів
Резервування за МСФЗ 9	Модель ECL з урахуванням воєнних макросценаріїв	Захист капіталу та фінансової стійкості
Управління NPL	Реструктуризація, юридичне стягнення, робота із заставою	Зменшення навантаження на капітал
Стрес-тестування	Виконання вимог НБУ як системно важливого банку	Підвищення кризостійкості

Джерело: створено за матеріалами [6; 9; 10; 13; 14; 16; 19; 39]

1. Стратегічне управління кредитною політикою в «ПриватБанку».

Стратегічний рівень управління кредитною діяльністю «ПриватБанку» формується в межах затвердженої Наглядовою радою кредитної стратегії, яка узгоджується з загальною фінансовою стратегією розвитку банку та вимогами Міністерства фінансів України як представника акціонера – держави. Особливістю бізнес-моделі «ПриватБанку» є домінування роздрібного кредитування фізичних осіб та підприємців із використанням дистанційних каналів обслуговування (зокрема платформи «Приват24»). Тому стратегічне управління орієнтоване не на екстенсивне нарощування портфеля, а на підтримання його якості, високу оборотність та контрольованість кредитного ризику. У межах стратегії визначаються цільові сегменти кредитування (споживче кредитування, кредитні картки, кредити МСБ), допустимі рівні ризику, концентраційні обмеження, валютна структура портфеля та орієнтири щодо частки непрацюючих кредитів. Такий підхід забезпечує довгострокову збалансованість між дохідністю кредитних операцій і здатністю банку витримувати макроекономічні шоки, що є критично важливим в умовах воєнної економіки.

2. Управління кредитним ризиком через автоматизовану оцінку кредитоспроможності.

Для «ПриватБанку», як найбільшого роздрібного банку України, ключовим інструментом підвищення ефективності кредитної діяльності виступає автоматизована система оцінки кредитоспроможності позичальників. Вона базується на масиві Big Data, історії транзакцій клієнтів, їх фінансовій поведінці, інформації з кредитних бюро та внутрішніх аналітичних моделях.

У роздрібному сегменті та МСБ переважає скорингова модель прийняття кредитних рішень, що дозволяє суттєво знизити операційні витрати, мінімізувати людський фактор та підвищити швидкість видачі кредитів. Для корпоративних клієнтів застосовується класичний фінансово-економічний аналіз у поєднанні з експертною оцінкою бізнес-ризиків. Такий комбінований

підхід дозволяє «ПриватБанку» одночасно забезпечувати масовість кредитування та контроль якості портфеля.

3. Лімітування та диверсифікація як основа стійкості кредитного портфеля.

У системі управління «ПриватБанку» лімітування є одним з базових механізмів обмеження концентраційного ризику. Банк встановлює жорсткі внутрішні ліміти на окремих позичальників, групи пов'язаних осіб, галузі економіки та регіони, що є більш жорсткими, ніж мінімальні нормативи НБУ. Особливо це стосується корпоративного портфеля, де ризик втрат у разі дефолту є найбільш значним. Водночас, висока частка стандартних роздрібних кредитів, рівномірно розподілених між мільйонами клієнтів, забезпечує природну диверсифікацію портфеля «ПриватБанку». Саме така структура дозволяє банку знижувати вплив дефолтів окремих позичальників на загальні фінансові результати.

4. Ризик-орієнтоване ціноутворення в системі «ПриватБанку».

Процентна політика «ПриватБанку» формується на принципах ризик-орієнтованого ціноутворення, коли розмір процентної ставки безпосередньо залежить від рівня ризику конкретного клієнта та продукту. У споживчому кредитуванні ставка диференціюється залежно від скорингового балу клієнта, історії користування продуктами банку та рівня його фінансової дисципліни. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати конкурентоспроможність кредитних продуктів та формувати достатній рівень процентної маржі для компенсації очікуваних кредитних збитків. У результаті ризик вбудовується безпосередньо в ціну кредитного ресурсу, що підвищує реальну економічну ефективність кредитних операцій.

5. Моніторинг кредитів у цифровому середовищі.

Особливістю «ПриватБанку» є високий рівень цифровізації моніторингу позичальників. Контроль за станом кредитів здійснюється в режимі реального часу через аналіз руху коштів за рахунками клієнтів, їх платіжної поведінки,

змін доходів та активності в цифрових каналах. Це дозволяє швидко ідентифікувати потенційні проблеми ще до виникнення прострочень.

У корпоративному сегменті моніторинг доповнюється регулярним аналізом фінансової звітності, виконанням фінансових ковенант та оцінкою ринкової вартості заставного майна. Такий багаторівневий підхід забезпечує високу керованість кредитного портфеля.

6. Резервування та модель очікуваних кредитних збитків у «ПриватБанку».

«ПриватБанк» здійснює формування резервів за кредитними операціями відповідно до вимог МСФЗ 9 на основі моделі очікуваних кредитних збитків. Модель враховує не лише поточний фінансовий стан позичальників, а й макроекономічні сценарії, зокрема інфляцію, динаміку ВВП, валютний курс та ризики воєнного характеру. Високий рівень резервування, що традиційно характерний для «ПриватБанку» після націоналізації, виконує подвійну функцію: з одного боку, забезпечує захист капіталу, а з іншого – дисциплінує кредитну політику, стимулюючи орієнтацію на якісних позичальників.

7. Управління проблемною заборгованістю.

Управління непрацюючими кредитами в «ПриватБанку» здійснюється через спеціалізовані підрозділи з реструктуризації, юридичного супроводу та роботи із заставним майном. Значна частина історичних NPL, сформованих до націоналізації, була виведена за баланс або реструктуризована, що дозволило суттєво знизити навантаження на капітал. Поточна політика банку спрямована на активне попередження виникнення нових проблемних кредитів, а не лише на їх післяфактне врегулювання. Це забезпечує поступове скорочення частки NPL у загальному кредитному портфелі.

8. Стрес-тестування та інтеграція з управлінням капіталом.

Як системно важливий банк, «ПриватБанк» регулярно проводить стрес-тестування кредитного портфеля за сценаріями, визначеними НБУ. Результати стрес-тестів використовуються для коригування кредитної політики, рівня

резервування та планування обсягів регулятивного капіталу. Це дозволяє банку підтримувати здатність до кредитування економіки навіть у кризових умовах.

У такому контексті доцільним буде визначення кількісних цільових орієнтирів кредитної діяльності банку, яких «ПриватБанку» має сенс дотримуватись для досягнення оптимального співвідношення між резервуванням, ризиком та рентабельністю кредитної діяльності.

Таблиця 3.2

Пропоновані кількісні цільові орієнтири для АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Цільове / орієнтовне значення	Обґрунтування / пояснення
Частка непрацюючих кредитів (NPL) (gross NPL / валові кредити)	$\leq 25\%$	Це значення нижче середньосистемного; після коригування «старих» боргів, дозволяє вважати портфель керованим і мінімізувати кредитний ризик. Наприклад, на 2025 рік НБУ повідомляє, що система загалом наближається до $\approx 27\%$ NPL
Покриття NPL резервами (Coverage ratio) (резерв / знецінені кредити)	$\geq 100\%$	Гарантує, що резерви повністю покривають знецінені кредити, захищаючи капітал банку
ROA (рентабельність активів)	1,5 ÷ 2,5 % річних	Для банку із значною часткою роздрібних кредитів і великими активами така рентабельність є реалістичною та дозволяє покривати витрати, ризики і забезпечувати прибутковість
ROE (рентабельність власного капіталу)	10 ÷ 15 % річних	Забезпечує привабливість для акціонера (держави) як власника, але водночас не стимулює агресивне зростання ризикового портфеля
Частка кредитів у загальних активах (Credit-intensity)	15 ÷ 25 %	Дозволяє зберігати баланс між ліквідністю, диверсифікацією активів та прибутковістю; не «перетискати» активи у ризикові кредити
Відношення чистих кредитів до депозитів (LDR)	20 ÷ 35 %	Забезпечує достатню ліквідну подушку при збереженні кредитної активності; відповідає політиці консервативного балансу для державного банку
Витрати на ризик / резервування (Cost of Risk) (у відсотках від середнього кредитного портфеля)	$\leq 2,0\%$	При стабільному портфелі та адекватному резервуванні це забезпечує контрольовану витратну частину

$NPL \leq 25\%$ – така межа дає змогу вважати портфель в управлінні на прийнятному рівні, враховуючи, що для системи в цілому після спрацювання legacy-боргів прогнозується зниження до приблизно 20÷25%.

