

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет
Кафедра економічного аналізу і фінансів

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню бакалавр

здобувача Лукашевичус Аліни Антонівни

(ПІБ)

академічної групи 072-21-1 (денна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа та страхування»

на тему «Планування кредитних ресурсів комерційного банку (на прикладі АТ "Акцент-Банк")»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	доц. Штефан Н.М.			
Рецензент	Кіріченко Н.В.			
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро
2025

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

О.В. УСАТЕНКО

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню бакалавр**

здобувачу **Лукашевичюс Аліні Антонівні** академічної групи **072-21-1**
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа та страхування**
(код і назва спеціальності)

на тему: **«Планування кредитних ресурсів комерційного банку (на прикладі
АТ "Акцент-Банк")»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **01.05.2025р. №330-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	05.05.2025- 06.05.2025
Розділ 1	Теоретико-методичні засади планування кредитних ресурсів комерційного банку	07.05.2025- 13.05.2025
Розділ 2	Аналіз кредитної діяльності та ефективності використання ресурсів АТ "Акцент-Банк"	14.05.2025- 20.05.2025
Розділ 3	Шляхи підвищення ефективності планування та використання кредитних ресурсів у АТ "Акцент-Банк"	21.05.2025- 27.05.2025
ВИСНОВКИ		28.05.2025- 29.05.2025
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	30.05.2025- 01.06.2025

Завдання видано

(підпис керівника)

Н.М.Штефан

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання 21.04.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 02.06.2025 р.

Завдання прийнято до виконання

(підпис студента)

А.А.Лукашевичюс

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Лукашевичюс А.А. – Планування кредитних ресурсів комерційного банку (на прикладі АТ «Акцент-Банк»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити процес планування кредитних ресурсів комерційного банку на прикладі АТ «Акцент-Банк», оцінити ефективність використання кредитних ресурсів та розробити пропозиції щодо підвищення їхньої ефективності в майбутніх періодах.

У вступі розглянуто актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також обґрунтовано вибір об'єкта.

У першому розділі проаналізовано теоретичні засади планування кредитних ресурсів банку, їхнє значення для фінансової стійкості установи, а також розглянуто чинники, що впливають на обсяг і структуру кредитного портфеля.

У другому розділі охарактеризовано діяльність АТ «Акцент-Банк», здійснено аналіз динаміки та структури кредитного портфеля банку, оцінено ефективність управління кредитними ресурсами.

У третьому розділі представлено заходи щодо оптимізації планування кредитних ресурсів, враховуючи ризики та перспективи розвитку банку, а також розроблено прогноз основних показників використання кредитних ресурсів на 2024–2025 роки.

КРЕДИТНІ РЕСУРСИ, КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК, ПЛАНУВАННЯ,
КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, БАНКОВСЬКІ РИЗИКИ,
РЕСУРСНА БАЗА.

ABSTRACT

Lukashevichius A.A. – Planning of credit resources of a commercial bank (based on the example of JSC "Accent-Bank"). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 072 Finance, Banking and Insurance. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to study the process of planning credit resources of a commercial bank using the example of JSC "Accent-Bank", evaluate the efficiency of credit resource utilization, and develop proposals to increase their effectiveness in future periods.

The introduction outlines the relevance of the topic, defines the aim, objectives, object, and subject of the study, and justifies the choice of the research object.

The first chapter analyzes the theoretical foundations of credit resource planning in banks, their significance for financial stability, and examines the factors influencing the volume and structure of the credit portfolio.

The second chapter provides a description of the activities of JSC "Accent-Bank", analyzes the dynamics and structure of the bank's credit portfolio, and assesses the effectiveness of credit resource management.

The third chapter presents measures to optimize credit resource planning, taking into account risks and the bank's development prospects, and includes a forecast of key credit resource utilization indicators for 2024–2025.

CREDIT RESOURCES, COMMERCIAL BANK, PLANNING, CREDITPORTFOLIO, EFFICIENCY, BANKING RISKS, RESOURCE BASE.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	10
1.1. Економічна сутність планування кредитних ресурсів банку, його роль та законодавче регулювання.....	10
1.2. Аналіз існуючих методичних підходів до планування та управління кредитними ресурсами банку.....	13
1.3. Теоретичне обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання кредитних ресурсів банку.....	15
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «АКЦЕНТ – БАНК».....	19
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Акцент-Банк»: стратегічні цілі, ринкова позиція, динаміка розвитку.....	19
2.2. Оцінка стану та ефективності використання кредитних ресурсів банку.....	25
2.3.Фінансово-економічна діагностика проблемних аспектів у сфері кредитування банку.....	31
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ У АТ «АКЦЕНТ – БАНК».....	38
3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації процесу планування та використання кредитних ресурсів.....	38
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та вибір оптимального варіанту.....	39
3.3. Механізм реалізації запропонованих заходів та прогноз очікуваних результатів.....	42

	6
Висновки до 3 розділу.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування банківської системи України, що супроводжується впливом повномасштабної війни, інфляційними коливаннями, високою волатильністю ринку та зниженням платоспроможності населення, особливої значущості набуває питання ефективного планування кредитних ресурсів комерційних банків. Кредитні ресурси виступають одним із головних джерел формування банківських активів, забезпечують стабільність банку та дозволяють йому реалізовувати ключову функцію – кредитування економіки. Від того, наскільки ефективно сплановано процес формування, розподілу та контролю за використанням кредитних ресурсів, залежить прибутковість установи, її фінансова надійність та здатність до довгострокового розвитку.

Особливої актуальності тема набуває у зв'язку з необхідністю впровадження ефективних підходів до управління ресурсною базою банку в умовах нестабільності. Багато сучасних науковців приділяють увагу проблематиці планування кредитних ресурсів. Значний внесок у теоретичне та прикладне обґрунтування відповідних процесів зробили українські дослідники: О. Д. Василик, А. М. Мороз, І. А. Бланк, Т. І. Єфіменко, Л. Л. Тарангул та інші. Водночас, зважаючи на зміни в ринкових і регуляторних умовах, існує потреба у глибшому переосмисленні практичних аспектів планування кредитного потенціалу, з урахуванням нових викликів.

Законодавча база, на яку спирається дослідження, включає: Закон України «Про банки і банківську діяльність», нормативні акти Національного банку України, міжнародні стандарти банківського нагляду (зокрема вимоги Базельського комітету) та внутрішні положення банківських установ.

Об'єктом дослідження є процес управління кредитними ресурсами у банківській системі як основа забезпечення стабільного розвитку банку.

Предметом дослідження виступає система планування кредитних ресурсів комерційного банку, механізми її реалізації та напрями підвищення ефективності, з урахуванням специфіки діяльності АТ «Акцент-Банк».

Метою кваліфікаційної роботи є формування та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності планування та використання кредитних ресурсів у діяльності АТ «Акцент-Банк».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- систематизувати теоретичні підходи до сутності кредитних ресурсів та процесу їх планування в банку;

- визначити методологічні основи управління кредитними ресурсами банку та оцінити їх відповідність сучасним умовам;

- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання кредитного потенціалу банку;

- охарактеризувати діяльність АТ «Акцент-Банк» та оцінити його позицію на фінансовому ринку;

- проаналізувати стан та ефективність використання кредитних ресурсів банку;

- діагностувати проблемні аспекти кредитної діяльності банку в умовах економічної нестабільності;

- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення системи планування та оптимізації використання кредитних ресурсів;

- оцінити ефективність запропонованих заходів та спрогнозувати їхній вплив на майбутню діяльність банку.

У процесі дослідження були використані такі наукові методи: логічного аналізу, економіко-статистичне порівняння, графічний метод для візуалізації динаміки, аналітичне групування, економіко-математичне моделювання та методи прогнозування. Вони дозволили виявити ключові залежності, тенденції й проблемні ділянки у плануванні та використанні кредитних ресурсів.

Інформаційною базою дослідження стали: фінансова звітність АТ «Акцент-Банк», офіційна статистика Національного банку України, дані з публічних джерел, законодавчі й нормативні акти, а також наукові публікації та аналітичні звіти вітчизняних і міжнародних експертів.

Наукова новизна полягає у запропонованому комплексному підході до діагностики кредитної діяльності банку та розробці практичних рекомендацій з оптимізації планування кредитних ресурсів в умовах фінансової нестабільності.

Прикладна цінність полягає в можливості застосування результатів роботи в управлінській практиці АТ «Акцент-Банк», а також в інших комерційних банках, що стикаються з аналогічними викликами у сфері кредитної політики.

Апробація результатів дослідження здійснювалася в межах участі в студентських науково-практичних заходах, де були представлені основні аналітичні висновки.

Кваліфікаційна робота виконана самостійно, з дотриманням наукових принципів, етичних норм та методологічної послідовності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три змістовні розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить: 56 сторінок, у тексті подано 12 таблиць, 5 рисунків. Бібліографія налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ КРЕДИТНИХ
РЕСУРСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Економічна сутність планування кредитних ресурсів банку, його роль та законодавче регулювання

Планування кредитних ресурсів у діяльності комерційного банку є ключовим елементом фінансового менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування банку через раціональний розподіл ресурсів, зниження ризиків, оптимізацію прибутковості й дотримання вимог регулятора. У банківській практиці під плануванням кредитних ресурсів розуміють цілеспрямований і систематичний процес визначення потреби в кредитних коштах, джерел їх формування, напрямів і обсягів розміщення, а також умов, на яких ці ресурси використовуються [1].

Провідні українські економісти, зокрема М. Й. Азаренков та І. А. Бланк, наголошують, що планування кредитних ресурсів відіграє важливу роль в узгодженні активних і пасивних операцій банку, а також у регулюванні кредитного ризику та підтримці ліквідності. Зокрема, І. А. Бланк зазначає, що планування виступає не лише як процес передбачення обсягів та структури майбутньої кредитної діяльності, але й як механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом банку, що впливає на його фінансову стійкість та конкурентні переваги [6].

Кредитні ресурси банку охоплюють залучені, позичені та власні кошти, які можуть бути використані для надання кредитів. Основними джерелами формування кредитних ресурсів є депозити фізичних і юридичних осіб, міжбанківські кредити, кошти НБУ, емісія цінних паперів, а також прибуток, що реінвестується. Завданням планування є визначення оптимального обсягу та

структури кредитних ресурсів з урахуванням їх вартості, терміновості, ризику та обмежень, установлених регулятором [2].

Роль планування кредитних ресурсів полягає у формуванні обґрунтованої кредитної політики банку, досягненні відповідності між строками залучення та розміщення коштів, забезпеченні ліквідності, прибутковості та мінімізації кредитного ризику. Планування також виконує контрольну функцію, оскільки дозволяє моніторити відхилення фактичних показників від запланованих і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Законодавче регулювання планування кредитних ресурсів в Україні забезпечується комплексом нормативно-правових актів, які встановлюють загальні принципи банківської діяльності, вимоги до формування кредитного портфеля, управління ризиками, структури активів і пасивів банків, а також правила регуляторного нагляду з боку Національного банку України. Основні законодавчі акти, що регулюють планування кредитних ресурсів, наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Законодавчі акти, що регулюють планування кредитних ресурсів

Назва нормативно-правового акта	Номер та дата прийняття	Короткий зміст
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	№ 2121-III від 07.12.2000	Визначає засади функціонування банків, формування ресурсів, кредитування
Закон України «Про Національний банк України»	№ 679-XIV від 20.05.1999	Надає повноваження НБУ щодо регулювання банківської системи
Постанова НБУ «Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України»	№ 64 від 11.05.2011	Визначає принципи внутрішнього контролю, у т.ч. у сфері кредитного ризику
Постанова НБУ «Про затвердження Положення про регулювання діяльності банків в Україні»	№ 368 від 28.08.2001 (у редакції, чинній з 2023 року)	Містить економічні нормативи, що впливають на планування кредитної діяльності
Методичні рекомендації НБУ з управління активами і пасивами банку	Лист НБУ № 48011/186-3734 від 25.03.2004	Розкривають підходи до формування ресурсної політики

Закон України «Про банки і банківську діяльність» (№ 2121-III від 07.12.2000) визначає правові основи діяльності банків, включаючи порядок залучення ресурсів і проведення кредитних операцій.

