

Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки  
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи  
ступеню магістра

здобувача Сас Юлії Анатоліївни

(ПІБ)

академічної групи 072М-24з-1 (заочна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

(код і назва спеціальності)

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

на тему: «Управління кредитною політикою комерційного банку в умовах невизначеності (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Єрмошкіна О.В.			
Рецензент				
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 магістра**

здобувачу **Сас Юлії Анатоліївні** академічної групи **072м-24з-1**  
(прізвище, ініціали) (шифр)

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

На тему: **«Управління кредитною політикою комерційного банку в умовах невизначеності (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **12.11.2025р №1272-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	01.09.2025-14.09.2025
Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління кредитною політикою комерційного банку	15.09.2025-28.09.2025
Розділ 2	Аналіз кредитної діяльності та кредитної політики АТ КБ «Приватбанк» за 2022–2024 рр	29.09.2025-19.10.2025
Розділ 3	Удосконалення методичних підходів до управління кредитною політикою комерційного банку	20.10.2025-02.11.2025
Розділ 4	Визначення цільових параметрів та прогнозна оцінка удосконалення кредитної політики АТ КБ «Приватбанк»	3.11.2025-23.11.2025
ВИСНОВКИ		24.11.2025-30.11.2025
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	01.12.2025-07.12.2025

Завдання видано

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**О.В.Єрмошкіна**

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **09.06.2025 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **10.12.2025 р.**

Завдання прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**Ю.А. Сас**

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Сас Ю.А.* – Управління кредитною політикою комерційного банку в умовах невизначеності (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

У магістерській роботі проведено дослідження теоретичних основ та методичних підходів до управління кредитною політикою банку на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

У роботі розглянуто механізми управління кредитним портфелем, включаючи оцінку кредитних ризиків, аналіз факторів впливу на якість портфеля та вплив макроекономічних змін на кредитну активність. Запропоновано оптимізаційну модель управління структурою кредитного портфеля, що враховує специфіку банківських активів, регуляторні обмеження та нелінійне зростання витрат на залучення ресурсів.

Проведено економічну оцінку впровадження комплексу організаційно-економічних заходів. Обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів, які сприяють зниженню частки непрацюючих кредитів, вивільненню резервів, зростанню процентних доходів та покращенню фінансової стійкості банку. Запропоновано стратегічні напрями розвитку системи управління кредитною політикою, спрямовані на забезпечення довгострокової фінансової стабільності, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності банку на ринку.

**КРЕДИТНА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ,  
ОПТИМІЗАЦІЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ, НЕПРАЦЮЮЧІ КРЕДИТИ.**

## ABSTRACT

*Sas Y.A.* – Managing the credit policy of a commercial bank under conditions of uncertainty (based on the example of JSC CB PrivatBank). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The master's thesis presents a research of theoretical foundations and methodological approaches to bank credit policy management using the example of PJSC Commercial Bank "PrivatBank".

The thesis examines mechanisms of credit portfolio management, including credit risk assessment, analysis of factors affecting portfolio quality, and the impact of macroeconomic changes on credit activity. An optimization model for managing credit portfolio structure is proposed, which takes into account the specifics of banking assets, regulatory constraints, and non-linear growth in the cost of resource attraction.

An economic evaluation of implementing a comprehensive set of organizational and economic measures is conducted. The feasibility of proposed measures is justified, which contribute to reducing the share of non-performing loans, releasing reserves, increasing interest income, and improving bank financial stability. Strategic directions for developing the credit policy management system are proposed, aimed at ensuring long-term financial stability, increasing profitability, and enhancing the bank's competitiveness in the market.

CREDIT POLICY, CREDIT RISK MANAGEMENT, CREDIT PORTFOLIO OPTIMIZATION, NON-PERFORMING LOANS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ .....	11
1.1. Сутність, цілі та принципи управління кредитною політикою банку....	11
1.2. Нормативно-правове забезпечення кредитної діяльності банків в Україні .....	20
1.3. Світовий і вітчизняний досвід управління кредитною політикою в умовах невизначеності.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ЗА 2022–2024 РР.....	42
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і позиція банку на ринку кредитування .....	42
2.2 Аналіз виконання основних нормативів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у сфері кредитування .....	49
2.3. Оцінка структури та динаміки кредитного портфеля банку.....	54
2.4. Аналіз кредитної політики та оцінка ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк».....	61
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ. ....	67
3.1. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління кредитним портфелем .....	67
3.2. Розробка оптимізаційної моделі управління кредитною політикою....	75
3.3. Організаційно-економічні заходи щодо підвищення ефективності управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк».....	82
Висновки до розділу 3.....	90

РОЗДІЛ 4 ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ПАРАМЕТРІВ ТА ПРОГНОЗНА ОЦІНКА УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	93
4.1. Практичне застосування оптимізаційної моделі на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».....	93
4.2. Розрахунок економічного ефекту від удосконалення кредитної політики.....	106
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	123

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління кредитною політикою комерційного банку в умовах невизначеності являє собою одну з найбільш актуальних та складних проблем сучасного банківського менеджменту. Динамічне макроекономічне середовище України, що характеризується нестабільністю валютного курсу, інфляційними коливаннями, геополітичними ризиками та постійними змінами регулятивного середовища, створює численні непередбачені ризики у кредитній діяльності банків. В умовах повномасштабної російської агресії з 2022 року та відповідної економічної невизначеності традиційні підходи до управління кредитною політикою, розроблені у періоди відносної стабільності, виявляються недостатньо ефективними.

Водночас критичною проблемою залишається висока частка непрацюючих кредитів у портфелі, що свідчить про гостру необхідність удосконалення методичних підходів до управління кредитною політикою з урахуванням нормативних вимог щодо якості активів та достатності капіталу.

Наявні теоретико-методичні підходи до управління кредитною політикою комерційного банку розроблялися переважно в умовах передбачуваного макроекономічного середовища та не в повній мірі враховують складність та багатофакторність управління кредитним портфелем в умовах структурної невизначеності, яка характеризується непередбачуваністю майбутніх подій та неможливістю кількісної оцінки їх ймовірностей на основі історичних даних. До того ж, жорсткі регуляторні вимоги Національного банку України щодо дотримання нормативів непрацюючих кредитів, достатності капіталу та ліквідності вимагають розробки принципово нових механізмів оптимізації кредитного портфеля.

Питання управління кредитною політикою комерційного банку розглядаються численними вітчизняними та іноземними вченими-економістами, серед яких варто зазначити О.В. Єрмошкіну, В.В. Вовчака, О.В. Васильєва, М.І. Крупку, Н.М. Павловську та інших науковців.

Однак комплексного дослідження, що поєднує теоретичні засади управління кредитною політикою з розробленням практичної оптимізаційної моделі на основі методів математичного програмування, адаптованої до умов невизначеності та апробованої на конкретному прикладі системно важливого банку, на сьогодні недостатньо. Аналіз наукової літератури та її узагальнення дозволили визначити, що існує необхідність подальших наукових досліджень у напрямку вдосконалення методів управління кредитною політикою та приведення їх у відповідність до сучасних умов функціонування комерційних банків в умовах невизначеності.

**Метою роботи** є дослідження методів управління кредитною політикою комерційного банку та їх вдосконалення відповідно до сучасних умов функціонування банківської системи України та вимог регулятора.

**Для досягнення мети поставлено наступні завдання:**

- дослідити теоретико-методичні основи управління кредитною політикою комерційного банку та систематизувати концептуальні підходи до визначення її сутності, цілей та принципів;;
- провести комплексний аналіз кредитної діяльності та кредитної політики АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022–2024 років з урахуванням впливу макроекономічних факторів та геополітичного стану;
- виявити та систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління кредитним портфелем;
- розробити оптимізаційну модель управління кредитною політикою на основі методів лінійного програмування, яка забезпечує максимізацію чистого прибутку при дотриманні всіх регуляторних обмежень;
- апробувати розроблену модель на реальних даних АТ КБ «ПриватБанк» та визначити цільові параметри оптимальної структури кредитного портфеля;
- запропонувати організаційно-економічні заходи щодо удосконалення управління кредитною політикою з урахуванням результатів оптимізаційного моделювання.

**Об'єкт дослідження** – система управління кредитною політикою

комерційного банку в умовах макроекономічної невизначеності.

**Предмет дослідження** – методи та підходи до управління кредитною політикою комерційного банку в умовах невизначеності.

**Методи дослідження.** Історичний та порівняльний методи використовувалися при дослідженні розвитку теоретичних концепцій управління кредитною політикою та аналізі міжнародних практик. Методи аналізу та синтезу застосовувалися при дослідженні структури кредитного портфеля. Для виявлення кореляційних зв'язків застосовано методи статистичного та кореляційно-регресійного аналізу. Методи математичного програмування, зокрема лінійного програмування, використовувалися для розробки оптимізаційної моделі управління кредитною політикою.

**Інформаційна база.** Нормативно-правова база України щодо банківської діяльності, розпорядження Національного банку України, статистичні дані органів державної влади, наукові праці вітчизняних вчених, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк».

**Наукова новизна.** Удосконалено методичні підходи до управління кредитною політикою банку завдяки науковому обґрунтуванню розробленої оптимізаційної моделі управління кредитною політикою банку на основі методів лінійного програмування, яка максимізує чистий прибуток кредитного портфеля при одночасному дотриманні нормативних обмежень щодо рівня непрацюючих кредитів, ліквідності портфеля та загального обсягу доступних кредитних ресурсів.

**Практичне значення.** Розроблена оптимізаційна модель управління кредитною політикою може застосовуватись для проведення робіт з управління кредитним портфелем та розроблення кредитних стратегій комерційного банку в умовах невизначеності.

**Особистий внесок автора.** Кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження та

їхнє практичне значення були викладені у науковій статті наукового видання, включеного до переліку наукових фахових видань України (Єрмошкіна О. В., Сас Ю. А. Кредитна політика комерційного банку: теоретико-методичні підходи до оцінки ризиків в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.34%20>)

**Публікації:** Результати кваліфікаційної роботи магістра опубліковані у фаховому виданні обсягом 0,38 у.д.а.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 джерел), 5 додатків, 7 рисунків, 38 таблиць. Загальний обсяг роботи 129 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

#### 1.1. Сутність, цілі та принципи управління кредитною політикою банку

Концептуальні засади кредитної політики комерційного банку становлять фундаментальну основу банківської діяльності, що визначає стратегічні орієнтири та операційні принципи кредитування в умовах динамічного фінансового середовища. Кредитна політика, як одна з найважливіших складових загальної стратегії банківської установи, являє собою комплексну систему управлінських рішень, що охоплює весь спектр кредитних відносин від концептуального планування до практичної реалізації кредитних операцій. Сучасна банківська теорія та практика демонструють значне розмаїття підходів до розуміння сутності цього феномену, що зумовлено багатоаспектністю кредитних процесів та їх інтегрованістю у загальну систему банківського менеджменту.