Покриття NPL резервами (Coverage ratio) $\geq 100\%$ – для «ПриватБанку», враховуючи історичну структуру портфеля та ризики, важливо, щоб резерви покривали весь обсяг знецінених кредитів, що забезпечує капітальну стійкість.

ROA $1,5\div 2,5\%$ та ROE $10\div 15\%$ – ці орієнтири відповідають збалансованій бізнес-моделі: достатній прибутковості для власника і, водночас, помірному ризику. Перевищення ROE часто може стимулювати агресивне кредитування, що у військово-економічних умовах неприйнятно.

Частка кредитів у активах $15\div 25\%$ та LDR $20\div 35\%$ – ці межі дають змогу утримувати ліквідність, залишати простір для нових позик, не перевантажуючи баланс кредитними ризиками.

Cost of Risk $\leq 2\%$ – дозволяє банку утримувати стабільну рентабельність за умови контрольованого рівня нарахування резервів

Загалом реалізація запропонованих рекомендацій дозволить АТ КБ «ПриватБанк» підвищити якість кредитного портфеля, забезпечити стабільне зростання процентних доходів, зменшити рівень кредитного ризику та зміцнити власні позиції як провідного системно важливого банку України в процесі післявоєнного відновлення економіки.

3.2. Перспективне прогнозування показників кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та її результативності

Прогнозування показників кредитної діяльності є одним із ключових інструментів стратегічного управління банком та важливою передумовою забезпечення його сталого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Кредитні операції традиційно становлять найбільшу частку активів банківських установ і водночас залишаються основним джерелом доходів. Саме тому якість управління кредитним портфелем, що базується на достовірних прогнозах, безпосередньо впливає на фінансову стійкість, ліквідність та прибутковість банку.

Прогнозування дає змогу банку своєчасно оцінити майбутні обсяги кредитування, динаміку процентних доходів, рівень кредитного ризику, а також можливі втрати за проблемною заборгованістю. Завдяки цьому формується науково обгрунтоване підґрунтя для ухвалення управлінських рішень щодо структури кредитного портфеля, галузевої диверсифікації, цінової політики та формування резервів. У сучасних умовах саме аналітично вивірене прогнозування дозволяє мінімізувати вплив фінансових шоків, коливань макроекономічних показників та змін у регуляторному середовищі.

Важливою функцією прогнозування є забезпечення збалансованості між прибутковістю та ризиковістю кредитних операцій. Надмірна орієнтація на зростання обсягів кредитування без урахування прогнозованих ризиків призводить до накопичення проблемних активів і зниження капіталізації банку. Натомість використання прогнозних моделей щодо рівня простроченої заборгованості, платоспроможності позичальників і динаміки ринкових процентних ставок дозволяє оптимізувати кредитну політику та підвищити якість кредитного портфеля.

Прогнозування показників кредитної діяльності відіграє важливу роль і в процесі довгострокового планування розвитку банку. На його основі формуються фінансові плани, бізнес-стратегії, програми розширення мережі, впровадження нових кредитних продуктів та цифрових сервісів. Узгодження прогнозів кредитної активності з прогнозами ресурсної бази забезпечує ефективне управління ліквідністю та капіталом, що є критично важливим для підтримання нормативів регулятора.

Отже, прогнозування показників кредитної діяльності є не лише аналітичним інструментом, а й ключовим елементом системи стратегічного управління банком. Воно забезпечує інформаційну основу для прийняття обгрунтованих управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє зниженню кредитних ризиків і формує передумови для стабільного та довгострокового розвитку банківської установи в конкурентному фінансовому середовищі.

Процедура прогнозування показників кредитної діяльності банку є складним багатоетапним аналітичним процесом, що поєднує збирання інформації, її обробку, моделювання та інтерпретацію результатів з метою обґрунтування управлінських рішень. Вона реалізується в межах системи фінансового планування та ризик-менеджменту і має безперервний, циклічний характер (рис. 3.1).

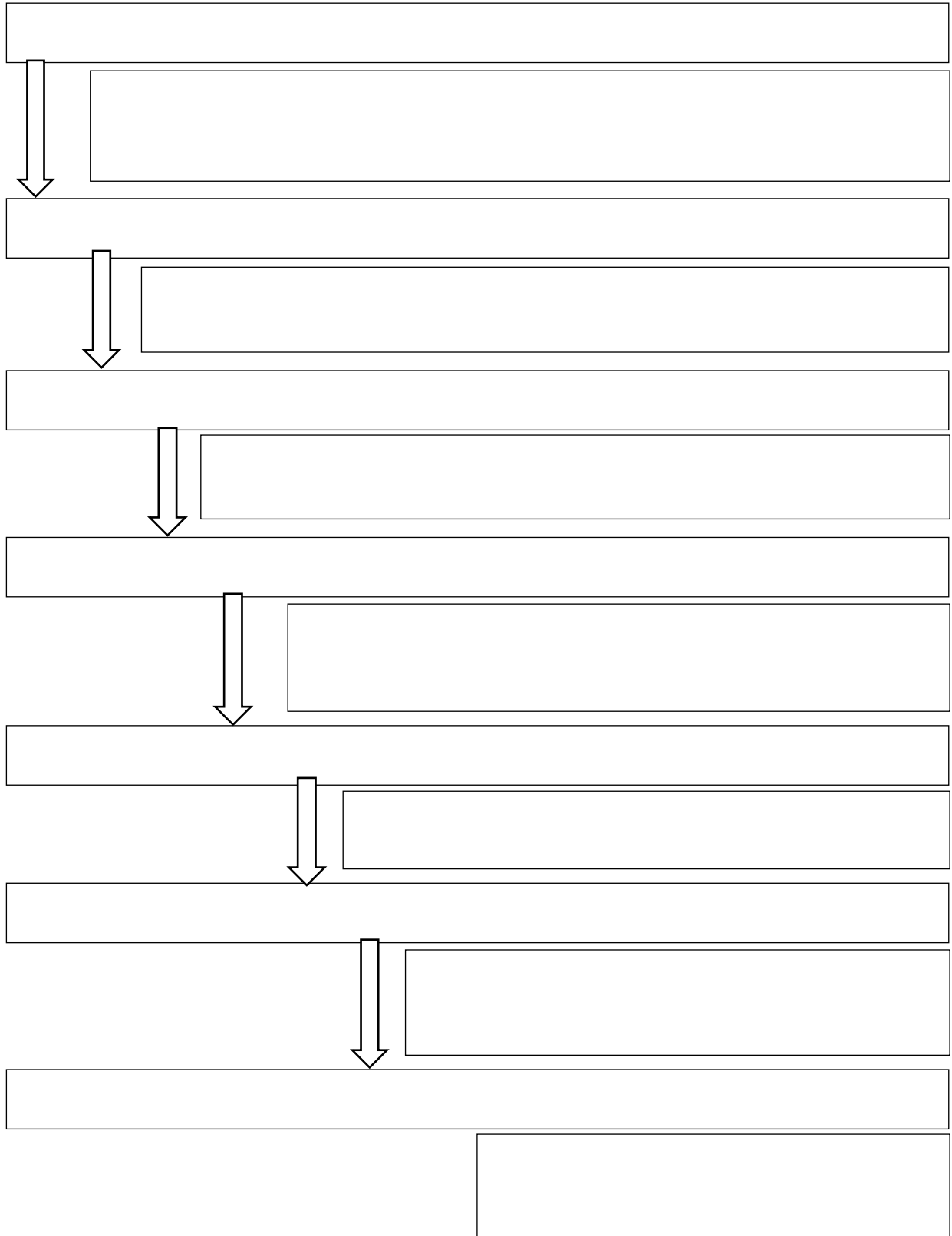


Рис. 3.1. Процес прогнозування показників кредитної діяльності банку

Першим етапом є формування інформаційної бази прогнозування. На цьому етапі здійснюється збір і систематизація внутрішніх статистичних даних банку (обсяги кредитного портфеля, рівень простроченої заборгованості, процентні ставки, структура позичальників, резерви під кредитні ризики, фінансові результати) та зовнішніх макроекономічних показників (рівень інфляції, облікова ставка центрального банку, ВВП, рівень безробіття, валютний курс тощо). Якість і повнота інформаційної бази є визначальним чинником достовірності майбутніх прогнозів.

