

**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: Удосконалення управління кредитним портфелем для  
посилення фінансової стабільності банку**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування  
та фондовий ринок»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Владислав АНДРЕЙЦЕВ**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Світлана ХАЛАТУР**

**Дніпро – 2025**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

**Кафедра:** 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

Андрейцева Владислава Сергійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення управління кредитним портфелем для посилення фінансової стабільності банку

**Науковий керівник:** Халатур Світлана Миколаївна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2996

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «05» грудня 2025 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти та законодавство, що регулюють банківську діяльність в Україні, фінансова звітність і аудиторські звіти щодо діяльності АТ КБ «ПриватБанк», а також матеріали наукових монографій, фахових публікацій, періодичних видань і ресурсів мережі Інтернет.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Вступ. 2. Теоретичні засади управління кредитним портфелем банку. 3. Дослідження стану та якості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк». 4. Шляхи вдосконалення управління кредитним портфелем для зміцнення фінансової стабільності банку. 5. Висновки і пропозиції.

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

1. Концептуальні підходи до управління кредитним портфелем. 2. Фактори впливу на ризики кредитного портфеля в контексті забезпечення фінансової стабільності банку. 3. Порівняння банків України за обсягом активів у 2024 р., %. 4. Депозити фізичних осіб у провідних банках України у 2024 р., %. 5. Структура кредитного портфеля ПриватБанку відповідно до виду позичальників за 2020-2024 рр. 6. Зміни у валютній структурі кредитного портфеля ПриватБанку за 2020-2024 рр., %. 7. Порівняння частки NPL ПриватБанку та середнього рівня по банківській системі України. 8. Динаміка коефіцієнта ефективності управління кредитним портфелем ПриватБанку. 9. Етапи формування стратегії управління кредитним портфелем. 10. Ключові завдання кредитного моніторингу в банках. 11. Інтеграція процесів моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля ПриватБанку. 12. Співвідношення ймовірності дефолту та прибутковості позики.

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання «19» травня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади управління кредитним портфелем банку	травень-червень 2025	виконано
2	Дослідження стану та якості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»	липень-серпень 2025	виконано
3	Шляхи вдосконалення управління кредитним портфелем для зміцнення фінансової стабільності банку	вересень-жовтень 2025	виконано
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
5	Оформлення роботи	грудень 2025	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Владислав АНДРЕЙЦЕВ

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Світлана ХАЛАТУР

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ	8
1.1. Сутність, структура та класифікація кредитного портфеля	8
1.2. Концептуальні підходи до управління кредитним портфелем	16
1.3. Ризики кредитного портфеля та їх вплив на фінансову стабільність банку	22
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЯКОСТІ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	37
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та організація управління його кредитною діяльністю	37
2.2. Аналіз динаміки та структури кредитного портфеля	44
2.3. Оцінка якості кредитного портфеля та ефективності управління ним	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКУ	62
3.1. Формування ефективної стратегії управління кредитним портфелем	62
3.2. Інноваційні підходи до моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля	69
3.3. Збалансування ризику та прибутковості кредитного портфеля як чинник підвищення фінансової стійкості банку	75
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління кредитним портфелем для посилення фінансової стабільності банку»

**Кваліфікаційна робота містить:** 93 с., 12 рис., 16 табл., 59 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – діяльність банку з управління кредитними активами.

**Предмет дослідження** – методи, механізми та інструменти підвищення ефективності управління кредитним портфелем.

**Метою роботи** є визначення ефективних стратегій управління кредитним портфелем банку, що дозволяють мінімізувати кредитні ризики, підвищити доходність і забезпечити стабільність фінансових показників у сучасних економічних умовах.

**Методи дослідження** – аналіз і синтез, індукція та дедукція, логічне узагальнення та порівняльний метод, групування, коефіцієнтний аналіз, методи моделювання та експертних оцінок.

В ході виконання кваліфікаційної роботи удосконалено підходи до управління кредитним портфелем банку з урахуванням забезпечення його фінансової стабільності, розвинуто механізми застосування інноваційних інструментів моніторингу, реструктуризації та збалансування ризику й прибутковості кредитного портфеля.

Результати рекомендовані до впровадження АТ КБ «ПриватБанк» у м. Дніпро.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

БАНК, КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, УПРАВЛІННЯ КРЕДИТАМИ, ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ, КРЕДИТНІ РИЗИКИ, НЕПРАЦЮЮЧІ КРЕДИТИ (NPL), ДИВЕРСИФІКАЦІЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ, СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ

### KEYWORDS

BANK, LOAN PORTFOLIO, LOAN MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, CREDIT RISKS, NON-PERFORMING LOANS (NPL), LOAN PORTFOLIO DIVERSIFICATION, LOAN PORTFOLIO MANAGEMENT STRATEGIES

## ВСТУП

В умовах економічної нестабільності, зростання інфляції та воєнних ризиків в Україні управління кредитними ресурсами потребує нових підходів та інструментів. Збільшення частки проблемних кредитів безпосередньо впливає на ліквідність, прибутковість і довіру клієнтів до банківської системи. Саме тому особливого значення набуває формування збалансованої структури кредитного портфеля з урахуванням ризиковості різних сегментів позичальників.

Сучасні дослідження свідчать, що ефективне управління кредитним портфелем має базуватися на впровадженні системного моніторингу та застосуванні міжнародних стандартів ризик-менеджменту. Використання цифрових технологій та скорингових моделей дозволяє підвищити якість оцінки позичальників і своєчасно виявляти потенційні проблеми. Водночас банки повинні розробляти інноваційні стратегії, спрямовані на диверсифікацію кредитних ризиків та зміцнення фінансової стабільності. Важливим завданням є також дотримання вимог регулятора щодо формування резервів за кредитними операціями.

Раціональне управління кредитним портфелем сприяє не лише підвищенню фінансової стійкості окремого банку, але й стабілізації банківського сектору загалом. Це створює підґрунтя для розвитку економіки, оскільки кредитування є основним механізмом підтримки бізнесу та населення. Таким чином, дослідження проблематики управління кредитним портфелем у контексті посилення фінансової стабільності є актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Наразі дослідження у сфері управління кредитним портфелем банку і його кредитним ризиком послідовно розглянуті у роботах науковців, серед яких слід відзначити: Н. Аванесова, Є. Андрущак, О. Береславська, В. Варцаба, Н. Волкова, А. Дробязко, О. Клименко, В. Корнеєв, Т. Косова,

М. Крупка, Ю. Макаренко, О. Олексюк, Н. Островська, Ю. Харченко, І. Шалигіна та інші. Значна увага приділяється питанням формування резервів за кредитними операціями відповідно до вимог міжнародних стандартів, зокрема Базельських угод. У працях останніх років дослідники підкреслюють важливість цифровізації процесів управління кредитами, що дає змогу покращити моніторинг і прогнозування ризиків. Також вивчається вплив макроекономічних факторів – інфляції, валютних коливань, воєнних ризиків – на якість кредитних портфелів українських банків. Отримані наукові результати створюють теоретичне підґрунтя для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо зміцнення фінансової стабільності банків через ефективне управління кредитними активами.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних стратегій управління кредитним портфелем банку, що дозволяють мінімізувати кредитні ризики, підвищити дохідність і забезпечити стабільність фінансових показників у сучасних економічних умовах.

Завдання дослідження формулюються як конкретні кроки для досягнення мети та полягають у наступному:

- розкрити сутність та структуру кредитного портфеля банку;
- дослідити концептуальні підходи до управління кредитним портфелем;
- визначити основні ризики кредитного портфеля та оцінити їхній вплив на фінансову стабільність банку;
- надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і проаналізувати систему управління його кредитною діяльністю;
- провести аналіз динаміки та структури кредитного портфеля ПриватБанку;
- оцінити якість кредитного портфеля та ефективність управління ним у досліджуваному банку;
- обґрунтувати напрями формування ефективної стратегії управління кредитним портфелем;

– запропонувати інноваційні підходи до моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля;

– розробити рекомендації щодо збалансування ризику та прибутковості кредитного портфеля як чинника підвищення фінансової стійкості банку.

Об’єкт дослідження – діяльність банку з управління кредитними активами.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти підвищення ефективності управління кредитним портфелем.

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, логічне узагальнення та порівняльний метод – для розкриття теоретичних засад управління кредитним портфелем банку. Для оцінки стану, структури та якості кредитного портфеля ПриватБанку використано економіко-статистичні методи: горизонтальний і вертикальний аналіз, групування, динамічний та коефіцієнтний аналіз. Для обґрунтування напрямів удосконалення управління кредитним портфелем застосовано методи прогнозування, факторного аналізу, моделювання та експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти, статистичні дані НБУ, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк», а також наукові праці, монографії, статті та аналітичні матеріали з питань банківської діяльності.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління кредитним портфелем банку з урахуванням забезпечення його фінансової стабільності та розвитку механізму застосування інноваційних інструментів моніторингу, реструктуризації та збалансування ризику й прибутковості кредитного портфеля.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання банківськими установами для підвищення ефективності управління кредитним портфелем та зміцнення фінансової стабільності.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ

### 1.1. Сутність, структура та класифікація кредитного портфеля

Сутність кредитного портфеля полягає у тому, що він виступає одним із ключових елементів активів банку, формуючи основу його дохідності та визначаючи рівень фінансової стійкості. Кредитний портфель представляє собою сукупність усіх виданих банком кредитів, які можуть мати різні характеристики за строками, розмірами, забезпеченням та рівнем ризику. Він є індикатором якості кредитної політики банку, адже від збалансованості та раціональної структури кредитного портфеля залежить здатність фінансової установи виконувати свої зобов'язання, підтримувати ліквідність та забезпечувати конкурентоспроможність [3].

Сутність кредитного портфеля проявляється також у його функціональному значенні: по-перше, він забезпечує отримання прибутку, що становить основну частину банківських доходів від процентів і комісій; по-друге, виступає інструментом управління ризиками, оскільки кредитний портфель формує основу для оцінки кредитних ризиків, їхнього розподілу та мінімізації; по-третє, виконує макроекономічну функцію, сприяючи розвитку економіки шляхом фінансування підприємств і домогосподарств. Якість кредитного портфеля визначається не лише рівнем його прибутковості, а й диверсифікованістю, тобто збалансованим розподілом кредитів за видами позичальників, галузями та строками. Надмірна концентрація кредитів в одному секторі або у великих позичальників може підвищити ризикованість, тоді як диверсифікація дозволяє банку зменшити залежність від окремих клієнтів чи сфер діяльності [7].

Сутність кредитного портфеля можна визначити як інтегральну характеристику кредитної діяльності банку, що відображає її ефективність,

рівень ризику та перспективи розвитку, а також забезпечує зв'язок між мікроекономічними інтересами банків і позичальників та макроекономічними потребами суспільства в інвестиційних ресурсах [11].

Структура кредитного портфеля банку відображає склад і співвідношення різних груп кредитів, що надаються різним категоріям позичальників, за різними умовами та характеристиками, і водночас є важливим показником якості управління кредитними ресурсами [43].

Кредитний портфель банку за видами позичальників має важливе значення, оскільки саме склад позичальників визначає рівень диверсифікації ризиків, прибутковість кредитних операцій та стратегічну орієнтацію банківської діяльності [12]. Передусім виділяють кредити, надані юридичним особам, які формують значну частину портфеля більшості банків. До цієї категорії належать корпоративні кредити підприємствам промисловості, аграрного сектору, будівництва, транспорту, торгівлі та інших сфер економіки. Їх особливістю є великі обсяги, довгостроковий характер та значний вплив на економічну активність країни. Юридичні особи найчастіше використовують кредитні ресурси для інвестування у виробничий процес, розширення бізнесу, закупівлю обладнання, сировини чи фінансування експортно-імпортних операцій. Цей сегмент кредитного портфеля приносить банкам вагомі доходи, але водночас супроводжується підвищеними ризиками у разі нестабільності ринку або проблем платоспроможності великих клієнтів.

Окрему частину кредитного портфеля складають кредити фізичним особам, які включають споживчі, іпотечні та інші види кредитів, що надаються населенню. Вони, як правило, мають масовий характер, менші обсяги та більш короткі строки погашення, порівняно з корпоративними кредитами. Найбільш поширеними є споживчі кредити для придбання товарів тривалого користування, автомобілів, оплати навчання чи медичних послуг. Іпотечні кредити, своєю чергою, надаються для придбання житла або будівництва нерухомості та є довгостроковими, часто з фіксованою

процентною ставкою. Цей сегмент кредитування вирізняється високим ступенем диверсифікації, адже кількість фізичних осіб-позичальників значно перевищує кількість корпоративних клієнтів, що дозволяє банку знижувати ризики концентрації. Проте він чутливий до змін рівня доходів населення, макроекономічної стабільності та політики держави щодо підтримки кредитування домогосподарств [44].

Особливе місце в структурі кредитного портфеля займають кредити, надані державним установам та органам місцевого самоврядування. Цей сегмент відносно менш поширений, однак має важливе значення, оскільки пов'язаний із фінансуванням бюджетних програм, інфраструктурних проектів, соціальних ініціатив чи тимчасовим покриттям дефіциту бюджетних коштів. Такі кредити зазвичай вважаються менш ризиковими, адже держава виступає надійним позичальником, проте їх прибутковість для банків є нижчою порівняно з корпоративними чи споживчими кредитами [26].

Розподіл кредитного портфеля за видами позичальників є ключовим елементом аналізу та управління банківською діяльністю. Баланс між корпоративним, роздрібним і державним сегментами визначає фінансову стійкість банку, дозволяє оптимально поєднувати прибутковість і ризики, а також забезпечує виконання соціально-економічних функцій банківської системи в цілому [22].

За строками кредитний портфель банку поділяється на короткострокові, середньострокові та довгострокові кредити, і цей поділ є важливим з точки зору управління ліквідністю, ризиками та прибутковістю банку. Короткострокові кредити, що надаються на термін до одного року, переважно використовуються для фінансування оборотного капіталу підприємств, поповнення обігових коштів, розрахунків за контрактами, а також для споживчих потреб населення. Вони мають високу оборотність і забезпечують швидке повернення коштів, що позитивно впливає на підтримання ліквідності банку. Середньострокові кредити, які зазвичай

надаються строком від одного до трьох років, найчастіше використовуються для інвестицій у виробничі потреби, придбання обладнання, транспортних засобів чи фінансування середніх за тривалістю бізнес-проектів. Вони приносять більший дохід порівняно з короткостроковими, проте потребують ретельнішої оцінки кредитоспроможності позичальника та його здатності генерувати стабільні грошові потоки. Довгострокові кредити, що перевищують строк у три роки, зазвичай надаються для реалізації масштабних інвестиційних проектів, розвитку інфраструктури, будівництва, купівлі нерухомості чи іпотечного кредитування. Такі позики найбільш прибуткові для банку внаслідок високих процентних ставок і тривалого строку користування, однак водночас вони пов'язані з найбільшими ризиками, оскільки в умовах економічної нестабільності та коливань ринкового середовища зростає ймовірність невиконання боргових зобов'язань. Отже, класифікація кредитів за строками дозволяє банку формувати збалансований кредитний портфель, у якому поєднуються швидколіквідні активи та довгострокові інвестиції, що забезпечує одночасно і прибутковість, і фінансову стабільність [21].

У структурі кредитного портфеля важливе місце посідає поділ кредитів за видами забезпечення, оскільки наявність або відсутність належного забезпечення безпосередньо впливає на рівень кредитного ризику та стабільність банківської діяльності. Забезпечені кредити є найбільш поширеними в банківській практиці, адже вони передбачають надання банку певних гарантій від позичальника щодо повернення основної суми боргу та відсотків. У ролі забезпечення може виступати іпотека на нерухомість, застава рухомого майна, товарів у обігу, цінних паперів, грошових депозитів або ж поручительства та гарантії третіх осіб. Такі кредити вважаються менш ризиковими для банку, оскільки у випадку неплатоспроможності позичальника фінансова установа має можливість компенсувати свої збитки за рахунок реалізації заставленого майна чи використання гарантійних інструментів. Водночас надання забезпечених кредитів потребує від банку

проведення ґрунтовної оцінки застави, перевірки її ліквідності, вартості та правового статусу [35].

Окрему групу становлять незабезпечені або бланкові кредити, що надаються позичальникам без застави чи інших матеріальних гарантій. Вони видаються переважно на короткий термін і базуються на високому рівні довіри банку до клієнта, його позитивній кредитній історії, стабільних доходах та платоспроможності. Такі кредити характерні для надійних корпоративних клієнтів або для споживчого кредитування населення, зокрема у вигляді кредитних карток чи овердрафтів. Незважаючи на відсутність забезпечення, банк компенсує підвищений ризик зазвичай вищими процентними ставками та більш жорстким контролем за дотриманням умов кредитного договору [41].

Розподіл кредитного портфеля за видами забезпечення відображає баланс між прибутковістю та ризиковістю кредитних операцій банку. Забезпечені кредити дозволяють мінімізувати можливі втрати у разі неповернення, але вимагають значних витрат часу і ресурсів на перевірку та супровід застави, тоді як незабезпечені кредити забезпечують швидший доступ клієнтів до фінансових ресурсів, проте створюють підвищене навантаження на систему управління ризиками банку [47].

У структурі кредитного портфеля банку важливе місце займає класифікація за якістю, оскільки саме вона визначає рівень ризиковості кредитних операцій та стабільність фінансового стану банку. За якістю кредити поділяються на стандартні, субстандартні, сумнівні та безнадійні. Стандартні кредити – це такі, що надані надійним позичальникам із достатнім фінансовим забезпеченням та позитивною кредитною історією, обслуговуються своєчасно, не створюють загрози втрати коштів і приносять очікуваний прибуток банку. Субстандартні кредити характеризуються певними відхиленнями від умов договору, наприклад, несвоєчасним здійсненням окремих платежів або погіршенням фінансового стану позичальника, проте ймовірність їхнього повернення залишається високою.

Сумнівні кредити мають значний рівень ризику, оскільки позичальник демонструє нестійкий фінансовий стан, допускає регулярні затримки платежів або має низьку ліквідність забезпечення, що ставить під сумнів повне виконання зобов'язань. Безнадійні кредити – це ті, за якими повернення основної суми та відсотків практично неможливе, оскільки позичальник перебуває у стані банкрутства чи ліквідації, а забезпечення не покриває втрат банку. Така класифікація дозволяє банкам формувати відповідні резерви під кредитні ризики, здійснювати ефективний контроль за портфелем та своєчасно реагувати на погіршення якості активів [52].

Класифікація кредитного портфеля банку ґрунтується на різних критеріях, що дозволяють оцінити його якість, ризикованість, диверсифікованість та відповідність стратегічним цілям фінансової установи. Класифікація кредитного портфеля може бути за одними із ключових критеріїв: рівень ризику; галузева спрямованість кредитування; рівень концентрації кредитного портфеля або за цільовим призначенням [18].

Класифікація кредитного портфеля за критеріями ризику є важливим елементом управління банківськими активами, оскільки дає змогу оцінити рівень загроз для фінансової стабільності установи та своєчасно застосувати інструменти мінімізації можливих втрат. У практиці банківського кредитування кредити поділяють на низькоризикові, середньоризикові та високоризикові [9].

Низькоризиковими вважаються позики, які надані фінансово стійким клієнтам із високим рівнем кредитоспроможності, стабільними доходами, позитивною історією погашення зобов'язань і наявним якісним забезпеченням у вигляді ліквідної застави чи гарантій. Такі кредити характеризуються високою ймовірністю повного та своєчасного повернення, що робить їх базовим джерелом прибутковості банку.

Середньоризикові кредити надаються позичальникам, фінансовий стан яких не є абсолютно стабільним, але водночас достатнім для виконання зобов'язань. У таких випадках банк може вимагати додаткове забезпечення

або підвищену процентну ставку, щоб компенсувати можливі ризики.

До високоризикових кредитів належать позики, надані клієнтам із нестійким фінансовим становищем, відсутністю надійного забезпечення чи негативною кредитною історією. Вони мають підвищену ймовірність неповернення та потребують особливої уваги з боку банку, включаючи застосування жорсткіших умов кредитування та регулярного моніторингу [4].

Класифікація кредитного портфеля за критеріями ризику дозволяє не лише структурувати кредитні активи за рівнем небезпеки, а й формувати адекватні резерви під можливі втрати, що є ключовим інструментом у підтриманні фінансової стабільності та надійності банківської системи [16].

Класифікація кредитного портфеля за галузевою спрямованістю передбачає розподіл кредитних ресурсів банку відповідно до сфер економічної діяльності позичальників, що дозволяє оцінити концентрацію ризиків та рівень диверсифікації фінансових вкладень. Галузевий підхід є важливим з огляду на те, що окремі сектори економіки характеризуються різним рівнем рентабельності, стабільності та схильності до кризових явищ, тому банки враховують ці фактори при формуванні своєї кредитної політики. Наприклад, значна частка кредитів у сільське господарство свідчить про підтримку аграрного сектору, але водночас підвищує ризик неповернення через сезонність виробництва, вплив кліматичних умов чи коливання цін на аграрні товари. Кредитування промисловості, зокрема переробних і добувних підприємств, пов'язане з великими обсягами інвестицій та довгостроковими проектами, що можуть приносити стабільний прибуток, але потребують значних ресурсів і несуть ризик залежності від зовнішньоекономічної кон'юнктури. Значна частка кредитів у будівельну галузь демонструє активний розвиток інфраструктури та житлового сектору, проте будівництво чутливе до економічних криз та зниження платоспроможності населення. Торгівля та сфера послуг відзначаються високою швидкістю обороту капіталу, що зменшує ризики для банку, однак залежність цих галузей від внутрішнього попиту створює певну нестабільність у кризових умовах.