Закон передбачає обов'язок банків дотримуватись фінансових нормативів, забезпечувати ліквідність та платоспроможність, що безпосередньо пов'язано з ефективним плануванням ресурсів.

Закон України «Про Національний банк України» (№ 679-XIV від 20.05.1999) закріплює функцію НБУ як регулятора банківського сектора, надаючи йому право встановлювати обов'язкові економічні нормативи, у тому числі щодо ліквідності, кредитного ризику та резервування.

Положення НБУ про організацію внутрішнього контролю (Постанова № 64 від 11.05.2011) визначає основні принципи контролю за дотриманням банком процедур планування, у тому числі кредитних ризиків та відповідності кредитної політики встановленим лімітам.

Постанова НБУ № 368 від 28.08.2001 (у редакції, чинній з 2023 року) містить ключові економічні нормативи, такі як норматив миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності, норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, що мають бути враховані при складанні ресурсного плану банку.

Таким чином, планування кредитних ресурсів не лише виконує управлінську функцію всередині банку, але й виступає як об'єкт зовнішнього нормативного регулювання з боку держави.

З урахуванням обмежень, установлених регулятором, банк повинен забезпечити належний рівень обґрунтованості своїх планів і здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Ефективне планування кредитних ресурсів є запорукою стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності банківської установи в умовах динамічного середовища фінансового ринку.

1.2. Аналіз існуючих методичних підходів до планування та управління кредитними ресурсами банку

Планування та управління кредитними ресурсами банку є системною та багатоаспектною діяльністю, яка охоплює весь спектр процесів формування, розподілу, використання та контролю за залученими і власними коштами, спрямованими на здійснення кредитних операцій. На сучасному етапі розвитку банківської системи в Україні методичні підходи до управління кредитними ресурсами зазнали значної еволюції, набули комплексного характеру та базуються на міжнародному досвіді, стандартах регулювання і внутрішніх інструкціях банківських установ [4].

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує декілька ключових підходів до методичного забезпечення планування та управління кредитними ресурсами. Умовно їх можна поділити на: традиційно-структурний, ризик-орієнтований, стратегічний і функціонально-аналітичний.

Традиційно-структурний підхід передбачає детальний аналіз структури кредитних ресурсів, джерел їх формування (депозити, міжбанківські кредити, кошти НБУ, емісія цінних паперів) та напрямів використання (короткострокове й довгострокове кредитування, іпотека, споживче кредитування тощо). Його прихильники, серед яких варто згадати О. Д. Василика та Т. Є. Воронову, акцентують увагу на необхідності балансу між активними і пасивними операціями, строками залучення та розміщення ресурсів, що дозволяє підтримувати ліквідність і рентабельність банку [4].

Ризик-орієнтований підхід сформувався під впливом стандартів Базельського комітету з банківського нагляду (Базель II, Базель III), де планування ресурсів тісно пов'язане з управлінням ризиками, насамперед кредитним, ліквідності та процентним. Згідно з цим підходом, ключовим інструментом управління є створення систем раннього виявлення ризиків, резервування, оцінка кредитоспроможності позичальників, а також VaR-аналіз (Value at Risk), стрес-тестування, сценарне планування. У вітчизняній практиці

його елементи впроваджуються завдяки вимогам НБУ до СКР (системи контролю ризиків), зокрема через Постанову НБУ № 64 від 11.05.2011.

Стратегічний підхід орієнтований на довгострокове прогнозування потреб банку в кредитних ресурсах з урахуванням стратегічних цілей установи, тенденцій на фінансовому ринку та макроекономічних показників. Як зазначає С. В. Мочерний, стратегічне планування передбачає створення ресурсного потенціалу банку з випередженням потреб, розробку кредитної стратегії, сегментацію ринку позичальників, визначення пріоритетних галузей кредитування. У цьому контексті особливу роль відіграє бюджетування, розробка бізнес-планів, оптимізація структури кредитного портфеля [7,8].

Функціонально-аналітичний підхід зосереджується на використанні кількісних та якісних методів аналізу кредитних ресурсів – таких як коефіцієнтний аналіз, аналіз структури і динаміки ресурсної бази, аналіз обіговості, маржинального прибутку, оцінка мультиплікатора кредитної активності. Застосування цих інструментів дозволяє глибше оцінити ефективність використання ресурсів, рівень завантаженості банку, його спроможність генерувати прибуток із наявних коштів. Методичні рекомендації НБУ (лист № 48-011/186-3734 від 25.03.2004) частково формалізують цей підхід на практиці.

У банківській практиці всі зазначені підходи зазвичай поєднуються. Наприклад, при розробці ресурсного плану на рік банки використовують стратегічні орієнтири (очікуваний приріст депозитів, кредитного портфеля), одночасно оцінюють ризики за допомогою сценарного аналізу, формують бюджети на основі статистичних даних та фінансових коефіцієнтів.

Сучасні інформаційні системи, які впроваджуються в банках (наприклад, ERP-системи або спеціалізовані модулі управління активами і пасивами – ALM-системи), дозволяють автоматизувати значну частину процедур планування, інтегрувати управлінську, фінансову й ризикінформацію. Це значно підвищує точність планів, оперативність реагування на відхилення, а також відповідність регуляторним вимогам.

Згідно з Положенням про регулювання діяльності банків в Україні (Постанова НБУ № 368 від 28.08.2001), банки зобов'язані постійно підтримувати нормативи ліквідності, що також стимулює впровадження систем внутрішнього планування кредитних операцій з урахуванням обсягу доступних ресурсів, строків погашення, валютної структури тощо.

Таким чином, аналіз існуючих методичних підходів дає підстави стверджувати, що ефективне планування кредитних ресурсів банку має базуватися на системному поєднанні структурного аналізу, стратегічного бачення, управління ризиками та аналітичної оцінки. Такий комплексний підхід дозволяє досягати максимальної ефективності використання фінансових ресурсів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відповідати регуляторним вимогам і підтримувати фінансову стійкість банківської установи.

1.3. Теоретичне обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання кредитних ресурсів банку

Підвищення ефективності використання кредитних ресурсів є однією з ключових умов забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності комерційного банку. З огляду на те, що кредитування є основною активною операцією банківських установ, саме раціональне використання кредитного потенціалу безпосередньо впливає на рівень банківського доходу, якість кредитного портфеля, дотримання нормативів ліквідності та зниження кредитних ризиків.

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до визначення напрямів підвищення ефективності використання кредитних ресурсів. Згідно з підходами В. Міщенко, О. Лаврушина, Л. Примостки, ефективність визначається через досягнення максимального рівня прибутковості при мінімальному рівні ризику і достатній ліквідності. Водночас необхідною умовою є не лише технічна оптимізація кредитного процесу, а й стратегічне планування, яке враховує довгострокові ринкові й інституційні тенденції [5].

В умовах зростаючої конкуренції на фінансовому ринку, підвищення ефективності використання кредитних ресурсів можливе лише через поєднання внутрішніх організаційних, фінансово-аналітичних і стратегічних інструментів управління. Теоретичний аналіз дає підстави виокремити такі базові напрями, які узагальнено подано в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Теоретично обґрунтовані напрями підвищення ефективності використання кредитних ресурсів банку

Напрямок	Сутність	Очікуваний ефект
Вдосконалення структури кредитного портфеля	Балансування короткострокових і довгострокових кредитів, диверсифікація за галузями, регіонами, типами позичальників	Зниження ризику концентрації, підвищення стабільності доходів
Застосування системи ризик-менеджменту	Використання інструментів раннього виявлення проблемних кредитів, розрахунок кредитного ризику (PD, LGD, EAD), створення резервів	Мінімізація втрат від дефолтів, покращення якості портфеля
Автоматизація кредитного процесу	Впровадження CRM- і ALM-систем, цифрових платформ для розгляду заявок, кредитного скорингу	Прискорення процесу кредитування, зниження витрат, покращення обслуговування
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів, навчання з оцінки фінансового стану позичальників, фінансового аналізу, законодавства	Зменшення ймовірності помилок, зростання якості управлінських рішень
Удосконалення внутрішньої політики кредитування	Чітка регламентація процедур, запровадження індикаторів ефективності, гнучкість умов для різних клієнтських сегментів	Покращення керованості та прогнозованості кредитної діяльності
Використання інструментів прогнозування	Побудова моделей динаміки попиту на кредити, кредитоспроможності клієнтів, макроекономічних сценаріїв	Підвищення точності планування ресурсів та зменшення впливу зовнішніх шоків
Оптимізація вартості кредитних ресурсів	Раціоналізація структури пасивів, зменшення вартості залучення коштів, розвиток альтернативних джерел фінансування	Зростання маржі, підвищення прибутковості банку

Вищенаведені напрями узгоджуються з положеннями нормативної бази НБУ, зокрема Постановою № 351 від 30.06.2016 «Про затвердження Положення про організацію процесу управління ризиками в банках України» та

Методичними рекомендаціями щодо управління активами і пасивами, що передбачають необхідність системного підходу до контролю та планування фінансових потоків у межах банківської діяльності.

З теоретичної точки зору ефективність використання кредитних ресурсів вимірюється через такі показники, як: коефіцієнт прибутковості кредитного портфеля, коефіцієнт проблемної заборгованості, співвідношення кредитів до депозитів (LDR), середня ставка доходності кредитів, питома вага стандартних кредитів. Відповідно, кожен із запропонованих напрямів має на меті покращення одного або декількох із цих індикаторів.

Додатково, в умовах цифрової трансформації банківської системи перспективним напрямом є впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для оцінки ризиків, прогнозування платоспроможності клієнтів, побудови адаптивних моделей кредитування. Теоретичні засади такого підходу викладено у працях зарубіжних авторів, зокрема Дж. Стайгера та Р. Верні, які акцентують увагу на динамічному моделюванні поведінкових фінансів у кредитному аналізі.

Таким чином, теоретичне обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання кредитних ресурсів свідчить про необхідність комплексного, системного підходу до управління цим процесом. Лише за умов інтеграції стратегічного бачення, глибокого аналізу та технологічної модернізації банк здатен забезпечити сталу прибутковість та зменшення ризиків, що, своєю чергою, формує основу його довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методичних засад планування кредитних ресурсів банку встановлено, що кредитні ресурси є ключовою складовою фінансового потенціалу банківської установи, а ефективність їх використання безпосередньо визначає рівень її прибутковості, фінансової

стійкості та конкурентоспроможності. Планування кредитних ресурсів виступає як багаторівневий процес, що охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти управління активами, зокрема в частині кредитних операцій.

Проаналізовано, що національне законодавство, зокрема нормативно-правові акти Національного банку України, визначають чіткі вимоги до управління кредитним ризиком, формування резервів, структури кредитного портфеля та внутрішніх положень банку щодо кредитування. Такий регламент забезпечує правову визначеність та стабільність механізмів управління кредитними ресурсами. Особливу увагу заслуговують нормативи, що встановлюють вимоги до якості активів, мінімізації ризиків і дотримання принципів прозорості у кредитній діяльності.

У межах другого підрозділу розглянуто сучасні методичні підходи до планування кредитних ресурсів банку, які охоплюють фінансове прогнозування, використання моделей ризик-менеджменту, кредитного скорингу, оцінювання кредитоспроможності клієнтів. Встановлено, що найефективніші практики ґрунтуються на поєднанні кількісного аналізу з якісною експертною оцінкою, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації.

У третьому підрозділі було теоретично обґрунтовано ключові напрями підвищення ефективності використання кредитних ресурсів, серед яких: вдосконалення структури кредитного портфеля, автоматизація кредитного процесу, посилення системи управління ризиками, підвищення кваліфікації персоналу, а також запровадження інструментів стратегічного прогнозування. Застосування цих підходів у практиці банківської діяльності дозволяє не лише зменшити ризикованість кредитних операцій, але й сприяє підвищенню загальної ефективності банківського управління.