Фундаментальні дослідження провідних вітчизняних науковців свідчать про еволюційний характер розвитку концептуальних підходів до визначення кредитної політики банку. І.А. Мурашківська [1] у своєму дисертаційному дослідженні обґрунтовує розуміння банківського кредитування як системи взаємопов'язаних процесів управління кредитними ресурсами, що включає маркетинг, продажі, обслуговування та виконання зобов'язань, підкреслюючи необхідність адаптації кредитної політики до умов цифрової трансформації економіки та врахування особливостей поведінки позичальників у сучасному макроекономічному середовищі. Водночас, міжнародна банківська практика, зокрема оновлені рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду 2025 року [2], розглядає кредитну політику як стратегічний документ, що встановлює загальні рамки для прийняття кредитних рішень та управління кредитними ризиками відповідно до глобальних стандартів банківського

регулювання з урахуванням цифрових інновацій та ESG-факторів.

Системний аналіз сучасних наукових джерел дозволяє виокремити три основних концептуальних підходи до визначення сутності кредитної політики банку, кожен з яких має свої методологічні особливості та практичні імплікації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика підходів до визначення кредитної політики банку

Підхід	Основна характеристика	Ключові елементи	Переваги	Недоліки
Інструментальний	Сукупність методів, процедур та інструментів для здійснення кредитних операцій	Процедури оцінки кредитоспроможності, структурування продуктів, моніторинг портфеля	Технічна конкретність, операційна зрозумілість	Обмежений стратегічний горизонт, фрагментарність
Стратегічний	Концептуальна основа для прийняття довгострокових управлінських рішень	Стратегічні орієнтири, позиціонування на ринку, цільова клієнтська база	Цілісність бачення, довгостроковість планування	Абстрактність, складність операціоналізації
Системний	Система взаємопов'язаних стратегічних та тактичних рішень	Цілі, принципи, методи, процедури в динамічному середовищі	Комплексність, адаптивність, збалансованість	Складність реалізації, високі вимоги до ресурсів

*Джерело: розроблено автором на основі [2-7]*

Перший, інструментальний підхід, розглядає кредитну політику як сукупність методів, процедур та інструментів, що використовуються для здійснення кредитних операцій. Прихильники цього підходу, зокрема Rahman A.M. та Islam S. [3], акцентують увагу на технічних аспектах цифрового банкінгу та кредитування, включаючи процедури оцінки кредитоспроможності, структурування кредитних продуктів, впровадження систем добровільного страхування та моніторинг кредитного портфеля з використанням сучасних фінансових технологій. Водночас, Ismanto H., Wibowo P.A. та Shofwatin T.D. [4] у своєму дослідженні підкреслюють важливість інтеграції фінтех-рішень у

традиційні кредитні процеси для підвищення стабільності банків та покращення доступу до кредитування малого і середнього бізнесу. Такий підхід характеризується високим рівнем операційної конкретності та зрозумілості для практичного застосування, проте обмежується переважно тактичними аспектами кредитної діяльності, не враховуючи стратегічні довгострокові цілі банку.

Другий, стратегічний підхід, характеризує кредитну політику як цілісну концептуальну основу для прийняття довгострокових управлінських рішень у сфері кредитування. Згідно принципів управління кредитними ризиками Базельського комітету [2], кредитна стратегія має відображати толерантність банку до ризику та рівень стійких доходів, які банк очікує отримати від прийняття різних кредитних ризиків, враховуючи ринкові умови, макроекономічні фактори та прогнозу інформацію. Водночас, дослідження О.М Ковальова та М.І. Логачова [4] підкреслюють, що стратегічний підхід до управління кредитним портфелем повинен включати як мікрорівень, так і макрорівень. Стратегічний підхід забезпечує цілісність бачення кредитної діяльності в контексті загальної місії банку та довгострокової стійкості через різні економічні цикли, проте може потребувати більшої гнучкості при практичній реалізації в умовах швидких змін зовнішнього середовища..

Третій, системний підхід, представлений у сучасних дослідженнях провідних міжнародних науковців та регулятивних організацій, синтезує переваги попередніх підходів та розглядає кредитну політику як інтегровану систему взаємопов'язаних стратегічних та тактичних рішень з активним управлінням ризиками портфеля. Згідно з дослідженнями Міжнародної асоціації менеджерів кредитних портфелів [6], сучасне управління кредитним портфелем охоплює як «фронт-енд» функції кредитного походження, так і «бек-енд» функції управління портфелем. Цей підхід дозволяє сформулювати комплексне визначення кредитної політики комерційного банку як інтегрованої системи взаємопов'язаних стратегічних та тактичних рішень, що визначають цілі, принципи, методи та процедури кредитної діяльності банку з метою забезпечення оптимального співвідношення між дохідністю та ризиком

кредитного портфеля в умовах динамічного зовнішнього середовища з урахуванням сучасних вимог стійкості та ESG-факторів [7].

Структурна архітектура кредитної політики комерційного банку характеризується багаторівневою організацією, що включає стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, кожен з яких має специфічні функції та завдання. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі кредитної діяльності, що узгоджуються із загальною місією та стратегією банку, ідентифікуються цільові сегменти ринку, формується загальна філософія кредитування та встановлюється толерантність до ризику як основа для всіх подальших управлінських рішень. Тактичний рівень охоплює середньострокові завдання, включаючи розробку конкретних кредитних продуктів, встановлення лімітів кредитування для різних сегментів клієнтури, формування системи ціноутворення та визначення стандартів обслуговування клієнтів. Операційний рівень стосується конкретних процедур та регламентів проведення кредитних операцій, включаючи документообіг, контрольні процедури та систему звітності [8].

Особливої уваги заслуговує питання взаємозв'язку кредитної політики з іншими функціональними політиками банку, оскільки кредитна діяльність не може розглядатися ізольовано від інших напрямів банківської діяльності. Кредитна політика має бути органічно узгоджена з депозитною політикою, що забезпечує формування ресурсної бази для кредитування, з політикою управління ліквідністю, що гарантує здатність банку виконувати свої зобов'язання, з процентною політикою, що визначає цінові параметри кредитних продуктів, та з політикою управління ризиками, що забезпечує комплексний підхід до ризик-менеджменту. Системний характер банківської діяльності вимагає узгодженості всіх напрямів політики банку для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі [5].

Міжнародна банківська практика свідчить про критичну важливість адаптації кредитної політики до специфічних умов національних банківських

систем та регулятивних вимог, що особливо актуально для банків, що функціонують в умовах трансформаційної економіки. Зокрема, банки, що працюють в умовах нестабільного макроекономічного середовища та високої нестабільності фінансових ринків, змушені приділяти особливу увагу антициклічним механізмам кредитування та інструментам управління системними ризиками, що вимагає більш складних та гнучких підходів до формування кредитної політики порівняно з банками, що функціонують у стабільному економічному середовищі [9].

Цільова структура кредитної політики комерційного банку характеризується складною ієрархією, що включає глобальні, загальні та специфічні цілі, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності кредитної діяльності. Глобальні цілі безпосередньо пов'язані з місією банку та його довгостроковою стратегією розвитку, визначаючи загальну спрямованість кредитної діяльності та її роль у досягненні конкурентних переваг на фінансовому ринку. Ці цілі формують концептуальну основу для всієї системи кредитної політики та забезпечують її узгодженість із стратегічними пріоритетами банку.

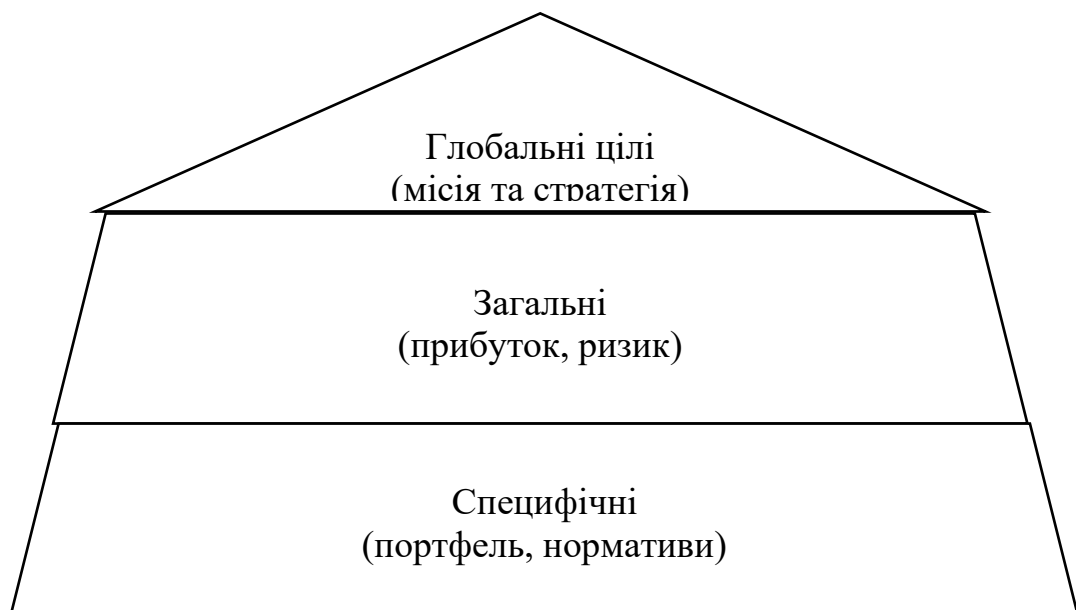


Рис. 1.1 - Ієрархічна структура цілей кредитної політики комерційного банку

*Джерело: розроблено автором*

Дослідження сучасної теорії банківського менеджменту виявляє широкий консенсус щодо основних цілей кредитної політики, серед яких пріоритетними визнаються забезпечення прибутковості кредитних операцій, мінімізація кредитних ризиків, підтримання адекватного рівня ліквідності, забезпечення диверсифікації кредитного портфеля та дотримання регулятивних вимог. Цільова функція максимізації прибутковості кредитного портфеля потребує комплексного врахування не лише поточних доходів від кредитних операцій, але й довгострокових ефектів від формування лояльної клієнтської бази, розвитку репутаційних активів та створення стійких конкурентних переваг на ринку банківських послуг [10].