Галузева класифікація дозволяє банку визначати рівень ризикованості свого кредитного портфеля, формувати оптимальну структуру, знижувати концентрацію кредитів у найбільш вразливих галузях і водночас підтримувати пріоритетні напрями розвитку економіки [17].

Кредитний портфель за цільовим призначенням відображає напрями використання кредитних ресурсів і має важливе значення для оцінки ролі банку у фінансуванні економіки та задоволенні потреб позичальників. Інвестиційні кредити спрямовуються на фінансування капітальних вкладень, придбання основних засобів, реконструкцію чи модернізацію виробництва, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємств і створює умови для зростання їхньої конкурентоспроможності [25].

Кредити на оборотні потреби надаються підприємствам для фінансування поточної діяльності, поповнення оборотного капіталу, закупівлі сировини, матеріалів чи товарів, що сприяє безперебійному функціонуванню бізнесу та підтриманню ліквідності [6].

Споживчі кредити орієнтовані на фізичних осіб і дозволяють фінансувати придбання товарів тривалого користування, оплату освітніх чи медичних послуг, подорожей, а також забезпечують підвищення рівня життя населення та стимулюють внутрішній попит. Іпотечні кредити, як одна з найбільш розповсюджених форм довгострокового кредитування населення, спрямовані на придбання, будівництво або реконструкцію житла під заставу нерухомості, що водночас забезпечує надійність для банку та задовольняє соціально важливу потребу громадян [27].

Окрему групу становлять інноваційні кредити, які призначені для фінансування науково-дослідних розробок, впровадження нових технологій, стартапів та проектів у сфері високих технологій, що має значення для економічного розвитку та технологічної модернізації країни [9].

Таким чином, класифікація кредитного портфеля за цільовим призначенням дозволяє банку збалансувати свої активи між різними напрямими кредитування, мінімізувати ризики та задовольнити потреби як

бізнесу, так і населення.

## 1.2. Концептуальні підходи до управління кредитним портфелем

Управління кредитним портфелем є одним із ключових напрямів банківської діяльності, адже саме кредити становлять основну частку активів банківських установ та визначають рівень їх фінансової стабільності. В умовах динамічного економічного середовища, високого рівня ризиків та невизначеності формування ефективного кредитного портфеля набуває особливого значення, оскільки забезпечує баланс між прибутковістю, ліквідністю та ризиковістю кредитних операцій [23]. Концептуальні підходи до управління кредитним портфелем передбачають поєднання традиційних методів аналізу й оцінки кредитоспроможності з сучасними інструментами ризик-менеджменту, диверсифікації, використанням математичного моделювання та інформаційних технологій (рис. 1.1).

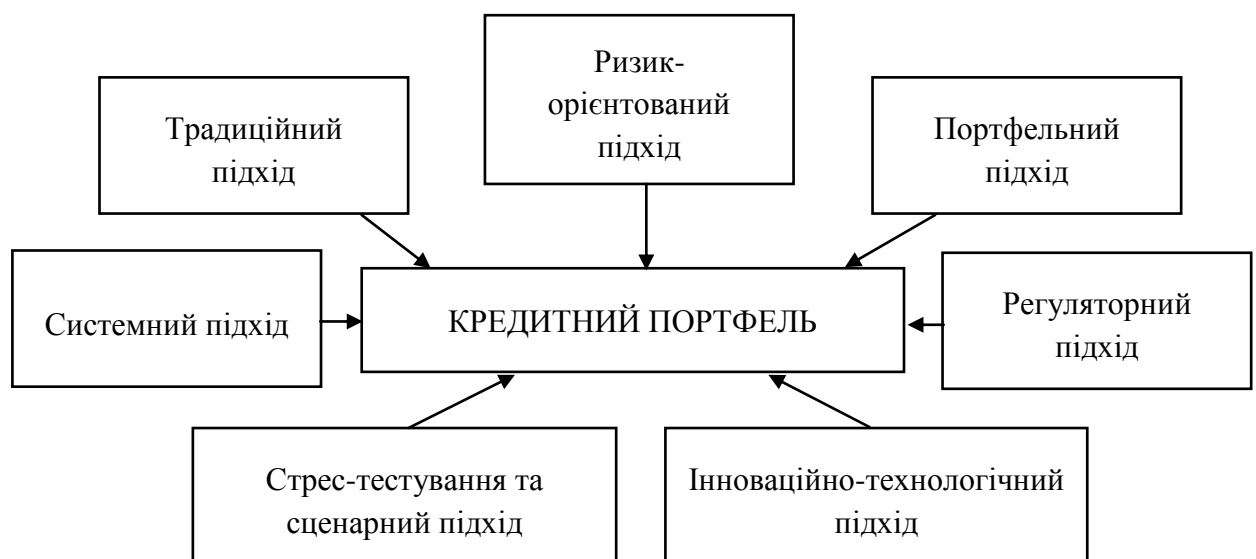


Рис. 1.1. Концептуальні підходи до управління кредитним портфелем

Джерело: сформовано автором

Важливо враховувати вплив як внутрішніх чинників банківської діяльності, так і зовнішніх умов, зокрема регуляторних вимог, стану фінансового ринку, економічної політики держави та глобальних тенденцій. Ефективність управління кредитним портфелем безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку, його здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [5].

Традиційний підхід до управління кредитним портфелем ґрунтується на орієнтації банку насамперед на забезпечення стабільного рівня прибутковості від кредитних операцій. У центрі уваги знаходиться співвідношення доходності та ризику, причому головний акцент робиться на максимізації процентного доходу від виданих позик. Управління портфелем у межах цього підходу передбачає детальну оцінку якості окремих кредитів, контроль за їх виконанням і вчасне реагування на випадки прострочення чи неповернення. Основним індикатором ефективності вважається зниження частки проблемних кредитів, адже саме вони безпосередньо впливають на фінансові результати банку. Традиційний підхід часто спирається на класичні методи аналізу кредитоспроможності позичальників, використання фінансової звітності, коефіцієнтів платоспроможності та ліквідності, що дозволяє приймати рішення на основі об'єктивних економічних показників. Однак недоліком цього підходу є відносно низький рівень врахування комплексного впливу зовнішніх факторів, таких як макроекономічна нестабільність чи зміна ринкової кон'юнктури, а також обмежена увага до диверсифікації кредитного портфеля [14]. Незважаючи на це, традиційний підхід залишається фундаментальною основою для формування кредитної політики банку, адже забезпечує простоту в реалізації, зрозумілі критерії оцінки результатів і створює базу для подальшого впровадження сучасніших методів управління.

Ризик-орієнтований підхід до управління кредитним портфелем

передбачає, що основна увага банку зосереджується не лише на досягненні прибутковості, а насамперед на контролі та мінімізації кредитних ризиків. Такий підхід ґрунтується на усвідомленні того, що кожен кредитний інструмент, незалежно від його розміру чи форми, містить у собі потенційну загрозу для фінансової стабільності банку у випадку неповернення. Управління в цьому контексті здійснюється через побудову цілісної системи ризик-менеджменту, яка охоплює процеси попередньої оцінки позичальників, визначення рівня ймовірності дефолту, розрахунок кредитного рейтингу та створення ефективної системи моніторингу. Застосування кредитних скорингових моделей і рейтингів дозволяє виявити слабкі місця ще на етапі видачі кредиту та зменшити ймовірність формування проблемної заборгованості. Важливим елементом є формування резервів під можливі кредитні втрати, що відповідає як міжнародним стандартам фінансової звітності, так і вимогам НБУ. Це забезпечує додатковий рівень захисту від непередбачуваних втрат і зменшує ризик ліквідності. Крім того, ризик-орієнтований підхід вимагає постійного аналізу макроекономічної ситуації, галузевих ризиків і фінансового стану позичальників, що дозволяє не лише знизити ризик, а й підвищити ефективність управління всім кредитним портфелем. У результаті банк отримує більш збалансовану структуру активів, здатну витримувати коливання економічного середовища та забезпечувати стійку дохідність навіть за умов підвищеної нестабільності [45].

Портфельний підхід до управління кредитним портфелем банку ґрунтується на тому, що кредити розглядаються не ізольовано, а як єдина сукупність активів, які взаємодіють між собою та формують загальний рівень прибутковості й ризику. Його сутність полягає у використанні принципів портфельної теорії для досягнення оптимального балансу між доходністю, ризиком та ліквідністю. У межах цього підходу основним завданням є диверсифікація кредитних вкладень шляхом розподілу коштів між позичальниками різних галузей економіки, регіонів, категорій та рівнів

кредитоспроможності, що дозволяє знизити ймовірність концентрації ризику. Портфельний підхід вимагає постійного аналізу структури кредитного портфеля за строками, видами кредитів, обсягами та якістю обслуговування боргу, а також використання кількісних методів оцінки, включаючи розрахунок показників концентрації та диверсифікації. Важливим елементом є оптимізація співвідношення між короткостроковими і довгостроковими позиками, оскільки це визначає рівень ліквідності банку та його здатність виконувати зобов'язання. Крім того, застосування портфельного підходу дозволяє визначати оптимальну структуру портфеля з урахуванням стратегічних цілей банку, таких як розширення частки ринку, підвищення прибутковості чи зниження рівня проблемних кредитів. Таким чином, портфельний підхід забезпечує більш системне управління кредитними операціями, мінімізує ризики окремих позичальників і водночас підвищує стабільність та конкурентоспроможність банківської установи [37].

Системний підхід до управління кредитним портфелем банку ґрунтується на розумінні того, що кредитна діяльність є невід'ємною складовою загальної фінансової стратегії установи та тісно взаємодіє з іншими напрямками її функціонування. Його сутність полягає в комплексному врахуванні впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на процес формування та обслуговування кредитного портфеля. Такий підхід передбачає, що прийняття управлінських рішень щодо кредитів здійснюється не ізольовано, а в контексті всієї діяльності банку, що забезпечує більш високу узгодженість стратегічних і тактичних завдань. Системний підхід акцентує увагу на інтеграції кредитного менеджменту з іншими напрямками, такими як інвестиційна діяльність, депозитна політика, валютні та розрахункові операції, що дозволяє збалансувати структуру активів і пасивів банку, уникнути надмірної концентрації ризиків та досягти оптимальної дохідності. Важливою складовою є побудова внутрішньої системи моніторингу та контролю, яка дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та коригувати політику управління портфелем. Системний підхід також

враховує взаємозв'язок банку з макроекономічним середовищем, динаміку ринкових процесів і вимоги регулятора, що формує передумови для стійкого функціонування кредитного портфеля навіть в умовах високої економічної нестабільності [56].

Стрес-тестування та сценарний підхід до управління кредитним портфелем базуються на необхідності врахування потенційних загроз і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, які можуть суттєво впливати на стабільність банку та його фінансові результати. У сучасних умовах високої економічної та політичної нестабільності особливе значення набуває практика моделювання можливих кризових ситуацій, таких як різкі коливання валютного курсу, інфляційні сплески, падіння рівня платоспроможності позичальників, зростання безробіття чи зниження попиту на певні галузеві товари й послуги. Застосування сценарного підходу дозволяє не лише оцінити поточний рівень стійкості кредитного портфеля, але й спрогнозувати його поведінку за різних варіантів розвитку подій. У процесі стрес-тестування формуються кілька моделей – базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії, які відображають відповідно нормальні ринкові умови, сприятливу кон'юнктуру та кризові явища. Аналіз результатів дозволяє банку виявити слабкі місця кредитного портфеля, визначити найбільш ризиковані групи позичальників та сфери кредитування, а також розробити механізми мінімізації потенційних втрат. Важливим елементом такого підходу є формування антикризових заходів, серед яких перегляд кредитної політики, посилення вимог до забезпечення, збільшення резервів під ризикові активи, зміна структури кредитного портфеля шляхом диверсифікації за галузями та регіонами. Отже, стрес-тестування та сценарний аналіз стають дієвими інструментами превентивного управління, що дозволяють банкам завчасно реагувати на негативні тенденції та підвищувати стійкість кредитного портфеля в умовах невизначеності та динамічних змін економічного середовища [32].

Регуляторний підхід до управління кредитним портфелем базується на

суворому дотриманні вимог законодавства, нормативних актів НБУ та міжнародних стандартів, зокрема принципів і рекомендацій Базельського комітету. Він передбачає, що банк має не лише орієнтуватися на власну прибутковість і внутрішні критерії ефективності, але й враховувати встановлені нормативи ліквідності, достатності капіталу, концентрації кредитного ризику, диверсифікації кредитного портфеля. Це означає, що будь-яке кредитне рішення повинно прийматися у відповідності до лімітів та показників, визначених регулятором, а також супроводжуватися прозорою звітністю та постійним контролем з боку наглядових органів. Однією з ключових вимог у межах цього підходу є формування резервів під кредитні ризики, які мають бути достатніми для покриття можливих збитків у випадку неплатоспроможності позичальників. Важливо також забезпечити належне розкриття інформації про структуру кредитного портфеля, рівень ризику, методи його оцінки, що сприяє підвищенню довіри інвесторів, вкладників і суспільства до банківської системи. Регуляторний підхід стимулює банки впроваджувати внутрішні системи моніторингу, відповідати принципам прозорості, підвищувати якість корпоративного управління та узгоджувати власні стратегії з глобальними стандартами. У результаті він не лише обмежує надмірні ризики та сприяє фінансовій стабільності банку, а й підсилює стійкість всієї банківської системи, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності чи воєнних викликів [1].

Інноваційно-технологічний підхід до управління кредитним портфелем передбачає використання сучасних цифрових інструментів, які забезпечують якісно новий рівень контролю, аналізу та прогнозування у банківській діяльності. Насамперед мова йде про застосування великих масивів даних (Big Data), що дозволяють оцінювати кредитоспроможність клієнтів не лише за традиційними фінансовими показниками, а й за поведінковими та соціальними характеристиками. Використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання створює можливість для формування більш точних скорингових моделей, здатних зменшувати ймовірність дефолтів і

своєчасно виявляти ризикових позичальників. Важливим елементом інноваційного підходу є автоматизація процесів ухвалення рішень щодо надання кредитів, що суттєво скорочує час обробки заявок і підвищує якість обслуговування клієнтів. Значну роль відіграє цифровізація моніторингу кредитного портфеля, яка передбачає використання програмного забезпечення для постійного контролю за станом заборгованості, своєчасного реагування на виникнення проблемних кредитів і запобігання їхньому зростанню. Додатково важливим є розвиток фінтех-рішень, які інтегруються у банківські системи, підвищують точність прогнозування ліквідності та допомагають оптимізувати структуру кредитного портфеля з урахуванням потреб як банку, так і клієнтів [9]. У результаті інноваційно-технологічний підхід стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності фінансових ринків.

### 1.3. Ризики кредитного портфеля та їх вплив на фінансову стабільність банку

Сутність кредитного портфеля банку полягає в тому, що він є основною складовою активних операцій комерційного банку та відображає загальний обсяг виданих кредитів, згрупованих за певними ознаками: видами позичальників, термінами, сумами, валютами, видами забезпечення, рівнем надійності та ризиковості. Кредитний портфель виступає базовим джерелом доходів банку, адже саме кредитування приносить найбільшу частку відсоткових надходжень. Водночас він становить і найбільший ризиковий сегмент активів, оскільки неповернення позичок або погіршення їх якості безпосередньо загрожує фінансовій стійкості банку [2].

Формування кредитного портфеля є результатом активної кредитної політики, яка враховує стратегію банку, стан економіки, потреби клієнтів та регуляторні вимоги. Важливим аспектом є структура портфеля, що визначає співвідношення між довгостроковими і короткостроковими кредитами, валютними та гривневими позиками, а також розподіл за галузями економіки чи категоріями позичальників. Збалансований і диверсифікований кредитний портфель є запорукою стабільності банку, адже він дозволяє знизити вплив окремих ризикових факторів, тоді як надмірна концентрація кредитів у певному секторі чи у великих позичальників може стати причиною фінансових проблем. Таким чином, кредитний портфель відображає не лише фінансові результати кредитної діяльності, але й якість управління ризиками, ефективність внутрішньої політики банку та рівень його конкурентоспроможності на фінансовому ринку [5].

Кредитний ризик у структурі ризиків кредитного портфеля банку посідає ключове місце, оскільки він безпосередньо пов'язаний з основною діяльністю банківської установи – наданням кредитів юридичним і фізичним особам. Його сутність полягає у ймовірності неповернення позичальником основної суми боргу та відсотків у повному обсязі або у визначені договором строки. Виникнення кредитного ризику зумовлене тим, що кредитування завжди має елемент невизначеності: банк, надаючи кошти, не може бути повністю впевнений у тому, що позичальник зможе виконати взяті на себе зобов'язання, оскільки на процес погашення боргу впливають як внутрішні характеристики діяльності позичальника, так і зовнішні економічні, політичні та соціальні фактори. Кредитний ризик може проявлятися у формі часткового або повного дефолту позичальника, реструктуризації боргу на не вигідних для банку умовах, прострочення виплат відсотків чи основної суми боргу, а також у вигляді зниження вартості забезпечення, наданого під кредит [10].

До основних причин зростання кредитного ризику належать неякісна оцінка кредитоспроможності клієнтів, надання кредитів без достатнього

забезпечення або з переоціненою заставою, висока концентрація позик в одному секторі економіки чи серед обмеженої кількості позичальників, а також зовнішні чинники, серед яких економічні кризи, війна, інфляційні процеси чи девальвація національної валюти. Кредитний ризик має пряму загрозу для фінансової стабільності банку, оскільки його матеріалізація призводить до зростання частки проблемних активів, формування додаткових резервів, скорочення прибутковості та зниження капіталу банку. Це в свою чергу може стати причиною втрати довіри вкладників та інвесторів, відтоку клієнтів і, у крайньому випадку, загрожувати банкрутством [13].

З метою зниження рівня кредитного ризику банки впроваджують комплекс заходів управління, що включають ретельний аналіз кредитоспроможності позичальників, використання скорингових моделей та фінансового моніторингу, застосування системи внутрішніх лімітів на концентрацію кредитів, диверсифікацію кредитного портфеля за галузями та географією, а також формування достатніх резервів відповідно до вимог регулятора та міжнародних стандартів. Ефективне управління кредитним ризиком дозволяє банку зберегти стабільність, забезпечити високу якість активів і водночас залишатися конкурентоспроможним на ринку фінансових послуг [19].

Концентраційний ризик у складі ризиків кредитного портфеля банку є одним із найважливіших, оскільки він безпосередньо впливає на фінансову стійкість і стабільність діяльності установи. Його сутність полягає в тому, що значна частина кредитних ресурсів може бути сконцентрована на обмеженій кількості позичальників, у певній галузі економіки, регіоні або ж у конкретних видах кредитних операцій. У такій ситуації будь-яке негативне коливання, пов'язане з фінансовим станом ключового клієнта, кризою в окремій галузі чи регіональною нестабільністю, здатне спричинити суттєві збитки для банку. Наприклад, якщо великий відсоток кредитів виданий підприємствам будівельної сфери, то падіння ринку нерухомості призведе до

одночасного погіршення якості значної частини кредитного портфеля, що різко підвищить частку проблемних активів і знизить дохідність банку. Особливо небезпечним є надмірне кредитування пов'язаних осіб, оскільки в умовах дефолту групи таких позичальників банк втрачає значну частину своїх ресурсів і може опинитися на межі неплатоспроможності [28].

Концентраційний ризик загострюється також у разі нестачі диверсифікації портфеля, коли установа надмірно орієнтується на один сегмент клієнтів, нехтуючи принципами розподілу активів. Наявність цього ризику означає, що банк стає уразливим до системних шоків, а його фінансова стабільність залежить не від загального стану економіки, а від вузького кола факторів, які важко контролювати. Саме тому управління концентраційним ризиком передбачає впровадження кредитних лімітів для окремих позичальників, галузей і регіонів, розширення клієнтської бази, використання принципів диверсифікації та формування портфеля таким чином, щоб зменшити ймовірність одночасного виникнення проблем у великій кількості кредитів. Раціональне управління концентраційним ризиком є ключовим чинником забезпечення довгострокової фінансової стійкості банку [30].

Ризик країни у структурі кредитного портфеля банку являє собою один із найбільш специфічних та складних для прогнозування видів ризику, оскільки він безпосередньо залежить від економічної, політичної та правової стабільності держави, на території якої здійснює діяльність позичальник. Його сутність полягає у можливості неповернення кредитів чи неможливості обслуговування боргових зобов'язань позичальником через фактори, що виходять за межі його власної фінансової діяльності. Це можуть бути економічні кризи, інфляційні хвилі, політичні конфлікти, військові дії, валютні обмеження, дефолти урядів або ж зміни у податковому та фінансовому законодавстві. Ризик країни може проявлятися як у формі прямої загрози невиконання позичальником зобов'язань через зовнішні шоки, так і у формі обмеження можливостей банку отримувати платежі у

вільно конвертованій валюті. Важливо підкреслити, що цей ризик не завжди пов'язаний із фінансовим станом самого боржника: навіть платоспроможна компанія чи організація може опинитися в ситуації, коли через валютні обмеження, ембарго, заборону трансферу капіталу або політичні санкції вона не зможе здійснити розрахунки з кредитором [46].

В умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків ризик країни набуває особливого значення, оскільки банки все частіше видають кредити міжнародним компаніям або фінансують операції з нерезидентами. Для українських банків ця проблема є особливо актуальною з огляду на тривалий воєнний стан, санкційні обмеження, значні коливання валютного курсу, високу залежність від зовнішніх ринків та іноземних інвестицій. Невизначеність політичної ситуації та макроекономічна нестабільність можуть призводити до різкого зростання проблемної заборгованості, особливо якщо кредитування здійснювалося у країнах із підвищеним ризиком. У цьому контексті ризик країни стає чинником, що здатен підірвати фінансову стабільність банку через погіршення якості кредитного портфеля, зростання потреби у формуванні резервів та зниження довіри з боку вкладників і інвесторів. Своєчасна оцінка цього ризику, використання рейтингів міжнародних агентств, проведення глибокого аналізу макроекономічних показників країни-партнера та впровадження системи лімітів на кредитування в окремих регіонах є необхідними складовими ефективною стратегії управління ризиком країни у діяльності сучасного банку [50].

Ризик ліквідності кредитного портфеля банку полягає у ймовірності того, що внаслідок неповернення або несвоєчасного повернення виданих кредитів банк зіткнеться з нестачею грошових коштів для виконання своїх зобов'язань перед вкладниками, кредиторами чи контрагентами. Такий ризик безпосередньо пов'язаний із платоспроможністю позичальників, а також із структурою самого кредитного портфеля. Якщо значна частина кредитів стає проблемною, тобто простроченою або сумнівною щодо погашення, то

грошові надходження банку різко скорочуються, що знижує його можливості забезпечувати необхідний рівень ліквідності. Особливо небезпечними є ситуації, коли банк має надмірну концентрацію кредитів у довгострокових та низьколіквідних активах, які складно швидко перетворити у готівку, або коли більшість позичальників отримали кредити у валюті, відмінній від їхніх доходів, що підвищує ризик дефолту в умовах валютних коливань. У результаті ризик ліквідності проявляється у зростанні потреби банку залучати додаткові ресурси, зокрема міжбанківські кредити чи рефінансування від центрального банку, що веде до подорожчання пасивів і зниження прибутковості діяльності. Поглиблення цього ризику може призвести до касових розривів, затримок у виплатах клієнтам і, зрештою, до підриву довіри до банку. Ліквідність виступає ключовим елементом фінансової стабільності, і кожне зростання кредитних ризиків безпосередньо підсилює ймовірність виникнення кризи ліквідності, яка здатна спричинити серйозні проблеми для подальшого функціонування та навіть існування банку [47].

Валютний ризик у складі ризиків кредитного портфеля банку має надзвичайно важливе значення, оскільки він безпосередньо впливає як на якість активів, так і на фінансову стабільність установи. Сутність валютного ризику полягає в імовірності виникнення збитків для банку внаслідок зміни обмінних курсів валют, що використовуються у кредитних операціях. Класично він виникає у випадках, коли кредити надаються в іноземній валюті, а позичальник отримує основні доходи у національній. У такій ситуації девальвація національної валюти призводить до різкого зростання боргового навантаження на позичальника, що значно підвищує ймовірність дефолту за кредитом. Водночас банк стикається з проблемою знецінення застави, якщо вона виражена у гривні, тоді як зобов'язання позичальника зросли у валютному еквіваленті. Інший прояв валютного ризику пов'язаний з невідповідністю валютної структури активів та пасивів банку [29]. Якщо залучені депозити переважно номіновані у гривні, а значна частина кредитів

видана у валюті, банк може зіштовхнутися з так званим ризиком відкритої валютної позиції, що підвищує його вразливість до коливань обмінного курсу. Також важливим є вплив валютного ризику на платоспроможність та ліквідність банку. У разі різких девальваційних процесів зростає кількість проблемних кредитів, що потребує формування додаткових резервів, зменшує обсяг прибутку і призводить до скорочення капіталу. Це негативно позначається на виконанні нормативів НБУ та міжнародних стандартів, зокрема вимог Basel III. Для зменшення валютного ризику банки застосовують комплекс заходів: диверсифікацію кредитного портфеля за видами валют, обмеження частки валютних кредитів у структурі активів, використання деривативів для хеджування, ретельний аналіз валютної виручки позичальників перед наданням кредитів, встановлення суворих лімітів на операції з підвищеним ризиком. Важливим елементом захисту виступає формування адекватних резервів і проведення стрес-тестування, яке дозволяє оцінити наслідки різких змін валютного курсу для кредитного портфеля. Таким чином, валютний ризик є комплексним і багатовимірним, він охоплює не лише взаємовідносини банку з позичальниками, а й внутрішню збалансованість фінансових потоків, тому його ефективне управління є ключовою умовою підтримання фінансової стабільності банку [57].

Правовий ризик у структурі ризиків кредитного портфеля банку є одним із найбільш складних і водночас малокерованих, оскільки його виникнення та масштаби значною мірою залежать від зовнішнього середовища, нормативно-правової бази та правозастосовчої практики. Він пов'язаний із можливістю виникнення несприятливих для банку наслідків унаслідок недосконалості або суперечливості чинного законодавства, неправильного оформлення кредитних угод, неточностей чи прогалин у договірній документації, а також змін у правових нормах, які регулюють банківську діяльність [48].

На практиці правовий ризик може проявлятися у випадках, коли кредитні договори укладені з порушеннями або містять положення, які у подальшому можуть бути оскаржені в судовому порядку позичальниками, контрагентами чи регуляторними органами. Це створює передумови для втрати банком частини кредитних коштів або неможливості повного стягнення боргу та відсотків. Значним джерелом правового ризику також є недосконалість правового забезпечення кредитних операцій у сфері застави: неналежна реєстрація майнових прав, недостатньо чіткі умови реалізації заставного майна, подвійне обтяження активів або наявність інших прихованих юридичних обмежень. У таких випадках навіть при наявності формального забезпечення кредиту банк може втратити можливість швидко та в повному обсязі повернути свої кошти [51].

Додатковим фактором виступає зміна податкового, валютного та банківського законодавства, яка може призвести до перегляду умов кредитних договорів або створення додаткових обтяжень для банку. Наприклад, введення нових процедур стягнення боргів або обмежень щодо реалізації застави може суттєво ускладнити процес повернення проблемної заборгованості [24].

Окрему групу становлять ризики, пов'язані з корупційними проявами, затягуванням судових процесів та нестабільністю судової практики, коли рішення судів у подібних справах можуть відрізнятись, що створює невизначеність для банку. Правовий ризик є багатофакторним і охоплює як внутрішні недоліки правової роботи банку, так і зовнішні аспекти правового середовища. Його наслідком можуть стати прямі фінансові втрати у вигляді неповернених кредитів, збільшення витрат на юридичний супровід, погіршення ліквідності та навіть зниження довіри клієнтів і партнерів до банку. Для мінімізації цього ризику банки мають приділяти значну увагу юридичній експертизі договорів, якісному оформленню кредитної документації, правильному та своєчасному забезпеченню реєстрації прав на

заставу, а також постійному моніторингу змін у законодавстві та адаптації внутрішніх процедур до нових правових умов [31].

Взаємозв'язок факторів, що підвищують ризиковість кредитного портфеля та вплив ризиків кредитного портфеля на фінансову стабільність банку представлено на рис. 1.2.

Фактори, що підвищують ризиковість кредитного портфеля, мають багатовимірний характер і пов'язані як із внутрішньою політикою банку, так і з зовнішнім середовищем його функціонування. Насамперед до таких факторів належить низька якість оцінки кредитоспроможності позичальників. Якщо банк не застосовує достатньо глибокі методики фінансового аналізу, не враховує історію платежів, репутацію та ризики бізнесу позичальника, то ймовірність виникнення проблемних кредитів значно зростає. Часто причиною є використання застарілих підходів до скорингових моделей, відсутність якісної бази даних та недосконалий моніторинг поточної фінансової діяльності клієнта [53].

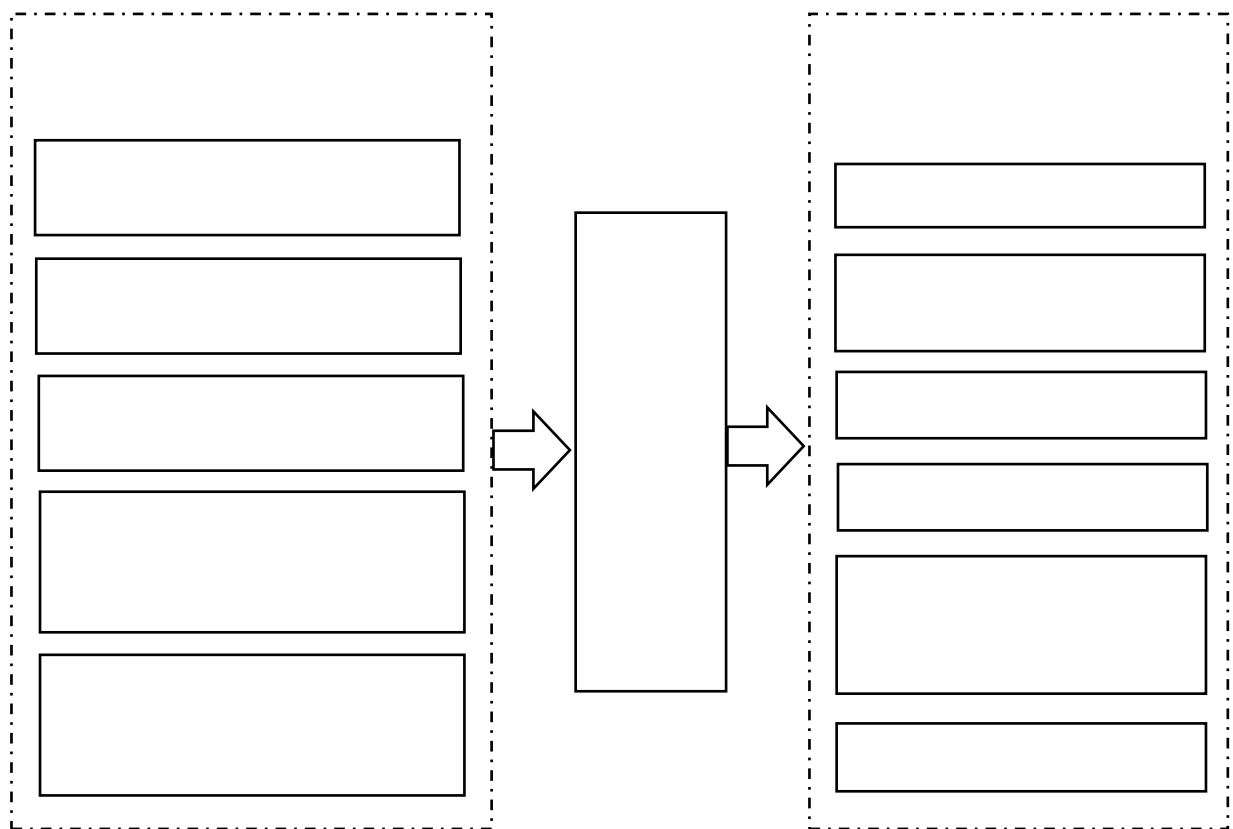


Рис. 1.2. Фактори впливу на ризики кредитного портфеля в контексті забезпечення фінансової стабільності банку

Другою серйозною загрозою виступає надмірне кредитування пов'язаних осіб. Такі операції знижують диверсифікацію портфеля, концентрують ризик у вузькому колі позичальників і створюють загрозу конфлікту інтересів. У разі фінансових труднощів у цих осіб банк може одночасно втратити значну частку активів, що посилить кризові процеси [54].

Важливим фактором є й відсутність диверсифікації кредитного портфеля за галузями та регіонами. Якщо банк концентрує надто багато кредитів у певному секторі економіки, то при його занепаді, наприклад, унаслідок падіння цін на сировину чи воєнних дій, рівень неплатежів може різко зрости. Подібна ситуація характерна й для регіональної концентрації – у випадку стихійного лиха чи політичної нестабільності в одному регіоні банк ризикує втратити значну частину активів [46].

Окрему категорію становлять зовнішні фактори, які практично не залежать від банку, але мають потужний вплив на ризиковість кредитного портфеля. Це може бути економічна криза, що призводить до зниження доходів підприємств і населення, високий рівень інфляції, який знецінює доходи та активи позичальників, або девальвація національної валюти, що підвищує боргове навантаження для тих клієнтів, які мають валютні кредити.

В умовах війни ризики підвищуються ще більше: руйнування виробничої інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення та відтік інвестицій роблять неповернення кредитів дуже вірогідним. Нарешті, значним фактором є недостатній рівень резервування під можливі збитки. Якщо банк не формує відповідні резерви, у випадку зростання проблемних активів він не зможе компенсувати збитки та втримати фінансову стійкість. Сукупність внутрішніх управлінських помилок і зовнішніх макроекономічних та політичних загроз визначає рівень ризиковості кредитного портфеля, і від здатності банку завчасно

ідентифікувати та мінімізувати ці фактори залежить його стабільність та конкурентоспроможність [58].

Вплив ризиків кредитного портфеля на фінансову стабільність банку, передбачає всебічне розуміння того, яким чином недосконала структура кредитних активів, їх якість та ступінь ризикованості можуть визначати не лише поточний фінансовий стан банківської установи, а й її перспективи функціонування в довгостроковому періоді. Насамперед ризики кредитного портфеля безпосередньо впливають на рівень доходів банку, адже основним джерелом прибутку виступають відсотки за виданими кредитами. У випадку неповернення або прострочення платежів позичальниками банк втрачає очікуваний дохід, що знижує його фінансовий результат і здатність формувати достатній рівень капіталу для розвитку та покриття можливих збитків. Додатково, коли зростає частка проблемних активів, тобто кредитів з простроченою заборгованістю чи сумнівною якістю, баланс банку поступово втрачає стійкість: активи знижують свою реальну вартість, що негативно впливає на показники ліквідності та надійності [55].

Унаслідок накопичення ризиків кредитного портфеля банк може стикатися з браком ліквідних коштів для виконання власних зобов'язань перед вкладниками та контрагентами. Якщо значна кількість позичальників не обслуговує кредити, банк змушений використовувати власні ресурси для підтримання платоспроможності, що призводить до дефіциту грошових ресурсів і порушення ліквідності. Ще одним критичним аспектом є необхідність формування додаткових резервів під можливі кредитні збитки. Згідно з нормативними вимогами НБУ та міжнародних стандартів, проблемні кредити повинні покриватися резервами, які формуються за рахунок капіталу банку. Чим вищий рівень ризиковості портфеля, тим більші резерви мають створюватися, що, у свою чергу, зменшує власний капітал банку, погіршує його фінансову стійкість та обмежує можливості кредитування [15].

Не менш вагомим наслідком зростання кредитних ризиків є погіршення репутації банку. Учасники фінансового ринку, зокрема вкладники, інвестори

та партнери, уважно стежать за якістю кредитного портфеля. У разі різкого зростання частки проблемних кредитів формується недовіра до банку, що призводить до відтоку депозитів, зниження доступу до міжбанківського кредитування та обмеження можливостей залучення зовнішнього фінансування. В умовах високої конкуренції та нестабільності фінансових ринків втрата довіри може стати фатальною і прискорити кризові процеси всередині установи. Зрештою, у випадку критичного збільшення обсягів безнадійних кредитів банк може опинитися на межі банкрутства, адже він втрачає активи, зобов'язання перевищують можливості їхнього погашення, а відсутність резервів не дозволяє перекрити збитки [20].

Ризики кредитного портфеля мають комплексний та багатовекторний вплив на фінансову стабільність банку. Вони проявляються не лише у скороченні доходів і погіршенні якості активів, а й у зниженні ліквідності, необхідності додаткового резервування, втраті довіри клієнтів та партнерів. У крайніх випадках ці ризики стають безпосередньою загрозою платоспроможності банківської установи, створюючи передумови для фінансової кризи або банкрутства. Саме тому ефективне управління кредитним портфелем та своєчасна мінімізація ризиків є ключовою умовою збереження стабільності банку та його сталого розвитку [49].

Методи управління ризиками кредитного портфеля банку спрямовані на мінімізацію ймовірності виникнення фінансових втрат та збереження стабільності банківської діяльності. Одним із ключових підходів є диверсифікація, яка передбачає розподіл кредитних ресурсів між різними галузями економіки, регіонами, категоріями позичальників, строками та валютами. Завдяки цьому банк уникає надмірної залежності від одного сегмента ринку чи групи клієнтів, що дозволяє знизити вплив можливих збитків у разі проблем в окремому секторі. Важливим інструментом також виступає встановлення кредитних лімітів, які обмежують максимальний обсяг фінансування для окремих позичальників, підприємств чи галузей, тим самим запобігаючи концентраційному ризику. Значне місце у процесі

управління ризиками займає оцінка кредитоспроможності клієнтів, що здійснюється за допомогою скорингових і рейтингових систем, аналізу фінансових показників та прогнозування платоспроможності. Це дозволяє банку ще на етапі прийняття рішення виявляти потенційно проблемних позичальників та коригувати умови кредитування [38].

Не менш важливим методом є використання забезпечення кредитів заставою, гарантіями чи договорами страхування. Наявність майнового або фінансового покриття підвищує ймовірність повернення кредитних коштів та зменшує ризик втрат банку у випадку дефолту позичальника. Для зниження можливих негативних наслідків застосовується також формування резервів під кредитні операції, що відповідають вимогам НБУ та міжнародним стандартам, зокрема Basel III. Наявність адекватних резервів дозволяє банку підтримувати капітал на рівні, достатньому для покриття збитків. Важливим елементом управління виступає постійний моніторинг кредитного портфеля, який включає контроль за фінансовим станом позичальників, своєчасне виявлення проблемних кредитів та розробку заходів реструктуризації [43].

Серед сучасних інструментів управління ризиками варто виділити сек'юритизацію, що передбачає перетворення кредитів у цінні папери та їх продаж інвесторам, а також хеджування ризиків за допомогою похідних фінансових інструментів [46]. Такі методи дозволяють банку частково передати ризики іншим учасникам фінансового ринку та зменшити власне навантаження. Комплексне застосування перелічених методів дає змогу банку збалансувати кредитний портфель, забезпечити оптимальне співвідношення прибутковості та ризику, підвищити надійність своєї діяльності й зберегти фінансову стабільність навіть за умов економічної нестабільності.

1. Кредитний портфель є ключовим елементом активів банку, який визначає рівень його фінансової стабільності, ліквідності та прибутковості. Його якість залежить від ефективності кредитної політики, дотримання принципів диверсифікації та управління ризиками. Структура кредитного портфеля відображає різноманітність напрямів кредитування, які можна групувати за строками, видами позичальників, рівнем забезпеченості, якістю та валютами, що дає можливість банку збалансувати дохідність і ризик. Класифікація кредитного портфеля забезпечує комплексне бачення його складу та дозволяє оцінювати фінансову стійкість банку залежно від галузевої, ризикової чи цільової орієнтації кредитів. Різноманітність підходів до формування кредитного портфеля створює умови для підвищення надійності банківської системи, зниження частки проблемних активів і сприяє розвитку економіки через ефективне фінансування підприємств і населення. У сучасних умовах правильно сформований і збалансований кредитний портфель виступає основним чинником конкурентоспроможності банків та їх здатності протистояти кризовим явищам.

2. Ефективне управління кредитним портфелем банку є одним із ключових чинників забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку. У практиці кредитного менеджменту сформувалося кілька концептуальних підходів, які відрізняються за своїм акцентом та інструментарієм. Традиційний підхід орієнтований на прибутковість кредитних операцій та мінімізацію проблемної заборгованості, проте в сучасних умовах він потребує доповнення більш комплексними методами. Ризик-орієнтований підхід робить акцент на прогнозуванні кредитних ризиків, створенні резервів та застосуванні моделей оцінки ймовірності дефолтів, що дозволяє банку своєчасно реагувати на можливі втрати. Портфельний підхід розглядає всі кредити як єдину систему, де головними інструментами стають диверсифікація, балансування доходності та ризику, а також оптимізація структури портфеля. Системний підхід

розширює рамки управління, інтегруючи кредитний портфель у загальну стратегію банку та забезпечуючи його узгодженість із іншими напрямками діяльності. Водночас важливу роль відіграють стрес-тестування і сценарне моделювання, що дозволяють оцінити стійкість портфеля до кризових ситуацій і забезпечити готовність до зовнішніх шоків. Регуляторний підхід базується на виконанні вимог НБУ та міжнародних стандартів, зокрема принципів Базельського комітету, що сприяє прозорості та підвищує довіру до банківської системи. Інноваційно-технологічний підхід відображає новітні тенденції у фінансовій сфері та спирається на цифровізацію, автоматизацію процесів оцінки й моніторингу позичальників, використання штучного інтелекту та Big Data. Сукупність цих концепцій формує сучасну модель управління кредитним портфелем, у якій поєднуються класичні принципи банківської справи та новітні технологічні рішення. Такий інтегрований підхід дозволяє банкам не лише підвищувати ефективність кредитних операцій, а й зміцнювати фінансову стійкість, адаптуючись до викликів динамічного економічного середовища.