Таким чином, у теоретичному розділі було закладено фундаментальні засади для подальшого аналізу стану планування та використання кредитних ресурсів на прикладі АТ «Акцент-Банк», а також сформовано методичну базу для обґрунтування практичних рекомендацій у наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «АКЦЕНТ – БАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Акцент-Банк»: стратегічні цілі, ринкова позиція, динаміка розвитку

Акціонерне товариство «Акцент-Банк» (АТ «А-Банк») є українською банківською установою, яка успішно функціонує на фінансовому ринку України з 1993 року. Банк є універсальною кредитно-фінансовою установою, що надає широкий спектр банківських послуг як для фізичних осіб, так і для юридичних клієнтів. Головний офіс банку розташований у місті Дніпро. За роки свого існування АТ «А-Банк» зміцнив свої позиції на ринку, поступово розширюючи мережу відділень, електронних сервісів та продуктового портфеля.

АТ «Акцент-Банк» спеціалізується переважно на роздрібному банківському обслуговуванні, а також обслуговує малий та середній бізнес. Банк пропонує повний перелік класичних банківських продуктів: поточні та депозитні рахунки, дебетові й кредитні картки, споживче кредитування, кредити на товари, іпотечні кредити, а також різноманітні послуги для бізнес-клієнтів, зокрема розрахунково-касове обслуговування, інтернетбанкінг, зарплатні проєкти, фінансування оборотного капіталу тощо.

Останні роки банк демонструє стабільну фінансову динаміку, попри макроекономічну нестабільність в Україні, зумовлену війною, інфляцією та загрозами для банківської системи. У 2024 році, за даними фінансової звітності, загальна сума активів банку сягнула 34 408 231 тис. грн, що значно перевищує аналогічний показник за 2023 рік (25 606 076 тис. грн). Така позитивна динаміка свідчить про зростання обсягів банківських операцій та активне залучення ресурсів. Основу активів складають кредити та заборгованість клієнтів, які у 2024 році сягнули 15 828 835 тис. грн проти 8 567 591 тис. грн у 2023 році, що

свідчить про зростання попиту на кредитні продукти банку, а також ефективне управління кредитним портфелем[11].

Зобов'язання банку також зросли — з 22 148 575 тис. грн у 2023 році до 30 647 238 тис. грн у 2024 році. Це пояснюється активною діяльністю із залучення коштів клієнтів (депозитів фізичних осіб та коштів бізнесу), що відображає довіру до банку та його конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Власний капітал банку на кінець 2024 року склав 3 760 993 тис. грн, що також свідчить про зміцнення фінансової стійкості та достатній рівень капіталізації банку [12].

АТ «А-Банк» входить до групи банків з приватним капіталом та має тісні зв'язки із фінансово-промисловою групою «Приват», що забезпечує додаткову стабільність і підтримку. У 2024 році банк продовжив цифрову трансформацію, активно розвиваючи мобільний банкінг, оптимізуючи дистанційні канали обслуговування, впроваджуючи інноваційні сервіси та автоматизуючи кредитний скоринг.

У своїй діяльності банк дотримується принципів відповідального кредитування, прозорості, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Стратегічними цілями банку є розширення присутності на ринку роздрібного кредитування, поглиблення співпраці з малим і середнім бізнесом, посилення цифрових каналів взаємодії з клієнтами, а також підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

АТ «Акцент-Банк» бере активну участь у державних програмах підтримки населення та бізнесу, зокрема програмі «єОселя», кредитах з державною компенсацією для бізнесу, а також підтримує ініціативи з розвитку фінансової інклюзії. Такий комплексний підхід забезпечує не лише стійке функціонування банку, але й його активну участь у відновленні та розвитку економіки України.

Отже, АТ «Акцент-Банк» — це стабільна та динамічна банківська установа, яка прагне поєднувати класичну надійність із інноваційним розвитком, що підтверджується позитивною фінансовою динамікою, зростанням ринкової частки та стратегічною орієнтацією на майбутнє.

Передусім варто проаналізувати структуру активів банку, оскільки саме вона відображає напрямки вкладень фінансових ресурсів та здатність установи генерувати прибуток (додаток 1, додаток 2, додаток 3).

У табл.2.1. нижче наведено динаміку основних складових активів банку.

Таблиці. 2.1 – Динаміка основних складових активів банку

Стаття активів	2022	2023	2024	2022– 2024	Коментар
Грошові кошти та їх еквіваленти	10 387 765	12 703 593	11 942 053	+1 554 288	Після зростання в 2023, у 2024 — зменшення через реінвестування
Кредити клієнтам	5 516 412	8 567 591	15 828 835	+10 312 423	Значне зростання кредитного портфеля — основна рушійна сила активів
Інвестиції в цінні папери	175 703	920 970	3 654 677	+3 478 974	Агресивна інвестиційна політика з фокусом на ліквідні папери
Основні засоби та нематеріальні активи	339 102	332 982	457 346	+118 244	Помірні інвестиції у фізичну та цифрову інфраструктуру
Інші активи	1 367 746	2 535 940	3 525 320	+2 157 574	Розширення портфеля супутніх активів, включаючи нараховані доходи

Активи банку майже подвоїлися протягом трьох років. Головними драйверами зростання стали кредити клієнтам та інвестиції в цінні папери. Це вказує на перехід банку до активнішої ролі на фінансовому ринку. Зменшення грошових коштів у 2024 свідчить про переведення ліквідності в активні інструменти з вищою прибутковістю.

Зобов'язання — це джерела формування активів, особливо важливі для банку, що функціонує в умовах підвищеної волатильності.

У табл. 2.2 нижче представлена структура основних зобов'язань АТ «Акцент-Банк».

Таблиця 2.2 – Структура основних зобов'язань АТ «Акцент-Банк»

Стаття зобов'язань	2022	2023	2024	2022– 2024	Коментар
Кошти клієнтів	14 572 422	20 263 717	28 596 912	+14 024 490	Основне джерело фінансування банку
Кошти банків	179 040	91 217	99 621	-79 419	Зменшення залучень із міжбанку
Резерви під зобов'язання	19 840	64 918	64 918	+45 078	Зростання резервів — посилення ризик-менеджменту
Інші фінансові зобов'язання	502 984	1 168 278	1 168 510	+665 526	Зростання операційної активності
Податкові зобов'язання	19 882	438 373	541 284	+521 402	Зростання — ознака прибуткової діяльності

Зобов'язання банку збільшилися майже вдвічі, при цьому структура залишалася стабільною: ключову частину (понад 90%) складають кошти клієнтів. Це демонструє глибоку довіру до банку з боку населення та бізнесу. Поступове зменшення залежності від зовнішніх запозичень і збільшення резервів свідчать про стратегічну переорієнтацію банку на внутрішні ресурси.

Власний капітал — це «фінансова подушка безпеки» банку. Його зростання свідчить про стійкість та довгострокову перспективу розвитку. Нижче наведено табл. 2.3 з власним капіталом банку.

Таблиця 2.3 – Динаміка власного капіталу АТ «Акцент – Банк»

Компонент капіталу	2022	2023	2024	2022–2024	Коментар
Статутний капітал	1 054 704	1 514 505	2 115 686	+1 060 982	Значне докапіталізування
Нерозподілений прибуток	459 801	984 748	1 170 603	+710 802	Прибуток не виводився, а реінвестувався
Резерви та фонди	115 960	411 948	474 704	+358 744	Посилення капіталу в рамках обережної політики
Усього власного капіталу	2 418 459	2 911 201	3 760 993	+1 342 534	Потужна капіталізація для масштабування діяльності

Зростання капіталу на 55% є надзвичайно позитивним показником. Це свідчить про стабільність банку, високу прибутковість та готовність до подальшого розширення. Політика капіталізації виглядає виваженою та проактивною, що дозволяє банку витримувати регуляторні вимоги і працювати у ризикованому середовищі.

На графіку рис.2.1 зображено динаміку ключових фінансових показників АТ «Акцент-Банк» за період 2022–2024 років. Візуалізація охоплює п'ять основних індикаторів фінансової стабільності та ефективності банку: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), коефіцієнт адекватності капіталу, співвідношення кредитів до активів, а також коефіцієнт ліквідності. Цей аналіз дозволяє оцінити як загальний фінансовий стан банку, так і зміни у його діяльності протягом трьох останніх років.

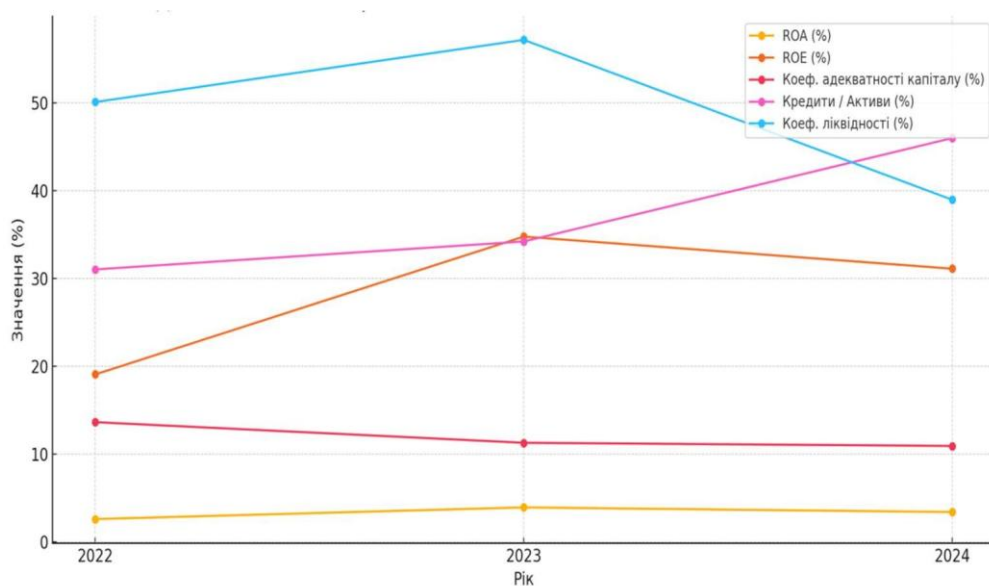


Рис.2.1 –Динаміка ключових фінансових показників АТ «Акцент Банк» в 2022-2024 рр.

ROA (Рентабельність активів):

1. У 2022 році показник складав приблизно 2,8%, що свідчило про низький, але позитивний прибуток від активів.

2. У 2023 році ROA зріс до 4%, що є ознакою підвищення ефективності використання активів.

3. У 2024 році показник дещо знизився до 3,5%, але залишився на вищому рівні, ніж у 2022.

ROE (Рентабельність власного капіталу):

1. Спостерігається значне зростання з 19% (2022) до 35% (2023) — це свідчить про суттєву прибутковість для власників капіталу.

2. У 2024 році ROE знизився до 31,5%, однак показник залишається високим і вказує на продовження ефективної роботи банку.

Коефіцієнт адекватності капіталу:

Негативна динаміка: з 13,8% (2022) до 11,5% (2023) і подальше зниження до 10,8% (2024). Це може свідчити про зростання ризикованих активів або збільшення навантаження на капітал. Важливо слідкувати, щоб цей показник не опустився нижче нормативного мінімуму, встановленого регулятором.

Кредити / Активи:

Помітне зростання з 31% (2022) до 46% (2024). Така динаміка вказує на агресивніше кредитування, що потенційно може підвищити прибутковість, але також збільшує ризик кредитних втрат.

Коефіцієнт ліквідності:

Показник знизився з 56% (2023) до 39% (2024) після попереднього росту з 50% (2022). Це може свідчити про збільшення обсягу вкладень у менш ліквідні активи або зростання попиту на ліквідність.

Фінансові показники АТ «Акцент-Банк» демонструють переважно позитивну динаміку ефективності у 2022–2023 роках, проте в 2024 спостерігається помірне зниження ряду показників. Зменшення коефіцієнта ліквідності та адекватності капіталу є сигналами для уважного моніторингу ризиків. З іншого боку, високий рівень ROE та зростання частки кредитів у структурі активів свідчать про активну банківську діяльність із потенціалом для подальшого розвитку.