Сучасні підходи до оцінки прибутковості кредитування базуються на концепції ризико-скоригованої дохідності Risk-Adjusted Return on Capital або RAROC [11], що дозволяє врахувати всі види ризиків, пов'язаних з кредитною діяльністю, та забезпечити об'єктивну оцінку ефективності кредитних операцій. Ця методологія передбачає коригування традиційних показників дохідності на величину потенційних втрат від кредитних ризиків, що дозволяє банкам приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу кредитних ресурсів між різними сегментами ринку та типами позичальників.

Мінімізація кредитних ризиків як ціль кредитної політики не означає повну відмову від ризикових операцій, а передбачає досягнення оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю в рамках встановленого ризик-апетиту банку. Це вимагає розробки досконалої системи ідентифікації, оцінки, моніторингу та управління кредитними ризиками на всіх етапах кредитного процесу, від первинної оцінки кредитоспроможності потенційного позичальника до списання безнадійної заборгованості. Система управління кредитними ризиками має бути інтегрована в загальну систему ризик-менеджменту банку та забезпечувати своєчасне виявлення та реагування на зміни в рівні ризику кредитного портфеля [12].

Особливої актуальності в умовах мінливого економічного середовища набуває ціль забезпечення адаптивності кредитної політики, що означає

здатність банку оперативно корегувати параметри кредитної діяльності у відповідь на зміни макроекономічної ситуації, регулятивного середовища та конкурентного ландшафту. Адаптивність кредитної політики передбачає наявність гнучких механізмів перегляду кредитних стандартів, лімітів концентрації, процентних ставок та інших параметрів кредитування залежно від зміни зовнішніх умов функціонування банку [13].

Принципи кредитної політики відіграють роль фундаментальних засад, що визначають логіку та послідовність управлінських рішень у сфері кредитування, забезпечуючи послідовність та ефективність кредитної діяльності банку. Класифікація принципів кредитної політики базується на різних критеріях, включаючи їх походження, що дозволяє виділити загальноекономічні принципи, специфічні банківські принципи та принципи, характерні для конкретної установи, сферу застосування, що охоплює стратегічні, тактичні та операційні принципи, та функціональну спрямованість, що включає ризик-орієнтовані, клієнт-орієнтовані та процес-орієнтовані принципи.

Фундаментальними принципами кредитної політики, що визнаються в сучасній теорії та практиці банківського менеджменту, вважаються:

- принципи наукової обґрунтованості,
- системності,
- збалансованості,
- гнучкості та
- ефективності [12,14].

Принцип наукової обґрунтованості вимагає використання сучасних теоретичних концепцій та емпіричних методів при розробці кредитної політики, включаючи застосування математичних моделей для оцінки кредитних ризиків, використання статистичних методів для аналізу структури та якості кредитного портфеля, впровадження сучасних інформаційних технологій для підтримки кредитних процесів та прийняття управлінських рішень на основі об'єктивного аналізу даних.

Принцип системності передбачає розгляд кредитної політики як

інтегральної частини загальної стратегії банку та врахування всіх взаємозв'язків між різними елементами банківської системи. Реалізація цього принципу вимагає координації кредитної політики з іншими функціональними політиками банку, забезпечення її відповідності регулятивним вимогам, врахування впливу кредитної діяльності на інші аспекти функціонування банку, такі як ліквідність, капітальна адекватність та прибутковість. Системний підхід також передбачає розгляд кредитного портфеля як цілісної системи, елементи якої взаємодіють між собою та впливають на загальні характеристики портфеля.

Принцип збалансованості стосується досягнення оптимального співвідношення між різними, часто суперечливими цілями кредитної діяльності, що вимагає від менеджменту банку прийняття складних компромісних рішень. Зокрема, необхідно знайти баланс між максимізацією прибутковості та мінімізацією ризику, між концентрацією кредитного портфеля для досягнення ефекту масштабу та його диверсифікацією для зниження ризиків, між стандартизацією кредитних процесів для підвищення ефективності та індивідуальним підходом до клієнтів для забезпечення конкурентоспроможності, між короткостроковими та довгостроковими цілями розвитку кредитної діяльності.

Принцип гнучкості набуває особливого значення в умовах високої нестабільності економічного середовища та швидких змін на фінансових ринках. Він передбачає здатність кредитної політики до адаптації при збереженні основних стратегічних орієнтирів та принципів діяльності банку. Практична реалізація цього принципу може включати використання сценарних підходів до планування кредитної діяльності, розробку антициклічних механізмів кредитування, що дозволяють банку адаптуватися до різних фаз економічного циклу, створення системи раннього попередження про ризики та розробку планів швидкого реагування на кризові ситуації [12-14].

Методологічні основи управління кредитною політикою банку базуються на використанні широкого спектра теоретичних підходів та практичних методів, що включають як традиційні банківські методики, перевірені багаторічною

практикою, так і сучасні фінансові технології, що враховують новітні досягнення фінансової науки та інформаційних технологій. Основними методологічними засадами сучасного управління кредитною політикою є портфельний підхід, ризик-орієнтований підхід та процесний підхід, кожен з яких має свої специфічні особливості та сфери застосування (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Основні методологічні засади сучасного управління кредитною політикою комерційного банку

*Джерело: розроблено автором на основі [15, 16]*

Портфельний підхід розглядає кредитний портфель як єдине ціле та фокусується на оптимізації його структури з точки зору співвідношення ризику та доходності. Цей підхід базується на сучасній теорії портфеля, розвинутій Г. Марковицем, та передбачає використання методів математичної оптимізації для визначення оптимального розподілу кредитних ресурсів між різними сегментами ринку, типами позичальників та видами кредитних продуктів. Портфельний підхід дозволяє банкам досягати ефекту диверсифікації, знижуючи загальний рівень ризику портфеля за рахунок розподілу ризиків між некорельованими або слабо корельованими активами [15].

Ризик-орієнтований підхід ставить в центр уваги систему управління кредитними ризиками та передбачає інтеграцію принципів ризик-менеджменту в усі етапи кредитного процесу, від первинної оцінки кредитоспроможності до управління проблемними активами. Практична реалізація цього підходу включає розробку комплексної системи ідентифікації всіх видів кредитних ризиків, створення методів їх кількісної та якісної оцінки, впровадження системи безперервного моніторингу рівня ризику кредитного портфеля та розробку

механізмів контролю та мінімізації ризиків [16].

Процесний підхід фокусується на оптимізації бізнес-процесів кредитування та передбачає стандартизацію процедур, автоматизацію рутинних операцій, впровадження системи контролю якості на всіх етапах кредитного циклу та безперервне вдосконалення кредитних процесів. Цей підхід дозволяє банкам підвищувати ефективність кредитних операцій, знижувати операційні витрати, мінімізувати ризики операційних помилок та забезпечувати послідовність у прийнятті кредитних рішень [15].

Інтеграція зазначених методологічних підходів створює міцну концептуальну основу для формування ефективної системи управління кредитною політикою, що здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей банку в умовах динамічного зовнішнього середовища, високої конкуренції на банківському ринку та постійно зростаючих вимог регулятивних органів до якості управління кредитними ризиками.

## 1.2. Нормативно-правове забезпечення кредитної діяльності банків в Україні

Система нормативно-правового регулювання кредитної діяльності банків в Україні являє собою складну багаторівневу конструкцію, що формувалася протягом більш ніж трьох десятиліть незалежності держави та відображає еволюційний шлях трансформації українського банківського законодавства від планово-адміністративної системи радянського періоду до сучасних ринкових принципів регулювання, гармонізованих з європейськими стандартами та міжнародними практиками. Сучасна архітектура регулятивного середовища характеризується ієрархічною структурою, що включає конституційні засади як вищий рівень правового регулювання, базові закони як фундаментальну основу банківської діяльності, підзаконні нормативні акти як інструменти деталізації законодавчих норм, та міжнародні стандарти як орієнтири для подальшого розвитку національної регулятивної системи (табл. 1.2).

Конституційні основи банківської діяльності в Україні закладені в статтях 99, 116 та 120 Основного Закону [17], які визначають конституційно-правовий статус Національного банку України як центрального банку держави та встановлюють основні принципи його діяльності, включаючи принцип незалежності, який є критично важливим для ефективного функціонування грошово-кредитної системи країни. Ці конституційні положення створюють непорушну правову основу для незалежності центрального банку від політичних впливів та його повноважень у сфері банківського регулювання та нагляду, що є необхідною умовою для підтримання стабільності фінансової системи та довіри до національної валюти.

Таблиця 1.2 - Ієрархія нормативно-правових актів у сфері банківського регулювання України

Рівень регулювання	Нормативний акт	Сфера регулювання	Орган прийняття
Конституційний	Конституція України (ст. 99, 116, 120)	Статус НБУ, принципи незалежності	Верховна Рада України
Законодавчий	Закон України Про банки і банківську діяльність	Загальні засади банківської діяльності	Верховна Рада України
Законодавчий	Закон України Про Національний банк України	Статус, функції, повноваження НБУ	Верховна Рада України
Підзаконний	Постанови Правління НБУ	Економічні нормативи, методики, процедури	Правління НБУ
Інструктивний	Інструкції, положення НБУ	Операційні процедури, звітність	Національний банк України
Корпоративний	Внутрішні документи банків	Кредитна політика, ризик-менеджмент	Правління банків

*Джерело: розроблено автором на основі [17-19]*

Базовим законодавчим актом, що комплексно регулює кредитну діяльність банків, є Закон України «Про банки і банківську діяльність» [18] від 7 грудня 2000 року, який визначає правові, економічні та організаційні засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації банків на території України. Цей основоположний закон встановлює загальні принципи кредитування, деталізує вимоги до проведення кредитних операцій, регламентує систему захисту прав кредиторів і позичальників, а також визначає основи пруденційного нагляду за

банківською діяльністю. Закон неодноразово зазнавав змін та доповнень, що відображає динамічний характер розвитку банківської системи та необхідність адаптації правового регулювання до нових викликів і міжнародних стандартів, зокрема останні зміни внесено у 2025 році для приведення норм у відповідність до вимог європейського банківського права.