3. Кредитний портфель є основним джерелом прибутку комерційного банку, проте саме він несе в собі найбільший обсяг ризиків, які безпосередньо впливають на його фінансову стабільність. Наявність у портфелі значної частки проблемних і безнадійних кредитів призводить до втрати доходів, зростання резервів, зменшення капіталу та ліквідності, що в кінцевому підсумку може поставити під загрозу платоспроможність і навіть існування банку. Основними загрозами є кредитний ризик неповернення, концентраційний ризик, валютний, ліквідності та правовий ризики, які у разі недостатнього управління здатні трансформуватися у системні проблеми. Для підтримання фінансової стійкості банкам необхідно постійно здійснювати диверсифікацію портфеля, якісно оцінювати позичальників, формувати резерви та застосовувати інструменти ризик-менеджменту. Рациональне управління кредитними ризиками дозволяє мінімізувати збитки,

забезпечити стабільність балансу, підтримати довіру клієнтів і інвесторів та зберегти конкурентоспроможність банку в умовах економічної нестабільності. Таким чином, ефективна політика управління кредитним портфелем є ключовою умовою довгострокової фінансової стабільності банківської системи.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЯКОСТІ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та організація управління його кредитною діяльністю

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України, який займає провідні позиції на фінансовому ринку за обсягами активів, кредитного портфеля та кількістю клієнтів. Банк було засновано у 1992 році, а з 2016 року він перебуває у державній власності, що зумовило трансформацію його бізнес-моделі з орієнтацією на підвищення прозорості та зниження ризиків [40].

Після націоналізації основними пріоритетами діяльності стали:

- підвищення рівня капіталізації та фінансової стійкості;
- вдосконалення системи управління ризиками;
- розвиток цифрових сервісів і дистанційного банкінгу;
- зменшення концентрації на корпоративному кредитуванні з орієнтацією на роздрібний сегмент.

Наразі ПриватБанк є найбільшим банком України за активами, депозитами, кількістю клієнтів і мережею відділень. Він обслуговує понад 18 млн. клієнтів-фізичних осіб та близько 800 тис. корпоративних клієнтів, що підтверджує його стратегічне значення для фінансової системи України. В таблиці 2.1 представлено кількість клієнтів ПриватБанку у 2024 році порівняно з іншими вітчизняними банками [42].

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що ПриватБанк є беззаперечним лідером за кількістю клієнтів – ним користуються близько 19 млн. осіб., що становить майже половину від загальної кількості клієнтів банківської системи України. Для порівняння, 2-ге місце посідає АТ «Ощадбанк» із 6,4 млн. клієнтів, що утричі менше. Інші банки, зокрема

«Райффайзен Банк», «Укргазбанк» та «Укрексімбанк», мають суттєво менші клієнтські бази – від 0,8 до 3,0 млн. клієнтів. Варто зазначити, що частка юридичних осіб у структурі клієнтів усіх банків є відносно невеликою: у ПриватБанку вона становить лише 0,8 млн. проти 18,2 млн. фізичних осіб. Загалом ці дані підтверджують системоутворюючу роль ПриватБанку, адже майже кожен 2-ий банківський клієнт в Україні обслуговується саме в ньому.

Таблиця 2.1

Кількість клієнтів у провідних банках України у 2024 р., млн. осіб

Банк	Клієнти-фіз. особи	Клієнти-юрид. особи	Усього, млн
АТ КБ «ПриватБанк»	18,2	0,8	19,0
АТ «Ощадбанк»	6,1	0,3	6,4
АТ «Райффайзен Банк»	2,8	0,2	3,0
АТ «Укргазбанк»	2,1	0,2	2,3
АТ «Укрексімбанк»	0,7	0,1	0,8
Інші банки	7,0	0,5	7,5
Разом	36,9	2,0	38,9

Джерело: складено автором за даними [42]

Мережа відділень є індикатором масштабу, доступності та стратегічних пріоритетів банку. Чим більша кількість відділень, тим ширше банк охоплює регіони країни, забезпечуючи зручність обслуговування для фізичних і юридичних осіб, особливо у невеликих містах та сільській місцевості. В таблиці 2.2 проілюстровано динаміку кількості відділень ПриватБанку порівняно з іншими установами банківської системи. Звертаючись до даних таблиці, можна відзначити тенденцію поступового скорочення мережі відділень провідних банків України у 2020-2024 рр. Зокрема, ПриватБанк зберігав позицію лідера за кількістю відділень, однак їх мережа скоротилася з 1717 до 1107 од. (–35,5%), що є одним із найбільших темпів зменшення серед банків. Аналогічну динаміку демонстрував Ощадбанк, який зменшив кількість відділень на 37,4%, тоді як комерційні банки скорочували мережу більш помірно: Райффайзен Банк – на 17,9%, Укргазбанк – на 22,5%. Подібна

динаміка спостерігається і в інших банках, що свідчить про загальну оптимізацію мережі. Основними причинами є цифровізація фінансових послуг, зростання популярності онлайн- та мобільного банкінгу, а також скорочення витрат на утримання стаціонарної інфраструктури. Водночас найбільшими за кількістю відділень залишаються ПриватБанк та Ощадбанк, які зберігають ключове значення у забезпеченні доступності банківських послуг для населення.

Таблиця 2.2

Мережа відділень провідних банків України у 2020-2024 рр., од.

Рік	ПриватБанк	Ощадбанк	Укргазбанк	Райффайзен Банк	Укрексімбанк	Інші банки	Разом
2020	1717	1837	276	396	62	2846	7134
2021	1497	1602	268	392	53	2873	6685
2022	1210	1182	217	350	48	2529	5536
2023	1132	1182	220	332	48	2224	5138
2024	1107	1150	214	325	46	2169	5011

Джерело: складено автором за даними [42]

За даними НБУ, станом на кінець 2024 р. частка ПриватБанку в банківській системі за обсягом активів перевищує 24% (рис. 2.1), а за депозитами населення – понад 35% (рис. 2.2).

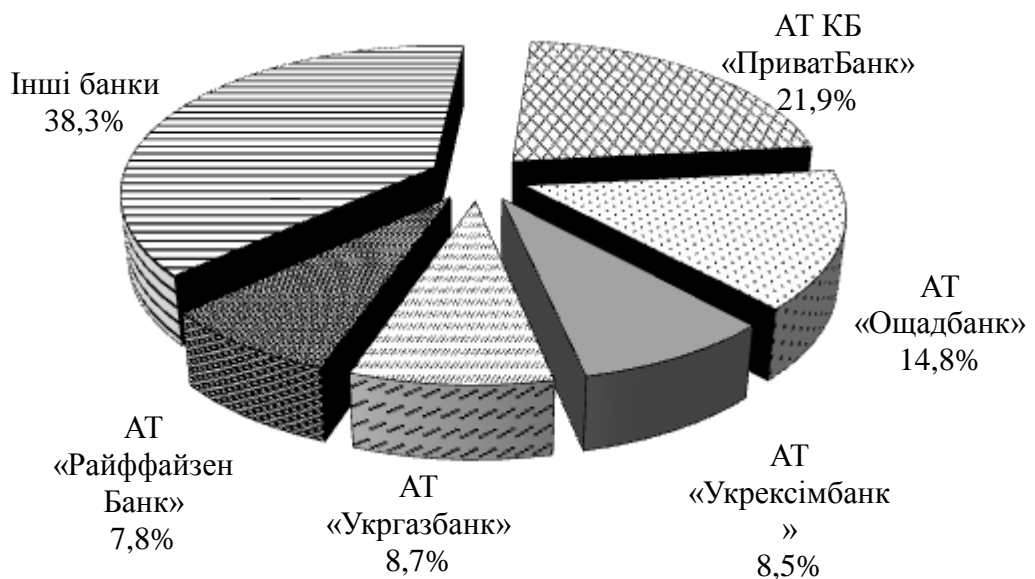


Рис. 2.1. Порівняння банків України за обсягом активів у 2024 р., %

Джерело: збудовано автором за даними [42]

Дані рисунку 2.1 підтверджують, що ПриватБанк займає провідну позицію у банківській системі України, володіючи активами на рівні 885,2 млрд. грн., що становить 24,3% від загального обсягу. Другим за масштабами є АТ «Ощадбанк» з активами 596,7 млрд. грн. (16,4%), однак його показники суттєво поступаються лідеру. Сукупні активи трьох державних банків («ПриватБанк», «Ощадбанк» та «Укресімбанк») перевищують 45% усіх активів системи, що підкреслює їхню системоутворюючу роль. Водночас значна частка активів припадає на групу «інших банків» (31,6%), що вказує на відносно високий рівень конкуренції на ринку. Таким чином, ПриватБанк зберігає ключове значення у забезпеченні фінансової стабільності країни.

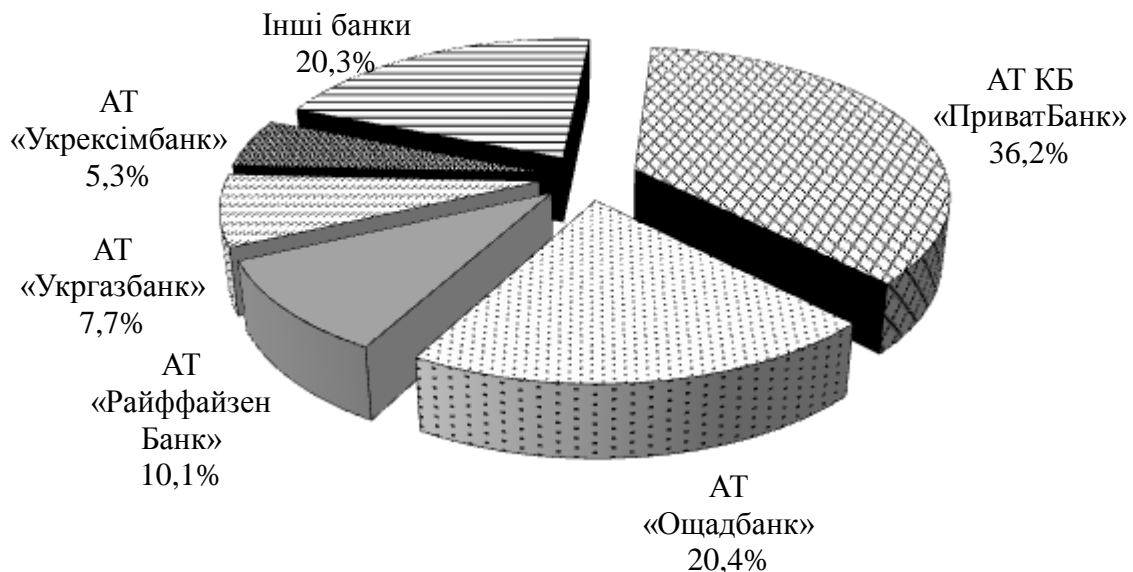


Рис. 2.2. Депозити фізичних осіб у провідних банках України у 2024 р., %

Джерело: збудовано автором за даними [42]

Аналізуючи дані рисунку 2.2, можна відзначити, що ПриватБанк є беззаперечним лідером на ринку депозитів фізичних осіб, акумулюючи 420,5 млрд. грн. або 36,2% від загальної суми депозитів. Другу позицію займає АТ «Ощадбанк» із 236,7 млрд. грн. (20,4%), що майже вдвічі менше за показники лідера. Досить вагому частку мають також «Райффайзен Банк» (10,1%) та

«Укргазбанк» (7,7%). Водночас група інших банків у сукупності володіє майже такою ж часткою (20,3%), як і Ощадбанк, що свідчить про певний рівень диверсифікації депозитного ринку. Загалом дані підтверджують ключову роль ПриватБанку у формуванні ресурсної бази банківської системи України.

Роздрібний сегмент є ключовим для ПриватБанку. Він охоплює:

- кредитні картки «Універсальна» з лімітом до 200 тис. грн.;
- споживчі кредити готівкою на суму до 250 тис. грн.;
- іпотечні кредити зі ставками від 9,9% річних у гривні;
- автокредити із залученням партнерських програм.

Основна перевага банку – високий рівень автоматизації. За даними банку, понад 70% рішень щодо кредитних карток і споживчих позик ухвалюється автоматично на основі скорингових моделей. Це дозволяє скоротити час розгляду заявки до кількох хвилин.

Кредитування середнього та малого бізнесу – другий за значенням напрям кредитної діяльності. У 2024 році обсяг кредитного портфеля МСБ становив 65,4 млрд. грн., що на 41% більше, ніж у 2020 році. Популярними є такі програми:

- кредити за державною програмою «5-7-9%»;
- овердрафти для фінансування оборотного капіталу;
- інвестиційні кредити на модернізацію виробництва;
- кредити під аграрні розписки.

Банк активно співпрацює з ЄБРР та ЄІБ у рамках програм підтримки підприємництва, що дозволяє знижувати процентні ставки для кінцевих позичальників.

У структурі активів банку провідне місце займають кредитні операції, питома вага яких у загальному обсязі активів коливається на рівні 45-50%. При цьому найбільшу частку формують кредити фізичним особам – споживчі позики, кредитні картки та іпотека. У корпоративному секторі банк зосереджує увагу на кредитуванні середнього та малого бізнесу, а також

підприємств стратегічно важливих галузей – аграрного виробництва, торгівлі, транспорту та енергетики.

Кредитна діяльність банку здійснюється відповідно до Кредитної політики АТ КБ «ПриватБанк», яка затверджується Наглядовою радою та щорічно переглядається з урахуванням змін у ринковому середовищі та регуляторних вимогах [40].

Управління організоване за дворівневою моделлю:

1. Стратегічний рівень – визначення загальних напрямів кредитування, затвердження нормативів, лімітів і стандартів здійснюється Наглядовою радою і Правлінням банку.

2. Операційний рівень – кредитні департаменти, управління ризиків та регіональні кредитні комітети безпосередньо аналізують заявки, ухвалюють рішення про видачу кредитів, здійснюють моніторинг виконання зобов'язань.

У структурі управління ключову роль відіграють:

– Кредитний комітет банку – визначає межі ризиків та приймає рішення щодо великих корпоративних позик;

– Департамент ризик-менеджменту – відповідає за кредитний скоринг, моніторинг портфеля та формування резервів;

– Департамент роздрібного кредитування – розробляє продукти для фізичних осіб, зокрема кредитні картки, іпотеку, автокредити;

– Департамент малого та середнього бізнесу (МСБ) – орієнтується на фінансування підприємців та компаній із річним оборотом до 100 млн. грн.

Організація управління кредитною діяльністю в ПриватБанку ґрунтується на принципах диверсифікації, ефективної оцінки ризиків та автоматизації кредитних процесів. Управління здійснюється централізовано через Кредитний комітет та департаменти ризик-менеджменту, які відповідають за формування кредитної політики, розробку стандартів кредитування, контроль за дотриманням нормативів та процедур.

Важливою складовою є використання сучасних цифрових технологій у процесі кредитування. Зокрема, автоматизовані скорингові системи

дозволяють швидко оцінювати кредитоспроможність позичальників на основі аналізу їхньої фінансової поведінки та кредитної історії. Це значно скорочує час ухвалення рішень та мінімізує ризик неповернення позик.

Однією з ключових переваг банку є впровадження цифрових сервісів. Кредитні продукти інтегровані в мобільний додаток Privat24, через який клієнти можуть оформлювати кредити, погашати заборгованість, відстежувати графіки платежів.

Застосування технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє:

- аналізувати поведінкові дані клієнтів;
- виявляти потенційні ризики дефолту;
- персоналізувати кредитні пропозиції.

У результаті рівень схвалення заявок зріс до 65%, тоді як середній показник по ринку – близько 50%.

Система управління кредитними ризиками передбачає багаторівневий контроль: від початкового аналізу заявок до постійного моніторингу виконання зобов'язань клієнтів. Особлива увага приділяється формуванню резервів під проблемні кредити відповідно до вимог НБУ та міжнародних стандартів. У 2024 році рівень покриття кредитного портфеля резервами перевищив 85%, що свідчить про зважений підхід банку до управління ризиками. Це свідчить про зважений підхід до управління ризиками та дотримання принципу консервативності.

Управління ризиками базується на стандартах IFRS 9 та вимогах НБУ. Основні механізми:

- попередній аналіз кредитоспроможності позичальників;
- автоматизований скоринг та рейтингування;
- диверсифікація портфеля за секторами та регіонами;
- формування резервів залежно від класу позичальника та якості обслуговування боргу.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» поєднує масштабність діяльності, державну підтримку та інноваційні технології управління кредитними

процесами, що дозволяє йому забезпечувати стійкість і водночас залишатися ключовим гравцем на ринку банківських послуг України.

АТ КБ «ПриватБанк» – ключовий системний банк України, який поєднує масштабність діяльності, державну підтримку та інноваційний підхід до організації кредитної роботи. За 2020-2024 рр. він продемонстрував зростання обсягу кредитного портфеля на 80 млрд. грн. та зниження частки проблемних кредитів на понад 12 п.п. Основними чинниками успіху є централізована система управління, автоматизація процесів, ефективний ризик-менеджмент та широке використання цифрових технологій. Це дозволяє банку залишатися лідером у сфері кредитування та забезпечувати фінансову стабільність у масштабах усієї банківської системи України.

## 2.2. Аналіз динаміки та структури кредитного портфеля

Аналіз змін у структурі, якості та прибутковості кредитного портфеля є необхідним для визначення рівня кредитних ризиків і забезпечення фінансової стабільності банку. Він дозволяє оцінити ефективність кредитної політики, своєчасно виявити проблемні позики та оптимізувати управління доходами від кредитних операцій.

Безпосередньо аналіз структури кредитного портфеля передбачає вивчення розподілу кредитів за видами позичальників, термінами погашення, галузями економіки та рівнем забезпечення, що дозволяє визначити концентрацію ризиків.

В таблиці 2.3 представлено розрахунок темпів приросту кредитного портфеля ПриватБанку у 2020-2024 рр. Отже, за вказаний період кредитний портфель банку характеризувався стійкою тенденцією до зростання. Його загальний обсяг збільшився з 237,0 млрд. грн. у 2020 р. до 289,2 млрд. грн. у 2024 р., що становить приріст на 22,0%. Така динаміка свідчить про активну

кредитну діяльність банку навіть в умовах воєнних та економічних викликів, що підтверджує його роль як системно важливого фінансового інституту.

Таблиця 2.3

## Динаміка обсягу кредитного портфеля ПриватБанку у 2020-2024 рр.

Рік	Загальний портфель, млн. грн.	Фізичні особи, млн. грн.	Юридичні особи, млн. грн.	Приріст загального портфеля, %	Приріст кредитів фіз. осіб, %	Приріст кредитів юр. осіб, %
2020	237043,4	58570,6	178472,8	–	–	–
2021	245225,0	68144,8	177080,2	+3,45	+16,35	–0,78
2022	254325,2	61026,9	193298,3	+3,71	–10,45	+9,16
2023	279473,8	78658,6	200815,2	+9,89	+28,89	+3,89
2024	289190,3	94986,7	194203,6	+3,48	+20,76	–3,29

Джерело: обчислено автором за даними [33, 40, 42]

Структурний аналіз показує суттєві зрушення у співвідношенні кредитів фізичним та юридичним особам. Так, обсяг кредитів фізичним особам зріс з 58,6 млрд. грн. у 2020 р. до 95,0 млрд. грн. у 2024 р. (приріст на 62,2%), а їх частка у портфелі підвищилася з 24,7% до 32,9%. Це свідчить про переорієнтацію банку на роздрібний сегмент, зумовлену зростанням попиту на споживчі та іпотечні кредити, а також високою прибутковістю цього напрямку.

Водночас корпоративний сектор демонстрував менш динамічний розвиток. У 2020-2022 рр. обсяг кредитів юридичним особам зріс з 178,5 млрд. грн. до 193,3 млрд. грн., проте у 2024 р. він знизився до 194,2 млрд. грн. після пікового значення у 2023 р. (200,8 млрд. грн.). Частка корпоративного кредитування скоротилася з 75,3% у 2020 р. до 67,2% у 2024 р., що відображає поступову втрату його домінуючих позицій у структурі портфеля.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що у 2020-2024 рр. ПриватБанк здійснив стратегічний перехід від переважно корпоративної моделі кредитування до більш збалансованої, з орієнтацією на роздрібний

сегмент. Така трансформація дозволяє банку підвищувати дохідність кредитного портфеля, але водночас посилює ризики, пов'язані з неплатоспроможністю домогосподарств у кризових умовах.

На рисунку 2.3 наочно відображено зміну структури кредитного портфеля ПриватБанку відповідно до виду позичальників за 2020-2024 рр.

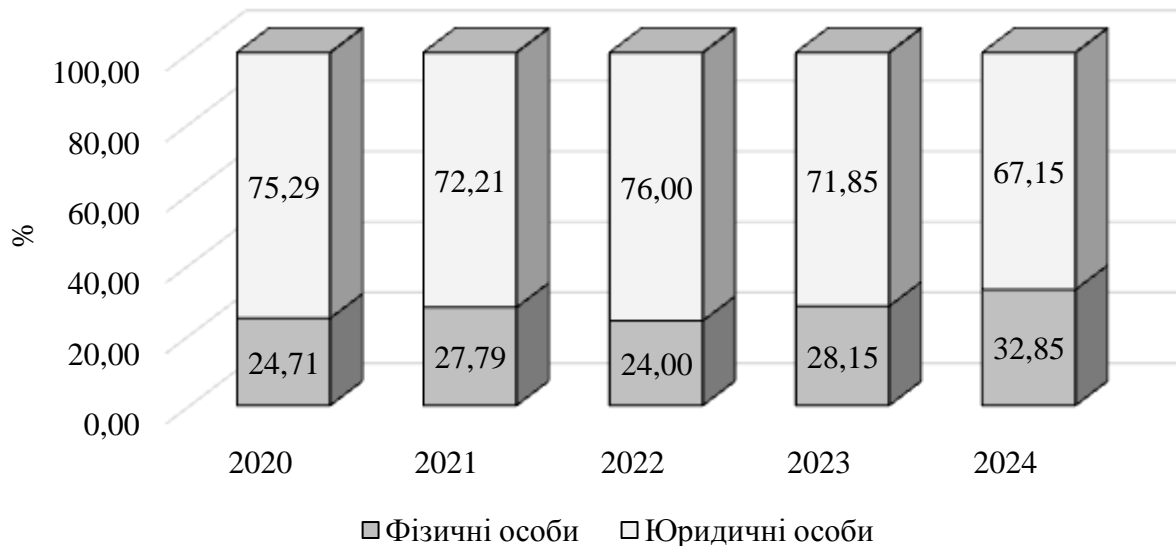


Рис. 2.3. Структура кредитного портфеля ПриватБанку відповідно до виду позичальників за 2020-2024 рр.