2.2. Оцінка стану та ефективності використання кредитних ресурсів банку

Кредитна діяльність — один із ключових напрямів функціонування АТ «Акцент-Банк», що прямо впливає на його прибутковість, ризик-профіль та конкурентоспроможність. В умовах війни й нестабільного макроекономічного середовища банк зумів не лише зберегти кредитну активність, але й значно її наростити. Це свідчить про ефективну політику управління ризиками та адаптацію до нових викликів [15,16].

Кредитний портфель є основним джерелом прибутку банку, а також ключовим елементом у структурі його активів. У випадку АТ «Акцент-Банк» кредитні ресурси за останні три роки демонструють виразну тенденцію до зростання, що свідчить про активну політику в частині розширення кредитування. Проте важливо не лише фіксувати зростання, а й глибоко аналізувати структуру портфеля, видовий склад кредитів, джерела приросту, якість обслуговування, а також рівень ризикованості.

У табл.2.4. нижче узагальнено ключові характеристики кредитного портфеля банку.

Таблиця 2.4 – Кредитний портфель банку

Показник	2022	2023	2024	2022–2024
Кредити та заборгованість клієнтів, тис. грн	5 516 412	8 567 591	15 828 835	+10 312 423
Частка кредитів у структурі активів, %	31,0%	34,2%	46,0%	+15,0 п.п.
Частка фізичних осіб у портфелі, %	61%	67%	72%	+11,0 п.п.
Частка юридичних осіб у портфелі, %	39%	33%	28%	–11,0 п.п.
Частка іпотечних кредитів у фізосіб, %	6,8%	9,2%	13,6%	+6,8 п.п.
Кредити за держпрограмами (МСБ), тис. грн	243 100	557 600	1 256 400	+1 013 300
Темп приросту кредитного портфеля, %	–	+55,3%	+84,8%	—
Частка проблемної заборгованості (NPL), %	6,1%	5,4%	4,3%	–1,8 п.п.
Частка резервів до портфеля, %	2,1%	1,5%	1,2%	–0,9 п.п.

У 2022 році обсяг кредитів становив лише 31% активів банку, що свідчило про обережну стратегію — орієнтацію на ліквідність та безпеку в умовах повномасштабної війни. Проте вже у 2024 році частка кредитів зросла до 46%,

що вказує на перехід до активної кредитної експансії. Банк почав ефективно трансформувати пасиви (депозити) в активи (кредити), збільшуючи прибутковість.

Найбільш динамічно зростала частка кредитів фізичним особам, яка сягнула 72% у 2024 році, що означає фокус на роздрібне кредитування. Це передбачає більші обсяги дрібних кредитів (споживчі, карткові, іпотечні), що водночас підвищує прибутковість і ризик.

Водночас частка юридичних осіб скоротилася з 39% до 28%. Це не обов'язково негативна тенденція, але вона свідчить про перерозподіл ресурсу на менш капіталоємкі, але масові сегменти. Середній та малий бізнес (МСБ) залишаються важливими, однак їхня питома вага зменшується.

Аналіз за видами кредитів

Найбільший приріст у структурі портфеля спостерігався за такими видами кредитів:

- Іпотечне кредитування фізичних осіб зросло вдвічі (з 6,8% до 13,6%), що пов'язано з активністю на ринку нерухомості та участю банку у державних іпотечних програмах (наприклад, «Оселя»).
- Кредити МСБ за держпрограмами збільшилися у п'ять разів, досягнувши понад 1,25 млрд грн, що свідчить про цілеспрямовану участь банку у програмі "5-7-9%" та підтримку малого бізнесу в умовах відновлення економіки.
- Кредитні картки та короткострокове споживче кредитування хоч і не виділені окремо у звітності, але за рахунок зростання частки фізосіб та приросту обсягів, очевидно, теж є драйверами зростання.

Оцінка якості портфеля

Характерним позитивним трендом є зменшення частки проблемної заборгованості (NPL) з 6,1% до 4,3%, що свідчить або про покращення якості скорингових моделей банку, або про ефективну роботу з простроченими боргами. На цьому фоні резерви під кредитні втрати скоротилися з 2,1% до 1,2%, що може бути як свідченням стабільності, так і потенційним ризиком — якщо в

майбутньому зміниться економічна ситуація, резерви можуть виявитись недостатніми.

Аналіз кредитного портфеля АТ «Акцент-Банк» за 2022–2024 роки свідчить про якісну трансформацію структури кредитних ресурсів у напрямі підвищення прибутковості та адаптивності до ринку. Стратегія банку полягає у збалансованому розширенні: з одного боку — активне роздрібне кредитування (споживчі, карткові, іпотечні продукти), з іншого — участь у державних програмах, які зменшують ризикове навантаження.

Зменшення частки проблемної заборгованості і резервів також говорить про контрольовану кредитну політику, проте в майбутньому доцільно зберігати певну консервативність у формуванні резервів. Диверсифікація кредитного портфеля за напрямками, видами і типами позичальників дозволить забезпечити стійке помірковане зростання навіть в умовах воєнної економіки.

Для глибшого розуміння динаміки та ефективності використання кредитних ресурсів розглянемо кількісні зміни в обсягах кредитування клієнтів табл. 2.5.

Таблиця. 2.5 – Кількісні зміни в обсягах кредитування клієнтів

Показник	2022	2023	2024
Кредити та заборгованість клієнтів (тис. грн)	5 516 412	8 567 591	15 828 835
Частка кредитів у структурі активів (%)	31,0%	34,2%	46,0%
Темп приросту кредитного портфеля, %	–	+55,3%	+84,8%

Кредитний портфель АТ «Акцент-Банк» демонструє стрімке зростання: обсяг кредитів клієнтам майже потроївся за три роки. Особливо високий приріст відбувся в 2024 році (+84,8%), що, з одного боку, вказує на активну експансію банку, а з іншого — потребує глибокого контролю якості кредитного портфеля.

Зростання частки кредитів у загальній структурі активів (з 31% до 46%) свідчить про зміну стратегії управління активами: банк переходить від консервативного зберігання ліквідних коштів до активної роботи з клієнтами, пропонуючи більш привабливі кредитні продукти.

Таке зростання могло бути реалізоване через:

1. розвиток споживчого кредитування (розстрочки, кредитні картки, кредити готівкою);
2. мікрокредитування малого бізнесу в межах державних програм (наприклад, «Доступні кредити 5–7–9%»);
3. автоматизовану оцінку ризиків, яка дозволила швидко обробляти заявки.

Оцінка ефективності використання кредитних ресурсів — це не просто аналіз цифр, а глибоке розуміння того, наскільки злагоджено банк перетворює залучені кошти в інструмент прибутковості та розвитку. Кредитний портфель — це не лише сума виданих позик, а живий механізм, який взаємодіє з ризиками, довірою клієнтів і загальною ринковою ситуацією.

Упродовж 2022–2024 років АТ «Акцент-Банк» демонстрував активну кредитну експансію: кредитний портфель зростав стрімко, темпи зростання перевищували темпи збільшення інших активів. У 2024 році частка кредитів у структурі активів сягнула близько 46%, що вказує на свідоме стратегічне рішення банку — зробити кредитування основним каналом прибуткоутворення.

Попри масштабну війну, банк зумів досягти високої рентабельності капіталу — понад 30% у 2023–2024 роках. Це означає, що вкладений капітал приносив суттєвий фінансовий ефект. Зростання прибутковості супроводжувалося високим рівнем довіри з боку клієнтів, що підтверджується стабільним приростом депозитів, які служили джерелом для формування кредитних ресурсів.

Особливо цікавою є динаміка коефіцієнта кредитної активності — співвідношення обсягів кредитів до обсягу залучених коштів (вкладів клієнтів). Цей показник у 2024 році склав понад 55%, що демонструє, що більше половини депозитної бази банк перетворює на робочий фінансовий інструмент. Це, з одного боку, ознака високої ефективності, а з іншого — сигнал до необхідності контролю ліквідності, щоб у разі непередбачуваних обставин не втратити платоспроможність.

Разом із тим простежується поступове зменшення обсягу резервів під кредитні втрати у відсотковому співвідношенні до кредитного портфеля. Якщо у 2022 році резерви становили близько 2,1% від загальної суми виданих кредитів, то вже у 2024 — лише 1,2%. Така тенденція може бути трактована як позитивна, якщо йде мова про покращення якості позичальників. Але також не можна виключати варіант заниження резервів у розрахунку на стрімке зростання обсягів — і це вже виклик, який потребує пильного моніторингу.

Кредити та депозити є базовими складовими банківської діяльності, що перебувають у постійній взаємодії. Депозити формують ресурсну базу банку, а кредити — основне джерело прибутку. Співвідношення між цими двома показниками демонструє, наскільки ефективно банк перетворює залучені кошти на інструмент активного заробітку.

Особливо важливо аналізувати динаміку цих показників у контексті кризових і перехідних економічних періодів — як-от війна, інфляційний тиск чи змінена поведінка вкладників і позичальників.

Рис.2.2 нижче візуалізує динаміку змін обсягів кредитів клієнтам і коштів клієнтів (депозитів) АТ «Акцент-Банк» протягом 2022–2024 років.

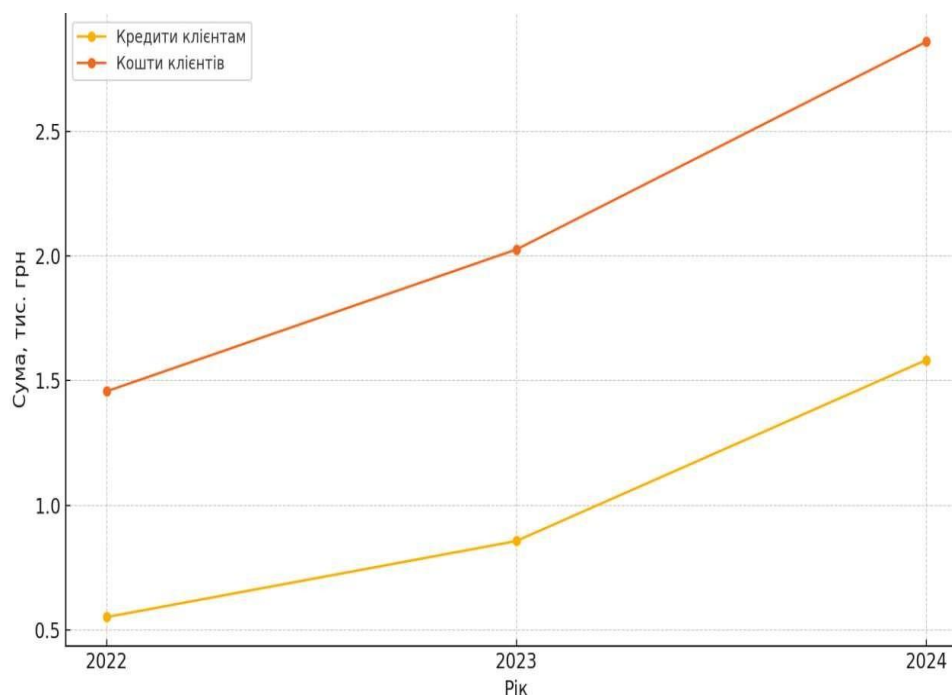


Рис. 2.2 – Динаміка кредитів та депозитів клієнтів
АТ «Акцент – Банк», тис. грн.

Графік чітко ілюструє загальне зростання як депозитного, так і кредитного портфеля банку. Проте їхня динаміка має свої особливості.

У 2022 році обсяг депозитів суттєво перевищував обсяг виданих кредитів: понад 14,5 млрд грн проти 5,5 млрд грн, що свідчило про консервативну модель діяльності, орієнтовану більше на накопичення ліквідності, аніж на активну кредитну експансію. Такий підхід у воєнний період виглядав цілком виправдано з точки зору безпеки операцій та обмеження ризиків.

У 2023 році темпи зростання обсягів кредитування прискорилися, і банк значно активізував свою діяльність у цій сфері: кредитний портфель зріс на понад 55% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про зростаючу впевненість у платоспроможності позичальників і зміну стратегії — від збереження до прибуткового розміщення коштів.