Особливе місце в системі банківського законодавства займає Закон України «Про Національний банк України» [19], який детально визначає правовий статус, функції та повноваження центрального банку у сфері банківського регулювання та нагляду, встановлюючи інституційні засади його діяльності. Цей закон закріплює принципи незалежності НБУ від органів державної влади при здійсненні покладених на нього функцій, визначає його основні цілі, включаючи забезпечення цінової стабільності та фінансової стабільності, та встановлює широкий спектр інструментів грошово-кредитної політики та банківського нагляду, які центральний банк може використовувати для досягнення поставлених цілей.

Національний банк України як центральний регулятор банківської системи використовує широкий і різноманітний спектр регулятивних інструментів для управління кредитною діяльністю банків, які можна систематизувати за різними класифікаційними критеріями: за механізмом впливу на банківську діяльність розрізняють прямі інструменти, що безпосередньо обмежують або регламентують певні аспекти діяльності банків, та непрямі інструменти, що впливають на банки через зміну загальних умов функціонування фінансового ринку; за сферою застосування виділяють загальні інструменти, що поширюються на всі банки незалежно від їх специфіки, та селективні інструменти, що застосовуються до окремих груп банків або видів операцій; за часовими характеристиками розрізняють постійні інструменти, що діють на регулярній основі, та тимчасові інструменти, що запроваджуються у відповідь на специфічні обставини [19].

До основних інструментів прямого регулювання належать економічні нормативи, які встановлюють чіткі кількісні обмеження на різні аспекти

діяльності банків та створюють регулятивні рамки для їх функціонування (табл. 1.3) [20]. Система економічних нормативів в Україні включає нормативи капіталу, спрямовані на забезпечення достатності власних коштів банку, нормативи ліквідності, що гарантують здатність банків виконувати свої поточні зобов'язання, нормативи кредитного ризику, що обмежують концентрацію кредитних вкладень, та інші спеціалізовані нормативи, що регулюють специфічні аспекти банківської діяльності.

Нормативи капіталу [20] відіграють ключову роль у системі пруденційного регулювання, оскільки вони спрямовані на забезпечення достатності власних коштів банку для покриття можливих втрат від банківських операцій та підтримання довіри вкладників і кредиторів до фінансової стійкості установи.

Таблиця 1.3 - Основні економічні нормативи банків України

Норматив	Назва	Значення	Призначення
Н1	Регулятивний капітал	не менше 200 млн грн	Забезпечення мінімального розміру капіталу
Н2	Норматив достатності регулятивного капіталу	не менше 10%	Покриття ризикових активів
Н3	Норматив достатності основного капіталу	не менше 7%	Забезпечення якості капіталу
Н7	Максимальний кредитний ризик на контрагента	не більше 25%	Обмеження концентрації ризиків
Н8	Норматив великих кредитних ризиків	не більше 8-кратного капіталу	Контроль великих експозицій
Н9	Кредитний ризик за операціями з пов'язаними особами	не більше 25%	Запобігання конфлікту інтересів

*Джерело: розроблено автором на основі [20]*

Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 встановлює мінімальне відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком, і становить не менше 10 %, що повністю гармонізовано з міжнародними стандартами Базель III [2] та забезпечує відповідність українських банків європейським вимогам до капітальної адекватності. Додатково запроваджено норматив достатності основного капіталу Н3, що становить не менше 7 % і спрямований на забезпечення якості капітальної бази банків через підвищення частки найбільш

стійких форм капіталу.

Нормативи кредитного ризику [20] виконують критично важливу функцію обмеження концентрації кредитних вкладень та зменшення ризику значних втрат від неповернення кредитів, що особливо актуально в умовах високої нестабільності економічного середовища. Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента Н7 обмежує суму кредитів, наданих одному позичальнику або групі пов'язаних осіб, до 25 % регулятивного капіталу банку, що запобігає надмірній залежності банку від фінансового стану окремих позичальників. Норматив великих кредитних ризиків Н8 встановлює максимальну суму великих кредитів, що перевищують 10 % регулятивного капіталу, на рівні восьмикратного розміру регулятивного капіталу банку, забезпечуючи контроль за концентрацією великих експозицій. Особливої уваги заслуговує норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами Н9, що обмежується 25 % регулятивного капіталу та спрямований на запобігання конфліктам інтересів і зловживанням у корпоративному управлінні.

Ключовим елементом системи банківського регулювання в Україні є комплексне регулювання ризик-менеджменту, що здійснюється відповідно до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженого Постановою Правління НБУ [21], яке базується на принципах і рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду щодо корпоративного управління та управління ризиками в банках. Це положення встановлює мінімальні вимоги щодо організації в банку комплексної, адекватної та ефективної системи управління ризиками, що визначає основні цілі та принципи управління ризиками на всіх організаційних рівнях банку та за всіма напрямками його діяльності.

Система управління ризиками згідно з вимогами НБУ повинна забезпечувати виявлення, вимірювання, моніторинг, звітування, контроль та пом'якшення всіх суттєвих ризиків банку з метою визначення величини капіталу, необхідного для покриття всіх суттєвих ризиків, притаманних діяльності банку.

Положення вимагає від банків створення організаційної структури системи управління ризиками, що включає комітет ради банку з управління ризиками, підрозділ управління ризиками на чолі з головним ризик-менеджером, підрозділ контролю за дотриманням норм, а також впровадження культури управління ризиками та кодексу поведінки банку [21].

Особливої актуальності набуло питання адаптації системи ризик-менеджменту до умов воєнного стану, коли НБУ тимчасово призупинив дію окремих вимог Положення № 64, зокрема щодо стрес-тестування та верифікації вартості майна, проте з 2025 року поступово відновлює ці вимоги. З 1 жовтня 2025 року банки мають актуалізувати внутрішньобанківські документи щодо управління ризиками та відновити здійснення стрес-тестування ризиків банку, що свідчить про повернення до повноцінного функціонування системи ризик-менеджменту в умовах стабілізації економічної ситуації. Водночас НБУ продовжує удосконалювати регулятивні підходи до управління ризиками, зокрема через створення у 2025 році Департаменту інтегрованого ризик-менеджменту з розширеними повноваженнями щодо управління фінансовими, операційними та ESG-ризиками [22].

Інструменти непрямого регулювання кредитної діяльності впливають на поведінку банків через зміну загальних умов функціонування банківської системи та створення стимулів для прийняття певних управлінських рішень. До основних інструментів цієї категорії належать облікова ставка НБУ як ключовий індикатор монетарної політики, операції на відкритому ринку для управління ліквідністю банківської системи, нормативи обов'язкового резервування як інструмент стерилізації надлишкової ліквідності, та механізми рефінансування банків для підтримки їх ліквідності в кризових ситуаціях.

Облікова ставка НБУ функціонує як базовий індикатор вартості грошових ресурсів в економіці та здійснює суттєвий вплив на формування процентних ставок за кредитами та депозитами в банківській системі. Механізм трансмісії облікової ставки на реальну економіку працює через декілька каналів: канал процентних ставок, що безпосередньо впливає на вартість кредитних ресурсів;

канал кредитування, що визначає обсяги кредитної експансії; канал валютного курсу, що впливає на конкурентоспроможність національної економіки; та канал очікувань, що формує довгострокові стратегії економічних агентів. Зниження облікової ставки створює стимули для розширення кредитування через зменшення вартості ресурсів для банків, тоді як підвищення ставки має стримуючий ефект на кредитну активність та сприяє боротьбі з інфляційними процесами [19].

Операції на відкритому ринку дозволяють НБУ оперативно регулювати ліквідність банківської системи через проведення операцій купівлі-продажу державних цінних паперів або власних депозитних сертифікатів центрального банку. Ці операції безпосередньо впливають на обсяг вільних коштів банків та їх готовність і здатність до кредитування реального сектору економіки. В умовах надлишкової ліквідності, що часто спостерігається в українській банківській системі, НБУ активно проводить операції з абсорбції коштів через розміщення депозитних сертифікатів, тоді як в умовах дефіциту ліквідності здійснюються операції з її надання через механізми рефінансування або придбання цінних паперів.

Введення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року кардинально змінило умови функціонування банківської системи та потребувало швидкої адаптації регулятивних підходів до нових екстремальних реалій, що поставили перед банківським сектором безпрецедентні виклики. НБУ оперативно вжив низку надзвичайних заходів для підтримання стабільності фінансової системи та забезпечення безперервності надання критично важливих банківських послуг населенню та бізнесу [23].

Основні регулятивні послаблення, запроваджені в рамках антикризових заходів, включали тимчасове призупинення дії окремих економічних нормативів для надання банкам більшої гнучкості в управлінні ресурсами, суттєве спрощення процедур валютного регулювання для підтримки критично важливих операцій, надання необмеженої додаткової ліквідності через механізми рефінансування для забезпечення стабільності платіжної системи, та введення

мораторію на визнання дефолтів за кредитами, наданими до початку воєнного стану, для запобігання масовому погіршенню якості кредитних портфелів банків.

Призупинення дії окремих економічних нормативів стосувалося передусім нормативів ліквідності та деяких аспектів кредитного ризику, що дозволило банкам більш гнучко управляти своїми ресурсами в умовах підвищеної невизначеності та суттєвих операційних обмежень. Водночас НБУ значно посилив моніторинг фінансового стану банків через запровадження щоденної звітності та додаткових вимог до інформування про операційний стан, що дозволило регулятору оперативно реагувати на виникаючі загрози стабільності окремих установ або системи в цілому [24].

Валютне регулювання було кардинально посилене з метою підтримання стабільності національної валюти та обмеження відтоку капіталу в умовах військової агресії. Ключові заходи включали введення обов'язкового продажу валютної виручки експортерами для підтримки пропозиції іноземної валюти на внутрішньому ринку, встановлення жорстких обмежень на купівлю готівкової іноземної валюти фізичними особами, та заборону на дострокове погашення кредитів в іноземній валюті для запобігання спекулятивному тиску на валютний ринок. Додатково було запроваджено мораторій на здійснення більшості транскордонних валютних платежів, за винятком критично важливих операцій, пов'язаних з оборонними потребами та функціонуванням держави [25].

Процес європейської інтеграції України створює об'єктивну необхідність поступової та системної гармонізації національного банківського законодавства з європейськими стандартами та директивами ЄС, що є однією з ключових умов для отримання членства в Європейському Союзі [26]. Основні напрями гармонізації включають повномасштабне впровадження Capital Requirements Directive IV та Capital Requirements Regulation для приведення системи пруденційного регулювання у відповідність до європейських стандартів, імплементацію Directive on Payment Services для модернізації регулювання платіжних послуг, та впровадження інших ключових актів європейського банківського права, включаючи директиви щодо відновлення та врегулювання

діяльності банків та систем гарантування депозитів [27].