Джерело: збудовано автором за даними [40, 42]

За 2020-2024 рр. структура кредитного портфеля ПриватБанку зазнала суттєвих трансформацій. У 2020 р. кредити фізичним особам становили лише 24,7%, тоді як корпоративний сектор займав домінуючу частку у 75,3%. Проте вже у 2024 р. частка кредитів фізичним особам зросла до 32,9%, що свідчить про активну переорієнтацію банку на роздрібний сегмент. Абсолютні обсяги кредитування населення за цей період збільшилися більш ніж на 62%, тоді як кредити юридичним особам продемонстрували коливання з тенденцією до зниження їх частки.

Незважаючи на зменшення ваги корпоративного сегмента до 67,2% у 2024 р., він продовжує залишатися основним напрямом кредитної діяльності банку. Таке переформатування структури портфеля відображає прагнення

ПриватБанку поєднати стабільність корпоративного кредитування з високою прибутковістю роздрібних позик. У результаті кредитна політика банку набуває більш збалансованого характеру, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища.

Аналіз структури кредитів ПриватБанку у національній та іноземній валютах дає змогу оцінити валютну диверсифікацію кредитного портфеля та виявити тенденції його розвитку у розрізі основних груп позичальників – фізичних та юридичних осіб (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Динаміка валютної структури кредитного портфеля ПриватБанку

Рік	Фізичні особи				Юридичні особи			
	національна валюта		іноземна валюта		національна валюта		іноземна валюта	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
2020	50666,5	86,51	7904,1	13,49	164822,5	92,35	13650,4	7,65
2021	61656,8	90,48	6488	9,52	163901,3	92,56	13178,9	7,44
2022	60581,5	99,27	445,4	0,73	175177,9	90,63	18120,4	9,37
2023	78276,4	99,51	382,2	0,49	181052,5	90,16	19762,7	9,84
2024	94678,2	99,68	308,4	0,32	170606,7	87,85	23596,8	12,15

Джерело: обчислено автором за даними [40, 42]

Як свідчать дані таблиці 2.4, у 2020-2024 рр. спостерігається стійке зростання питомої ваги кредитів у національній валюті для фізичних осіб: з 86,51% у 2020 р. до 99,68% у 2024 р. Водночас частка іноземновалютних кредитів у цьому сегменті знизилася з 13,49% до лише 0,32%, що свідчить про майже повну відмову від кредитування населення в іноземній валюті. Така динаміка відповідає політиці НБУ щодо зниження валютних ризиків та обмеження кредитування фізичних осіб у валюті, а також відображає зростання довіри до гривні.

У сегменті юридичних осіб також переважають кредити у національній валюті, однак тут спостерігається більш помірна динаміка. Частка кредитів у гривні дещо знизилася – з 92,35% у 2020 р. до 87,85% у 2024 р., тоді як

частка іноземновалютних кредитів зростає з 7,65% до 12,15%. Це може свідчити про зростання потреб підприємств у валютному фінансуванні, зокрема для зовнішньоекономічної діяльності, поповнення обігових коштів для імпорتنих операцій чи інвестиційних проектів, що потребують закупівлі обладнання за кордоном. Більш наочно можемо спостерігати зазначені зміни на рисунку 2.4.

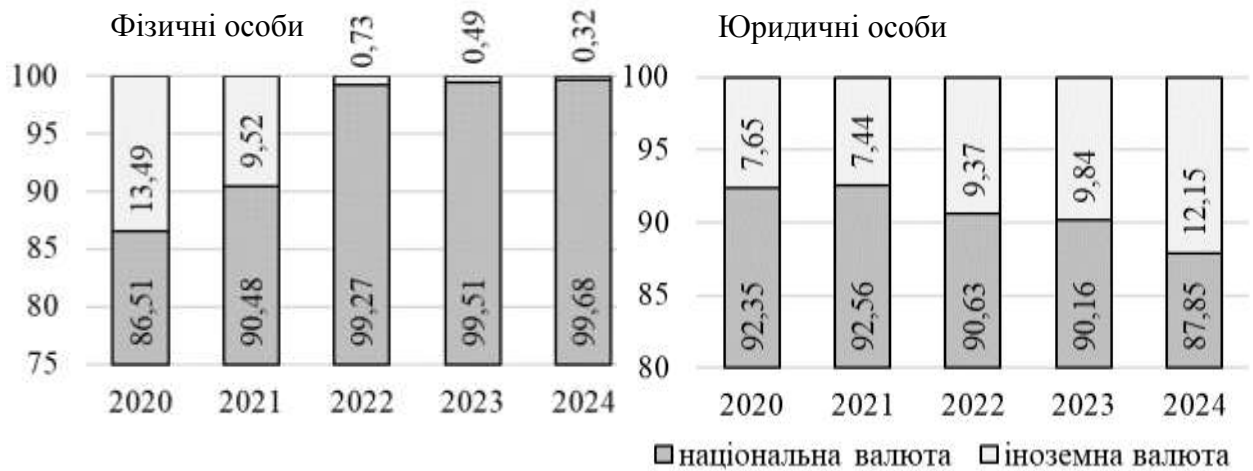


Рис. 2.4. Зміни у валютній структурі кредитного портфеля ПриватБанку за 2020-2024 рр., %

Джерело: збудовано автором за даними [40,42]

Таким чином, у структурі кредитного портфеля ПриватБанку спостерігається чітка тенденція до «девалютизації» кредитів фізичним особам та водночас поступове зростання частки валютних кредитів юридичним особам. Це свідчить про більш виважену валютну політику банку та його орієнтацію на зниження валютного ризику в роздрібному сегменті при збереженні гнучкості для корпоративних клієнтів.

Одним із ключових аспектів управління кредитним портфелем банку є аналіз його структури за видами економічної діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити концентрацію ризиків, динаміку кредитування окремих секторів економіки та ефективність політики диверсифікації. Розглянемо динаміку залишків кредитів, наданих ПриватБанком суб'єктам господарювання за період 2020-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура розподілу залишків коштів за кредитами, наданими ПриватБанком суб'єктам господарювання за видами економічної діяльності

Рік	01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		01.01.2024		01.01.2025	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Сільське господарство	4989,3	2,7	3599,3	2,0	12805,4	6,4	12573,8	6,1	10875,8	5,4
Будівництво	9074,0	4,8	9213,7	5,0	9351,9	4,7	9513,4	4,6	9813,4	4,9
Торгівля	136186,0	72,6	134303,0	73,5	130925,4	65,9	133878,3	64,5	130255,0	64,7
Транспорт	6851,4	3,7	5487,0	3,0	5701,7	2,9	6966,3	3,4	7124,1	3,5
Операції з нерухомістю	11253,2	6,0	10079,7	5,5	14607,6	7,4	14909,7	7,2	10193,5	5,1
Операції з оренди (лізингу)	5092,0	2,7	4976,8	2,7	5161,0	2,6	5228,3	2,5	4978,1	2,5
Інші види діяльності	14205,1	7,6	15073,7	8,2	20162,6	10,1	24596,9	11,8	28073,9	13,9
Разом	187651,0	100	182733,2	100	198715,6	100	207666,7	100	201313,8	100

Джерело: обчислено автором за даними [40, 42]

Аналіз динаміки залишків кредитів, наданих ПриватБанком суб'єктам господарювання, представлений у таблиці 2.5, свідчить про помірне зростання кредитної активності банку. Загальний обсяг кредитів збільшився з 182,7 млрд. грн. на 01.01.2022 до 207,7 млрд. грн. на 01.01.2024, після чого незначно зменшився до 201,3 млрд. грн. на 01.01.2025. Така динаміка демонструє прагнення банку підтримувати стабільні темпи нарощування кредитного портфеля, з урахуванням змін економічного середовища та потреб клієнтів.

У розрізі видів економічної діяльності домінуюче місце стабільно посідає торгівля, на яку протягом аналізованого періоду припадало понад 64-73% кредитного портфеля. Хоча її частка поступово скорочується, торгівля залишається головним напрямом кредитування ПриватБанку, що водночас

свідчить про високий рівень концентрації ризиків у цьому сегменті. Паралельно спостерігається активізація кредитування інших секторів, зокрема сільського господарства, частка якого різко зросла на початок 2023 року до 6,4% (12805,4 млн. грн.), що може бути зумовлено державними програмами підтримки агробізнесу та пріоритетністю продовольчої безпеки. Хоча на початок 2025 року обсяг кредитів аграрному сектору зменшився до 10875,8 млн. грн. (5,4%), цей напрям залишився одним із ключових у диверсифікації портфеля.

Будівництво протягом усього періоду зберігало стабільні позиції, займаючи близько 4,6-5,0% кредитного портфеля, що свідчить про сталу підтримку банком інфраструктурних проєктів та відносно низьку волатильність цього ринку. Транспортний сектор мав частку на рівні 2,9-3,7%, демонструючи повільне зростання залишків і стабільність кредитування. Натомість сегмент операцій з нерухомістю характеризувався значними коливаннями: якщо на початок 2024 року його обсяг становив 14909,7 млн. грн., то на початок 2025 року знизився до 10193,5 млн. грн., що може відображати циклічність розвитку ринку нерухомості та підвищені ризики у цьому секторі. Операції з оренди (лізингу) залишалися з малою часткою і стабільним напрямом із показниками близько 2,5-2,7%, що свідчить про стабільний попит на відповідні фінансові продукти.

Особливої уваги заслуговує зростання кредитування у категорії «інші види діяльності», де обсяг залишків зріс майже удвічі – з 14205,1 млн. грн. на початок 2021 року до 28073,9 млн. грн. на початок 2025 року, а частка зросла з 7,6% до 13,9%. Це свідчить про активне розширення банком кредитування нових або менш ризикових секторів економіки, що є важливим елементом політики диверсифікації кредитного портфеля.

Загалом результати аналізу показують, що ПриватБанк проводить стратегію поступового зменшення концентрації кредитних ризиків шляхом розширення галузевої структури портфеля, що сприяє підвищенню його стійкості та зміцненню фінансової стабільності банку в цілому.

### 2.3. Оцінка якості кредитного портфеля та ефективності управління ним

Оцінка якості кредитного портфеля є одним із ключових етапів аналізу кредитної діяльності банку, оскільки вона дозволяє визначити рівень кредитного ризику, ефективність управління активами та здатність банку забезпечувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Якість кредитного портфеля безпосередньо впливає на дохідність і ліквідність банку, а також визначає його стійкість до зовнішніх шоків та змін економічного середовища. Високий рівень простроченої та проблемної заборгованості свідчить про зниження кредитоспроможності позичальників і неефективність процедур оцінювання кредитного ризику, тоді як низький рівень непрацюючих кредитів є індикатором збалансованої кредитної політики та ефективного ризик-менеджменту.

У процесі оцінювання якості кредитного портфеля ПриватБанку доцільно враховувати динаміку частки непрацюючих кредитів (NPL), порівнюючи її із середньою величиною для банківської системи загалом.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки непрацюючих кредитів (NPL) ПриватБанку за 2020-2024 рр.

Рік	Сума NPL банку, млн. грн.	Частка NPL банку, %	Частка NPL банку у національній валюті, %	Частка NPL банку у іноземній валюті, %	Частка NPL в середньому по банківській системі, %
2020	245013	73,95	75,52	62,50	41,00
2021	249621	69,92	69,95	69,61	30,02
2022	258532	69,21	69,86	62,47	38,12
2023	285836	62,95	63,49	57,70	37,35

2024	309185	55,09	57,57	40,09	30,29
------	--------	-------	-------	-------	-------

Джерело: обчислено автором за даними [8, 40, 42]

Дані таблиці 2.6 демонструють певні тенденції у структурі кредитного портфеля банку. В абсолютному вимірі обсяг непрацюючих кредитів постійно збільшувався з 245013 млн. грн. у 2020 році до 309185 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про накопичення проблемної заборгованості. Водночас частка NPL у кредитному портфелі банку демонструє стійку тенденцію до зниження – з 73,95% у 2020 році до 55,09% у 2024 році, що свідчить про випереджальне зростання загального кредитного портфеля у порівнянні з темпами приросту проблемних кредитів. Аналіз структури за валютами показує, що частка непрацюючих кредитів у національній валюті зменшилась із 75,5 % до 57,57%, а у іноземній валюті – ще відчутніше, з 62,50% до 40,09%, що свідчить про ефективніше врегулювання та обслуговування валютних кредитів, включно з їхньою реструктуризацією або списанням.

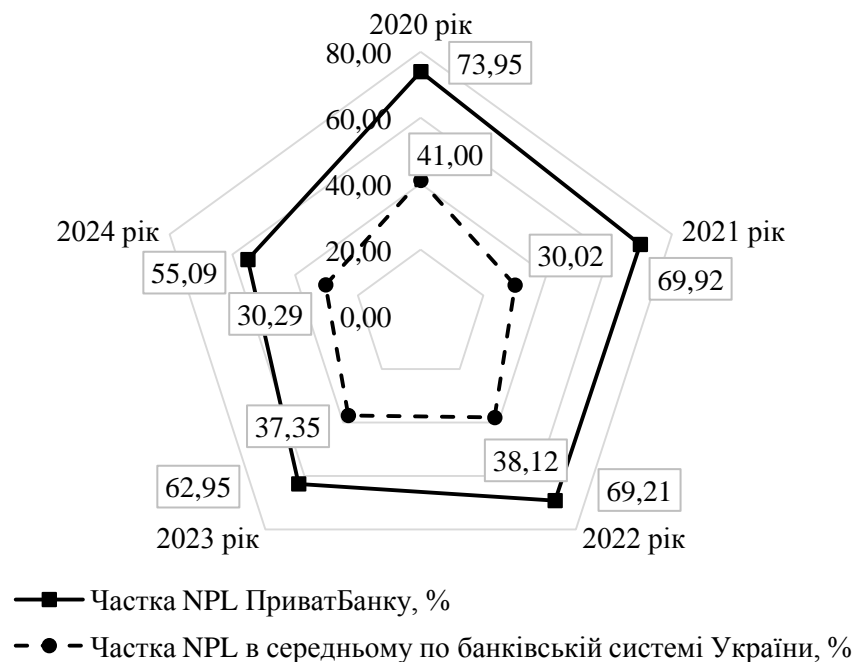


Рис. 2.5. Порівняння частки NPL ПриватБанку та середнього рівня по банківській системі України

Джерело: збудовано автором за даними [39, 40, 42]

Порівняння із середнім рівнем по банківській системі України показує, що частка NPL у ПриватБанку протягом усіх аналізованих років суттєво перевищує середньосистемний показник (рис. 2.5). Зокрема у 2024 році вона становила 55,09%, тоді як середній рівень по банках країни дорівнював 30,29%. При цьому відзначається поступове зменшення розриву між цими показниками, що свідчить про певну ефективність заходів з управління проблемною заборгованістю.

Загалом, незважаючи на високий рівень NPL, позитивною тенденцією є зниження їх частки у структурі кредитного портфеля, особливо за валютними кредитами, що вказує на проведення банком реструктуризаційних заходів, списання заборгованості, активного управління проблемними активами. Для подальшого підвищення якості кредитного портфеля ПриватБанку доцільним є посилення системи управління кредитними ризиками та активна робота з погашенням старих боргів.

Поглиблений аналіз кредитного ризику за позиками фізичним та юридичним особам є ключовим елементом управління кредитним портфелем ПриватБанку. Він дозволяє своєчасно виявляти проблемні кредити, оцінювати потенційні втрати за різними класами боржників та приймати рішення щодо коригування кредитної політики. Такий аналіз необхідний для забезпечення фінансової стабільності банку, зниження рівня дефолтів та підвищення ефективності управління ризиками у роздрібному сегменті.

Таблиця 2.7

Кредитний ризик ПриватБанку за позиками фізичним особам, млн. грн.

Рік	Кредитна заборгованість	Разом кредитний ризик	в т.ч. відповідно до класу боржника – фізичної особи				
			1	2	3	4	5
2020	58570,6	13717,1	839,6	8,7	66,2	85,5	12717,1
2021	68144,8	10842,3	1046,8	7,3	77,3	88,3	9622,7
2022	61026,9	9142,8	924,3	13,5	186,1	232,2	7786,7
2023	78658,6	9509,2	1382,6	21,4	115,3	151,2	7838,6

2024	94986,7	7625,7	1701,0	101,6	141,3	158,6	5523,1
------	---------	--------	--------	-------	-------	-------	--------

Джерело: обчислено автором за даними [40,42]

Дані таблиці 2.7 дозволяють оцінити динаміку кредитного портфеля фізичних осіб та структуру ризику за класами позичальників протягом 2020-2024 років. Загальна кредитна заборгованість фізичних осіб демонструє стійке зростання, збільшившись з 58570,6 млн. грн. у 2020 році до 94 986,7 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про активне кредитування роздрібного сегмента банку та розширення портфеля позик населенню.

Разом з тим загальний кредитний ризик (сумарна оцінка потенційних збитків) у абсолютному значенні демонструє зниження: з 13717,1 млн. грн. у 2020 році до 7625,7 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про покращення якості кредитного портфеля фізичних осіб та більш ефективне управління ризиками. Аналіз розподілу за класами позичальників показує зменшення обсягу позик у категорії 5 (найбільш проблемні кредити) з 12717,1 млн. грн. у 2020 році до 5523,1 млн. грн. у 2024 році, що відображає активну роботу банку з реструктуризації проблемних кредитів, списання частини заборгованості або її переведення під резерви.

Позики у класах 1-4 (від низького до середнього рівня ризику) коливаються, однак спостерігається тенденція до збільшення частки позик класу 1 та 3-4, що свідчить про зміщення кредитного портфеля у бік більш якісних активів та поступове зменшення концентрації проблемних кредитів. У 2024 році кредитний ризик у класі 5 знизився до 5523,1 млн. грн., тоді як позики у класах 1-4 зросли або стабілізувалися, що підкреслює позитивну динаміку покращення якості портфеля фізичних осіб.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПриватБанк протягом 2020-2024 років активно нарощував роздрібне кредитування, при цьому здійснював ефективне управління кредитним ризиком шляхом зниження обсягу проблемних позик, збільшення частки якісних активів і оптимізації структури портфеля за класами позичальників. Це свідчить про поступове

підвищення стабільності роздрібного сегмента банку та зменшення потенційних втрат від непрацюючих кредитів.

Дані таблиці 2.8 дозволяють оцінити динаміку корпоративного кредитного портфеля та структуру кредитного ризику за класами позичальників у період з 2020 по 2024 рік. Загальна кредитна заборгованість юридичних осіб зросла з 178472,8 млн. грн. у 2020 році до 200815,2 млн. грн. у 2023 році, після чого у 2024 році дещо знизилася до 194203,6 млн. грн., що відображає активну кредитну політику банку протягом більшої частини періоду та невелике скорочення портфеля на останньому етапі, ймовірно, за рахунок реструктуризацій або закриття частини кредитів.

Таблиця 2.8

Кредитний ризик ПриватБанку за позиками юридичним особам, млн. грн.

Рік	Кредитна заборгованість	Разом кредитний ризик	в т.ч. відповідно до класу боржника – юридичної особи									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2020	178472,8	168575,2	274,1	10,2	136,3	15,9	16,0	7,1	0,6	6,2	88,2	168020,5
2021	177080,2	165135,4	337,6	15,2	157,3	12,0	6,2	0,0	0,1	1,1	13,4	164592,3
2022	193298,3	170337,7	724,1	11,0	268,6	47,8	7,1	2,8	0,0	23,5	5,3	169247,6
2023	200815,2	172467,1	836,6	15,5	290,3	23,7	22,9	4,4	1,8	0,0	1,1	171270,9
2024	194203,6	164842,3	719,0	35,3	28,1	440,9	52,5	4,8	0,1	0,3	0,0	163561,3

Джерело: обчислено автором за даними [40,42]

Разом кредитний ризик протягом аналізованих років демонструє стабільну тенденцію до зменшення у відсотковому та абсолютному вираженні відносно кредитного портфеля, з 168575,2 млн. грн. у 2020 році до 164842,3 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про підвищення якості корпоративного портфеля та ефективність системи управління ризиками. Аналіз розподілу кредитного ризику за класами юридичних осіб показує, що частка проблемних позик у верхніх класах ризику (класи 7-10) суттєво зменшилась: якщо у 2020 році обсяг кредитів класу 10 становив 168020,5 млн. грн., то у 2024 році обсяг проблемних позик у класах 7-10 практично

мінімальний, що свідчить про активну роботу банку з погашенням проблемних кредитів, їх реструктуризацію або списання.

При цьому у нижчих класах ризику (класи 1-4) спостерігаються коливання, але загальна тенденція – збільшення частки кредитів із низьким ризиком, що свідчить про зміцнення корпоративного портфеля та його орієнтацію на більш надійних позичальників. Наприклад, обсяги кредитів у класі 1 зросли з 274,1 млн. грн. у 2020 році до 719,0 млн. грн. у 2024 році, що демонструє концентрацію активів у безпечніших сегментах.