Другий етап передбачає попередній аналіз динаміки кредитних показників. На цьому етапі досліджуються тенденції розвитку кредитної діяльності за попередні періоди, виявляються циклічні коливання, сезонні впливи, структурні зрушення у кредитному портфелі, взаємозв'язки між ключовими показниками. Проводиться факторний та кореляційно-регресійний аналіз, що дозволяє встановити ступінь впливу різних економічних чинників на результати кредитної діяльності.

Третій етап полягає у виборі методів і моделей прогнозування. Залежно від мети прогнозу, періоду передбачення та характеру даних застосовуються методи екстраполяції трендів, економетричні моделі, сценарний аналіз, методи експертних оцінок, стрес-тестування та сучасні інструменти ризик-орієнтованого прогнозування. Вибір методу визначається необхідним рівнем точності, доступністю інформації та можливістю інтерпретації результатів для управлінських цілей.

Четвертим етапом є безпосереднє формування прогнозних значень показників кредитної діяльності. На цьому етапі розраховуються майбутні обсяги кредитного портфеля, процентні доходи, рівень кредитного ризику, частка проблемної заборгованості, потреба у формуванні резервів, а також

показники прибутковості кредитних операцій. Прогнози можуть здійснюватися як у базовому, так і в альтернативних сценаріях (оптимістичному, песимістичному та стресовому).

П'ятий етап передбачає оцінювання достовірності отриманих прогнозів. Здійснюється перевірка адекватності моделей, аналіз похибок прогнозування, порівняння отриманих результатів із фактичними даними попередніх періодів. За необхідності здійснюється коригування моделей та уточнення вихідних допущень.

Шостий етап полягає в інтеграції прогнозних показників у систему управління банком. Прогнозні результати використовуються для формування кредитної політики, фінансових планів, стратегій розвитку, визначення лімітів кредитування, встановлення процентних ставок, планування резервів і капіталу. На цьому ж етапі прогнозні дані застосовуються для управління ліквідністю та дотримання регуляторних нормативів.

Завершальним етапом є моніторинг виконання прогнозів та їх оперативне коригування. Оскільки умови функціонування банківської системи є динамічними, прогнозні розрахунки потребують постійного перегляду з урахуванням змін макроекономічного середовища, поведінки позичальників і регуляторних вимог. Такий підхід забезпечує адаптивність системи прогнозування та підвищує ефективність управління кредитною діяльністю.

Щоб розробити прогноз, робимо такі допущення:

1) зростання загальних обсягів активів і депозитів: у 2025-2027 роках воно помірне, стабільне, з урахуванням відновлення економіки; припускаємо середньорічне зростання активів на +8 % рік до року;

2) зростання кредитного портфеля: банк буде поступово нарощувати чисті кредити, використовуючи частину приросту депозитів і капіталу; прогнозуємо зростання портфеля на +12÷15 % на рік;

3) підтримка цільового рівня NPL та покриття резервами: цільовий NPL $\leq 25\%$, резерв покриває 100% або більше;

4) стабільна операційна ефективність та маржа: враховуючи досвід 2024 року, банк зберігає достатню маржу процентних доходів та контроль витрат;

5) нормативні вимоги та капіталізація: капітал достатній, регуляторні вимоги дотримані, резервування не знижує капіталову адекватність;

6) зовнішні умови: помірне економічне відновлення, стабільність регуляторного середовища, контроль ризиків.

Крім того, вважаємо, що: немає нових значних макроекономічних або військово-політичних шоків, які різко погіршать якість портфеля; попит на кредити (роздрібні та бізнес) зростає, банк зберігає частку ринку, і конкуренція не змушує значно знижувати маржу; «ПриватБанк» зберігає достатній рівень капіталу та відповідає регуляторним вимогам; політика резервування залишається консервативною, що забезпечує стабільність і захист від ризиків.

Прогнозне рівняння для кредитного портфеля (КП) банку матиме вигляд:

$$\text{КП}(t) = \text{КП}(t-1) * (1 + [\beta_1 * \Delta\text{ВВП}(\%) + \beta_2 * \text{Інфляція}(\%) - \beta_3 * (\text{Ставка НБУ}(\%) - \text{Ставка НБУ}(t-1))]),$$

де β_1 , β_2 , β_3 – коефіцієнти чутливості (наприклад, $\beta_1 \approx 0.7$, $\beta_2 \approx 0.5$, $\beta_3 \approx 0.3$), які оцінюються на основі історичних регресій.

На практиці для середньострокового прогнозу часто використовують експоненційне згладжування з трендом. Для розрахунку прогнозних значень візьмемо до уваги:

- рівень зростання ВВП України: 4÷5% річних (поступове відновлення);
- інфляція (CPI): 8÷10% в 2024-2025, 6÷8% в 2026-2027 (поступове зниження);
- ключова ставка НБУ: 12÷14% з тенденцією до пом'якшення.

Основні фактори впливу на прогноз:

- ВВП: позитивна кореляція (зростання економіки стимулює кредитний попит);

- інфляція: впливає на номінальний розмір портфеля (високі темпи інфляції «роздувають» номінали нових кредитів);
- ставки НБУ: високі ставки стримують попит на кредити, особливо довгострокові;
- відновлення економіки після війни: потенційний бум споживчого та іпотечного кредитування.

Вихідні дані про загальні обсяги активів, кредитного портфеля та чистого прибутку візьмемо з розділу 2 роботи. Скориставшись електронною таблицею Excel та вбудованим функціоналом для прогнозування, отримуємо прогнозні розрахунки. Результати прогнозування відобразимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фактичні та прогнозні показники кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»
та її результативності

Показник	Фактичні дані						Прогноз	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	2026	2027
Активи, млрд. грн.	382,5	401,3	540,6	680,0	761,5	825,0	893,0	965,0
Чистий кредитний портфель, млрд. грн.	55,0	68,2	68,1	92,0	112,8	125,0	140,0	161,0
Частка кредитів у активах, %	14,38	17,00	12,59	13,53	14,81	15,01	15,7	16,7
Припустимий NPL, %	73,95	69,92	69,21	62,95	57,09	45,76	≤ 25	≤ 20÷25
Цільове NPL, %	-	-	-	-	-	-	≤ 35	≤ 32÷40
Чистий прибуток, млрд. грн.	24,3	35,1	30,2	37,8	40,1	41,0	45	50÷55
ROA, %	6,35	8,73	5,59	5,55	5,27	5,17	5,0	5,2÷5,7
ROE, %	46,00	52,62	52,26	44,51	40,49	40,18	12÷14	13÷16

* - дані за 2025 рік орієнтовні

Отже, маємо:

- загальні активи: приріст на +8% на рік від базового 825 млрд. грн. дає приблизно 893 млрд. грн. у 2026 р. та 965 млрд. грн. у 2027 р.;
- чистий кредитний портфель: зростання на +12÷15% на рік від 113 млрд. грн. 2024 р. → ≈125 млрд. грн. у 2025 р. → ≈140 млрд. грн. у 2026 р. → ≈161 млрд. грн. у 2027 р.;

- частка кредитів у активах (Credit-intensity): при наведених співвідношеннях – $\approx 15\text{--}17\%$, що відповідає консервативному, але активному кредитуванню з достатньою диверсифікацією активів.

- NPL (gross): якщо банк успішно управляє якістю портфеля та проблемною заборгованістю – прагнути зниження до $\leq 25\%$ (або, за сприятливим сценарієм, до $\leq 20\approx 22\%$). Це означає, що з портфеля 140÷160 млрд. грн. ненадійні кредити складатимуть $\leq 30\div 40$ млрд. грн. (або менше);

- чистий прибуток: виходячи з 2024 р. прибутку (40,1 млрд. грн.) та очікуваного зростання кредитних доходів та портфеля, прогнозна сума ≈ 45 млрд. грн. у 2026 р. і 50÷55 млрд. грн. у 2027 р. є реалістичною, за умови контролю ризиків і витрат;

- ROA: якщо активи $\approx 893\div 965$ млрд. грн., прибуток $\approx 45\div 55$ млрд. грн. → ROA $\approx 5,0\div 5,7\%$. Це високий рівень, який передбачає віддачу від активів – реально при ефективному кредитному портфелі, низьких витратах та контролі ризиків;

- ROE: при адекватному капіталі (наприклад, якщо капітал/власний капітал зростає паралельно або підтримується) – орієнтир 12÷16%. За умови, що банк утримує помірковану політику дивідендів і резервування.