Імплементація CRD IV передбачає комплексну адаптацію системи пруденційного регулювання до європейських стандартів, що включає уточнення та гармонізацію визначення регулятивного капіталу відповідно до європейської методології, впровадження коефіцієнта левериджу як додаткового інструменту контролю за ризиками, запровадження буферів капіталу для забезпечення додаткової стійкості банків у кризових ситуаціях, та впровадження коефіцієнта покриття ліквідності LCR для покращення управління ліквідністю. Ці зміни спрямовані на суттєве підвищення стійкості банківської системи до фінансових шоків та забезпечення повної відповідності міжнародним стандартам банківського регулювання [28].

Впровадження PSD2 стосується кардинальної модернізації регулювання платіжних послуг та передбачає відкриття банківських API інтерфейсів програмування додатків для сторонніх постачальників платіжних послуг, що створить умови для розвитку інноваційних фінансових технологій, посилення вимог до строгої автентифікації клієнтів для підвищення безпеки платежів, та розширення переліку регульованих платіжних послуг для охоплення нових технологічних рішень. Ці зміни матимуть революційний вплив на трансформацію української платіжної екосистеми та творять умови для розвитку відкритого банкінгу.

Особливої стратегічної важливості набуває процес отримання статусу еквівалентності українського банківського регулювання європейським стандартам, що є критично важливим для інтеграції української банківської системи в європейський фінансовий простір. За оцінками експертів НБУ [29], поточний рівень регулятивної еквівалентності становить приблизно 77 %, що свідчить про значний прогрес у гармонізації, але водночас вказує на необхідність подальшої інтенсивної роботи над удосконаленням нормативно-правової бази для досягнення повної відповідності європейським стандартам.

Майбутній розвиток системи регулювання кредитної діяльності банків в Україні визначається кількома ключовими трендами сучасного банківського

сектору:

прискореною цифровізацією банківських послуг та процесів, що вимагає адаптації регулятивних підходів до нових технологічних реалій;

посиленням ролі ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) у банківській діяльності як важливого елементу сталого розвитку;

широким впровадженням технологій штучного інтелекту та машинного навчання у банківські процеси;

динамічним розвитком фінтех-екосистеми, що створює нові можливості та виклики для традиційного банківського бізнесу.

Цифровізація банківської діяльності створює об'єктивну потребу в кардинальній адаптації регулятивних підходів до нових цифрових технологій та інноваційних бізнес-моделей, що з'являються на фінансовому ринку. НБУ активно розробляє концепцію регулювання в цифрову епоху, яка базується на принципах технологічної нейтральності регулювання, що забезпечує рівні умови конкуренції незалежно від використовуваних технологій, пропорційності регулятивного навантаження відповідно до рівня ризиків, та інноваційності підходів до регулювання для підтримки технологічного розвитку фінансового сектору.

Впровадження ESG-стандартів у банківську діяльність відкриває нову сторінку в розвитку банківського регулювання та потребує розробки принципово нових регулятивних підходів до ідентифікації, оцінки та управління кліматичними та екологічними ризиками як новими категоріями банківських ризиків. НБУ планує поетапне впровадження стрес-тестування банків на кліматичні ризики для оцінки їх стійкості до екологічних шоків, розробку національних стандартів зеленого фінансування для підтримки переходу економіки до сталої моделі розвитку, та створення системи моніторингу ESG-ризиків у банківському секторі [30].

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання у банківській діяльності ставить перед регулятором комплекс нових і складних викликів щодо забезпечення прозорості алгоритмів, що використовуються для

прийняття кредитних рішень, ефективного захисту персональних даних клієнтів у цифровому середовищі, та запобігання алгоритмічній дискримінації при наданні фінансових послуг. НБУ активно працює над розробкою принципів етичного використання штучного інтелекту в банківській діяльності, що включатиме вимоги до прозорості, підзвітності та справедливості автоматизованих рішень, що впливають на права та інтереси клієнтів банків.

### 1.3. Світовий і вітчизняний досвід управління кредитною політикою в умовах невизначеності

Управління кредитною політикою в умовах економічної невизначеності представляє один з найскладніших і найактуальніших викликів сучасного банківського менеджменту, що вимагає фундаментального переосмислення традиційних підходів до ризик-менеджменту та розробки інноваційних стратегій адаптації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Теоретичні основи управління кредитними ризиками в умовах невизначеності базуються на фундаментальних дослідженнях у галузі фінансової економіки, які демонструють кардинальну відмінність між невизначеністю та традиційно розумним ризиком через наявність некваліфікованих та непрогнозованих факторів впливу на банківську діяльність, що не піддаються стандартним методам статистичного аналізу та моделювання.

Класична теорія ризику, розроблена американським економістом Френком Найтом [31] у 1921 році, проводить фундаментальне розмежування між ризиком як вимірюваною невизначеністю, для якої можна розрахувати ймовірності настання різних подій на основі історичних даних та статистичних закономірностей, та власне невизначеністю, яка характеризується принциповою неможливістю кількісної оцінки ймовірностей майбутніх подій через їх унікальність або відсутність достатньої статистичної бази. У контексті банківської діяльності це означає, що традиційні методи оцінки кредитних ризиків, базовані на історичних даних, актуарних таблицях та статистичних

моделях прогнозування, можуть виявитися критично неефективними в періоди системних криз, структурних трансформацій економіки або виникнення принципово нових типів загроз, що не мають історичних аналогів.

Сучасна теорія управління ризиками в умовах невизначеності базується на концепції «товстих хвостів» та екстремальних подій, що не піддаються традиційному нормальному розподілу ймовірностей і характеризуються низькою ймовірністю настання, але катастрофічними наслідками для фінансової стабільності [32]. Детальні дослідження глобальної фінансової кризи 2008-2009 років, пандемії COVID-19 та сучасних геополітичних конфліктів переконливо демонструють, що банківські системи по всьому світу регулярно стикаються з подіями, ймовірність яких за традиційними VAR-моделями та стандартними стрес-тестами оцінювалася як мізерна, проте реальний вплив цих подій на фінансову стабільність виявився руйнівним.

Методологічні підходи до управління кредитною політикою в умовах невизначеності включають широкий спектр інструментів та технік, серед яких особливе місце займають багатосценарний аналіз як інструмент дослідження альтернативних траєкторій розвитку подій, комплексне стрес-тестування з використанням екстремальних, але правдоподібних шоків, метод оптимізації в умовах параметричної невизначеності, та використання опційних стратегій для хеджування непередбачуваних ризиків (табл. 1.4).

Сценарний аналіз передбачає розробку множини альтернативних сценаріїв розвитку економічної ситуації, включаючи песимістичні, базові та оптимістичні варіанти, з подальшою детальною оцінкою впливу кожного сценарію на якість та прибутковість кредитного портфеля банку, що дозволяє менеджменту приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення в умовах високої невизначеності [33].

Стрес-тестування як провідний інструмент управління ризиками в умовах невизначеності дозволяє комплексно оцінити стійкість банку до екстремальних, але правдоподібних макроекономічних, кредитних, ринкових та операційних шоків, що може виникнути одночасно або послідовно.

Таблиця 1.4 - Міжнародний досвід антикризового управління кредитною політикою банків

Країна	Інструмент	Основні заходи	Результати
США	Troubled Asset Relief Program TARP [34]	Викуп токсичних активів, рекапіталізація банків	Стабілізація банківської системи, відновлення кредитування
ЄС	Long-Term Refinancing Operations LTRO [35]	Довгострокове рефінансування під заставу активів	Підтримка ліквідності банків
ЄС	Pandemic Emergency Purchase Programme PEPP [36]	Викуп державних та корпоративних облігацій	Зниження вартості фінансування під час пандемії
Корея	Korea Asset Management Corporation KAMCO [37]	Викуп та управління неробочими кредитами	Модель для багатьох країн, очищення банків від NPL
Україна	Санація банківської системи [38]	Рекапіталізація держбанків, виведення неплатоспроможних банків	Скорочення банків з 180 до 75, очищення системи

*Джерело: розроблено автором на основі [34-38]*

Стрес-тестування як провідний інструмент управління ризиками в умовах невизначеності дозволяє комплексно оцінити стійкість банку до екстремальних, але правдоподібних макроекономічних, кредитних, ринкових та операційних шоків, що може виникнути одночасно або послідовно. Європейський центральний банк та Базельський комітет з банківського нагляду розробили детальні методології проведення системних стрес-тестів, що включають не лише традиційні кредитні та ринкові ризики, але й новітні виклики, такі як кліматичні ризики, кіберзагрози та ризики операційної безперервності в умовах пандемій або воєнних дій. Аналіз міжнародного досвіду управління кредитною політикою в кризових умовах виявляє декілька фундаментальних стратегічних підходів, що успішно використовувалися центральними банками та комерційними банками провідних розвинених країн для подолання системних фінансових криз. Основні підходи включають реалізацію контрциклічної кредитної політики, яка передбачає активне стимулювання кредитування в періоди рецесії та обмеження кредитної експансії в періоди економічного перегрівання, селективне кредитування пріоритетних секторів економіки з метою підтримки критично

важливих галузей, запровадження масштабних державних гарантійних схем для зниження кредитних ризиків банків, та реалізацію комплексних програм рекапіталізації банків за рахунок бюджетних коштів.

Досвід Федеральної резервної системи США під час глобальної фінансової кризи 2008-2009 років став класичним прикладом ефективного застосування нетрадиційних інструментів монетарної політики та антикризового управління банківською системою. Ключові інновації включали масштабне кількісне пом'якшення з викупом довгострокових казначейських облігацій та іпотечних цінних паперів на сотні мільярдів доларів, створення спеціалізованих механізмів екстреного кредитування для підтримання ліквідності банків різних категорій, та запровадження програм прямого викупу проблемних активів з балансів фінансових установ.

Програма TARP [34], первісно розрахована на 700 мільярдів доларів США, стала найбільшою в історії програмою державного втручання у банківську систему та передбачала не лише викуп токсичних активів з балансів банків, але й пряму рекапіталізацію системно важливих фінансових установ за рахунок бюджетних коштів. Ця програма дозволила стабілізувати американську банківську систему, відновити довіру міжбанківського ринку та поступово відновити нормальне кредитування реального сектору економіки, хоча й ціною значного збільшення державного боргу та посилення моральних ризиків.