Таким чином, протягом 2020-2024 років ПриватБанк підтримував стабільну політику управління кредитним ризиком у корпоративному сегменті, нарощував кредитування надійних позичальників та одночасно зменшував обсяги проблемних кредитів, що позитивно впливало на загальну якість кредитного портфеля юридичних осіб і сприяло підвищенню фінансової стійкості банку.

Наразі НБУ встановлюються обов'язкові економічні ліміти кредитного ризику для обмеження концентрації ризиків і запобігання надмірному впливу окремих позичальників або груп пов'язаних осіб на фінансову стабільність банку. Вони сприяють підтриманню належного рівня платоспроможності та захищають інтереси вкладників і кредиторів. Відповідні показники для ПриватБанку наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Економічні ліміти кредитного ризику ПриватБанку у 2020-2024 рр.

Рік	Норматив граничного обсягу кредитного ризику щодо одного контрагента (Н7)	Норматив концентрації великих кредитних ризиків (Н8)	Норматив граничного обсягу кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)
	не > 25%; для системно важливих банків – не > 20%	не > 8-ми кратного розміру капіталу регулятивного	не > 25%
2020	9,62	0,00	0,16
2021	8,01	0,00	0,08
2022	6,37	0,00	0,00
2023	5,47	0,00	0,00

2024	14,96	6,69	0,00
------	-------	------	------

Джерело: сформовано автором за даними [40, 42]

Аналіз даних таблиці 2.9 дозволяє зробити певні висновки щодо динаміки ризиків у банку. Норматив граничного обсягу кредитного ризику щодо одного контрагента (Н7) демонстрував зниження з 9,62 у 2020 році до 5,47 у 2023 році, що свідчить про посилення контролю над концентрацією кредитів за окремими контрагентами. Проте у 2024 році цей показник різко зріс до 14,96, що може свідчити про збільшення кредитування великих клієнтів або зміну стратегії банку щодо управління ризиком. Норматив концентрації великих кредитних ризиків (Н8) протягом 2020-2023 років залишався на рівні 0, що свідчить про відсутність надмірної концентрації кредитів у великих позичальників або суворе дотримання нормативів. У 2024 році показник зріс до 6,69, що, ймовірно, пов'язано з нарощуванням великих кредитних позицій у портфелі банку. Норматив граничного обсягу кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9) зменшувався з 0,16 у 2020 році до 0 у 2022-2024 роках, що свідчить про суттєве зниження або повне припинення кредитування пов'язаних осіб, підвищуючи прозорість діяльності банку та зменшуючи потенційні конфлікти інтересів. Загалом, ПриватБанк демонструє тенденцію до зниження ризиків концентрації у портфелі до 2023 року та посилення контролю над кредитами пов'язаних осіб, тоді як показники 2024 року вказують на збільшення обсягів кредитування великим контрагентам, що може бути частиною нової кредитної стратегії або реакцією на макроекономічні умови.

Прибутковість кредитного портфеля визначається за допомогою показників ефективності кредитних операцій. Оцінка прибутковості кредитних операцій банку полягає у визначенні доходу, який банк отримує від наданих кредитів у порівнянні з обсягом кредитного портфеля. Вона дозволяє аналізувати ефективність кредитної політики та визначати внесок

кредитних операцій у фінансові результати банку. Високий рівень прибутковості свідчить про ефективне управління кредитним ризиком та оптимальну структуру портфеля.

Кредитні операції є основним джерелом процентних доходів ПриватБанку. Впродовж 2020-2024 рр. відбулося поступове зростання доходів від кредитування як за рахунок збільшення обсягів портфеля, так і завдяки підвищенню ставок у періоди високої інфляції та нестабільності на фінансовому ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка коефіцієнта ефективності управління кредитним портфелем  
ПриватБанку у 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Доходність кредитного портфеля (ДКП), %	9,11	11,96	15,70	21,33	23,13
Ризик кредитного портфеля (РКП), %	73,95	69,92	69,21	62,95	55,09
Коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем (ДКП/РКП)	0,123	0,171	0,227	0,339	0,420

Джерело: обчислено автором за даними [34, 40, 42]

Аналіз показників ефективності управління кредитним портфелем ПриватБанку за 2020-2024 роки (табл. 2.10) свідчить про позитивну динаміку як доходності, так і контролю ризиків. Доходність кредитного портфеля демонструє стійке зростання з 9,11% у 2020 році до 23,13% у 2024 році, що свідчить про покращення кредитної політики банку, підвищення процентних ставок та активізацію кредитування. У той же час ризик кредитного портфеля поступово знижується – з 73,95% у 2020 році до 55,09% у 2024 році, що відображає покращення якості кредитного портфеля, зменшення частки непрацюючих кредитів та ефективну систему управління кредитними ризиками.

Коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем, розрахований як співвідношення доходності до ризику, демонструє значне зростання з 0,123 у 2020 році до 0,420 у 2024 році (рис. 2.6). Це свідчить про те, що прибутковість кредитного портфеля зростає швидше, ніж ризик, що вказує на підвищення ефективності управління портфелем.

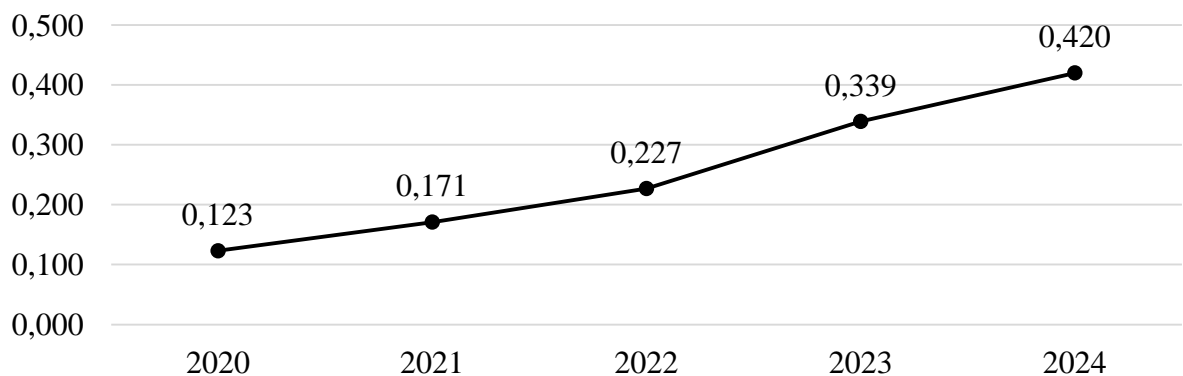


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта ефективності управління кредитним портфелем ПриватБанку

Джерело: збудовано автором за даними [40, 42]

Динаміка цього показника підтверджує, що банк поступово оптимізує структуру кредитного портфеля, одночасно підвищуючи доходність і знижуючи ймовірність дефолтів. Загалом значення цього показника можливо інтерпретувати:

- якщо ЕУКП  $> 1$  – портфель приносить більший дохід, ніж ризик, і управління вважається ефективним;
- якщо ЕУКП  $< 1$  – ризик перевищує доходність, управління портфелем неефективне.

Отже чим вище значення ЕУКП, тим ефективніше банк управляє портфелем: отримує більший дохід при відносно низькому ризику.

Таким чином, аналіз свідчить про позитивну тенденцію у діяльності ПриватБанку щодо управління кредитним портфелем: банк досяг значного підвищення ефективності, одночасно покращивши показники доходності та контролю ризику. Подальше зниження частки проблемних кредитів та акцент

на сегменти з високою дохідністю можуть забезпечити стійке підвищення ефективності управління кредитним портфелем у майбутньому. Проведений аналіз дозволяє визначити тенденції динаміки кредитного портфеля, сформулювати рекомендації щодо його оптимізації та підвищення прибутковості при збереженні фінансової стабільності.

## Висновки до розділу 2

1. АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України, обслуговуючи близько 19 млн клієнтів, з яких 18,2 млн. – фізичні особи, а 0,8 млн. – юридичні. За обсягом активів банк контролює понад 24% ринку (885,2 млрд. грн.), а за депозитами населення – 36,2% (420,5 млрд. грн.), що підтверджує його системоутворюючу роль. Мережа відділень скоротилася з 1717 до 1107 одиниць (–35,5%) у 2020-2024 рр., проте банк залишається лідером за доступністю послуг. Обсяг кредитного портфеля малого та середнього бізнесу зріс до 65,4 млрд. грн., що на 41% більше, ніж у 2020 році, а загальний портфель за цей період збільшився на 80 млрд. грн. із одночасним зниженням частки проблемних кредитів на понад 12 п.п. Завдяки централізованій системі управління, автоматизації процесів та використанню цифрових технологій, банк забезпечує ефективний контроль ризиків і високий рівень схвалення заявок (65%), що дозволяє підтримувати фінансову стабільність і залишатися лідером на ринку.

2. За 2020-2024 рр. загальний обсяг кредитного портфеля ПриватБанку збільшився з 237,0 млрд. грн. до 289,2 млрд. грн., що становить приріст 22%. При цьому кредити фізичним особам зросли на 62,2% – з 58,6 млрд. грн. до 95,0 млрд. грн., а їх частка у портфелі підвищилася з 24,7% до 32,9%, що свідчить про активну переорієнтацію на роздрібний сегмент. Кредити юридичним особам продемонстрували коливання: у 2023 р. їх обсяг досяг 200,8 млрд. грн., проте у 2024 р. знизився до 194,2 млрд. грн., а частка

скоротилася з 75,3% до 67,2%. Валютна структура портфеля фізичних осіб показала майже повну відмову від іноземних кредитів – з 13,5% у 2020 р. до 0,32% у 2024 р., тоді як у корпоративному сегменті частка валютних кредитів зросла з 7,65% до 12,15%. За видами економічної діяльності домінує торгівля з часткою 64-73%, сільське господарство та інші види діяльності наростили обсяги кредитування відповідно до 5,4% та 13,9% на початок 2025 р. Загалом, аналіз демонструє диверсифікацію портфеля та стратегічний перехід банку до збалансованої моделі кредитування, що підвищує його стійкість і фінансову стабільність.

3. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПриватБанк протягом 2020-2024 років демонстрував поступове покращення якості кредитного портфеля. Частка непрацюючих кредитів (NPL) знизилася з 73,95% у 2020 році до 55,09% у 2024 році, при цьому обсяг проблемних кредитів у національній та іноземній валютах зменшився відповідно до 57,57% і 40,09%. Ефективність управління портфелем, розрахована як співвідношення доходності до ризику, зросла з 0,123 до 0,420, що свідчить про підвищення прибутковості при одночасному зниженні ризиків. Кредитна заборгованість фізичних осіб зросла до 94986,7 млн. грн., а корпоративних – зберігала стабільний рівень близько 194-200 млрд. грн., при цьому обсяг проблемних позик зменшувався, що підтверджує ефективність заходів з реструктуризації та управління ризиком. Загалом, динаміка показників свідчить про підвищення фінансової стійкості банку та ефективності його кредитної політики.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКУ

### 3.1. Формування ефективної стратегії управління кредитним портфелем

Управління кредитним портфелем є однією з ключових складових стратегічного розвитку банку, оскільки якість та структура кредитних активів визначають рівень його фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності. Формування ефективної стратегії управління кредитним портфелем передбачає узгодження інтересів банку, клієнтів і регулятора, забезпечення збалансованості між ризиком і доходністю, а також адаптацію до динамічних змін макроекономічного середовища. В умовах зростання кредитних ризиків, воєнних загроз і нестабільності ринку питання стратегічного підходу до управління кредитними ресурсами набуває особливої актуальності.

Формування стратегії управління кредитним портфелем ґрунтується на принципах стратегічного менеджменту, до яких належать:

- довгострокова орієнтація на стабільний розвиток банку;
- забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та доходністю кредитних операцій;
- диверсифікація кредитного портфеля за видами позичальників, галузями, строками та видами забезпечення;
- дотримання нормативних вимог НБУ та міжнародних стандартів (зокрема, Базельських угод) [59];
- впровадження інноваційних підходів до оцінки кредитоспроможності та управління ризиками.

Стратегічне управління кредитним портфелем розглядається як комплексний процес, що включає: визначення стратегічних цілей банку в

кредитуванні; сегментацію ринку; розробку кредитної політики; застосування сучасних методів моніторингу та контролю; формування системи внутрішнього аудиту та управління ризиками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Комплексний підхід до стратегічного управління кредитним портфелем

№	Елемент управління	Опис завдань
1	Визначення стратегічних цілей банку в кредитуванні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формулювання довгострокових та короткострокових цілей банку у сфері кредитування;</li> <li>– визначення пріоритетних сегментів клієнтів і продуктів;</li> <li>– встановлення цілей щодо прибутковості, рівня ризиків та якості портфеля;</li> <li>– узгодження цілей з загальною стратегією розвитку банку</li> </ul>
2	Сегментація ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поділ клієнтів за типом: фізичні особи, малі, середні та великі підприємства;</li> <li>– врахування галузевих особливостей та регіональної специфіки;</li> <li>– визначення потреб клієнтів та адаптація кредитних продуктів;</li> <li>– оптимізація ресурсів банку для обслуговування різних сегментів</li> </ul>
3	Розробка кредитної політики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення чітких правил видачі кредитів і процедур оцінки ризиків;</li> <li>– визначення вимог до забезпечення та гарантій;</li> <li>– регламентування моніторингу виконання зобов'язань клієнтів;</li> <li>– забезпечення відповідності політики вимогам регулятора та внутрішнім стандартам банку</li> </ul>
4	Застосування сучасних методів моніторингу та контролю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання цифрових технологій, скорингових систем, Big Data, ІІІ та машинного навчання;</li> <li>– постійний моніторинг фінансового стану позичальників;</li> <li>– виявлення проблемних кредитів на ранніх стадіях;</li> <li>– автоматизація процесів прийняття рішень та підвищення ефективності управління портфелем</li> </ul>
5	Формування системи внутрішнього аудиту та управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження внутрішнього аудиту для перевірки дотримання кредитної політики;</li> <li>– оцінка ефективності процесів управління ризиками та контролю;</li> <li>– виявлення слабких місць і недоліків у процедурі кредитування;</li> <li>– забезпечення відповідності діяльності банку законодавству та нормативам регулятора;</li> <li>– зниження правових, фінансових і репутаційних ризиків</li> </ul>

Джерело: *сформовано автором*

Формування стратегії управління кредитним портфелем відбувається в певній послідовності етапів (рис. 3.1):

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінка макроекономічних тенденцій, стану фінансового ринку, регуляторної

політики, конкурентного середовища, а також внутрішнього фінансового стану банку.



Рис. 3.1. Етапи формування стратегії управління кредитним портфелем

Джерело: *сформовано автором*

2. Визначення стратегічних цілей: орієнтація на зростання обсягів кредитування, підвищення його прибутковості, оптимізацію ризиків, забезпечення ліквідності та стійкості.

3. Розробка кредитної політики: формування принципів і критеріїв кредитування, вибір пріоритетних сегментів клієнтів (корпоративні, малі та середні підприємства, роздрібний сегмент), визначення рівня допустимого ризику.

4. Формування інструментарію управління кредитним портфелем: використання сучасних методів оцінки кредитоспроможності, скорингових систем, рейтингових моделей, механізмів сек'юритизації активів.

5. Моніторинг і контроль: впровадження систем раннього попередження про проблемні кредити, регулярна переоцінка вартості застави, управління простроченою заборгованістю.

6. Оцінка результативності стратегії: аналіз показників якості кредитного портфеля, рівня ризиковості, доходності та ліквідності.

У практиці банків застосовуються різні моделі формування стратегії управління кредитними активами:

- модель ризик-орієнтованого управління (зосередження на мінімізації кредитних ризиків та формуванні достатніх резервів);
- модель прибутковості (орієнтація на максимізацію доходності кредитних операцій, навіть за умови підвищеного ризику);
- збалансована модель (поєднання пріоритету ризик-менеджменту та прибутковості, що є найбільш поширеним варіантом у сучасних умовах).

Важливе місце займає впровадження цифрових технологій, зокрема систем Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють точніше оцінювати ризики, прогнозувати кредитну поведінку клієнтів і формувати персоналізовані кредитні продукти.

В якості міжнародного досвіду стратегічного управління кредитними портфелями слід звернути увагу, що в країнах ЄС і США банки активно використовують такі інструменти, як сек'юритизація кредитів, кредитні деривативи, моделі стрес-тестування. Це дозволяє диверсифікувати ризики та зміцнювати фінансову стійкість. Водночас ключовою вимогою є дотримання Базельських стандартів щодо капіталу та управління ризиками [59]. Для українських банків актуальною є адаптація цих практик із врахуванням особливостей вітчизняної економіки та високого рівня кредитних ризиків у воєнний період.

Українські банки зосереджуються на підтриманні ліквідності та зменшенні частки проблемних кредитів. Важливою тенденцією є орієнтація на роздрібне кредитування та кредитування малого і середнього бізнесу, що дозволяє розширювати клієнтську базу та знижувати концентрацію ризиків. У сучасних умовах банки також приділяють увагу страхуванню кредитних ризиків, співпраці з державними гарантійними програмами та удосконаленню процесів реструктуризації боргу.

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії управління портфелем кредитів полягають у такому (табл. 3.2):

1. Розробка інтегрованої системи ризик-менеджменту, що охоплює всі етапи кредитного циклу. Для забезпечення ефективного управління кредитним портфелем банк повинен створити єдину систему контролю та оцінки ризиків, яка інтегрує всі етапи кредитного циклу – від попередньої оцінки кредитоспроможності клієнта до моніторингу обслуговування кредиту та управління проблемними активами.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії управління кредитним портфелем ПриватБанку

№	Рекомендація	Мета	Очікуваний ефект
1	Інтегрована система ризик-менеджменту	Забезпечити контроль і оцінку ризиків на всіх етапах кредитного циклу	Зниження ймовірності дефолтів, швидка реакція на зміни ринку, підвищення якості портфеля
2	Цифрові технології у кредитуванні	Підвищити точність оцінки кредитоспроможності та ефективність управління	Автоматизація процесів, прогнозування ризиків, своєчасне виявлення проблемних кредитів
3	Диверсифікація портфеля	Зменшити концентраційний ризик за клієнтами, галузями та регіонами	Підвищення стійкості портфеля, зниження впливу локальних криз, стабільність доходів
4	Стрес-тестування та сценарний аналіз	Оцінити стійкість портфеля в умовах невизначеності	Ідентифікація потенційних втрат, розробка планів мінімізації ризиків, адаптація кредитної політики
5	Внутрішній аудит та комплаєнс-контроль	Забезпечити відповідність процесів банку нормативам та політиці	Зменшення правових та репутаційних ризиків, покращення якості управління портфелем
6	Партнерство зі страховими компаніями	Знизити фінансові ризики через страхові механізми	Передача частини ризиків страховим компаніям, підвищення стабільності портфеля, зменшення резервів, привабливість кредитів

Джерело: *сформовано автором*

Така система передбачає стандартизовані процедури аналізу фінансового стану позичальника, оцінку заставного забезпечення, прогнозування ризиків невиконання зобов'язань, а також розробку

превентивних заходів щодо зменшення ймовірності дефолту. Крім того, інтегрована система дозволяє оперативно реагувати на зміни макроекономічної ситуації та змінювати стратегію управління портфелем у режимі реального часу.

2. Впровадження цифрових технологій у процеси оцінки кредитоспроможності та моніторингу позичальників. Сучасні цифрові технології значно підвищують точність оцінки кредитного ризику та ефективність управління портфелем. Використання скорингових систем, Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати фінансову поведінку клієнтів, визначати ймовірність прострочок та дефолтів, а також автоматизувати процедури прийняття рішень щодо видачі кредиту. Крім того, цифрові платформи забезпечують постійний моніторинг фінансового стану позичальників та динаміки їхніх зобов'язань, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні кредити та застосовувати заходи для зменшення потенційних збитків.

3. Активна диверсифікація кредитного портфеля за видами позичальників, галузями та регіонами. Диверсифікація кредитного портфеля є одним із ключових інструментів зменшення концентраційного ризику. Банк повинен розподіляти свої кредити між різними сегментами клієнтів – фізичними особами, малими, середніми та великими підприємствами – та між галузями економіки, які по-різному реагують на циклічні коливання ринку. Крім того, регіональна диверсифікація дозволяє знизити вплив локальних економічних криз, стихійних лих або політичної нестабільності. Рациональне поєднання різних сегментів і напрямів кредитування підвищує загальну стійкість портфеля та зменшує ймовірність одночасного виникнення значних збитків.

4. Використання стрес-тестування та сценарного аналізу для оцінки стійкості портфеля в умовах невизначеності. Стрес-тестування та сценарний аналіз дозволяють моделювати поведінку кредитного портфеля в умовах різних кризових сценаріїв, таких як падіння економіки, різке підвищення

відсоткових ставок або збільшення рівня неплатежів. Це дає змогу оцінити потенційні фінансові втрати та підготувати плани щодо мінімізації ризиків. Регулярне проведення стрес-тестів дозволяє банку адаптувати кредитну політику до реальних загроз і своєчасно коригувати стратегію управління портфелем.