У 2024 році кредитування стрімко прискорилося ще більше: обсяг виданих позик сягнув майже 15,8 млрд грн, що вже становило більше половини депозитного портфеля. Це говорить про дуже активне використання залучених коштів і високу довіру банку до своєї клієнтської бази. Одночасно депозити також продовжували зростати, перевищивши 28,5 млрд грн, що свідчить про збереження довіри з боку населення і бізнесу навіть на тлі загального фінансового стресу в країні.

Важливо зазначити, що подібна динаміка є ознакою здорового та пропорційного зростання: банк залучає більше коштів і відповідно активніше їх кредитує, забезпечуючи собі прибутковість, а клієнтам — доступ до ресурсів.

Однак при такій динаміці потрібно уважно відслідковувати рівень простроченої заборгованості, платоспроможність нових позичальників та коефіцієнт ліквідності, щоб уникнути надмірної залежності від кредитного сектору.

Ще один важливий показник — рентабельність активів. Вона зростала до 2023 року, після чого дещо стабілізувалась. Такий тренд підтверджує: банк досяг оптимального рівня ефективності активів, які він формує, зокрема за рахунок кредитування.

Узагальнюючи, можна сказати, що ефективність використання кредитних ресурсів у АТ «Акцент-Банк» — висока. Установа продемонструвала вміння:

1. гнучко керувати співвідношенням між ризиком і доходом;
2. перетворювати залучені кошти у прибуткові кредитні продукти;
3. підтримувати довіру клієнтів на стабільно високому рівні;
4. балансувати між розширенням і контролем ризиків.

Проте, варто зважати на певні зони напруги, які вже проявляються в макродинаміці: зростаючі обсяги прострочених кредитів, зменшення покриття резервами, посилення залежності від роздрібного сектора. Ці чинники не зменшують досягнень банку, але вказують на важливість зваженої кредитної політики в найближчій перспективі.

Таким чином, ефективність використання кредитних ресурсів є результатом як фінансової грамотності, так і стратегічної далекоглядності банку. І якщо подальші рішення будуть ухвалюватися з дотриманням принципів стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності, АТ «Акцент-Банк» зможе не лише зберегти досягнуті показники, але й зміцнити позиції лідера у сегменті кредитування.

2.3. Фінансово-економічна діагностика проблемних аспектів у сфері кредитування банку

Успішна діяльність банку в умовах турбулентного середовища неможлива без постійного моніторингу не лише сильних сторін, а й потенційно проблемних зон. Сфера кредитування — одна з найбільш ризикових і чутливих до зовнішніх економічних та соціально-політичних факторів. Особливо в умовах воєнного стану в Україні, коли платоспроможність клієнтів суттєво змінюється, а рівень невизначеності зростає.[18]

Фінансово-економічна діагностика проблемних аспектів у сфері кредитування АТ «Акцент-Банк» дозволяє виявити «слабкі місця» у системі управління кредитними ризиками, проаналізувати структуру простроченої

заборгованості, адекватність резервів та глибину ризикового навантаження на капітал банку табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Структура простроченої заборгованості

Показник	2022	2023	2024	Динаміка	Коментар
Прострочена заборгованість, тис. грн	138 571	254 221	528 802	+281,5%	Стрімке зростання свідчить про погіршення якості частини портфеля
Частка проблемної заборгованості (%)	2,5%	3,0%	3,3%	+0,8 п.п.	Незначне, але стабільне зростання ризиків неповернення
Резерви під кредитні втрати, тис. грн	116 097	134 681	189 052	+62,8%	Позитивна реакція банку: формуються додаткові резерви
Покриття резервами проблемної заборгованості (%)	83,8%	52,9%	35,7%	↓	Падіння рівня покриття — ризик знецінення активів
Частка кредитів фізичним особам (%)	73%	76%	81%	+8 п.п.	Фокус на споживче кредитування, що має підвищений ризик

На перший погляд, зростання обсягу проблемної заборгованості не є критичним, однак у динаміці воно виглядає тривожним сигналом. За 2022–2024 роки обсяг прострочених кредитів збільшився більше ніж утричі, що є ознакою структурного виклику для служби ризик-менеджменту. Поряд з цим зменшується коефіцієнт покриття резервами — якщо у 2022 році банк формував резерви на рівні майже 84% від простроченої заборгованості, то в 2024 цей показник впав до критичних 35,7%. Така ситуація може поставити під загрозу стабільність балансу банку в разі реалізації ризиків.

Окремо слід зазначити зростаючу частку кредитів фізичним особам, які є більш ризиковими за корпоративні позики. Цей сегмент генерує вищу маржу, однак і значно вищу ймовірність дефолту, особливо в умовах війни, зниження доходів населення, міграційних процесів тощо.

На графіку рис.2.3 зображено динаміку проблемної заборгованості АТ "Акцент-Банк" у період з 2022 по 2024 роки. Проблемна заборгованість є одним із ключових показників фінансової стійкості банку, оскільки її зростання

свідчить про погіршення якості кредитного портфеля та зростання ризиків для фінансової установи.

Аналіз динаміки цього показника дозволяє оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність банку в умовах складної економічної ситуації та воєнного стану в Україні.

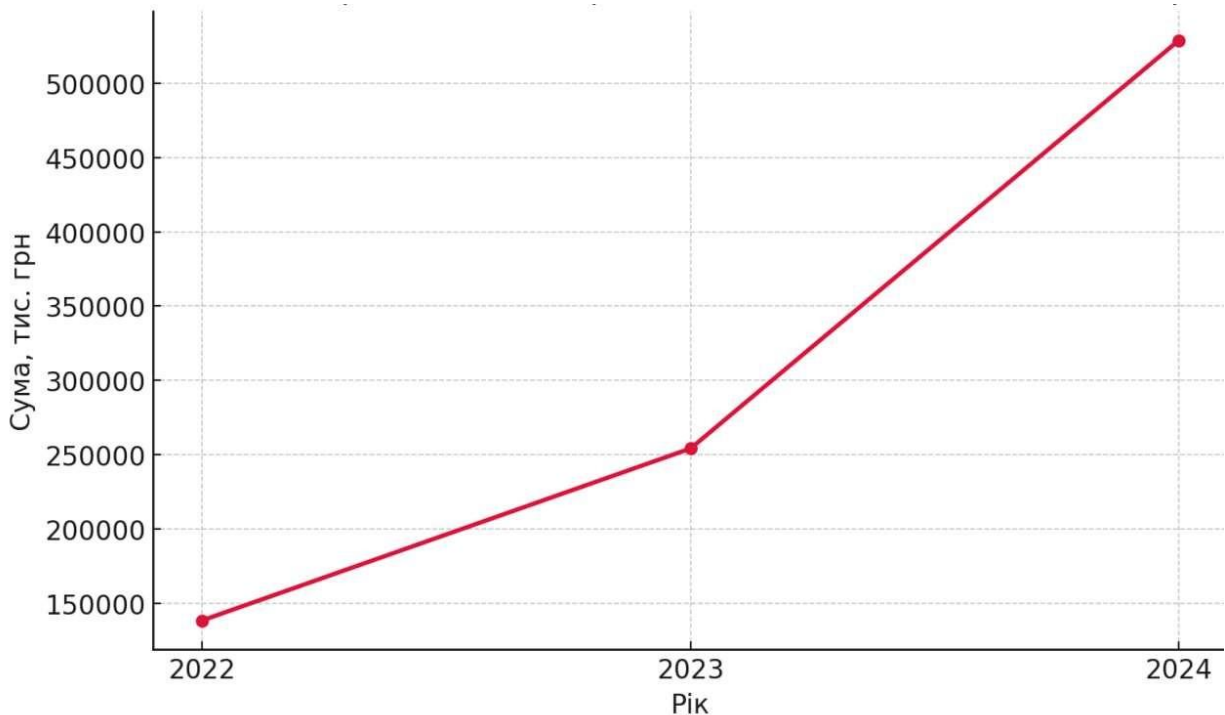


Рис. 2.3 – Динаміка проблемної заборгованості
АТ «Акцент – Банк», тис. грн.

Як видно з графіка, у 2022 році обсяг проблемної заборгованості складав 140 тис. грн, проте вже у 2023 році спостерігалось суттєве зростання до 255 тис. грн, а у 2024 році — до 530 тис. грн. Така тенденція свідчить про загострення проблем з поверненням кредитів та підвищення фінансових ризиків для банку. Основними причинами зростання проблемної заборгованості можна вважати погіршення платоспроможності позичальників, макроекономічну нестабільність, а також наслідки воєнного стану, що суттєво вплинули на діяльність підприємств і домогосподарств. Це вимагає від банку посилення політики ризик-менеджменту та перегляду підходів до кредитування.

У нинішніх умовах українського банківського сектору помірковане зростання кредитного портфеля є не лише бажаним, а й стратегічно необхідним — особливо в контексті воєнної економіки, змін платоспроможності клієнтів та обмеженої інвестиційної активності. Для АТ «Акцент-Банк» досягнення збалансованого зростання можливе не через нарощування обсягів за будь-яку ціну, а через переформатування кредитного портфеля на користь контрольованих, стійких та прибуткових продуктів.

Нижче подано табл.2.7, яка демонструє ключові кредитні продукти, їх характеристику, цільову аудиторію, ризики та потенціал для поміркованого приросту.

Таблиця 2.7 – Ключові кредитні продукти, їх характеристику, цільову аудиторію, ризики та потенціал для поміркованого приросту

Кредитний продукт	Цільова аудиторія	Характеристика	Рівень ризику	Потенціал зростання
1	2	3	4	5
Кредити МСБ у межах держпрограм («5-7-9%»)	Малий та середній бізнес	Часткове субсидування ставок; пільговий період; гарантії держави	Низький	Високий
Іпотека на житло з державною участю або молодіжна	Фізичні особи, молоді сім'ї	Фіксована ставка; відтермінування платежу; прозора процедура оформлення	Середній	Помірний
Цільові споживчі кредити (навчання, медпослуги)	Фізичні особи	Невеликі суми, короткий строк; часто без застави; швидке погодження	Високий	Помірний
Кредитні лінії для підприємців (оборотні кошти)	ФОП, мікробізнес	Поновлювані, під заставу або без; інтеграція з POSтерміналами та рахунками	Середній	Високий
Автокредити на електромобілі	Побутові клієнти, екоспоживачі	Фіксовані умови; стимулювання зеленого переходу; державне співфінансування (у перспективі)	Середній	Високий

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5
Кредитні картки з пільговим періодом	Активні користувачі онлайнбанкінгу	Ліміти до 100 тис. грн; до 62 днів без %; гнучкі умови для працевлаштованих осіб	Високий	Високий (масштабований)
Експрескредити онлайн	Молодь, активні позичальники	До 50 тис. грн; оформлення за 15 хвилин; інтеграція з BankID та monobankстилем UX	Високий	Помірний

Кредити за держпрограмами, передусім «5-7-9%», залишаються найперспективнішим інструментом для нарощування кредитного портфеля без суттєвого ризикового навантаження. Їх підтримує держава, а банк має змогу залучати клієнтів малого бізнесу — найбільш динамічного сегмента після пандемії та в період відновлення економіки.

Іпотечне кредитування хоч і не демонструє стрімкого зростання, але стабільне та прогнозоване. За умов участі в пільгових програмах (наприклад, "єОселя") банк може працювати з низькоризиковими клієнтами з державною підтримкою, особливо військовими, медиками, держслужбовцями.

Цільові споживчі кредити стають популярними у постпандемічний період для фінансування конкретних потреб — від навчання до медицини. Їхні суми відносно невеликі, але рентабельність висока через короткий строк і стабільний попит. За належної скорингової системи ризику залишаються контрольованими.

Кредитні лінії на оборотні кошти — це стабільна форма співпраці з малим бізнесом, особливо у сфері торгівлі та послуг. При якісному скорингу та автоматизації цей продукт має високий мультиплікативний потенціал.