Європейський досвід антикризового управління кредитною політикою характеризувався високим рівнем координації між Європейським центральним банком та національними регуляторами окремих країн-членів ЄС, що було критично важливим в умовах єдиної валютної зони. Програма LTRO [35] передбачала надання масштабного довгострокового рефінансування європейським банкам під заставу широкого кола активів, включаючи державні облігації, корпоративні облігації високої якості та активи, забезпечені активами, що дозволило банкам підтримувати ліквідність та продовжувати кредитування навіть в умовах замороженості міжбанківських ринків.

Особливої уваги заслуговує інноваційний досвід Європейського

центрального банку під час пандемії COVID-19, коли в рекордно короткі терміни було розроблено та запроваджено PEPP [36] загальним обсягом 1,85 трильйона євро для екстреного підтримання ліквідності фінансової системи та стимулювання кредитування в умовах безпрецедентних економічних обмежень. Програма включала масштабний викуп державних та корпоративних облігацій країн-членів ЄС, що дозволило суттєво знизити вартість фінансування для банків та їх корпоративних клієнтів, забезпечивши безперервність кредитних потоків в критично важливий період економічної невизначеності.

Досвід азіатських країн, особливо під час азіатської фінансової кризи 1997-1998 років, продемонстрував критичну важливість швидкої та рішучої реструктуризації проблемних банків та створення спеціалізованих державних структур для централізованого управління проблемними активами. Корейський досвід створення Korea Asset Management Corporation [37] для професійного викупу та управління неробочими кредитами NPL з банківських балансів став визнаною міжнародною моделлю для багатьох країн, що стикалися з системними банківськими кризами, оскільки дозволив швидко очистити баланси банків від токсичних активів та відновити їх здатність до нормального кредитування.

Розвиток фінансових технологій та аналітики великих даних відкриває революційні можливості для управління кредитними ризиками в умовах невизначеності через використання принципово нових джерел інформації та методів її обробки. Машинне навчання, штучний інтелект та альтернативні джерела даних дозволяють банкам отримувати значно більш точні та своєчасні оцінки кредитоспроможності позичальників, прогнозувати зміни в якості кредитного портфеля на ранніх стадіях та автоматизувати процеси прийняття кредитних рішень навіть в умовах високої ринкової нестабільності.

Використання альтернативних джерел даних, включаючи аналіз активності в соціальних мережах, обробку детальної транзакційної інформації, геолокаційні дані мобільних пристроїв та інформацію від телекомунікаційних операторів, дозволяє банкам створювати значно більш комплексні та динамічні профілі ризику позичальників, що особливо важливо для кредитування малого

та середнього бізнесу, де традиційна фінансова звітність може бути обмеженою, застарілою або недостовірною. Блокчейн-технології відкривають можливості для створення повністю децентралізованих систем кредитування та верифікації кредитної історії, а смарт-контракти можуть повністю автоматизувати процеси видачі кредитів, безперервного моніторингу виконання зобов'язань та оперативного управління заставним майном без людського втручання.

Український банківський сектор протягом останніх двох десятиліть пройшов через декілька серйозних системних криз різної природи та масштабу, кожна з яких внесла свій унікальний внесок у розвиток вітчизняних підходів до управління кредитною політикою в умовах високої невизначеності. Глобальна фінансова криза 2008-2009 років, політична нестабільність та революційні події 2013-2014 років, початок військового конфлікту на сході країни, пандемія COVID-19 та повномасштабна російська агресія з 2022 року створили унікальний багатофакторний досвід антикризового управління банківською системою в екстремальних умовах, що не має прямих аналогів у світовій практиці [38].

Під час глобальної фінансової кризи 2008-2009 років Національний банк України вперше застосував комплексний набір антикризових заходів для підтримання стабільності банківської системи, включаючи послідовне зниження облікової ставки з метою стимулювання кредитування, розширення переліку активів, що приймаються як застава при рефінансуванні банків, надання масштабних стабілізаційних кредитів проблемним системно важливим установам, та створення Фонду гарантування вкладів фізичних осіб для захисту інтересів дрібних вкладників та підтримання довіри до банківської системи.

Особливістю української кризи 2014-2015 років стала унікальна комбінація фінансових, політичних та військових факторів невизначеності, що потребувала розробки принципово нестандартних підходів до управління системними ризиками банківської діяльності. НБУ під керівництвом нового керівництва провів найбільш масштабну в історії незалежної України санацію банківської системи, внаслідок якої загальна кількість діючих банків

скоротилася з 180 до 75 установ, що дозволило вивести з ринку неплатоспроможні та псевдобанківські структури, які не виконували реальних банківських функцій.

Програма системного очищення банківської системи включала послідовне посилення капітальних вимог до рівня міжнародних стандартів, проведення незалежної діагностики якості активів усіх системно важливих банків за міжнародними методиками, планомірне виведення з ринку неплатоспроможних установ через процедури ліквідації або примусової реорганізації, та масштабну рекапіталізацію державних банків за рахунок бюджетних коштів. Загальна вартість рекапіталізації державних банків перевищила 200 мільярдів гривень, що стало найбільшою в історії України програмою фінансової підтримки банківського сектору [38].

Досвід управління кредитною політикою українських банків під час пандемії COVID-19 продемонстрував критичну важливість проактивних превентивних заходів для підтримання безперервності кредитування реального сектору економіки в умовах жорстких адміністративних обмежень. НБУ оперативно знизив облікову ставку з 13,5% до рекордно низького рівня 6%, запровадив інноваційні програми рефінансування банків під заставу корпоративних облігацій українських емітентів, суттєво розширив інструментарій підтримання ліквідності банківської системи та тимчасово послабив окремі пруденційні вимоги для надання банкам додаткової операційної гнучкості.

Розробка та впровадження адаптивних механізмів кредитної політики є ключовим елементом успішного управління банківською діяльністю в умовах структурної невизначеності, оскільки такі механізми повинні забезпечувати максимально швидку реакцію на непередбачувані зміни зовнішнього середовища при одночасному збереженні довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку банку та дотриманні принципів відповідального кредитування. Система раннього попередження дозволяє ідентифікувати потенційні системні загрози для якості кредитного портфеля на найбільш ранніх

стадіях їх розвитку через безперервний моніторинг широкого спектра макроекономічних індикаторів, аналіз галузевих трендів та динамічну оцінку показників фінансового стану ключових корпоративних позичальників.

Концепція динамічного резервування передбачає створення резервів під очікувані кредитні втрати на основі довгострокових економічних прогнозів та циклічних закономірностей, а не виключно поточного фактичного стану кредитного портфеля. Цей інноваційний підхід дозволяє банкам ефективно згладжувати циклічні коливання прибутковості та проактивно створювати фінансові буфери для покриття майбутніх втрат у періоди економічного спаду, що суттєво підвищує стійкість банку до непередбачуваних шоків.

Додаткові капітальні резерви як інструмент макропруденційної політики автоматично коригуються залежно від поточної стадії економічного циклу: в періоди економічного зростання та кредитної експансії вимоги до капіталу планомірно підвищуються для стримування надмірного ризик-апетиту, а в періоди рецесії та кредитного стиснення автоматично знижуються для стимулювання кредитування. Цей механізм дозволяє банкам підтримувати стабільне кредитування реального сектору економіки навіть у найскладніші періоди економічної нестабільності [5].

Майбутній розвиток системи управління кредитною політикою в умовах невизначеності визначається кількома глобальними трендами сучасності: прогресуючими кліматичними змінами та пов'язаними з ними новими типами ризиків, прискореною цифровою трансформацією всіх сфер економіки, демографічними змінами у структурі населення розвинених країн, та посилюваною геополітичною фрагментацією світової економіки.

Типологія невизначеності за джерелами походження відображає ключові виклики, з якими стикаються банки при прийнятті кредитних рішень (табл. 1.5). Геополітична невизначеність формується через військові конфлікти, торгові війни, санкції та територіальні суперечки, які створюють надзвичайно високий рівень ризику та негайно впливають на ліквідність і платіжну дисципліну контрагентів, як це продемонструвала російсько-українська війна та торговельне

протистояння США та Китаю. Політична невизначеність виникає під час зміни уряду, виборів, політичної нестабільності та революційних подій, що може порушувати макроекономічні прогнози та викликати суттєві коливання у попиті на кредити [39].

Таблиця 1.5 - Типологія невизначеності за джерелами походження у банківській діяльності

Тип невизначеності	Фактори впливу	Рівень впливу	Приклади проявів
Геополітична	Військові конфлікти, торгові війни, санкції, територіальні спори	Дуже високий	Російсько-українська війна, торгова війна США-Китай
Політична	Зміна уряду, вибори, політична нестабільність, революції	Високий	Революція Гідності в Україні, Brexit
Регуляторна	Зміни законодавства, нові нормативи, монетарна політика	Середній	Впровадження Basel III, зміни процентних ставок
Економічна	Рецесія, інфляція, зміни курсу валют, фінансові кризи	Високий	Фінансова криза 2008 року, інфляційні шоки
Екстремальні події	Пандемії, стихійні лиха, техногенні катастрофи, кіберризика	Дуже високий	COVID-19, землетруси, кібератаки на банки

*Джерело: розроблено автором на основі [39]*

Регуляторна невизначеність полягає в постійному оновленні законодавства, введенні нових нормативів і зміні монетарної політики, що потребує від банків швидкого реагування в адмініструванні кредитних продуктів та управлінні ризиками; прикладами є імплементація стандартів Basel III та багаторазові коригування облікової ставки НБУ. Економічна невизначеність виникає в умовах рецесії, інфляційних шоків, коливань валютного курсу та глобальних фінансових криз, коли традиційні моделі оцінки кредитоспроможності виявляються недостатньо чутливими до швидких змін в економіці. Нарешті, екстремальні події - пандемії, стихійні лиха, техногенні катастрофи та кіберінциденти - мають дуже високий рівень впливу, що виходить за межі звичайних сценаріїв планування; типовим прикладом є пандемія COVID-19, землетруси та масові кібератаки на фінансові установи.

Кліматичні ризики поступово стають новим критично важливим виміром

кредитних ризиків, що потребує розробки принципово нових методологій їх ідентифікації, кількісної оцінки та управління в рамках загальної системи ризик-менеджменту банку. Європейський центральний банк уже розробив детальне керівництво з інтеграції кліматичних ризиків у систему ризик-менеджменту банків та планує проведення регулярних кліматичних стрес-тестів.