5. Підвищення ролі внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю. Ефективне управління кредитним портфелем неможливе без належного контролю за дотриманням встановлених процедур та нормативів. Внутрішній аудит здійснює перевірку дотримання кредитної політики, оцінює ефективність процесів управління ризиками та виявляє потенційні недоліки. Комплаєнс-контроль забезпечує відповідність діяльності банку законодавству та вимогам регулятора, що зменшує правові та репутаційні ризики. Підвищення ролі цих функцій дозволяє своєчасно виявляти та усувати проблеми, що негативно впливають на якість кредитного портфеля.

6. Розвиток партнерських програм зі страховими компаніями для захисту від кредитних ризиків. Страхування кредитів є додатковим механізмом захисту банку від фінансових втрат у випадку неплатежів. Співпраця зі страховими компаніями дозволяє банку перекладати частину ризиків на страхові установи, що підвищує стабільність портфеля та зменшує потребу у формуванні великих резервів під збитки. Партнерські програми можуть включати страхування корпоративних кредитів, іпотечних портфелів, а також кредитів малого та середнього бізнесу. Використання страхових інструментів дозволяє банку більш гнучко управляти кредитними ризиками та підвищує привабливість кредитних продуктів для клієнтів.

Формування ефективної стратегії управління кредитним портфелем є визначальним чинником забезпечення фінансової стабільності банку. У сучасних умовах воно має базуватися на поєднанні класичних принципів кредитного менеджменту з використанням цифрових технологій, сучасних моделей ризик-менеджменту та міжнародних практик. Для українських банків стратегія повинна враховувати воєнні ризики, потребу в державній

підтримці та необхідність відновлення довіри клієнтів. Ефективна стратегія управління кредитним портфелем дозволяє банку не лише зберігати конкурентні позиції, а й виступати важливим інститутом підтримки економічного розвитку країни.

### 3.2. Інноваційні підходи до моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля

В умовах зростання фінансових ризиків та нестабільності банківського середовища питання підвищення ефективності управління кредитним портфелем набуває особливої актуальності. Традиційні методи моніторингу та реструктуризації кредитних зобов'язань, що ґрунтувалися переважно на аналізі фінансової звітності позичальників і стандартних процедур перегляду графіків погашення, дедалі частіше виявляються недостатніми. Сучасні фінансові ринки вимагають від банків впровадження інноваційних підходів, які забезпечують оперативність, гнучкість та високу якість прийняття управлінських рішень.

Наразі моніторинг кредитного портфеля є ключовим елементом системи управління ризиками банку. Традиційно він включав періодичний аналіз показників простроченої заборгованості, коефіцієнтів концентрації та структури кредитів за галузями (рис. 3.2). Проте сьогодні дедалі більшого значення набувають інноваційні підходи, серед яких:

1. Big Data та аналітика в реальному часі. Використання технологій обробки великих даних дозволяє банкам не обмежуватися лише фінансовими звітами позичальників, а враховувати широкий спектр інформації: дані про транзакції, поведінку клієнтів, макроекономічні індикатори, ринкові тренди. Це сприяє формуванню більш точних прогнозів щодо ймовірності дефолту.

2. Машинне навчання та штучний інтелект. Сучасні моделі скорингу та прогнозування кредитних ризиків дедалі частіше ґрунтуються на алгоритмах машинного навчання, які здатні виявляти приховані залежності між показниками та адаптуватися до нових умов. Це дозволяє банкам здійснювати динамічний моніторинг кредитного портфеля та швидко реагувати на зміни фінансового стану позичальників.

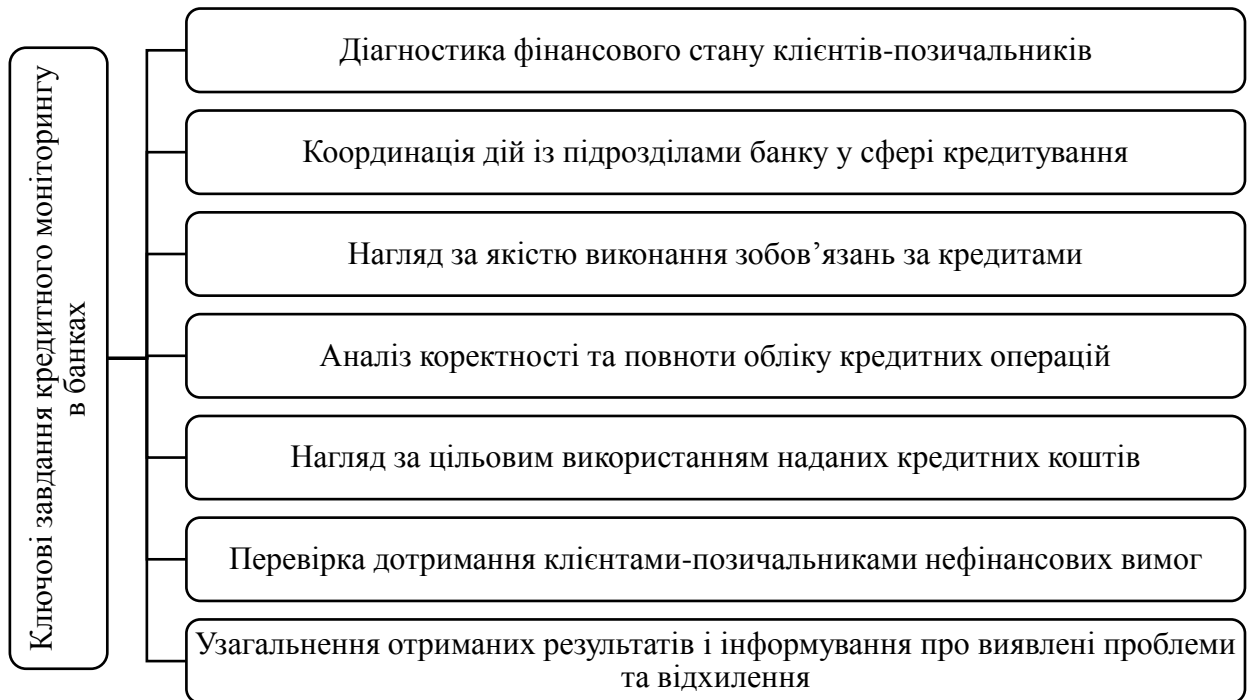


Рис. 3.2. Ключові завдання кредитного моніторингу в банках

Джерело: сформовано автором

3. Використання систем раннього попередження. Інноваційні ІТ-рішення дозволяють відстежувати не лише фактичні показники неплатежів, а й ризик-фактори, що можуть їх зумовити: зміни кон'юнктури ринку, падіння платоспроможності галузей, валютні коливання, соціально-політичні ризики. Системи раннього попередження (Early Warning Systems, EWS) забезпечують можливість запобігання проблемам на ранніх етапах.

4. Інтегровані дашборди для керівництва. Використання цифрових платформ із візуалізацією даних дозволяє топ-менеджменту банку

оперативно оцінювати якість кредитного портфеля, концентрацію ризиків та сценарії можливого розвитку подій.

Таким чином, сучасний моніторинг кредитного портфеля перетворюється з ретроспективного аналізу на інструмент прогнозування та управління майбутніми ризиками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння традиційного та інноваційного моніторингу кредитного портфеля

Критерій	Традиційний моніторинг	Інноваційний моніторинг
Джерела даних	Фінансова звітність	Big Data, транзакції, ринкові індикатори
Частота оцінки	Періодично (квартал/рік)	У реальному часі
Моделі оцінки ризику	Статичні коефіцієнти	Машинне навчання, AI-моделі
Прийняття рішень	Ручне, повільне	Автоматизоване, швидке
Прогнозування	Обмежене	Динамічне, сценарне

Джерело: *сформовано автором*

Реструктуризація кредитного портфеля традиційно асоціюється з переглядом умов кредитних договорів у випадку неплатоспроможності позичальників. Проте сучасні умови вимагають комплексного підходу, що поєднує інноваційні фінансові, технологічні та організаційні рішення.

1. Гнучкі моделі реструктуризації. Сучасні банки дедалі частіше використовують не стандартні інструменти пролонгації чи відстрочки, а гнучкі фінансові моделі, зокрема:

– індивідуальні графіки погашення, що враховують сезонність бізнесу позичальника (актуально для аграрних компаній);

– участь банку в доходах позичальника, коли частина боргу погашається пропорційно прибуткам підприємства;

– гібридні інструменти, які поєднують кредитування та інвестування, наприклад, обмін боргу на частку в бізнесі.

2. Використання цифрових платформ для реструктуризації. Інноваційним трендом є створення онлайн-платформ реструктуризації, де позичальники можуть подати заявки на перегляд умов кредиту, завантажити необхідні документи та отримати автоматизовану попередню оцінку можливих сценаріїв. Це знижує адміністративні витрати банку та прискорює процес прийняття рішень.

3. Сек'юритизація проблемних активів. Одним із сучасних методів є перетворення проблемних кредитів у цінні папери, що продаються на вторинному ринку. Це дозволяє банкам зменшити частку непрацюючих активів у балансі та отримати додатковий інструмент управління ліквідністю.

4. Використання блокчейн-технологій. Блокчейн забезпечує прозорість операцій, можливість відстеження історії платежів та умов реструктуризації. Це зменшує ризик шахрайства, підвищує довіру між банком і клієнтом, а також спрощує взаємодію з іншими фінансовими установами [36].

5. Залучення фінтех-компаній. Співпраця банків із фінтех-сектором відкриває нові можливості для автоматизації реструктуризаційних процесів, використання альтернативних скорингових моделей (наприклад, на основі аналізу транзакцій у платіжних системах чи поведінки клієнта у цифровому просторі).

Таблиця 3.4

## Інноваційні методи реструктуризації кредитів та їх ефекти

Метод	Опис	Очікуваний ефект
Гнучкі графіки погашення	Індивідуальні умови для позичальників	Зменшення дефолтів на 10-20%
Діджитал-платформи	Онлайн-збір заявок, автоматичний аналіз	Скорочення часу прийняття рішень у 2-3 рази
Сек'юритизація	Перетворення проблемних активів у цінні папери	Підвищення ліквідності банку
Блокчейн	Прозорість операцій та історії платежів	Зниження ризику шахрайства
Фінтех-моделі	Альтернативні скорингові методи	Точніша оцінка кредитоспроможності

Джерело: сформовано автором

Отже, запровадження інноваційних методів реструктуризації кредитів дозволяє підвищити ефективність управління кредитним портфелем банку та зменшити рівень проблемної заборгованості (табл. 3.4). Використання цифрових технологій і фінтех-рішень сприяє прискоренню процесів аналізу та прийняття рішень, що знижує операційні витрати. Крім того, такі інструменти, як сек'юритизація та блокчейн, підвищують ліквідність активів і прозорість операцій, знижуючи ризики шахрайства. Сукупна дія цих підходів посилює фінансову стабільність банку та його конкурентоспроможність.

Ефективна система управління кредитним портфелем ПриватБанку має передбачати інтеграцію процесів моніторингу та реструктуризації. Такі інноваційні підходи дозволяють створювати замкнений цикл (рис. 3.3).

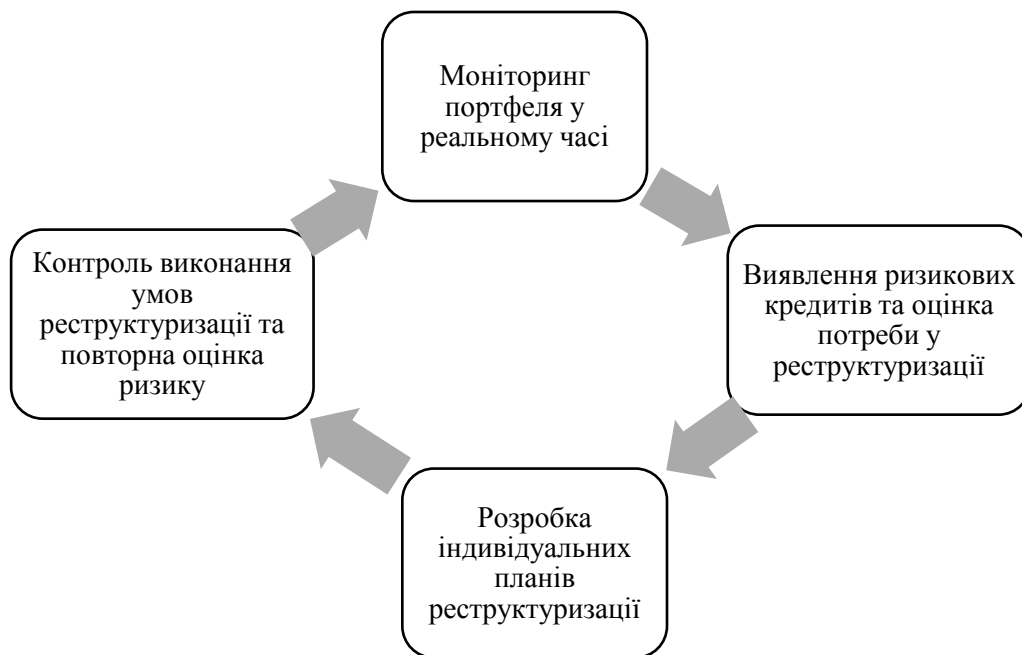


Рис. 3.3. Інтеграція процесів моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля ПриватБанку

Джерело: *сформовано автором*

Цей підхід дозволить ПриватБанку швидко реагувати на зміну ризиків та мінімізувати потенційні втрати.

Досвід провідних міжнародних банків підтверджує, що впровадження інноваційних технологій у моніторинг та реструктуризацію кредитного портфеля дозволяє:

- знизити рівень проблемної заборгованості (NPL) на 15-25%;
- скоротити термін прийняття рішень щодо реструктуризації у 2-3 рази;
- зменшити витрати на адміністративні процедури;
- підвищити довіру клієнтів до банківської системи.

У країнах ЄС та США активно впроваджуються автоматизовані системи управління кредитним ризиком, які базуються на використанні хмарних технологій та інтегрованих баз даних [9]. В Україні процес впровадження таких інновацій відбувається поступово, однак воєнні ризики та економічна нестабільність стимулюють банки до активного пошуку нових підходів.

Попри очевидні переваги, інноваційні методи моніторингу та реструктуризації стикаються з низкою викликів:

- висока вартість впровадження сучасних ІТ-рішень;
- потреба у висококваліфікованих кадрах;
- ризики кіберзагроз і витоку даних;
- необхідність адаптації нормативно-правової бази.

Водночас перспективи розвитку залишаються надзвичайно позитивними. Впровадження штучного інтелекту, блокчейну та фінтех-рішень стане фундаментом для формування нової парадигми управління кредитним портфелем, що базуватиметься на принципах гнучкості, прозорості та стійкості.

Інноваційні підходи до моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля відкривають для банків широкі можливості підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Використання сучасних технологій дозволяє перетворити моніторинг із формальної процедури контролю на

дієвий інструмент стратегічного управління, а реструктуризацію – із вимушеного заходу на ефективний механізм відновлення фінансової стійкості позичальників. Таким чином, майбутнє управління кредитним портфелем безпосередньо залежить від рівня інноваційності банківської системи та її здатності адаптуватися до викликів глобального фінансового середовища.

### 3.3. Збалансування ризику та прибутковості кредитного портфеля як чинник підвищення фінансової стійкості банку

Підвищення прибутковості кредитного портфеля є ключовим чинником зміцнення фінансової стійкості банку, адже воно забезпечує зростання доходів і рентабельності його діяльності. Водночас зростання прибутковості потребує оптимізації процесів формування портфеля, зокрема удосконалення методів оцінки кредитоспроможності позичальників та управління ризиками. Рациональна структура портфеля дозволяє збалансувати дохідність і ризик, мінімізуючи ймовірність неповернень. Такий підхід сприяє стабільному розвитку банку та підвищенню ефективності його кредитної політики.

Підвищення прибутковості кредитного портфеля ПриватБанку пропонуються провести на основі оптимізації процесу його формування з використанням показників ймовірності дефолту позичальника та дисперсії прибутковості. Висока дисперсія означає більший ризик, бо дохідність портфеля менш передбачувана.

Використання ймовірності дефолту (*PD*) та дисперсії дозволяє банку оптимізувати структуру кредитного портфеля, поєднуючи кредити з різними рівнями ризику і прибутковості для досягнення кращого співвідношення «дохід/ризик».

Для обґрунтування такого підходу розглянемо 10 кредитних заяв. Для кожної заяви рівень ризику розраховується на основі комплексного експертного аналізу, а значення мінімальної прибутковості приймаються відповідно до припущення, що розмір збитку у випадку дефолту позичальника становить  $LGD = 0,5$ , а ставка без ризику  $r_f = 0,05$  (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Мінімальна дохідність за позицією і стандартні відхилення прибутковості

№ з/п позичальника	Ймовірність дефолту ( $PD_i$ )	Мінімально необхідна прибутковість за позицією ( $y_i$ )	Стандартне відхилення прибутковості ( $\sigma_i$ )
1	0,00022	0,0501	0,0078
2	0,00096	0,0505	0,0163
3	0,0031	0,0516	0,0292
4	0,0058	0,0531	0,0400
5	0,0189	0,0600	0,0722
6	0,0790	0,0932	0,1474
7	0,1034	0,1072	0,1686
8	0,151	0,1357	0,2033
9	0,1903	0,1604	0,2278
10	0,24	0,1931	0,2548

Джерело: обчислено автором

Для пошуку мінімальної прибутковості ( $y_i$ ) за кредитом використаний наступний вираз:

$$\frac{PD_i(1-LGD)+(1-PD_i)}{1+r_f} \cdot V_i = P_i = \frac{V_i}{(1+y_i)} \Rightarrow (1+y_i) = \frac{1+r_f}{PD_i(1-LGD)+(1-PD_i)} \quad (3.1)$$

Цей вираз гарантує виконання умови  $y_i \geq r_f$ , яка вказує на необхідність перевищення прибутковості ризикованого активу над процентною ставкою, що не містить ризику. Крім того, прибутковість за позицією збігається з процентною ставкою, що не містить ризику, лише за відсутності ризику дефолту:

$$\sigma_i^2 = (1+r_f)^2 \frac{[(LGD \cdot PD_i)^2(1-PD_i) + (LGD \cdot (PD_i-1))^2 \cdot PD_i]}{[(1-LGD) \cdot PD_i]^2}, \quad (3.2)$$

де  $\sigma_i^2$  – дисперсія прибутковості позик.

Зростання ризику дефолту позичальника супроводжується збільшенням мінімальної прибутковості позики (рис. 3.4). Отримані значення доходу мінімальні та враховують можливість дефолту позичальника, іншими словами, кредитний ризик. Однак для досягнення необхідної прибутковості необхідно забезпечити створення обов'язкових резервів.



Рис. 3.4. Співвідношення ймовірності дефолту та прибутковості позики  
Джерело: побудовано автором

Показники стандартних відхилень прибутковості  $\sigma_i$ , що відповідають ймовірності дефолту також обчислюються з припущенням, що обсяг збитків у випадку дефолту становить 50% (тобто  $LGD = 0,5$ ), а процентна ставка без ризику дорівнює 5% ( $r_f = 0,05$ ). Відповідно до таблиці 3.5, погіршення фінансового стану позичальника тягне за собою збільшення дисперсії та стандартного відхилення прибутковості за позицією, що вказує на наступне погіршення двох показників ризику: ймовірності дефолту та дисперсії прибутковості.

Для досягнення оптимального набору кредитних заяв у портфелі необхідно виділити наступне завдання для показників:

мінімізувати дисперсію прибутковості портфеля

$$L = \sum_{i=1}^N \sigma_i^2 n_i^2 w_i^2 + 2 \sum_{i=1}^N \sum_{j>i} (\sigma_i \sigma_j \rho) (n_i w_i) (n_j w_j) \rightarrow \min \quad (3.3)$$

при обмеженнях:

$$\sum_{i=1}^N y_i n_i w_i \geq \bar{y}$$

$$\sum_{i=1}^N w_i n_i \leq 1$$

де  $n_i$  – бінарна змінна щодо рішення видати позику;

$w_i = V_i / V$  – співвідношення обсягу кредитних заяв до суми кредитних ресурсів

банку;

$\rho$  – коефіцієнт кореляції між доходами за позиками;

$\bar{y}$  – мінімальна прибутковість кредитного портфеля.

Для безпосереднього застосування цього підходу для ПриватБанку слід розглянути два можливих варіанти: 1) високий рівень ризику з цільовою прибутковістю 9%; 2) низький рівень ризику з цільовою прибутковістю 6%. Вибраний коефіцієнт кореляції між прибутками за позиками рекомендується Базельським комітетом з питань банківського нагляду за корпоративними позиками на рівні 0,2 (тобто,  $\rho = 0,2$ ). Результати сформованого оптимального кредитного портфеля наведені в таблиці 3.6.

Відповідно до даних таблиці 3.6, щоб досягти мінімальної цільової прибутковості кредитного портфеля 6% необхідно переважно надавати позики найбільш надійними позичальниками з найнижчою дисперсією прибутковості, зокрема, позичальниками 1-5. Тим не менш, прибутковість позик 1-5 становить близько 3,5% і для досягнення цільової дохідності 6%

доцільно видати позики 7 та 9, що збільшує загальну прибутковість кредитного портфеля до 6,64%. Таким чином, близько 23% кредитного портфеля характеризується високим ризиком і стандартне відхилення прибутковості при цьому становить 4,38%.