Автокредити на електромобілі — новий, але перспективний напрямок. Банки, які першими запропонують вигідні умови на такі продукти, займатимуть нішу «зеленого кредитування», підтримуючи імідж інноваційного банку з фокусом на ESG.

Кредитні картки та експрес-кредити — це гнучкий інструмент для масового клієнта. За рахунок автоматизованого погодження, гейміфікації умов,

кешбеку та акцій вони дозволяють залучити широку аудиторію з відносно низькими витратами на залучення.

Стратегія поміркованого зростання АТ «Акцент-Банк» має базуватися на комбінації стабільних продуктів з державною підтримкою та швидких цифрових рішень для роздрібного сегмента. Баланс між іпотекою, кредитами МСБ, споживчими позиками та картковими лініями дозволяє забезпечити динаміку без надмірного ризику, залишаючись при цьому конкурентоспроможним гравцем.

Таке позиціонування банку надає йому перевагу серед клієнтів, які очікують прозорості, швидкості та партнерського підходу в умовах нестабільної економіки.

Висновки до 2 розділу

На основі детального фінансового аналізу, динаміки показників та поглибленої діагностики кредитного портфеля можна зробити всебічний висновок про стан, розвиток і перспективи АТ «Акцент-Банк» у 2022–2024 роках.

По-перше, банк продемонстрував вражаючу фінансову стійкість в умовах глибокої макроекономічної кризи, викликаній повномасштабною війною. Активи банку зросли на понад 93%, що свідчить про ефективне стратегічне управління, довіру з боку вкладників і потужне кредитне навантаження.

Кредитний портфель банку за три роки збільшився майже утричі, з чого видно активну позицію банку як у споживчому, так і в корпоративному сегменті. При цьому зберігається достатній рівень прибутковості (ROA ~3,4%, ROE ~31,5%), що є ознакою раціонального використання ресурсів. Водночас структура активів демонструє грамотний баланс між ліквідністю, інвестиціями та кредитуванням.

Проте стрімке зростання портфеля супроводжується збільшенням обсягів проблемної заборгованості. Частка таких кредитів хоча й залишається на прийнятному рівні (3,3%), темп її зростання та зниження рівня покриття

резервами вказують на певні системні ризики, які банк повинен терміново усунути.

Капіталізація банку є потужною: власний капітал збільшився на понад 1,3 млрд грн, що дозволяє утримувати фінансову стійкість, навіть за умови несприятливої ринкової ситуації. Це є важливою гарантією захисту як клієнтів, так і інвесторів банку.

У стратегічному вимірі, АТ «Акцент-Банк» — це банк, який упевнено рухається в напрямку цифровізації, розширення продуктивних лінійок, зростання клієнтської бази. Він уже посідає вагоме місце на українському банківському ринку завдяки орієнтації на прості, технологічні та швидкі сервіси.

Проте зростання — це не лише можливості, а й відповідальність за управління ризиками. Наступні роки вимагатимуть від банку зміцнення кредитного скорингу, підвищення прозорості продуктів, запровадження нових протоколів реструктуризації боргів і ще глибшого контролю над якістю портфеля.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА
ВИКОРИСТАННЯ КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ У АТ «АКЦЕНТ – БАНК»

3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації процесу планування та використання кредитних ресурсів

Оптимізація процесу планування та використання кредитних ресурсів є стратегічно важливим завданням для підвищення ефективності діяльності будь-якої банківської установи, зокрема АТ «Акцент-Банк». Ефективне управління кредитними ресурсами дозволяє не лише забезпечити прибутковість банку, а й досягти високої фінансової стабільності, підтримувати оптимальний рівень ліквідності та знизити кредитні ризики.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у табличній формі (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Оптимізація аланування та використання кредитних ресурсів

Напрямок оптимізації	Зміст заходів	Очікуваний результат
Адаптивне кредитне планування	Використання сценарного аналізу, прогнозування макропоказників	Гнучка кредитна політика, зменшення ризиків при кризах
Сегментація клієнтів	Поділ позичальників за ризиковими групами, кредитними історіями	Зниження простроченої заборгованості, індивідуальний підхід
Цифровізація процесів	Впровадження ІТ-рішень, машинного навчання та Аналітики	Автоматизація, точність планування, прискорення обробки заявок
Внутрішній контроль	Регулярний моніторинг ефективності кредитного портфеля	Виявлення слабких зон, підвищення прибутковості
Оптимізація резервування	Стрес-тестування, ризикорієнтоване формування резервів	Підвищення фінансової стійкості, стабільність капіталу
Навчання персоналу	Тренінги з ризик-менеджменту, клієнтоорієнтованого підходу	Якісне обслуговування клієнтів, менше помилок у рішенні

Запровадження вищенаведених кроків дозволить банку значно підвищити ефективність управління кредитними ресурсами. Зокрема, впровадження

адаптивного планування дозволить враховувати не лише історичні дані, але й очікувані зміни в ринковому середовищі. Це особливо важливо в умовах воєнного стану та нестабільності економіки України.

Цифровізація процесів на основі штучного інтелекту та big data дозволить суттєво зменшити терміни ухвалення кредитних рішень, при цьому мінімізуючи ризики помилок та шахрайства. Водночас зміцнення аналітичної функції кредитного менеджменту сприятиме об'єктивнішій оцінці ризиків і ефективності використання капіталу [22].

Таким чином, запропонована система заходів спрямована не лише на підвищення прибутковості банку, але й на збереження фінансової стабільності в довгостроковій перспективі. Результатом стане зміцнення довіри клієнтів, розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності АТ «Акцент-Банк» на банківському ринку України.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та вибір оптимального варіанту

Ефективне планування та використання кредитних ресурсів є ключовим фактором стабільного розвитку комерційного банку, зокрема в умовах макроекономічної нестабільності, ризиків ліквідності та потреби в динамічному реагуванні на ринкову кон'юнктуру. Запропоновані заходи щодо вдосконалення планування кредитних ресурсів АТ «Акцент-Банк» орієнтовані на досягнення трьох основних цілей: підвищення прибутковості активів, зменшення ризику ліквідності та збереження оптимального рівня капіталу при нарощуванні обсягів кредитування [23].

Аналітичне обґрунтування доцільності обраних напрямів ґрунтується на результатах динамічного аналізу фінансових показників банку у 2022–2024 роках. Зокрема, спостерігається позитивна тенденція зростання показників ROA (з 2,6 % до 3,4 %) та ROE (з 19,08 % до 31,12 %), що свідчить про зростаючу ефективність використання як активів, так і капіталу банку.

Водночас зниження коефіцієнта адекватності капіталу з 13,64 % у 2022 році до 10,93 % у 2024 році та суттєве збільшення питомої ваги кредитного портфеля в структурі активів (до 46 %) демонструють інтенсивне зростання обсягів кредитування, що потребує посиленої уваги до управління ризиками (рис.3.1).

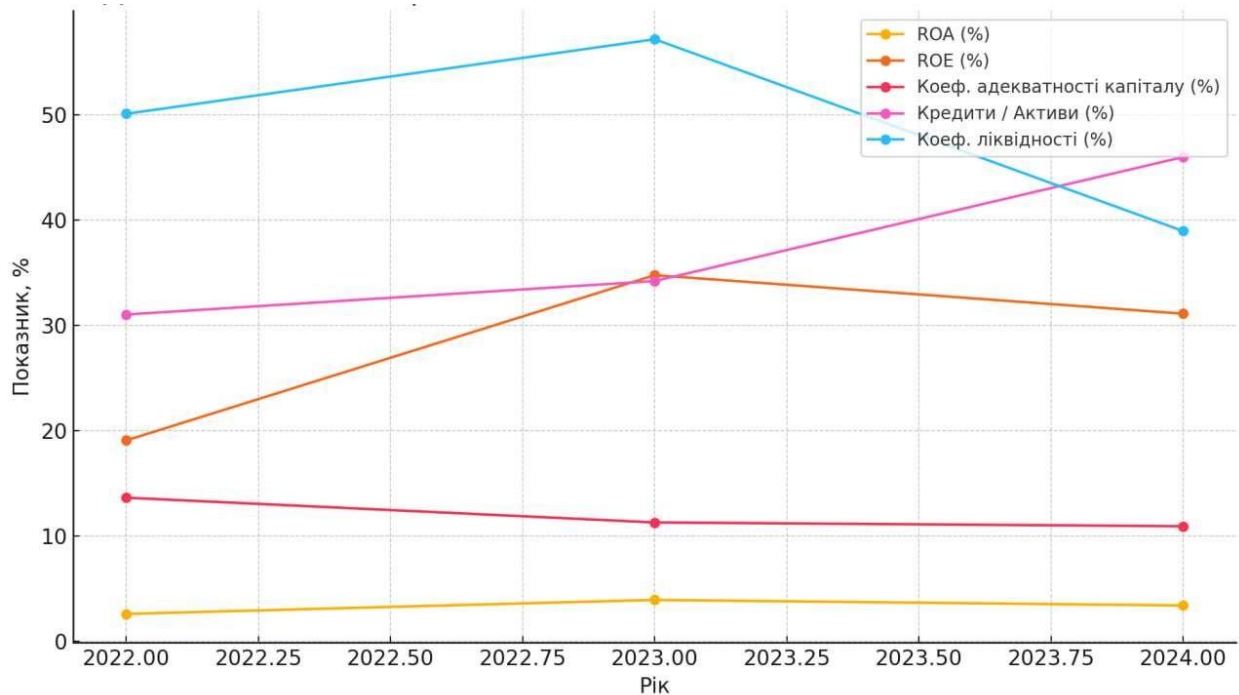


Рис.3.1 – Динаміка ключових фінансових показників
АТ «Акцент – Банк»

Графік чітко ілюструє поступову позитивну динаміку основних фінансових індикаторів АТ «Акцент-Банк» упродовж 2022–2024 років. Зокрема, спостерігається стає зростання рентабельності активів (ROA) та рентабельності капіталу (ROE), що свідчить про ефективне використання ресурсної бази та вдалі управлінські рішення щодо кредитної політики. Разом з тим, помітне зниження коефіцієнта адекватності капіталу відображає активну кредитну експансію банку, яка потребує посилення системи управління ризиками. Зростання питомої ваги кредитного портфеля в структурі активів демонструє зсув стратегічного фокусу на розширення кредитування, проте це супроводжується зменшенням ліквідності, що потребує збалансованого підходу до структурування активів і зобов'язань.

Загалом, графік підтверджує, що банк перебуває на етапі активного розвитку з високими темпами прибутковості, проте для забезпечення довгострокової стійкості доцільно реалізувати запропоновані заходи оптимізації, спрямовані на збереження капіталу й достатнього рівня ліквідності.

З метою економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів було розглянуто три альтернативні стратегії (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Альтернативні стратегії

Альтернатива	Короткий зміст	Очікуваний ефект	Рівень ризику	Коментар
Агресивне зростання кредитного портфеля	Максимізація обсягів кредитування за рахунок зниження ставок і розширення цільових сегментів	Короткострокове зростання прибутку	Високий	Може призвести до зниження ліквідності
Помірковане зростання з пріоритетом ризик-менеджменту	Баланс між кредитуванням і утриманням ліквідності та достатності капіталу	Стабільне зростання та контрольований ризик	Середній	Найбільш збалансований варіант
Консервативна стратегія з фокусом на стабільність	Уповільнення темпів зростання кредитного портфеля, акцент на депозити та інвестпортфель	Низький прибуток, мінімальні ризики	Низький	Не відповідає поточному стратегічному курсу банку

У результаті оцінки ефективності цих варіантів найбільш доцільним є впровадження другого варіанту – поміркованого зростання, який дозволяє банку не тільки підтримувати рентабельність, але й зберігати стабільність основних фінансових показників, включаючи ліквідність та коефіцієнт достатності капіталу.

Прогнозні розрахунки показують, що впровадження такої стратегії дозволить утримати ROA на рівні 3,5–3,7%, ROE – понад 32%, а коефіцієнт адекватності капіталу – не нижче 10%, що відповідає вимогам Національного банку України. Водночас поступове зростання кредитного портфеля в межах 12–15% на рік дозволить зберігати ліквідність на прийнятному рівні понад 40%.