Щоб зробити описаний сценарій реальним, «ПриватБанку» доцільно:

1) активно нарощувати депозитну базу і залучати ресурси, особливо роздрібні та депозити МСБ – це база для масштабування кредитного портфеля без надмірного ризику;

2) посилювати управління якістю портфеля – продовжувати використовувати скоринг, активізувати моніторинг та раннє виявлення ризиків, своєчасно перевіряти застави, впроваджувати ковенанти для бізнес-клієнтів;

3) застосовувати ризик-орієнтоване ціноутворення, особливо при кредитуванні нових сегментів або в умовах підвищеного ризику – щоб маржа покривала потенційні втрати;

4) підтримувати консервативну політику резервування – резерви повинні залишатись адекватними до якості портфеля, з урахуванням сценаріїв погіршення якості кредитів;

5) контролювати операційні витрати та підвищувати ефективність – оптимізувати витрати, використовувати цифрові канали, мінімізувати адміністративні витрати; це допоможе зберегти прибутковість при зростанні кредитування;

6) планувати капітал і ліквідність – з огляду на зростання активів і портфеля, підтримувати достатній регуляторний капітал, стрес-тестувати баланс, враховувати нормативи ліквідності;

7) диверсифікувати портфель за сегментами, галузями та строками – це зменшить концентраційний ризик і підвищить стійкість до макроекономічних змін.

Водночас, існують ризики, які можуть погіршити прогностичні показники:

- погіршення макроекономіки – інфляція, девальвація, падіння доходів населення – може спричинити зростання NPL понад цільовий рівень;

- надмірна кредитна активізація без достатнього контролю якості – призведе до проблем з поверненням та збільшення витрат на резерви;

- зростання витрат (операційні, фондів, ресурсні) — може погіршити рентабельність і ROA/ROE;

- невдоволення державних/регуляторних вимог, погіршення нормативів капіталу або обмеження на виплату дивідендів – може обмежити фінансову гнучкість банку.

Загалом прогностична модель на 2026-2027 роки показує, що за помірних, але стабільних умов, «ПриватБанк» має потенціал для помітного зростання кредитного портфеля, прибутковості та рентабельності активів і капіталу. Успіх залежатиме від здатності банку утримувати якість портфеля, контролювати ризики, диверсифікувати активи і ресурси, а також зберегти операційну ефективність. Запропоновані цільові орієнтири ($NPL \leq 25\%$, $ROA \geq 5\%$, ROE

12÷16 %, частка кредитів 15÷25 % у активах) є амбітними, але реалістичними – за умови відповідального і професійного управління.

Особливої ваги прогнозування набуває в умовах підвищеної економічної та геополітичної невизначеності. У таких умовах банки змушені оперативно адаптувати свої підходи до кредитування, переглядати ризик-апетит і змінювати пріоритети фінансування. Використання сценарного прогнозування дозволяє оцінити можливі варіативні наслідки розвитку подій та своєчасно згенерувати управлінські рішення, знижуючи ймовірність критичних фінансових втрат.

Розглянемо 3 варіанти сценаріїв:

1. Базовий – стабільне економічне відновлення, контроль якості портфеля, помірне зростання кредитів і активів. Такий сценарій передбачає: приріст кредитного портфеля 12÷15 % рік до року; поступове зниження NPL завдяки ефективній роботі з проблемними кредитами; прибуток, ROA, ROE зростатимуть пропорційно збільшенню кредитного портфеля та маржі; резерви на рівні $\geq 100\%$ покриття проблемних кредитів. Цей сценарій відповідає реалізації всіх рекомендацій з ефективного управління портфелем і ризиками, стабільному економічному середовищу.

2. Консервативний – уповільнене зростання кредитування, більший акцент на контроль якості та резервування, обережна стратегія щодо ризику. Цей сценарій передбачає уповільнений приріст кредитів (6÷8 % рік до року), зосередження на надійних сегментах (роздріб і МСБ); підтримка на низькому рівні NPL $\leq 20\div 22\%$ завдяки обережній політиці кредитування та більшому резервуванню; невеликий приріст прибутку та рентабельності (ROA 4,8÷5,0 %, ROE 11÷14 %); резерви (110 %) перевищують потребу, щоб підстрахуватися від потенційних ризиків. Такий сценарій підходить у випадку помірної економічної нестабільності або стратегії банку як державного фінансового інституту з мінімізацією ризиків

3. Песимістичний – уповільнене економічне відновлення, погіршення фінансового стану позичальників, зростання NPL, необхідність збільшення

резервів. Сценарій передбачає: дуже замалий, майже відсутній приріст кредитів (3÷5 % рік до року) через низький попит і фінансові труднощі позичальників; суттєве зростання NPL до 30÷35 %, через проблеми позичальників і макроекономічні ризики; покриття резервами нижче 100 %, можлива необхідність докапіталізації або збільшення резервів; суттєве падіння прибутковості (ROA 2,5÷4 %, ROE 6÷10 %). Цей сценарій демонструє ризик від надмірної кредитної експансії або погіршення економічних умов, що може вимагати жорсткого контролю портфеля, реструктуризації і державної підтримки.

Сценарії сформулюються на основі: стану портфеля та балансу «ПриватБанку» на кінець 2024-2025 рр.; цільових орієнтирів NPL, ROA, ROE, резервування; макроекономічних очікувань і стану банківської системи; специфіки бізнес-моделі «ПриватБанку» (роздрібна цифрова, МСБ, обмежене корпоративне кредитування, державна форма власності).

Таблиця 3.4

Результати сценарного прогнозування кредитної діяльності
АТ КБ «ПриватБанк» та її результативності

Показники	Базовий сценарій		Консервативний сценарій		Песимістичний сценарій	
	2026	2027	2026	2027	2026	2027
Активи, млрд. грн.	893	965	880	945	875	940
Чистий кредитний портфель, млрд. грн.	140	161	132	145	125	135
Частка кредитів у активах, %	15,7	16,7	15,0	15,3	14,3	14,4
NPL, %	≤25	≤22	≤22	≤20	28÷30	30÷32
Покриття резервами, %	≥100	≥100	≥110	≥110	90÷95	85÷90
Чистий прибуток, млрд. грн.	45	52	42	46	35	30
ROA, %	5,0	5,4	4,8	4,9	4,0	3,2
ROE, %	12÷14	13÷16	11÷13	12÷13	9÷10	7÷8
Примітки	Стабільне зростання, контроль якості	Приріст кредитів ≈12÷15% рік до року	Обережне кредитування, уповільнене зростання	Консервативна стратегія з високим резервуванням	Негативний економічний вплив, зростання	Погіршення якості портфеля, необхідність

	портфеля				NPL	додаткових резервів
--	----------	--	--	--	-----	---------------------

Таким чином, базовий сценарій – бажаний, досяжний за умови дотримання рекомендацій (контроль якості кредитів, цифровий моніторинг, ризик-орієнтоване ціноутворення, диверсифікація портфеля); консервативний сценарій – підходить у разі економічної невизначеності або стратегічної обережності банку, дозволяє зберігати стабільність і капітал; песимістичний сценарій – слугує стрес-тестом для планування резервів, капіталу і заходів з реструктуризації портфеля.

Висновки до розділу 3

У даному розділі здійснено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнної економіки, макрофінансової нестабільності та післякризового відновлення. Доведено, що сучасні виклики функціонування банківської системи України істотно трансформували підходи до формування кредитних портфелів, підвищили роль ризик-менеджменту, цифровізації та державних програм підтримки кредитування.

Ключовими проблемами кредитної діяльності банку у 2020–2024 роках залишалися висока частка проблемної заборгованості, структурні дисбаланси за строками та валютами, обмеженість довгострокових ресурсів, а також підвищена залежність від державних механізмів стимулювання кредитування. Разом із тим «ПриватБанк» зберіг системоутворюючу роль у фінансуванні економіки та демонстрував здатність адаптувати кредитну політику до екстремальних умов.

Підвищення ефективності управління кредитною діяльністю банку має базуватися на розвитку ризик-орієнтованих технологій, удосконаленні скорингових моделей із використанням інструментів штучного інтелекту, поглибленні галузевої та регіональної диверсифікації кредитного портфеля, запровадженні гнучкого ризик-орієнтованого ціноутворення та посиленні

системи раннього попередження кредитних ризиків. Доведено доцільність активізації роботи з проблемною заборгованістю шляхом поєднання досудової реструктуризації, юридичного стягнення та продажу проблемних активів.