Цифрова трансформація економіки створює як безпрецедентні можливості для підвищення ефективності кредитних процесів, так і принципово нові типи ризиків для традиційної банківської діяльності. Розвиток цифрових платформ, криптовалют та децентралізованих фінансових послуг потребує кардинальної адаптації традиційних підходів до кредитування та створення гібридних бізнес-моделей, що поєднують переваги традиційного банківського досвіду з інноваційними можливостями фінтех-технологій.

У цьому контексті українські банки, завдяки унікальному досвіду управління в умовах екстремально високої невизначеності та постійних зовнішніх шоків, мають стратегічну можливість використати накопичений антикризовий досвід для розробки інноваційних підходів до кредитної політики та створення стійких конкурентних переваг на регіональному та глобальному ринках фінансових послуг, особливо у сферах ризик-менеджменту, антикризового управління та адаптації до нестандартних викликів.

## Висновки до розділу 1

Проведене комплексне дослідження теоретико-методичних основ управління кредитною політикою комерційного банку дозволяє сформулювати ключові висновки щодо сучасного стану та перспектив розвитку цього напряму банківського менеджменту.

Досліджено концептуальні засади кредитної політики комерційного банку, що дозволило встановити її багаторівневу природу як системи стратегічних та тактичних управлінських рішень. Виявлено еволюцію теоретичних підходів від фрагментарного інструментального розуміння до комплексного системного

бачення. Обґрунтовано необхідність інтеграції портфельного, ризик-орієнтованого та процесного підходів для забезпечення оптимального співвідношення між дохідністю кредитного портфеля та рівнем прийнятого ризику в межах встановленого банком ризик-апетиту.

Проаналізовано систему нормативно-правового регулювання кредитної діяльності банків в Україні, що характеризується складною багаторівневою архітектурою від конституційних засад до корпоративних документів банків. Встановлено поступову гармонізацію з європейськими стандартами через імплементацію директив CRD IV/CRR та PSD2 при збереженні специфічних особливостей національної банківської системи. Виявлено, що введення воєнного стану потребувало швидкої адаптації регулятивних підходів, включаючи тимчасове послаблення пруденційних вимог та запровадження спеціальних механізмів підтримання ліквідності банків, що продемонструвало гнучкість української регулятивної системи.

Узагальнено міжнародний та вітчизняний досвід управління кредитною політикою в умовах економічної невизначеності. Систематизовано антикризові заходи провідних банківських систем світу, включаючи програму TARP у США, LTRO та REPP у ЄС, досвід KAMCO у Кореї та санацію банківської системи України. Визначено універсальне значення систем раннього попередження, регулярного стрес-тестування та контрциклічних інструментів управління для підтримання стабільності кредитування в кризові періоди.

Розглянуто вплив технологічних інновацій на управління кредитними ризиками. Встановлено революційний потенціал штучного інтелекту, аналітики великих даних та альтернативних джерел інформації для підвищення точності оцінки кредитоспроможності позичальників. Визначено перспективні напрями розвитку управління кредитною політикою банків. Обґрунтовано необхідність інтеграції ESG-факторів у системи оцінки кредитних ризиків, адаптації до цифрової трансформації економіки через розробку гібридних бізнес-моделей, та врахування геополітичних ризиків у контексті фрагментації світової економіки. Встановлено, що успішність майбутнього розвитку кредитної політики

залежатиме від здатності банків поєднувати традиційний досвід з інноваційними фінтех-рішеннями при одночасному управлінні новими типами системних ризиків.

Доведено, що український банківський сектор, завдяки унікальному досвіду управління в умовах високої невизначеності, має стратегічні можливості для розробки інноваційних підходів до кредитної політики та створення конкурентних переваг у сферах антикризового управління та адаптації до нестандартних викликів на регіональному та міжнародному рівнях.

Таким чином, задля досягнення мети дослідження необхідно оцінити поточний стан банку, що став базою дослідження та встановити основні аспекти діяльності, які потребують удосконалення

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ

#### АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ЗА 2022–2024 РР.

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і позиція банку на ринку кредитування

Акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим за розмірами активів українським банком та беззаперечним лідером роздрібного банківського ринку України, що відіграє системно важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави. Банк зареєстровано 19 березня 1992 року, що робить його одним із перших приватних комерційних банків, заснованих в Україні після здобуття незалежності. Ініціатором створення та першим головою правління був український бізнесмен та політик Сергій Тігіпко, а основними співзасновниками виступили Леонід Милославський, Геннадій Боголюбов, Олексій Мартинов та Ігор Коломойський.

Історія організаційно-правового розвитку банку характеризується кількома важливими етапами трансформації. Початково АТ КБ «ПриватБанк» було зареєстровано як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю. У 2000 році 6 липня було ухвалено рішення про реорганізацію банку з товариства з обмеженою відповідальністю в закриті акціонерне товариство, а 4 вересня 2000 року було зареєстровано Статут Закритого акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк» [40].

Кардинальним поворотним моментом в історії банку стала його націоналізація 18 грудня 2016 року. Рішення про перехід ПриватБанку в державну власність було прийнято Радою національної безпеки і оборони та Кабінетом Міністрів України на підставі критичного фінансового стану установи та необхідності забезпечення стабільності банківської системи. За даними НБУ, банк мав серйозні проблеми із достатністю рівня капіталу, кредитним портфелем та виконанням нормативів, а масштаб проблем загрожував стійкості всієї

банківської системи України. Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій банку відповідно до статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». З 30 квітня 2019 року власником банку є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Процес докапіталізації банку після націоналізації становив значні обсяги державних інвестицій. Для оздоровлення ПриватБанку держава випустила облігації внутрішньої державної позики на 117 млрд грн, а загальна потреба в капіталі була оцінена в 148 млрд грн. У червні 2017 року Кабінет Міністрів ухвалив рішення про додаткову докапіталізацію банку на 38,5 млрд грн, а в грудні 2017 року було здійснено четвертий етап докапіталізації на суму 16 млрд грн. З моменту націоналізації банк сплатив державі 168,3 млрд грн дивідендів і податку на прибуток [40].

Станом на кінець 2024 року банк підтвердив свій статус системно важливого у переліку 15 банків України. Національний банк України визначає АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливий банк з найвищим буфером системної важливості 2%, що відображає його критичну роль у забезпеченні фінансової стабільності країни.

Організаційна структура управління банку побудована відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління та складається з трьох рівнів. Вищим органом є держава в особі Кабінету Міністрів України як єдиний акціонер. Наглядова рада виступає колегіальним органом стратегічного управління та складається з дев'яти членів, з яких шість є незалежними, а три – представниками держави. Правління є виконавчим органом поточного управління діяльністю банку, що підзвітне Наглядовій раді [40].

Банк здійснює свою діяльність на підставі ліцензії Національного банку України № 22 від 05.10.2011 року з березня 1992 року. Статутний капітал банку становить 206059743960 грн, розділений на 735927299 звичайних іменних акцій номінальною вартістю 280 грн кожна. Єдиним акціонером, якому належить 100% акцій банку, є держава. Банк надає широкий спектр банківських та фінансових послуг, включаючи залучення у вклади коштів, відкриття та ведення поточних

рахунків, надання кредитів, фінансові платіжні послуги, послуги з торгівлі валютними цінностями у готівковій та безготівковій формі, інкасацію коштів та перевезення валютних цінностей, надання у користування сейфових скриньок, консультаційні та інформаційні послуги. Банк також здійснює депозитарну діяльність на основі безстрокової ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку – серія АЕ № 263148 від 12.06.2013 .

Мережа банківського обслуговування ПриватБанку є найбільшою в Україні. Станом на кінець 2024 року загальна кількість відокремлених підрозділів банку становила 1 163 підрозділи , включаючи 9 філій, 1 представництво та відділення різних класифікаційних груп . Банк експлуатує найбільшу мережу банкоматів – 17,3 тисячі станом на третій квартал 2024 року , а також понад 311 тисяч POS-терміналів [40].

Клієнтська база банку є найбільшою серед українських банків. За підсумками 2024 року банк обслуговує 18,32 млн активних клієнтів фізичних осіб та 910 тисяч бізнес-клієнтів. Система дистанційного банкінгу Приват24 налічує 13,76 млн активних користувачів мобільним застосунком, що робить банк беззаперечним лідером у сфері цифрових банківських послуг в Україні.

За результатами 2024 року банк продемонстрував стійкі фінансові показники: чистий прибуток становив 40,141 млрд грн, загальні активи досягли 761,7 млрд грн, а кошти клієнтів збільшились до 621,6 млрд грн. Банк сплатив до державного бюджету рекордні 40,9 млрд грн податку на прибуток, що підтверджує його важливу роль у формуванні доходів державного бюджету.

ПриватБанк зберігає лідерські позиції на ринку заощаджень населення, контролюючи 36% загального ринку коштів фізичних осіб . Банк є найбільшим емітентом та еквайром платіжних карток в Україні, володіє системою грошових переказів PrivatMoney та найпопулярнішим в Україні інтернет-банкінгом Приват24.

Стратегічними напрямками діяльності банку є утримання та зміцнення лідерських позицій на ринках різних сегментів клієнтів, розвиток технологій та інноваційних продуктів з використанням штучного інтелекту, забезпечення

фінансової стабільності України як державного банку, підтримка функціонування банківського сектору та фінансування пріоритетних галузей економіки. Особливу увагу банк приділяє кредитуванню малого та середнього бізнесу, підтримці агробізнесу та участі в державних програмах економічного розвитку [40].

На основі аналізу даних Національного банку України, офіційної фінансової звітності банківських установ та статистичних показників галузевого розвитку, позиція АТ КБ «ПриватБанк» на національному ринку кредитування демонструє характеристики стійкого лідерства з елементами циклічної мінливості, обумовленої макроекономічними шоками та структурними трансформаціями банківської системи.

Дослідження статистичних показників НБУ щодо розвитку українського банківського кредитування у період 2020-2024 років показує неоднорідну динаміку. Аналіз виявляє кілька етапів розвитку: поступове зростання, різке скорочення під час кризових періодів та активне відновлення. Ці зміни тісно пов'язані з макроекономічною ситуацією та геополітичними чинниками, які впливали на банківську систему України (табл. 2.1).