Відповідно до варіанту з високим ризиком, щоб досягти цільового прибутку на рівні 9%, необхідно надавати кредити позичальникам 1-5 та 9-10. Позики 1-5 складають базову прибутковість портфеля, приблизно 3,5%. Залишкова частка прибутковості припадає на ризиковані позики 9 та 10 таким чином, що загальна прибутковість у цьому випадку становить 9,13%. Частка ризикованих вкладень наблизилася до 31% кредитного портфеля, що на 30% вище, ніж частка ризикованих вкладень за варіанту низького ризику. Стандартне відхилення прибутковості майже вдвічі перевищує стандартне відхилення прибутковості оптимального рішення за варіантом низького ризику і становить 7,72%.

Таблиця 3.6

## Формування оптимального кредитного портфеля

№ з/п	Ймовірність дефолту ( $PD_i$ )	Необхідна прибутковість за позиною ( $y_i$ )	Стандартне відхилення прибутковості ( $\sigma_i$ )	Обсяг кредитної заяви ( $w_i$ )	Цільова прибутковість $y_p = 6\%$		Цільова прибутковість $y_p = 9\%$	
					рішення щодо видачі позики ( $n_i$ )	загальна прибутковість ( $3 \times 5 \times 6$ )	рішення щодо видачі позики ( $n_i$ )	загальна прибутковість ( $3 \times 5 \times 8$ )
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,00022	0,0501	0,0078	0,05	1	0,0025	1	0,0025
2	0,00096	0,0505	0,0163	0,2	1	0,0101	1	0,0101
3	0,0031	0,0516	0,0292	0,1	1	0,0052	1	0,0052
4	0,0058	0,0531	0,0400	0,23	1	0,0122	1	0,0122
5	0,0189	0,0600	0,0722	0,09	1	0,0054	1	0,0054
6	0,079	0,0932	0,1474	0,25	0	0	0	0
7	0,1034	0,1072	0,1686	0,11	1	0,0118	0	0
8	0,151	0,1357	0,2033	0,18	0	0	0	0
9	0,1903	0,1604	0,2278	0,12	1	0,0192	1	0,0192

10	0,24	0,1932	0,2548	0,19	0	0	1	0,0367
Прибутковість кредитного портфеля						0,0664		0,0913
Стандартне відхилення прибутковості портфеля						0,0438		0,0772

Джерело: обчислено автором

Також таке дослідження передбачає, що цей принцип утворення оптимального кредитного портфеля може бути застосований при прийнятті рішень щодо видачі позик у випадку, коли портфель вже сформований.

Припустивши, що портфель включає позики 6-8 (прибутковість портфеля буде близько 5,95%), крім того, надійшли кредитні заявки 1-5 та 9-10. Відповідно до таблиці 3.6, оптимальним рішенням буде надання позики 1 з низьким рівнем ризику, що забезпечить частку позик з низьким рівнем ризику до 5%. Відповідно до варіанту із великим ризиком, прибутковість кредитного портфеля може бути підвищена до 10,67% із стандартним відхиленням прибутковості до 9,4%.

З отриманих результатів випливає, що застосування запропонованих заходів на основі методів математичного програмування для збільшення потенційної прибутковості портфеля може забезпечити банку необхідний рівень прибутку відповідно до прийнятої стратегії як при формуванні нового кредитного портфеля, так і при коригуванні вже сформованого портфеля залежно від кредитних заяв, що надійшли.

Отже, управління ризиками на рівні портфеля дозволяє оцінювати загальний кредитний портфель, а також формувати оптимальну структуру, враховуючи обмеження кредитних ресурсів банку.

### Висновки до розділу 3

1. Формування ефективної стратегії управління кредитним портфелем є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та

конкурентоспроможності банку в умовах динамічного та ризикового середовища. Комплексний підхід до стратегічного управління дозволяє поєднати довгострокові цілі розвитку з ефективним контролем за ризиками та якістю кредитних активів. Важливе значення мають впровадження цифрових технологій, систем раннього попередження та сучасних інструментів оцінки кредитоспроможності, що підвищують точність прогнозування і своєчасність управлінських рішень. Українським банкам доцільно адаптувати кращі міжнародні практики – зокрема сек'юритизацію, стрес-тестування і кредитні деривативи – з урахуванням специфіки національного ринку та підвищених ризиків воєнного періоду. Особливу увагу слід приділяти диверсифікації кредитного портфеля, що зменшує концентраційні ризики та сприяє стабільності доходів. Крім того, необхідно посилювати внутрішній аудит, комплаєнс-контроль і систему ризик-менеджменту для забезпечення відповідності нормативним вимогам та зниження правових і репутаційних ризиків. Реалізація такої стратегії дозволить підвищити стійкість кредитного портфеля та забезпечити стабільне зростання банку навіть в умовах економічної нестабільності.

2. Інноваційні підходи до моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності банків в умовах зростання ризиків і економічної турбулентності. Вони дозволяють трансформувати моніторинг із ретроспективного аналізу у динамічний процес прогнозування та запобігання проблемам, що підвищує якість управлінських рішень. Використання Big Data, штучного інтелекту та систем раннього попередження забезпечує банкам можливість оперативно виявляти ризикових позичальників і своєчасно коригувати кредитну політику. Інноваційні методи реструктуризації, зокрема гнучкі графіки погашення, цифрові платформи, сек'юритизація та блокчейн, сприяють зниженню рівня проблемної заборгованості та підвищенню ліквідності активів. Вони не лише скорочують витрати та прискорюють процеси прийняття рішень, а й формують прозоре середовище взаємодії між банком і

клієнтами. Інтеграція процесів моніторингу та реструктуризації в єдину систему дозволяє створити замкнений цикл управління кредитним портфелем, що забезпечує своєчасне реагування на зміни ризиків. У результаті впровадження таких технологій ПриватБанк може зміцнити власну фінансову стійкість і підвищити конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

3. Збалансування ризику та прибутковості кредитного портфеля є визначальним чинником підвищення фінансової стійкості банку, оскільки дозволяє досягти необхідного рівня доходності при прийнятному рівні ризику. Проведене моделювання показало, що використання показників ймовірності дефолту та дисперсії прибутковості дає змогу сформувати оптимальний набір кредитів із різним рівнем ризику, забезпечуючи кращий показник «дохід/ризик». Зокрема, для досягнення цільової прибутковості 6% доцільно обирати позичальників із низькою ймовірністю дефолту, тоді як для досягнення 9% – включати також більш ризикові кредити з вищою прибутковістю. Такий підхід дозволяє водночас підвищити ефективність кредитної політики та зменшити негативний вплив потенційних збитків на фінансову стабільність банку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з результатів проведеного дослідження та виконаних розрахунків у кваліфікаційній роботі, можна сформулювати такі висновки та надати відповідні пропозиції:

1. Кредитний портфель є ключовим елементом активів банку, що визначає його фінансову стабільність, ліквідність і прибутковість. Його якість залежить від ефективності кредитної політики, дотримання принципів диверсифікації та управління ризиками. Структура портфеля відображає різноманітність кредитування за строками, видами позичальників, рівнем забезпеченості, якістю та валютами, що дозволяє збалансувати дохідність і ризик. Класифікація кредитного портфеля дає змогу оцінити фінансову стійкість банку та ефективність його кредитної діяльності. Збалансований портфель підвищує надійність банків і сприяє їх конкурентоспроможності в умовах кризових явищ.

2. Ефективне управління кредитним портфелем є ключовим чинником фінансової стабільності та конкурентоспроможності банку. У практиці застосовують різні підходи: традиційний – орієнтований на прибутковість і зниження проблемної заборгованості; ризик-орієнтований – на прогнозування ризиків і створення резервів; портфельний – на диверсифікацію та балансування доходності й ризику. Системний підхід інтегрує кредитний портфель у загальну стратегію банку, а регуляторний забезпечує дотримання вимог НБУ та міжнародних стандартів. Інноваційно-технологічний підхід базується на цифровізації, автоматизації та використанні штучного інтелекту. Поєднання цих концепцій формує сучасну модель управління, що підвищує ефективність кредитних операцій і зміцнює фінансову стійкість банків.

3. Кредитний портфель є основним джерелом прибутку банку, але водночас несе найбільші ризики, що впливають на його фінансову

стабільність. Значна частка проблемних кредитів може призвести до втрати доходів, зниження капіталу й ліквідності та поставити під загрозу платоспроможність банку. Основними загрозами виступають кредитний, концентраційний, валютний, ліквідності та правовий ризики, які без належного управління здатні перерости у системні проблеми. Для підтримання стійкості необхідно диверсифікувати портфель, якісно оцінювати позичальників і застосовувати інструменти ризик-менеджменту. Ефективне управління кредитними ризиками забезпечує стабільність балансу, довіру клієнтів та конкурентоспроможність банку.

4. АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України, обслуговуючи близько 19 млн. клієнтів, з яких 18,2 млн. – фізичні особи, а 0,8 млн. – юридичні. За обсягом активів банк контролює понад 24% ринку (885,2 млрд. грн.), а за депозитами населення – 36,2% (420,5 млрд. грн.), що підтверджує його системоутворюючу роль. Мережа відділень скоротилася з 1717 до 1107 одиниць (–35,5%) у 2020-2024 рр., проте банк залишається лідером за доступністю послуг. Обсяг кредитного портфеля малого та середнього бізнесу зріс до 65,4 млрд. грн., що на 41% більше, ніж у 2020 році, а загальний портфель за цей період збільшився на 80 млрд. грн. із одночасним зниженням частки проблемних кредитів на понад 12 п.п. Завдяки централізованій системі управління, автоматизації процесів та використанню цифрових технологій, банк забезпечує ефективний контроль ризиків і високий рівень схвалення заявок (65%), що дозволяє підтримувати фінансову стабільність і залишатися лідером на ринку.

5. За 2020-2024 рр. кредитний портфель ПриватБанку зріс із 237,0 млрд. грн. до 289,2 млрд. грн., при цьому кредити фізичним особам зросли на 62,2% і їх частка у портфелі підвищилася з 24,7% до 32,9%, що свідчить про активну орієнтацію на роздрібний сегмент. Кредити юридичним особам коливалися, досягнувши 200,8 млрд. грн. у 2023 р. та знизившись до 194,2 млрд. грн. у 2024 р., а їх частка скоротилася до 67,2%. Валютна структура показує майже повну відмову фізосіб від іноземних кредитів та зростання

частки валютних позик у корпоративному сегменті з 7,65% до 12,15%. Аналіз портфеля свідчить про диверсифікацію та стратегічний перехід банку до збалансованої моделі кредитування, що підвищує його фінансову стійкість.

6. Протягом 2020-2024 років ПриватБанк демонстрував покращення якості кредитного портфеля: частка непрацюючих кредитів знизилася з 73,95% до 55,09%, а обсяги проблемних позик у національній та іноземній валютах значно скоротилися. Ефективність управління портфелем (ЕУКП) зросла з 0,123 до 0,420, що свідчить про підвищення прибутковості при одночасному зниженні ризику. Кредитна заборгованість фізичних осіб досягла 94 986,7 млн. грн., а корпоративних залишалася на рівні близько 194-200 млрд. грн. із поступовим зменшенням проблемних позик. Загалом, це відображає підвищення фінансової стійкості банку та ефективності його кредитної політики.

7. Формування ефективної стратегії управління кредитним портфелем є ключовим чинником зміцнення фінансової стабільності банку, оскільки дозволяє забезпечити оптимальний баланс між прибутковістю та ризиками. Застосування комплексного підходу, що включає аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розробку кредитної політики, впровадження сучасних методів моніторингу та ризик-менеджменту, сприяє підвищенню якості кредитних активів. Використання інноваційних технологій, міжнародного досвіду та інструментів диверсифікації дає змогу адаптуватися до змін ринкового середовища й підвищити конкурентоспроможність банку. Таким чином, стратегічне управління кредитним портфелем виступає важливим інструментом стабільного розвитку банківської установи в умовах підвищеної невизначеності.

8. Інноваційні підходи до моніторингу та реструктуризації кредитного портфеля підвищують фінансову стабільність банків в умовах зростання ризиків. Використання Big Data, штучного інтелекту та систем раннього попередження дає змогу своєчасно виявляти ризикових позичальників і коригувати кредитну політику. Інноваційні методи реструктуризації, як-от

гнучкі графіки погашення, цифрові платформи та блокчейн, знижують проблемну заборгованість і підвищують ліквідність активів. Це дозволяє банкам, зокрема ПриватБанку, зміцнити фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

9. Збалансування ризику та прибутковості кредитного портфеля є визначальним чинником підвищення фінансової стійкості банку, оскільки дозволяє досягти необхідного рівня доходності при прийнятному рівні ризику. Проведене моделювання показало, що використання показників ймовірності дефолту та дисперсії прибутковості дає змогу сформувати оптимальний набір кредитів із різним рівнем ризику, забезпечуючи кращий показник «дохід/ризик». Зокрема, для досягнення цільової прибутковості 6% доцільно обирати позичальників із низькою ймовірністю дефолту, тоді як для досягнення 9% – включати також більш ризикові кредити з вищою прибутковістю. Такий підхід дозволяє водночас підвищити ефективність кредитної політики та зменшити негативний вплив потенційних збитків на фінансову стабільність банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н., Бакало І. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи зміцнення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78>
2. Агрес О., Дубинецька П., Содома Р. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>
3. Азарова В.А., Олехнович Л.В. Управління кредитним портфелем комерційних банків в сучасних умовах. *Креативний простір*. 2021. № 5. С.32-33.
4. Азізова К.М. Комплексна оцінка якості кредитного портфеля банку. *Evropský časopis ekonomiky a managementu* (Європейський журнал економіки та менеджменту). Praha : BEROSTAV DRUŽSTVO. 2020. №2 (Т. 6). С. 130-140.
5. Андрущак Є.М., Дропа Я.Б., Остасюк Т.О. Аналіз ризику кредитного портфеля банків України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2881/2917>
6. Андрущак Є.М., Фуфалько В.С. Вплив фінансово-економічних чинників на управління кредитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ АКБ «Львів». *Вісник Львівського торговельно-економічного університету Економічні науки*. 2021. № 64. С. 25-30.
7. Антипенко Н.В., Охріменко В.В. Аналіз кредитного портфеля комерційних банків України у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12(1). С. 5-8.
8. Асоціація українських банків. Аналітика. URL: <https://aub.org.ua/index.php/analityka-aub>

9. Банківські операції і технології : навч.-метод. посіб. / уклад.: О.М. Гладчук, М.Г. Марич, А.В. Марич, М.П. Федішин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 254 с.
10. Береславська О., Кондаурова Д. Фінансова стійкість банків України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 536-542.
11. Варцаба В.І. Проблеми та напрями підвищення якості кредитних портфельів українських банків у реаліях часу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 98-104.
12. Васильєв О.М. Модель економічної самоорганізації на прикладі розподілу банківських активів. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. С. 87-96.
13. Вовченко О. Фінансова інклюзія як інструмент забезпечення фінансової стабільності банків. *Грааль науки*. 2022. № 12-13. С. 94-95.
14. Вовченко О.С., Єгоричева С.Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 233 с.
15. Водолазська О.А., Таран Т.В. Вплив кредитування на доходність банків в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.71>
16. Волкова Н.І., Шпунярська Т.І. Оцінка якості кредитного портфеля в умовах сучасних викликів. *Modern economics*. 2023. № 42. С. 27-34.
17. Герасименко А.В. Методика оцінки загальної якості промислового кредитного портфеля банку в умовах динамічного макроекономічного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2. С. 35-42.
18. Демківський Є.О., Демківська Т.І. Прогнозування доходності банківських продуктів. *Інформаційні технології в науці, виробництві та підприємстві*. 2022. № 2(38). С. 127-130.
19. Дробязко А.О., Камінська О.С., Борщук О.С. Кредитний портфель українських банків: аналіз впливу воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 99-112.

20. Затворницький К. Роль фінансового прогнозування у формуванні оптимальних кредитних портфелів українських банків. *Облік і фінанси*. 2025. № 1. С. 40-48.

21. Ірулевич Д.П. Особливості кредитного портфелю банків в умовах фінансової нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 10. С. 15-23.

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

23. Коваленко В., Кочорба В., Коваль Н. Дослідження сучасного стану кредитного портфеля банків України та ефективність його управління. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. Вип. 1. С. 7-16.

24. Козакова Н.Л., Черницька О.В., Шейченко П.О. Застосування евристичних алгоритмів для формування кредитного портфеля банку. *Питання прикладної математики і математичного моделювання*. 2022. Вип. 22. С. 80-88.

25. Комліченко О.О., Ротань Н.В. Модель структури кредитного портфеля та її вплив на ефективність діяльності банку. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 103-110.

26. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 6 (59). С. 11-23.

27. Король С.В., Смицнюк О.Р. Кредитний портфель комерційного банку: суть та особливості формування оптимальної структури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2. С. 119-130.

28. Косова Т.Д., Арсенюк Н.М., Буй П.С. Адаптивний фінансовий механізм управління інвестиціями і кредитним портфелем підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 103-108.

29. Косова Т.Д., Куцев О.О. Теоретико-прикладні засади ризик-орієнтованого управління банківським кредитуванням фізичних осіб. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 87-93.

30. Крупка М.І., Ванькович Д.В., Кульчицький М.І. Банківське кредитування пріоритетних галузей економіки в механізмі реалізації фінансової політики України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3557/3489>.

31. Макаренко Ю.П., Шевченко А.В. Аналіз управління кредитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП банк». *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 24-29.

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

33. Мінфін: за час дії воєнного стану підприємці отримали 84,9 тис. пільгових кредитів на 324 млрд. грн. за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%». URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voiennogo\\_stanu\\_pidpriiemtsi\\_otrimali\\_849\\_tis\\_pilgovikh\\_kreditiv\\_na\\_324\\_mlrd\\_grn\\_za\\_derzhprogramoiu\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9-5247](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_849_tis_pilgovikh_kreditiv_na_324_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5247)

34. Мінфін: ПриватБанк сплатить до держбюджету понад 40,9 млрд. грн. податку на прибуток за результатами 2024 року. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_privatbank\\_splatit\\_do\\_derzhbiudzhetu\\_ponad\\_409\\_mlrd\\_grn\\_podatku\\_na\\_pributok\\_za\\_rezultatami\\_2024\\_roku-5018](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_privatbank_splatit_do_derzhbiudzhetu_ponad_409_mlrd_grn_podatku_na_pributok_za_rezultatami_2024_roku-5018)

35. Олексюк О. Диверсифікація кредитного портфелю в розрізі секцій економіки як інструмент підвищення його якості. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 106-114.

36. Опитування про умови банківського кредитування, III квартал 2025 року. Сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-iii-kvartal-2025-roku>

37. Островська Н.С. Моделювання ефективності управління кредитним портфелем. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 89-101.

38. Островська Н.С. Особливості формування кредитної політики та кредитного портфеля комерційного банку в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 214-220.

39. Офіційний веб-сайт Незалежної асоціації банків України. URL: <https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html>

40. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua>

41. Самарічева Т.А., Шпуганич А.В. Оцінка ефективності управління кредитним портфелем банку: теорія та практика. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 126-131.

42. Статистика фінансового сектору. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

43. Степаненко С.В., Римар О.Г., Гулюк О.І. Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2021/90.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/90.pdf)

44. Халатур С., Масюк Ю., Заїка К. Фінансовий інжиніринг в процесі управління активними операціями комерційного банку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 14-18.

45. Халатур С.М., Андрейцев В.С. Фінансова стабільність банку через призму стратегічного управління кредитним портфелем. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 137-141.

46. Халатур С.М., Водолазська О.А., Солодовникова І.Л., Титаренко А.В. Менеджмент формування кредитної політики комерційного банку в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С.40-45. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/973>

47. Халатур С.М., Олійник О.О., Азаров Є.В. Імперативи фінансового менеджменту банківських активів у контексті забезпечення ліквідності банку. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 35-40.

48. Халатур С.М., Сіренко Н.М., Мікуляк К.А. Цифрові технології організації обліку в банках. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 63-66.

49. Харченко Ю.А. Моделювання багатокритеріальної оптимізації кредитного портфеля банку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 47. С. 78-84.

50. Шалигіна І. Кредитний портфель українських банків під час війни: ефективне формування та мінімізація ризиків. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 186-194.

51. Яковлев В.І., Ткаченко М.І. 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>

52. Ясіновська І.Ф., Шеремета Л.М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 237-246.

53. Aliksieiev I., Zhelizniak R., Glielova N., Pavlenko L., Kovalenko V., Zhytar M. Development of the model for forecasting indicators of banking microcrediting of small business entities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2(49). Pp. 163-180.

54. Khalatur S. The impact of nanotechnological innovations on the competitiveness of the global market. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). Pp. 434-439.

55. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6(59). Pp. 136-150.

56. Samorodov B.V., Azarenkova G.M., Golovko O.G., Miroshnik O.Yu., & Babenko M.V. Credit risk management in the bank's financial stability system. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4(31). Pp. 301-310.

57. Slatvinska M., Belinska Y., Vodolazska O., Nakonechna H., Ruzhytskyi I., Koliada T. The model of the impact of changes in the national currency on key macroeconomic indicators in the face of uncertainty. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Volume 11. Issue 5. Pp. 908-919. URL: <http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>

58. Vodolazska O. Improving the management of the bank's financial results to increase its profitability. Scientific, methodical and practical aspects of accounting, financial, information, language and communicational support for sustainable development of agrarian sector: a collective monograph. / edited by H. Pavlova and L. Vasilieva. Dnipro: Publishing and printing center «Kvitka», 2024. Pp. 335-367. URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9770/3/Monografiya\\_12-06-24.pdf#page=334](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9770/3/Monografiya_12-06-24.pdf#page=334)

59. World Bank Group. (2024). Monetary Sector credit to private sector (% GDP). World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FM.AST.PRVT.GD.ZS>