Запропоновані кількісні цільові орієнтири кредитної діяльності «ПриватБанку» (щодо рівня NPL, покриття резервами, показників рентабельності, частки кредитів у активах та співвідношення кредитів і депозитів) формують практичну основу для узгодження прибутковості, ризиковості та фінансової стійкості банку в середньостроковій перспективі. Обґрунтовано, що їх дотримання дозволить забезпечити контрольоване нарощування кредитного портфеля без надмірного зростання кредитного ризику.

У процесі перспективного прогнозування доведено, що за умови помірного економічного відновлення, стабільності регуляторного середовища та ефективного управління якістю портфеля «ПриватБанк» має потенціал для поступового зростання активів, кредитного портфеля й фінансових результатів у 2026–2027 роках. Побудова базового, консервативного та песимістичного сценаріїв дозволила оцінити чутливість ключових показників до змін макроекономічних умов і ступеня ризиковості кредитної політики.

Саме сценарний підхід до прогнозування створює інформаційне підґрунтя для своєчасного коригування кредитної стратегії банку, планування резервів і капіталу, а також мінімізації потенційних фінансових втрат у разі реалізації негативних економічних шоків. Особливого значення прогнозування набуває в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки, коли зростає невизначеність платоспроможності позичальників і волатильність фінансових показників.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що підвищення ефективності управління кредитною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» можливе лише за умови системного поєднання цифрових інструментів, ризик-орієнтованих методів, консервативної політики резервування та активного використання механізмів державної підтримки

кредитування. Реалізація запропонованих заходів і прогнозних орієнтирів створює підґрунтя для зміцнення фінансової стійкості банку, зростання його прибутковості та посилення ролі у процесах післявоєнного відновлення економіки України.

Основним драйвером кредитної діяльності «ПриватБанку» в 2026-2027 роках буде відновлення споживчого та, частково, корпоративного попиту на кредити в умовах постійної макроекономічної невизначеності. Результативність (прибутковість) буде залежати від здатності банку керувати процентною маржею та витратами, контролювати ризики та ефективно реструктурувати проблемні кредити минулих років. Прогноз зростання обсягів є помірно позитивним, але прибутковість може знаходитись під тиском.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Банківська діяльність в Україні визначається як сукупність операцій та послуг, що виконуються банківськими установами в інтересах клієнтів та з метою забезпечення фінансових потреб економіки. Організація банківської діяльності в Україні базується на комплексі законодавчих актів і нормативних документів та включає широкий спектр операцій – від традиційного депозитно-кредитного бізнесу до сучасних платіжних та інвестиційних послуг. Вона ґрунтується на поєднанні ринкових механізмів і жорсткого державного контролю з боку НБУ. Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується посиленням регуляторних вимог, діджиталізацією послуг, концентрацією капіталу та адаптацією до умов воєнної економіки.

2. Кредитна діяльність банку розглядається як сукупність операцій із надання коштів у тимчасове користування на умовах платності, строковості та повернення. Сучасна кредитна діяльність банків України формується під впливом комплексу макроекономічних факторів, серед яких ключове місце займають наслідки пандемії COVID-19, воєнний стан, підвищені кредитні ризики, обмеженість довгострокових ресурсів та активна участь держави у стимулюванні кредитування пріоритетних секторів економіки. Водночас, цифровізація банківських послуг істотно змінила технологію надання кредитів, спростивши процедури скорингу, дистанційного оформлення позик і контролю за фінансовим станом позичальників.

Сукупність усіх наданих банком кредитів утворює його кредитний портфель, який є ключовим елементом структури активів та визначає рівень прибутковості й фінансової стійкості банківської установи. Кредитний портфель характеризується обсягом, галузевою структурою, рівнем диверсифікації, строками погашення, валютною структурою та якістю обслуговування заборгованості. Управління кредитним портфелем спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиком,

забезпечення достатнього рівня ліквідності та дотримання регуляторних нормативів.

3. Управління кредитною діяльністю сучасного українського банку являє собою складний адаптивний механізм, який трансформувався під впливом воєнного стану, цифрової революції та посилення регуляторних вимог. Цей процес можна уявити як циклічну систему з взаємопов'язаними етапами, де кожна стадія генерує дані для оптимізації наступних ітерацій. На основі теоретико-методичних підходів до управління кредитною діяльністю банку його доцільно визначити як системний, безперервний і багаторівневий процес планування, організації, регулювання, контролю та аналізу кредитних операцій, спрямований на формування якісного й прибуткового кредитного портфеля при допустимому рівні ризику відповідно до стратегічних цілей банку та регуляторних вимог НБУ.

4. Аналіз структури активів «ПриватБанку» у 2020-2024 роках показав, що найбільшу питому вагу займали інвестиції в цінні папери, кредити та аванси клієнтам, грошові кошти та їх еквіваленти, кредити та аванси банкам. Аналіз динаміки активів за цей же період показав поступове зростання валюти балансу за рахунок зростання обсягу грошових коштів і їх еквівалентів, наданих банкам і клієнтам кредитів, а також інших фінансових активів.

5. За 2020–2024 роки «ПриватБанк» демонстрував поступове нарощування чистого кредитного портфеля (особливо помітне з 2022 по 2024 рр.). Структура портфеля зазнала позитивних змін: зменшилася частка проблемного портфеля, який був сформований до переходу банку в державну власність, та зросла частка роздрібного і корпоративного кредитування. Строкова структура портфеля є відносно збалансованою, однак з поступовим зростанням частки коротко- та середньострокових кредитів, що підвищує фінансову стійкість банку в умовах воєнної економіки. Одночасно банк зберігав велику базу клієнтських коштів – це дало змогу підтримувати низький/помірний показник LDR і уникнути надто агресивної трансформації депозитів у кредити (позитив з точки зору ліквідності).

6. Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності банку показав, що чистий прибуток за досліджуваний період зріс на 65,18%, хоча за роками єдиної тенденції не простежується (так, динаміка річного чистого прибутку показала, що 2021 рік був досить прибутковим, але за 2022 рік прибуток знизився на 13,8%; водночас, у 2023 році чистий прибуток знову зріс – на 25,06%, а в 2024 році – ще на 6,3%). Значними темпами зростали процентні доходи за кредитами, наданими іншим банкам, підприємствам мікро та малого бізнесу. Банк показав значне зростання прибутку до оподаткування (на 110% у 2023 р. та на 11,3% у 2024 р.) завдяки довірі клієнтів та зростанню бізнесу, що стало можливим завдяки ефективному управлінню та трансформації банку.

7. Кредитна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках характеризувалася функціонуванням у надзвичайно складному макроекономічному та воєнному середовищі, що суттєво підвищило рівень кредитних ризиків і обмежило можливості активного кредитування. Основними системними проблемами стали: погіршення якості кредитного портфеля, наявність значної частки проблемної заборгованості, залежність від державних програм підтримки бізнесу, дефіцит довгострокових ресурсів, а також посилення валютних, процентних і кіберризиків. Сукупність зазначених факторів стримувала розвиток повноцінного інвестиційного та іпотечного кредитування, знижувала прибутковість активних операцій банку та зумовлювала необхідність посилення ризик-менеджменту, резервування та цифрового захисту. Водночас, попри існуючі проблеми, «ПриватБанк» зберіг провідні позиції на ринку кредитних послуг і відіграє ключову роль у фінансуванні економіки України в умовах кризових викликів.

Основними стримувальними чинниками розвитку кредитної діяльності залишаються високий рівень проблемної заборгованості, обмежені можливості довгострокового ресурсного забезпечення, нерівномірність галузевої структури кредитного портфеля та висока залежність від державних програм підтримки кредитування. У зв'язку з цим вбачається доцільною подальша оптимізація

структури кредитного портфеля з урахуванням принципів диверсифікації, прибутковості та ризик-орієнтованості.

8. Подальший розвиток кредитної діяльності банку має здійснюватися з орієнтацією на підтримку реального сектору економіки, малого і середнього бізнесу та іпотечного кредитування як ключових драйверів післявоєнного економічного відновлення. Пропонується посилити участь банку у державних програмах стимулювання кредитування за умови збереження прийняттого рівня кредитного ризику.