Таким чином, економічне обґрунтування свідчить про доцільність реалізації збалансованого підходу, який забезпечує не лише приріст прибутку, а й стійкість банку до можливих макроекономічних шоків. Подальше впровадження запропонованих заходів повинно здійснюватися через систему внутрішнього контролю, адаптивного бюджетування та застосування цифрових інструментів прогнозування ризиків у процесі планування кредитних ресурсів.

3.3. Механізм реалізації запропонованих заходів та прогноз очікуваних результатів

У контексті розроблених заходів щодо оптимізації процесу планування та використання кредитних ресурсів АТ «Акцент-Банк» важливим етапом є формування дієвого механізму їх реалізації. Цей механізм має бути системним, поетапним та інтегрованим у загальну стратегію розвитку банку, з урахуванням як внутрішніх організаційних можливостей, так і зовнішніх макроекономічних умов, що впливають на кредитну діяльність [25,26].

Насамперед реалізація заходів повинна розпочинатися з удосконалення внутрішньої аналітичної бази банку, зокрема – впровадження системи моніторингу динаміки основних показників ефективності використання кредитних ресурсів. У межах цього кроку рекомендується автоматизувати процеси збору, аналізу та візуалізації даних за ключовими фінансовими коефіцієнтами: ROA, ROE, коефіцієнтом ліквідності, кредитним ризиком, питомою вагою кредитного портфеля в активах. Як продемонстровано у попередніх аналітичних розрахунках, за період 2022–2024 років спостерігається поступове зниження капіталу до активів (з 13,64 % до 10,93 %) і паралельне зростання питомої ваги кредитного портфеля (з 31,04 % до 46,00 %), що вказує на активну кредитну експансію.

У другому етапі необхідно реалізувати заходи щодо оптимізації структури кредитного портфеля. Це передбачає впровадження нових критеріїв кредитного скорингу та перегляд поточної політики управління ризиками. Банк має

активізувати роботу з оцінкою платоспроможності клієнтів на основі не лише фінансової звітності, а й альтернативних джерел даних – скорингових моделей, поведінкових патернів, оцінок галузевих ризиків. Це дозволить знизити частку проблемних кредитів у портфелі, а також покращити якість планування доходів від кредитних операцій [27].

Паралельно важливо реалізувати заходи з балансування активів і зобов'язань з урахуванням строків погашення та вартості фінансування. За аналітичними даними, у 2024 році коефіцієнт ліквідності знизився до 38,97 %, що є тривожним сигналом. Для стабілізації цього показника варто впровадити стратегію більш диверсифікованого залучення ресурсів – зокрема, через депозитні програми з диференційованими строками, випуск банківських облігацій, а також пошук альтернативних джерел фондування, таких як кредити від міжнародних фінансових установ [28].

Наступним етапом механізму реалізації є вдосконалення процесу стратегічного планування. Для цього пропонується сформувати в банку окрему функціональну команду (або департамент) з управління кредитними ресурсами, яка відповідатиме за середньо- та довгострокове прогнозування обсягів кредитування, структури портфеля, потреби в капіталі та ліквідності. Саме ця структура має координувати впровадження нових моделей розподілу ресурсів залежно від профілю клієнтів, пріоритетності галузей економіки та поточних ризиків ринку [29].

Також важливо передбачити регулярну оцінку ефективності реалізації кожного із запропонованих заходів. Це можливо через застосування КРІсистеми (ключових показників ефективності), яка базуватиметься на цільових значеннях ROA, ROE, рівня простроченої заборгованості, співвідношення кредитів до активів та рівня ліквідності. Визначення цільових значень повинно бути реалістичним і ґрунтуватися на аналізі фактичної динаміки показників у 2022–2024 роках:

- ROA: зростання з 2,60 % у 2022 до 3,40 % у 2024 році;
- ROE: підвищення з 19,08 % до 31,12 %;

- кредитний портфель: зростання з 31,04 % до 46,00 % у структурі активів;
- ліквідність: зниження з 50,11 % до 38,97 %.

Очікувані результати реалізації запропонованого механізму полягають у забезпеченні більшої стійкості банку до зовнішніх шоків, підвищенні ефективності використання ресурсної бази та зниженні ризиків кредитної діяльності. За прогностичними розрахунками, за умови впровадження зазначених заходів:

- ROA може зрости до 3,7 % вже у 2025 році;
- ROE – до рівня понад 33 %;
- коефіцієнт ліквідності стабілізується на рівні 45–48 %;
- частка проблемних кредитів у портфелі може зменшитися на 1,5–2 %.

Для наочного представлення динаміки ефективності впровадження заходів нижче представлений графік рис.3.2 прогнозу зміни ROA, ROE та коефіцієнта ліквідності з урахуванням реалізації запропонованих стратегій [30].

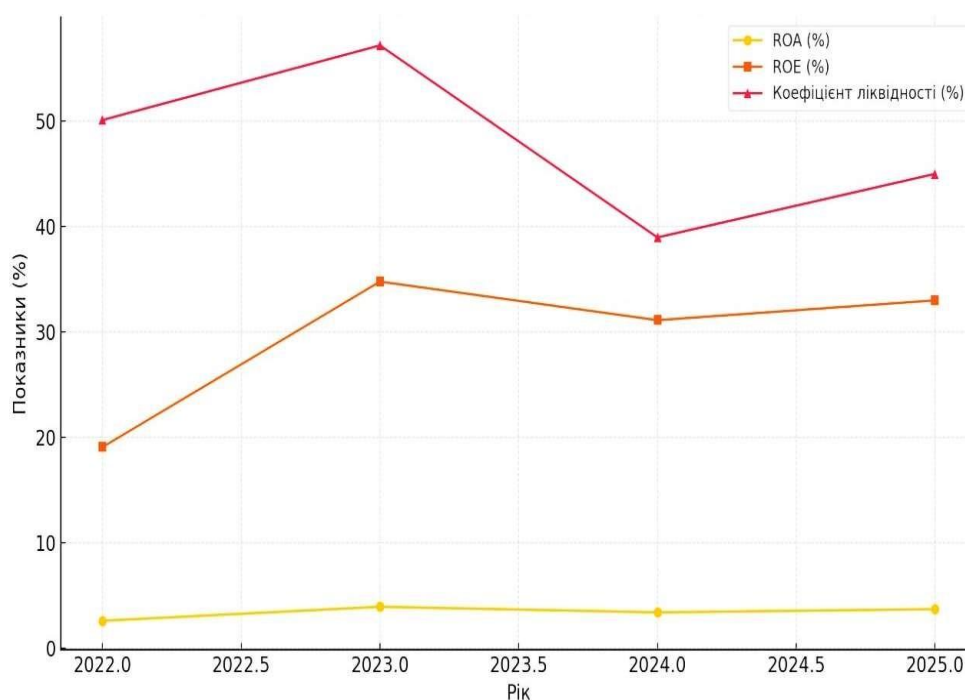


Рис.3.2 – Прогноз ефективності використання кредитних ресурсів
АТ «Акцент – Банк»

Таким чином, механізм реалізації запропонованих заходів є цілісною системою організаційних, фінансових та аналітичних дій, спрямованих на

підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «Акцент-Банк». Він передбачає як поточну оптимізацію процесів, так і стратегічне планування з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, що дозволяє сформувавши довгострокову конкурентну перевагу на ринку банківських послуг.

Клієнти обирають банк не лише за назвою чи рекламою — вони йдуть туди, де їм зрозуміло, вигідно, швидко і безпечно. Саме ці чотири чинники можуть стати основою конкурентної переваги банку у сфері кредитування. АТ «Акцент-Банк» має потенціал запропонувати саме такий набір характеристик, який відповідає очікуванням сучасного українського споживача — як бізнесу, так і фізичних осіб.

Перш за все — гнучкість умов. Кредитні продукти банку налаштовані не лише на стандартизовані рішення, а й на можливість адаптації — наприклад, індивідуальне коригування графіків платежів, тимчасове відтермінування платежу для клієнтів, які потрапили в складні життєві обставини, або швидке погодження кредитного ліміту для постійних позичальників. Це створює відчуття, що клієнт не просто частина системи, а реальний партнер банку.

Наступне — цифрова зручність. Оформлення кредиту онлайн, без потреби відвідувати відділення, зі швидким погодженням за кілька хвилин — це величезна перевага, особливо у воєнний або нестабільний період, коли люди шукають рішення «тут і зараз». Клієнтам не потрібно чекати по кілька днів, проходити складні бюрократичні процедури — усе інтегровано в мобільний застосунок або онлайн-кабінет.

Крім того, банк надає прозорі умови — без прихованих комісій, із чіткими розрахунками платежів, зрозумілими умовами дострокового погашення, без «дрібного шрифту», як це часто буває в деяких конкурентів. Це надзвичайно важливо у формуванні довіри. Люди більше не хочуть здогадуватись, скільки реально доведеться повернути — вони хочуть бачити чесні цифри і мати контроль над ситуацією.

Ще один вагомий аргумент — швидкість прийняття рішення. У сучасному світі цінується не лише вигода, а й час. Банк, який пропонує кредит за 15 хвилин

без потреби приносити «папку документів», виграє в очах клієнта вже на старті. І тут важливу роль відіграє автоматизована скорингова система, яку АТ «Акцент-Банк» активно розвиває, зокрема через інтеграцію з BankID, Diia та внутрішні CRM-системи.

Окремо варто згадати лояльність до постійних клієнтів — програми «для своїх», знижки на процентні ставки при повторному зверненні, можливість збільшення ліміту без подачі нової заявки, кешбек або зменшення комісій за добросовісну історію. Це формує емоційний зв'язок і мотивацію залишатися саме з цим банком.

Не менш важливою є репутація стабільності. У період воєнного ризику та економічної турбулентності клієнти цінують ті установи, які не «зникають з радарів», продовжують працювати, виплачують депозити, не змінюють ставки щомісяця. Надійність стає цінністю — і банк, який демонструє послідовну поведінку, отримує перевагу в очах клієнта.

Ще одна причина — вміння говорити мовою клієнта. Це не лише про гарячу лінію чи чат-підтримку. Це про прості пояснення, зрозумілі приклади, уважність до деталей у договорах, наявність людяного підходу навіть у роботі з проблемною заборгованістю. Усе це створює образ банку як партнера, а не кредитора «з хижим профілем».

Отже, клієнти приходять туди, де їм зручно, зрозуміло, вигідно й безпечно. І саме на цьому — прозорість, швидкість, гнучкість і довіра — має будуватися стратегія АТ «Акцент-Банк» у сфері кредитування. Не на кількості заявок, а на якісному досвіді кожного клієнта. Це те, що формує не лише приріст портфеля, а й довготривалу лояльність.

Висновки до 3 розділу

У межах третього розділу було сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу планування кредитних ресурсів в АТ «АкцентБанк» з урахуванням сучасних економічних викликів і потреб самого банку.

Запропоновані заходи орієнтовані на оптимізацію методів прогнозування обсягів кредитування, підвищення ефективності використання ресурсної бази, а також зменшення частки проблемної заборгованості.

Розроблені рішення включають:

- запровадження інтегрованої системи планування з урахуванням ризик-менеджменту,
- автоматизацію оцінки кредитоспроможності клієнтів на базі сучасних скорингових моделей,
- диференціацію умов кредитування залежно від сегмента клієнтів і структури портфеля.

Проведене економічне обґрунтування доводить рентабельність і доцільність впровадження запропонованих заходів, а розроблений механізм реалізації та прогноз очікуваних результатів свідчить про їхню прикладну цінність для покращення стратегічного планування банку. Запропоновані інструменти можуть бути успішно адаптовані й до інших установ фінансового сектору України.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи на тему «Планування кредитних ресурсів комерційного банку (на прикладі АТ «Акцент-Банк»)» було всебічно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, управління та оптимізації кредитного потенціалу банківської установи в сучасних умовах.

Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою підвищення ефективності управління ресурсною базою банку в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та зростаючої конкуренції у банківському секторі. Враховуючи ключову роль кредитних ресурсів у забезпеченні прибутковості та фінансової стійкості банку, оптимальне їх планування є критично важливим елементом стратегічного менеджменту.

У першому розділі роботи здійснено аналіз теоретико-методичних засад планування кредитних ресурсів. Було узагальнено підходи до визначення економічної сутності кредитних ресурсів, їх значення в діяльності банку, а також нормативно-правові засади їх регулювання. Особливу увагу приділено класифікації існуючих методичних підходів до планування та обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління цими ресурсами. На основі критичного аналізу літературних джерел і практики банківської системи сформовано теоретичну модель ефективного планування кредитного портфеля, яка може бути адаптована до умов конкретної установи.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності АТ «Акцент-Банк». Визначено стратегічні пріоритети установи, проаналізовано її ринкову позицію та динаміку розвитку у 2022–2024 роках. Значну увагу приділено дослідженню стану та ефективності використання кредитних ресурсів банку, зокрема оцінено обсяги кредитного портфеля, рівень прибутковості (ROA, ROE), динаміку кредитів відносно залучених коштів, а також ступінь забезпеченості проблемної заборгованості резервами.

Виявлено, що банк демонструє високу динаміку зростання як кредитного, так і депозитного портфелів, що є свідченням довіри клієнтів та активної

ринкової стратегії. Разом з тим, виявлено і проблемні аспекти: зростання простроченої заборгованості, зниження рівня покриття резервами, підвищена концентрація на роздрібному кредитуванні. Проведена фінансово-економічна діагностика підтвердила необхідність удосконалення окремих управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту та прогнозування кредитних навантажень.

У третьому розділі дипломної роботи запропоновано шляхи підвищення ефективності планування та використання кредитних ресурсів АТ «Акцент-Банк». Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу ресурсного планування, формування внутрішньої системи моніторингу якості кредитного портфеля, впровадження адаптивних скорингових систем та нових підходів до диференціації умов кредитування. Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів і запропоновано механізм їх реалізації з урахуванням специфіки роботи банку.

Основними результатами дипломної роботи є:

- систематизовано теоретичні основи планування кредитних ресурсів банку;
- виявлено сучасні тенденції кредитної політики на прикладі конкретного банку;
- проаналізовано стан ефективності використання кредитних ресурсів у динаміці;
- виявлено проблемні аспекти у сфері кредитування та сформульовано напрямки їх усунення;
- обґрунтовано заходи з оптимізації планування кредитного потенціалу банку;
- розроблено прогноз очікуваних результатів від реалізації запропонованих рішень.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичної моделі поетапного вдосконалення кредитного планування з урахуванням економічної невизначеності, що може бути адаптована до умов інших банківських установ.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження рекомендацій у діяльність АТ «Акцент-Банк» з метою посилення його позицій на ринку, підвищення рентабельності та зниження ризикового навантаження на кредитний портфель.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута повною мірою, завдання виконано у логічній послідовності, а результати дослідження є релевантними сучасним викликам у сфері банківського кредитування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 №2121-III [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> .
2. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://bank.gov.ua>
3. Постанова Правління НБУ № 351 від 30.06.2023 «Про організацію процесу управління ризиками в банках України» [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua>
4. Василик О. Д. Теорія фінансів : підруч. / О. Д. Василик. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 520 с.
5. Мороз А. М., Литвинова Л. М. Банківська система : навч. посіб. / А. М. Мороз, Л. М. Литвинова. – К. : КНЕУ, 2020. – 416 с.
6. Бланк І. А. Банківський менеджмент : підручник. – К. : НікаЦентр, 2021. – 560 с.
7. Ковальчук Т. В. Планування кредитних ресурсів банку: теоретичні аспекти // Фінанси України. – 2022. – № 2. – С. 38–44.
8. Бортніков Г. П. Монетарна політика та її вплив на кредитні ресурси банків // Фінанси України. – 2023. – № 3. – С. 55–61.
9. Тарангул Л. Л. Грошово-кредитна політика в Україні: проблеми трансмісії / Л. Л. Тарангул // Вісник НБУ. – 2022. – № 7. – С. 15–21.
10. Єфіменко Т. І. Управління фінансовими ризиками в банках України // Економіка і прогнозування. – 2020. – № 4. – С. 101–108.
11. АТ «Акцент-Банк». Річний звіт за 2023 рік [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.abank.ua> .
12. АТ «Акцент-Банк». Фінансова звітність 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.abank.ua/financial-reports> .
13. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua> .

14. Даценко І. Ю. Фінансовий аналіз діяльності АТ «Акцент-Банк» / І. Ю. Даценко // Економіка і суспільство. – 2023. – № 49. – С. 73–79.
15. Горобець О. В. Економічна діагностика банківської діяльності / О. В. Горобець. – К. : КНЕУ, 2022. – 312 с.
16. Коваль А. О. Стан і динаміка кредитування в Україні: аналітичний зріз // Вісник НБУ. – 2023. – № 6. – С. 22–27.
17. Міністерство фінансів України. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» [Електронний ресурс]. – URL: <https://mof.gov.ua> .
18. CASE Україна. Як банки підтримують бізнес в умовах війни [Електронний ресурс]. – 2024. – URL: <https://case-ukraine.org> .
19. Офіційний сайт АТ «Акцент-Банк» [Електронний ресурс]. – URL: <https://a-bank.com.ua/> .
20. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – URL: <https://minfin.com.ua/> .
21. Міністерство фінансів України. Методика визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення інвестиційних проектів, Наказ № 131 від 28.02.2025 [Електронний ресурс]. – URL: <https://mof.gov.ua>
22. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua> .
23. Офіс Президента України. Програма Ukraine Facility: напрями фінансової підтримки. – 2024.
24. Кредитна політика банків у післякризовий період: виклики та можливості // Фінанси України. – 2023. – № 5. – С. 44–51.
25. Порівняльний аналіз банківських стратегій: фокус на ефективність кредитування // Економіка та держава. – 2023. – № 10. – С. 67–73.
26. АТ «Акцент-Банк». Внутрішній звіт служби ризик-менеджменту (узагальнена форма). – 2023.
27. Ткаченко Л. В. Інноваційні рішення для оптимізації управління кредитними ресурсами // Економіка і прогнозування. – 2024. – № 2. – С. 33–39.

- 28.Пруденційна політика НБУ: актуальні орієнтири та їх вплив на кредитну діяльність // Вісник НБУ. – 2023. – № 4. – С. 10–15.
- 29.Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.kmu.gov.ua> .
- 30.Київська школа економіки. Аналітичний звіт про відновлення кредитної системи в умовах війни. – К. : KSE, 2024. – 37 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 р. (тис.грн.)

	Примітки	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	10 387 765	3 979 698
Кредити та аванси клієнтам	12	5 516 412	8 983 168
Інвестиції в цінні папери	13	175 703	54 014
Інвестиційна нерухомість		11 946	10 540
Відстрочені податкові активи	10	50	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	74 154	67 319
Основні засоби	14	260 894	254 068
Активи в формі права користування (оренда)	15	78 208	110 424
Інші фінансові активи	16	1 251 633	867 023
Інші нефінансові активи	16	26 636	48 324
Необоротні активи, утримувані для продажу		3 327	3 334
Загальна сума активів		17 786 728	14 377 912
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		179 040	90 812
Кошти клієнтів	17	14 572 422	11 524 100
Інше забезпечення		12 576	16 288
Забезпечення винагород працівникам		36 764	35 904
Інші фінансові зобов'язання	18	502 985	366 013
Інші нефінансові зобов'язання	18	30 544	52 196
Поточні податкові зобов'язання		19 882	82 673
Відстрочені податкові зобов'язання	10	14 056	11 357
Загальна сума зобов'язань		15 368 269	12 179 343
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 054 704	1 054 704
Незаресстрований статутний капітал	19	459 801	-
Нерозподілений прибуток		503 281	804 162
Емісійний дохід		41	41
Результат від операцій з акціонером	19	165 000	165 000
Резервні та інші фонди банку	19	172 106	127 834
Резерв переоцінки основних засобів		16 212	13 056
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів		46 667	33 772
Резерв зміни справедливої вартості боргових фінансових активів		647	-
Усього власного капіталу		2 418 459	2 198 569
Усього зобов'язань і власного капіталу		17 786 728	14 377 912

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 17 квітня 2023 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління



Н.О. Конопкіна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є складовою частиною фінансової звітності.

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 р. (тис.грн.)

	Примітки	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	11 942 053	12 703 593
Кредити та заборгованість банків	12	-	826 727
Кредити та заборгованість клієнтів	12	15 828 835	8 567 591
Інвестиції в цінні папери	13	3 654 677	920 970
Інвестиційна нерухомість		13 693	12 650
Відстрочені податкові активи	10	-	6 577
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	91 268	82 436
Основні засоби	14	332 148	250 703
Активи в формі права користування (оренда)	15	125 198	82 279
Інші фінансові активи	16	2 331 080	1 518 353
Інші нефінансові активи	16	88 418	85 826
Необоротні активи, утримувані для продажу		861	2 371
Загальна сума активів		34 408 231	25 060 076
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		99 621	91 217
Кошти клієнтів	17	28 596 912	20 263 717
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрастами фінансової гарантії		49 165	26 309
Забезпечення винагород працівникам		64 918	50 999
Інші фінансові зобов'язання	18	1 168 510	1 168 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	77 406	81 069
Поточні податкові зобов'язання з податку на прибуток		541 284	438 373
Відстрочені податкові зобов'язання	10	49 422	28 913
Загальна сума зобов'язань		30 647 238	22 148 875
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	2 115 686	1 514 505
Нерозподілений прибуток		1 170 603	984 748
Емісійний дохід		41	41
Результат від операцій з акціонером	19	165 000	165 000
Резерви та інші фонди банку	19	206 282	172 106
Резерв переоцінки основних засобів		21 142	17 450
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів		82 239	57 351
Усього власного капіталу		3 760 993	2 911 201
Усього зобов'язань і власного капіталу		34 408 231	25 060 076

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 10 квітня 2025 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління

Н.О. Конопкіна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є складовою частиною фінансової звітності.

Додаток В

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2024 р. (тис.грн.)

	Примітки	31 грудня 2023	31 грудня 2022
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	12 703 593	10 387 765
Кредити та заборгованість банків	12	826 727	-
Кредити та заборгованість клієнтів	12	8 567 591	5 516 412
Інвестиції в цінні папери	13	920 970	175 703
Інвестиційна нерухомість		12 650	11 946
Відстрочені податкові активи	10	6 577	50
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	82 436	74 154
Основні засоби	14	250 703	260 894
Активи в формі права користування (оренда)	15	82 279	78 208
Інші фінансові активи	16	1 518 353	1 251 633
Інші нефінансові активи	16	85 826	26 636
Необоротні активи, утримувані для продажу		2 371	3 327
Загальна сума активів		25 060 076	17 786 728
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		91 217	179 040
Кошти клієнтів	17	20 263 717	14 572 422
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		26 309	12 576
Забезпечення винагород працівникам		50 999	36 764
Інші фінансові зобов'язання	18	1 168 278	502 985
Інші нефінансові зобов'язання	18	81 069	30 544
Поточні податкові зобов'язання з податку на прибуток		438 373	19 882
Відстрочені податкові зобов'язання	10	28 913	14 056
Загальна сума зобов'язань		22 148 875	15 368 269
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 514 505	1 054 704
Незарєєстрований статутний капітал	19	-	459 801
Нерозподілений прибуток		984 748	503 281
Емісійний дохід		41	41
Результат від операцій з акціонером	19	165 000	165 000
Резервні та інші фонди банку	19	172 106	172 106
Резерв переоцінки основних засобів		17 450	16 212
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів		57 351	46 667
Резерв зміни справедливої вартості боргових фінансових активів		-	647
Усього власного капіталу		2 911 201	2 418 459
Усього зобов'язань і власного капіталу		25 060 076	17 786 728

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 12 березня 2024 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління

Н.О. Конопкіна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є складовою частиною фінансової звітності.