З метою вдосконалення системи управління кредитними ризиками доцільним є впровадження адаптивних скорингових моделей, заснованих на технологіях великих даних і машинного навчання, а також розвитку систем раннього попередження проблемної заборгованості. Пропонується посилити інтеграцію автоматизованих інструментів ризик-менеджменту в усі етапи кредитного процесу – від первинної оцінки позичальника до супроводження кредиту.

9. Зважаючи на отримані прогностичні результати, для виконання більш вигідного сценарію «ПриватБанку» доцільно: регулярно оновлювати скорингові моделі та методи раннього попередження проблемних кредитів; підтримувати співвідношення резервів і проблемних кредитів на рівні $\geq 100\%$; забезпечити диверсифікацію кредитного портфеля та обмежити концентраційні ризики; використовувати державні програми кредитування для зниження ризику та підтримки прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С. Основні тенденції та перспективи зростання банківського кредитування як механізму фінансової підтримки і забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. №2 (17). С. 16-27.
2. Банківська система: підручник / [М. Крупка, Є. Андрущак, Н. Пайтра та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. Крупки. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.
3. Банківське кредитування підприємств АПК в умовах невизначеності: монографія / А.М. Ісаян, В.Г. Сословський. Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2017. 217 с.
4. Барановський О., Лагно А. Природа фінансової безпеки банківської системи. *Світ фінансів*. 2022. Вип. 3(72). С. 141-155.
5. Барановський О.І., Путінцева Т.В. Місце і роль ліквідності комерційних банків у забезпеченні їх фінансової безпеки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. №3(34).С. 4-18.
6. Бітнер І.В., Коротких О.Е. Кредитна політика комерційного банку в умовах комерційного банку в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2978/2896>.
7. Васюрчук О. Д. Банківські операції: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 382 с.
8. Гетманенко О.О., Гелюта М.О. Сучасний стан показників української банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6116/6058>.

9. Гловацька А. М. Управління ризиками як сутнісна складова банківської діяльності в умовах нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 55. С. 23-28.
URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-55-4>.
10. Гриценко Л., Павленко Л., Кожушко І., Ерісен О. Comprehensive credit risk assessment of the banking sector of Ukraine (Комплексна оцінка кредитного ризику українських банків). *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2025. Т. 2(56). С. 20-33.
URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/download/605/579>.
11. Грудзевич У.Я., Дребот Н.П. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>.
12. Демборинська В. І. Оцінка ефективності кредитної політики банку та її вплив на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»): робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 91 с.
13. Ерастов В.І., Юхименко В.М. Управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та шляхи вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6100/6039>.
14. Зверук Л.А., Лисенко Т.С. Управління кредитною діяльністю банківських установ: сутність, практика, напрями вдосконалення. *БізнесІнформ*. 2019. № 1. С. 349-357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_1_52.
15. Зянько В. В., Коваль Н.О., Спіфанова І. Ю. Банківський менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2018. 126 с.

16. Ільчук В., Федорів Ю. Фінансові ризики банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №1(30), С. 133-148. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-133-148](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-133-148).
17. Ключка О.В. Активізація ринку банківського кредитування в Україні для підтримки стратегічних галузей економіки в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6322/6265>.
18. Лаврук Н.А., Данилюк Т.В. Ефективність управління кредитним портфелем комерційного банку. 2016. URL: <dspace.khadi.kharkov.ua>.
19. Ларіонова К., Капінос Г. Особливості управління кредитним ризиком банку в умовах фінансової невизначеності. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. С. 264-273.
20. Любіч О.О., Олійник Д.І., Свистун А.О. Стратегічні імперативи функціонування банків державного сектору на повоєнному етапі. *Фінанси України*. 2023. №4. С. 36-54. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_23_04_036_uk.pdf.
21. Механізми забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки України: монографія / [Г. Т. Карчева, А. Я. Кузнєцова, Н. Р. Швець та ін.] ; за заг. ред. Г. Т. Карчевої. К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 311 с.
22. Національний банк України. Звіти про фінансову стабільність за 2022-2024 рр. Київ : НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku>.
23. Національний банк України. Основні показники діяльності банків України за 2020-2024 рр. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
24. НБУ вдосконалює методологію оцінки кредитних ризиків для спеціалізованих видів кредитування / НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-udoskonaliv-pidhodi-do-otsinki-kreditnogo-riziku-za-spetsializovanimi-vidami-kredituvannya>.

25. Овчаренко Т.С. Тенденції розвитку та використання штучного інтелекту у банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4711/4652>.
26. Островська Н.С. Моделювання ефективності управління кредитним портфелем. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Т. 70. № 3. С. 89-101.
27. Петровський О.В. Розвиток споживчого кредитування в Україні: аналіз за допомогою системної динаміки. *Проблеми економіки*. 2023. №4(58). С. 182-190.
28. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
29. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.
30. 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>.
31. Про затвердження Положення про застосування Національним банком України заходів впливу: Постанова Правління Національного банку України від 17.08.2012 № 346. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-12#n16>.
32. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.
33. Про затвердження Правил подання звітності про активні операції: Постанова Правління Національного банку України від 18.01.2024 № 9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0009500-24#Text>.
34. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>.

35. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.
36. Рац О.М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2153/2082>.
37. Смовженко Т. С., Мацук З. А. Фінансова система України в умовах воєнного стану. Київ: НАН України, 2024. 289 с.
38. Соколовська І.П., Пейков О.В. Національний феномен рентабельності банків в умовах війни. *БізнесІнформ*. 2024. №2. С. 184-193.
39. Степаненко С. В., Римар О. Г., Гуляк О. І. Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/90.pdf.
40. Тимошенко М., Бондаренко А. (2025). Банківське кредитування в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5948>.
41. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.: Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>.
42. Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних ідеглобалізаційних трансформацій: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, професора, заслуженого діяча науки і техніки України С. В. Онишко. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 686 с.
43. Чайковський Я.І. Організація платіжних операцій банків: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 232 с.
44. Черкашина К., Губенко В. Successful Management of the Bank's Credit Activities (Успішне управління кредитною діяльністю банку). *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). С. 251-261. URL: <http://doi.org/10.32750/2025-0122>.

45. Шевченко Н., Копитко Н. Проблеми управління ризиками і кредитною безпекою банків в умовах війни та економічної нестабільності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 287-294.
46. Яковлев В., Ткаченко М. Дослідження впливу сучасної державної грошово-кредитної політики на кредитний потенціал банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4837>.
47. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 237-246. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_11_0_237_246.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2021

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (ак31 грудня 2019 (як рекласифіковано) рекласифіковано)	
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 032
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 709	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 246)	(660)
Резерви та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.



[Handwritten signatures]

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2023

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
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	96 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 020
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	6 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 962	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	9 084	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	84
Загальна сума активів		680 808	540 596
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	556 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 834
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	6 804
- 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		680 808	540 596

Таблиця А.3

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2024

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2024 року

Група операцій	Питома	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові активи та їх еквіваленти	8	711 180	182 262
Кредити та активи банкам	7	86 581	134 217
Кредити та активи підприємствам	9	112 161	92 919
Інвестиційні активи	10	325 384	271 841
– за справедливою вартістю через результати операцій	9	116 680	180 200
– за справедливою вартістю через зміни справедливої вартості	9	204 240	171 471
– за амортизованою вартістю	9	82 152	–
Позички надані банкам	10	4	4
Некласифіковані кредити	10	2 089	2 240
Спеціальні активи	11	5 172	5 121
Некласифіковані активи за звітними періодами	11	1 972	1 963
Відсоткові надані активи	12	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	13	30	30
Інші фінансові активи	12	12 180	4 883
Інші нефінансові активи	13	4 922	2 284
Інвестиції в активи або права майбутнього використання на управлінні для продажу або на управлінні для витрати капіталу	14	1 088	70
Загальна сума активів		791 481	488 288
ЗОВБОВ'ЯЗАННЯ			
Позички банкам	15	671 686	344 426
Інші позички банкам	15	4 199	1 426
Позички підприємствам	16	21 553	35 710
Інші фінансові зобов'язання	17	4 073	2 026
Зобов'язання, у т.ч.	18	5 013	5 438
– резерви за справедливою вартістю за некорисними фінансовими інструментами		1 046	1 111
– інші зобов'язання		4 067	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		692 212	388 182
НЕКЛАСИФІКОВАНО			
Спеціальні активи	19	208 088	208 088
Інші активи	20	23	23
Інші резерви	21	2 358	(1 741)
Резерви за звітними періодами	22	12 174	12 174
Резерви за іншими звітними періодами	22	14 647	12 289
Резервний фонд		(70 613)	(144 629)
Загальна сума класифікованих активів та зобов'язань		69 194	64 044
Загальна сума класифікованих активів та зобов'язань		791 481	488 288

Затверджено на загальній збірці акціонерів 10 березня 2025 року

Корнелія Миколаївна
 Голова/Chairwoman



Генеральний директор/General Director
 (підпис)

П. П. Чокорак
 В. В. Галавандюк/Chairman

Таблиця Б.1

Звіт про прибуток і збиток АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

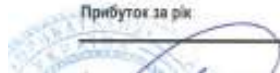
У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи в т.ч.:		35 854	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	17	30 870	29 547
- інші процентні доходи	17	4 984	5 016
Процентні витрати	17	(6 537)	(11 961)
Чистий процентний дохід		29 317	21 602
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	18	(886)	(1 808)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		28 461	19 793
Комісійні доходи	19	35 057	27 649
Комісійні витрати	19	(11 840)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Чистий прибуток (збиток) від пересічних іноземної валюти		1 017	(7 480)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	(7 886)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від пересічних об'єктів інвестиційної нерухомості		(873)	(256)
Витрати на виплати працівникам		(8 904)	(8 192)
Амортизаційні витрати		(2 183)	(1 791)
Частка прибутку (збитку) асоційовано підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	15, 20	6 464	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 812)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибуток (збиток) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(164)	(8)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 296
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 302

Звіт про прибуток і збиток АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік

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	43 886
- процентний довід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 981
Процентні витрати	20	(8 618)	(3 768)
Чистий процентний дохід		59 622	39 918
Прибуток від зменшення корисності та сторування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирачування 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 операцій з іноземною валютою		(1 076)	(7 780)
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	2 808
Чистий прибуток (збиток) від операцій на об'єктах інвестиційної нерухомості		185	287
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 визнаються під час пареаного 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		72 766	34 672
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 765	30 198



Таблиця Б.3

Звіт про прибуток і збиток АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік

АНДРСЬОВНЕ ГОСПОДАРСТВО І КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Одвічний звіт про добуток або збиток за рік, що закінчився 31 груднем 2024 року

Розкриття зазначеної статті	Тисяч	2024 рік	2023 рік
Проценти доходу в т.ч.		17 504	26 228
- процентний дохід, обчислений за використання методу ефективного відсотку	21	12 620	21 514
- інші процентні доходи	21	4 884	4 714
Процентні витрати	21	(16 176)	(8 819)
Чистий процентний дохід		66 108	10 523
Прибуток від операційної діяльності та операційного доходу від операційного управління (збиток від операційного управління), включаючи дохід з НСД в т.ч.	22	11 072	(9 358)
Чистий процентні доходи після врахування утриму за зменшення нерозності		69 916	66 034
Доходи доходу	23	46 852	41 549
Класифікація витрат	23	(18 024)	(17 500)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з інвестиційного портфелю		6 467	16 124
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через чистий сукупний дохід	6	1 202	(1 475)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	11 206	6 598
Чистий прибуток (збиток) від операцій з об'єктами інвестиційної нерухомості		41	181
Витрати на витрати управління		(21 489)	(19 642)
Неоподатковані витрати	11	2 731	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.	24	(11 261)	(12 546)
- розподілені на операційні витрати за операційні операції	18, 26	(588)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 673)	(12 740)
Інші доходи	25	1 918	2 123
Інші прибуток (збиток) - збиток від операцій фінансових витрат		(270)	(407)
Доходи (витрати), не пов'язані з операційною діяльністю фінансових витрат за справедливою вартістю, включаючи нерозності, але нерозності		1	(3)
Прибуток (збиток) від операцій з операційними фінансовими витратами, включаючи адміністративні витрати		0	4
Прибуток до оподаткування		81 804	73 789
(збиток на основі податку) доходу від операційного доходу	26	(46 582)	(59 007)
Прибуток за рік		48 142	21 782

Затверджено до підписання керівником 10 грудня 2024 року

Михайло Чорногора
 Голова Правління



Чорногора
 Голова Правління (з підписом)

П. П. Чорногора
 В.д. Головного бухгалтера

Таблиця В.1

Інформація НБУ про обсяги активних операцій та частка непрацюючих кредитів банків (у т.ч. АТ КБ «ПриватБанк»)

Активна операція	Відомо															
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.02.2025	01.03.2025	01.04.2025	01.05.2025	01.06.2025	01.07.2025	01.08.2025	01.09.2025		
Кредитні операції																
Кредити банківському сектору	847 230	795 405	835 058	847 588	828 444	831 810	884 962	898 432	922 877	929 024	942 320	970 748	975 683	989		
непрацюючі кредити	456 874	371 157	303 665	369 523	385 592	347 179	350 598	348 772	338 633	340 215	339 146	340 914	311 135	328		
частка непрацюючих кредитів, %	53,81	46,68	36,35	43,61	46,55	41,74	39,62	38,93	36,81	36,61	36,09	35,11	31,88	33,17		
Кредити фізичним особам (включно із фізичними особами підприємствами)	234 232	208 381	254 283	234 360	240 825	295 563	301 009	304 634	310 839	316 529	325 242	332 038	341 268	350		
непрацюючі кредити	73 877	58 230	47 231	68 272	58 699	45 771	46 990	46 619	44 531	44 656	45 891	46 985	47 969	46		
частка непрацюючих кредитів, %	31,54	27,94	18,58	29,34	24,37	15,48	15,61	15,30	14,33	14,17	14,09	13,97	13,79	13,17		
Міжбанківські кредити, депозити із включеним ескавом	31 368	34 927	30 583	36 917	43 344	37 918	306 923	106 263	109 887	104 554	103 941	130 064	126 323	131		
непрацюючі кредити	940	994	294	4	0	0	0	0	0	0	100	100	100	209		
частка непрацюючих кредитів, %	2,99	2,84	0,94	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,08	0,08	0,16		
Кредити державним підприємствам та місцевим самоврядуванням	4 717	11 734	27 037	24 806	18 361	13 111	12 418	11 703	11 138	10 608	10 540	10 087	9 813	9		
непрацюючі кредити	483	0	0	507	393	97	48	33	31	26	26	24	23	23		
частка непрацюючих кредитів, %	10,24	0,00	0,00	2,08	2,14	0,74	0,39	0,28	0,28	0,24	0,24	0,24	0,23	0,23		
Всі кредити	1 087 595	1 049 579	1 149 567	1 133 563	1 130 774	1 288 290	1 305 241	1 323 018	1 338 971	1 360 216	1 380 757	1 431 935	1 447 894	1 463		
у т.ч. банків:																
з державною часткою, з них:	624 830	540 326	539 403	609 135	683 235	759 346	786 338	790 462	797 559	804 737	814 373	808 753	857 766	867		
АТ КБ «ПриватБанк»	302 283	245 015	249 623	258 252	285 896	309 285	327 726	322 230	325 225	328 920	334 645	365 195	367 029	369		
з державною часткою крім АТ КБ «ПриватБанк»	322 547	295 311	289 780	350 883	407 339	450 061	458 612	468 230	472 334	475 817	479 728	443 558	490 737	498		
Індивідуальні банківські депозити	330 599	344 206	400 950	315 381	304 437	237 075	225 981	228 420	232 284	240 485	243 368	245 756	254 172	268		
непрацюючі кредити	142 340	164 673	209 234	209 051	233 122	281 465	252 942	303 128	309 048	315 894	323 016	329 832	335 958	345		
кредитні операції	530 280	430 371	345 131	412 285	422 369	383 218	397 637	396 488	383 533	385 546	385 103	386 825	378 684	375		
у т.ч. банків:																
з державною часткою, з них:	196 893	310 225	253 977	331 134	352 932	330 596	337 954	339 553	338 093	329 348	329 535	330 952	324 766	322		
АТ КБ «ПриватБанк»	129 327	281 196	174 523	178 829	179 954	170 519	170 278	170 131	168 122	168 888	169 330	169 417	168 465	168		
з державною часткою крім АТ КБ «ПриватБанк»	167 566	129 029	79 454	152 305	172 978	159 677	167 716	169 214	169 971	160 410	160 185	161 535	156 291	154		
Індивідуальні банківські депозити	337 476	354 081	411 725	316 247	312 427	252 623	243 087	242 775	243 243	243 089	243 368	245 756	254 172	268		
з державною часткою крім АТ КБ «ПриватБанк»	337 476	354 081	411 725	316 247	312 427	252 623	243 087	242 775	243 243	243 089	243 368	245 756	254 172	268		
непрацюючі кредити	0	280	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
кредитні операції	48,36	41,88	36,03	38,37	37,85	30,29	30,46	30,63	30,57	30,81	31,09	31,01	31,19	31,17		
у т.ч. банків:																
з державною часткою, з них:	63,52	57,41	47,28	53,85	51,87	42,97	42,98	42,93	42,13	40,93	40,46	38,54	37,85	37		
АТ КБ «ПриватБанк»	28,38	23,93	18,42	18,23	18,93	23,09	23,76	23,80	23,89	23,93	24,01	24,29	24,17	24		

Активна операція	Відомо															
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.02.2025	01.03.2025	01.04.2025	01.05.2025	01.06.2025	01.07.2025	01.08.2025	01.09.2025		
Всі кредити	1 087 595	1 049 579	1 149 567	1 133 563	1 130 774	1 288 290	1 305 241	1 323 018	1 338 971	1 360 216	1 380 757	1 431 935	1 447 894	1 463		
у т.ч. банків:																
з державною часткою, з них:	624 830	540 326	539 403	609 135	683 235	759 346	786 338	790 462	797 559	804 737	814 373	808 753	857 766	867		
АТ КБ «ПриватБанк»	302 283	245 015	249 623	258 252	285 896	309 285	327 726	322 230	325 225	328 920	334 645	365 195	367 029	369		
з державною часткою крім АТ КБ «ПриватБанк»	322 547	295 311	289 780	350 883	407 339	450 061	458 612	468 230	472 334	475 817	479 728	443 558	490 737	498		
Індивідуальні банківські депозити	330 599	344 206	400 950	315 381	304 437	237 075	225 981	228 420	232 284	240 485	243 368	245 756	254 172	268		
непрацюючі кредити	142 340	164 673	209 234	209 051	233 122	281 465	252 942	303 128	309 048	315 894	323 016	329 832	335 958	345		
кредитні операції	530 280	430 371	345 131	412 285	422 369	383 218	397 637	396 488	383 533	385 546	385 103	386 825	378 684	375		
у т.ч. банків:																
з державною часткою, з них:	196 893	310 225	253 977	331 134	352 932	330 596	337 954	339 553	338 093	329 348	329 535	330 952	324 766	322		
АТ КБ «ПриватБанк»	129 327	281 196	174 523	178 829	179 954	170 519	170 278	170 131	168 122	168 888	169 330	169 417	168 465	168		
з державною часткою крім АТ КБ «ПриватБанк»	167 566	129 029	79 454	152 305	172 978	159 677	167 716	169 214	169 971	160 410	160 185	161 535	156 291	154		
Індивідуальні банківські депозити	337 476	354 081	411 725	316 247	312 427	252 623	243 087	242 775	243 243	243 089	243 368	245 756	254 172	268		
з державною часткою крім АТ КБ «ПриватБанк»	337 476	354 081	411 725	316 247	312 427	252 623	243 087	242 775	243 243	243 089	243 368	245 756	254 172	268		
непрацюючі кредити	0	280	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
кредитні операції	48,36	41,88	36,03	38,37	37,85	30,29	30,46	30,63	30,57	30,81	31,09	31,01	31,19	31,17		
у т.ч. банків:																
з державною часткою, з них:	63,52	57,41	47,28	53,85	51,87	42,97	42,98	42,93	42,13	40,93	40,46	38,54	37,85	37		
АТ КБ «ПриватБанк»	28,38	23,93	18,42	18,23	18,93	23,09	23,76	23,80	23,89	23,93	24,01	24,29	24,17	24		

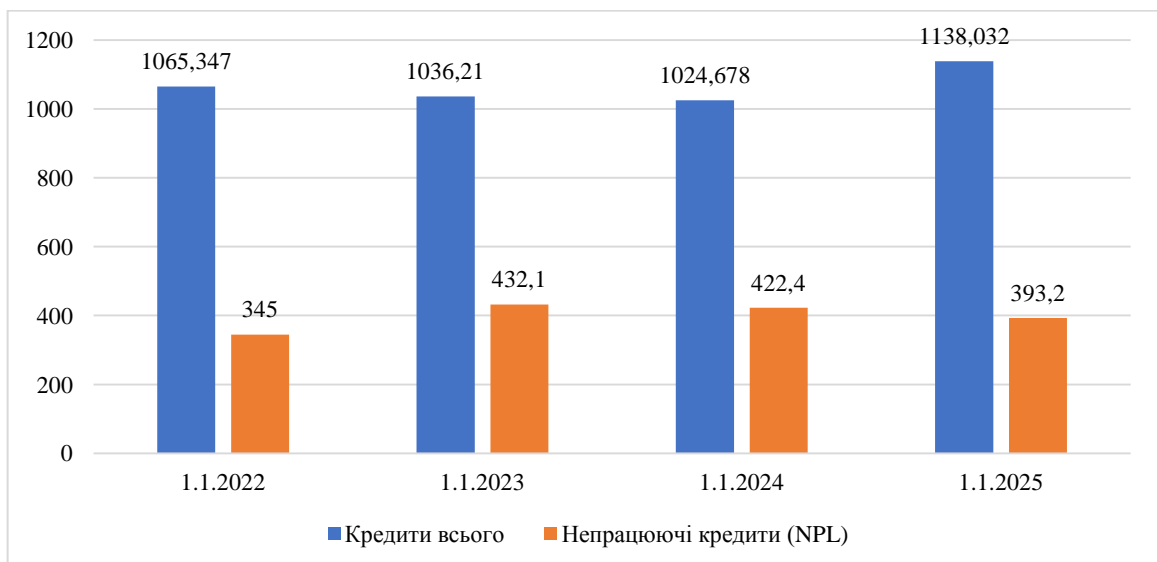


Рис. В.1. Динаміка обсягів наданих банками кредитів та непрацюючих кредитів (NPL) у кредитному портфелі за 2021-2024 рр.

Таблиця В.2

Характеристика методів оптимізації проблемних кредитів

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
Реструктуризація заборгованості	Зміна умов кредиту: термін, графік платежів, відсоткова ставка	Збереження клієнта, зниження втрат банку	Не гарантує повного повернення, ризик повторного дефолту
Пролонгація кредиту	Подовження строку кредитування для зменшення поточного фінансового навантаження	Може допомогти платоспроможним клієнтам тимчасово подолати труднощі	Відтермінування, а не вирішення проблеми
Списання боргу / часткове прощення	Часткове анулювання суми боргу, зазвичай на підставі реальних втрат	Зменшення тиску на баланс, визнання втрат	Фінансові втрати, негативний сигнал для ринку
Стягнення через суд	Подання позову до суду з метою примусового повернення боргу або застави	Законний спосіб захисту інтересів банку	Тривалість процесу, високі судові витрати
Продаж проблемного кредиту	Передача кредиту третій стороні (наприклад, факторинговій або колекторській компанії)	Швидке виведення проблемного активу з балансу	Продаж за зниженою вартістю, втрати капіталу
Передача активів у власність банку	Отримання заставного майна (нерухомості, техніки тощо) у рахунок погашення боргу	Реальний актив у розпорядженні банку	Нецільове використання ресурсів, витрати на утримання/реалізацію
Добровільне врегулювання (медіація)	Пошук компромісу між банком і позичальником без суду	Зниження витрат, збереження ділових відносин	Потребує готовності до співпраці з боку позичальника
Створення резервів під збитки	Формування резервів відповідно до очікуваних втрат	Відповідність стандартам МСФЗ, зниження ризику недооцінки збитків	Негативний вплив на прибутковість і нормативи капіталу

Основні етапи організації кредитного процесу в банку

Назва етапу	Зміст етапу
Попередня робота	- аналіз ринкових можливостей; - розробка кредитних продуктів; - встановлення лімітів і нормативів
Розгляд заявки	- перевірка повноти документів у пакеті; - оцінка кредитоспроможності позичальника; - аналіз забезпечення за кредитом
Ухвалення рішення	- розгляд заявки кредитним комітетом; - визначення умов кредитування позичальника; - підписання договору з позичальником
Супроводження кредиту	- контроль використання коштів позичальником; - моніторинг фінансового стану позичальника; - управління простроченою заборгованістю



Рис. Г.1. Основні етапи кредитування