1. Фаза стагнації та повільного відновлення 2020-2021 рр. Початковий період дослідження характеризується поступовим відновленням кредитної активності після системної банківської кризи 2014-2017 років та шокового впливу пандемії COVID-19. Загальний обсяг кредитного портфеля зріс з 825,4 млрд грн у 2020 році до 868,5 млрд грн у 2021 році, демонструючи помірні темпи зростання на рівні 5,2% річних. Цей приріст відбувався переважно за рахунок кредитування суб'єктів господарювання, обсяг якого збільшився з 590,2 млрд грн до 624,8 млрд грн, тоді як сегмент роздрібного кредитування демонстрував незначне зростання з 235,2 млрд грн до 243,7 млрд грн. [41].

Структурний аналіз засвідчує домінування корпоративного сегменту, частка якого становила 71,9% у 2020 році та 71,9% у 2021 році, що відображає орієнтацію банківської системи на фінансування реального сектору економіки в умовах обмеженого споживчого попиту та високої макроекономічної

невизначеності.

2. Фаза кризового скорочення 2022 рік, який ознаменувався найбільш значимими структурними змінами в історії сучасної української банківської системи внаслідок початку повномасштабної війни. Загальний кредитний портфель скоротився до 748,2 млрд грн, що становило зменшення на 120,3 млрд грн або 13,8% порівняно з 2021 роком. Це скорочення мало асиметричний характер, коли кредити суб'єктам господарювання зменшилися більш інтенсивно до 512,3 млрд грн на 18,0%, тоді як роздрібний сегмент продемонстрував відносну стійкість зі зниженням лише до 235,9 млрд грн на 3,2%.

Таблиця 2.1 - Показники кредитного ринку України 2020-2024 рр., млрд грн

Рік	Загальний кредитний портфель	Кредити суб'єктам господарювання	Кредити фізичним особам	ПриватБанк кредитний портфель
2020	825,4	590,2	235,2	95,6
2021	868,5	624,8	243,7	96,4
2022	748,2	512,3	235,9	89,2
2023	896,3	668,7	227,6	95,7
2024	1086,5	811,4	275,1	117,0

*Джерело: складено автором на основі [41]*

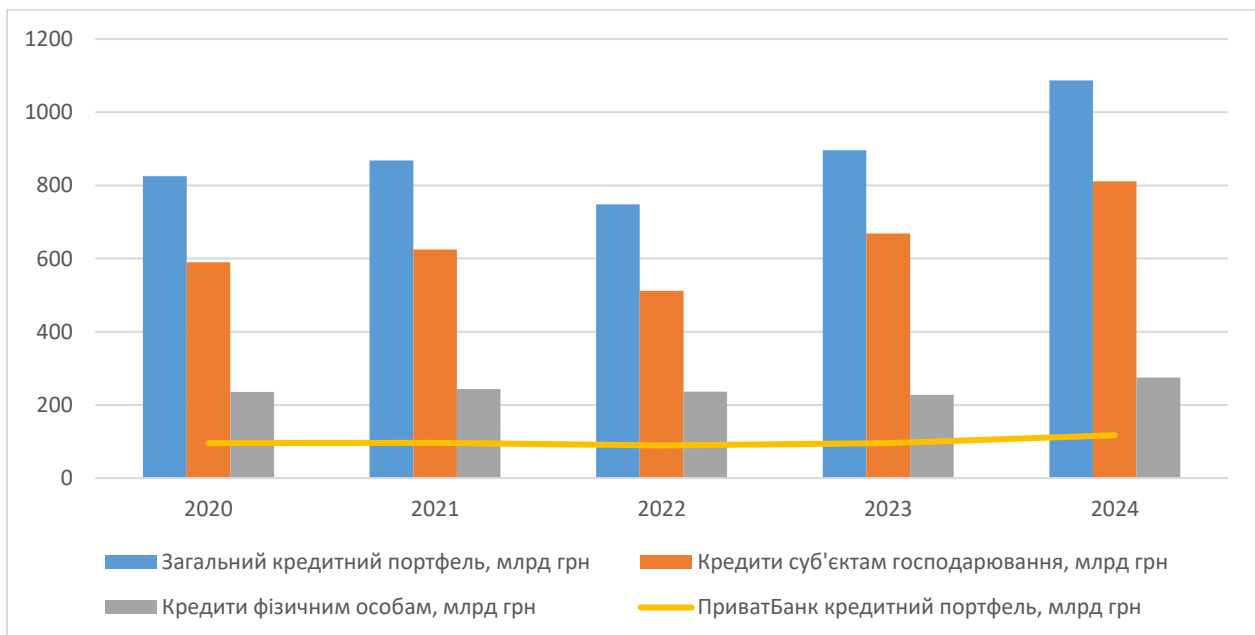


Рис. 2.1 - Динаміка кредитного ринку України 2020-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі [41]*

3. Фаза інтенсивного відновлення 2023-2024 рр. Періоди 2023-2024 років характеризуються відновлювальним зростанням кредитної активності, що перевищило довоєнні показники. У 2023 році загальний кредитний портфель зріс до 896,3 млрд грн на 19,8% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році досягнув рекордного рівня 1086,5 млрд грн. Зростання за дворічний період склало 45,2%, що свідчить про виняткову динамічність відновлювальних процесів.

Обсяг кредитів суб'єктам господарювання збільшився з 512,3 млрд грн у 2022 році до 811,4 млрд грн у 2024 році на 58,4%, тоді як роздрібне кредитування зросло з 235,9 млрд грн до 275,1 млрд грн на 16,6%. Така диспропорційність відображає пріоритет банками фінансування відновлення виробничих потужностей та інфраструктурних проєктів над споживчим кредитуванням [41].

Кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував схожу циклічність з дещо більшим коливанням порівняно із загальноринковими показниками. Скорочення у 2022 році становило 7,5% з 96,4 млрд грн до 89,2 млрд грн, що було менш критичним порівняно із середніми показником -13,8%, що свідчить про відносну стійкість державного банку в умовах кризи. Відновлювальне зростання у 2023-2024 роках виявилось більш інтенсивним на 7,3% у 2023 році та на 22,3% у 2024 році, що привело до досягнення історичного максимуму 117,0 млрд грн. [42]

Частка ПриватБанку у загальному кредитному портфелі демонструвала протилежну динаміку. Зростання до 26,3% у 2022 році в умовах кризи та поступове зниження до 22,8% у 2024 році через активізацію конкуренції з боку приватних банків, що відображає природну тенденцію до нормалізації ринкових відносин у посткризовий період (табл. 2.2).

Конкурентні позиції ПриватБанку характеризуються лідерством у сегменті роздрібногo кредитування з часткою близько 31% ринку споживчих кредитів та 28% ринку іпотечного кредитування. У корпоративному сегменті банк зберігає провідні позиції завдяки широкій мережі обслуговування та комплексному підходу до обслуговування клієнтів. АТ КБ «ПриватБанк» протягом усього досліджуваного періоду зберігає позицію беззаперечного лідера українського

ринку кредитування з ринковою часткою від 22,8% до 26,3%. Найвища концентрація ринкової частки банку спостерігалася у 2022 році 26,3%, що обумовлювалося скороченням кредитної активності приватних та іноземних банків в умовах воєнного стану. У 2024 році частка ПриватБанку дещо знизилася до 22,8%, що відображає посилення конкуренції з боку відновлених у кредитній діяльності приватних банків.

Таблиця 2.2 - Місце банку на ринку кредитування в Україні, %

Банк	2020	2021	2022	2023	2024
ПриватБанк	23,8	24,1	26,3	25,7	22,8
Ощадбанк	17,2	16,8	15,4	16,1	18,4
Укрексімбанк	8,5	8,2	7,9	8,1	8,3
Укргазбанк	7,8	7,9	8,2	8,0	7,2
Райффайзен Банк	6,1	6,2	5,8	6,0	6,8

*Джерело: складено автором на основі [43]*

Порівняльний аналіз з найближчими конкурентами засвідчує, що розрив між ПриватБанком та Ощадбанком як другим за величиною гравцем скоротився з 6,6 п.п. у 2020 році до 4,4 п.п. у 2024 році, що вказує на посилення конкурентного тиску. Водночас АТ КБ «ПриватБанк» демонструє вищі темпи зростання кредитного портфеля порівняно з основними конкурентами, що дозволяє прогнозувати зміцнення його ринкових позицій у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.3 - ТОП кредитних продуктів АТ КБ «Приватбанк» в 2024 році

Кредитний продукт	Обсяг, млрд грн	Процентна ставка, %	Кількість клієнтів, тис.
Програма 5-7-9% державна	28,4	5-9	145,2
Агрокредитна лінія	12,0	5-13	4,1
Іпотека «Оселя»	6,2	3-7	12,8
Автокредит Швидкий старт	4,1	0,01-15,9	18,9

*Джерело: складено автором на основі [43]*

Основні кредитні продукти банку показують, що АТ КБ «ПриватБанк» активно працює з державними програмами підтримки бізнесу. Державна програма «5-7-9%» стала найуспішнішою - банк видав кредитів на 28,4 млрд грн майже 145,2 тисячі клієнтів. Спеціальна програма для сільського господарства

«Агросезон» також показала хороші результати - видано 12,0 млрд грн кредитів. Банк пристосував умови повернення грошей під особливості роботи фермерів та аграрних підприємств. Процентні ставки від 5% до 13% на рік роблять ці кредити привабливими для сільгоспвиробників порівняно з пропозиціями інших банків.

Дослідження ринкового становища АТ КБ «ПриватБанк» показує, що банк має кілька важливих переваг, які дозволяють йому займати лідируючі позиції на українському кредитному ринку. Головним фактором успіху є великий розмір банку, який виражається у найбільшій в країні мережі відділень. Такий масштаб діяльності дає банку можливість економити на витратах завдяки великим обсягам операцій, а також створює серйозні перешкоди для входу нових конкурентів на ринок. Другою важливою перевагою є технологічне лідерство банку через цифрову платформу Приват24, яка дозволяє клієнтам отримувати кредити повністю онлайн, від подачі заявки до контролю за виплатами. Третім фактором успіху є державна підтримка, що дає банку змогу пропонувати клієнтам кредити з нижчими відсотковими ставками, ніж його приватні конкуренти. Поєднання всіх цих переваг призводить до того, що АТ КБ «ПриватБанк» стабільно домінує в основних напрямках кредитування на українському ринку. Банк контролює понад 25% ринку в більшості видів кредитів.

## 2.2. Аналіз виконання основних нормативів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у сфері кредитування

Дотримання пруденційних нормативів є основою стабільного функціонування банківської установи та забезпечення її фінансової надійності. Для АТ КБ «ПриватБанк» як найбільшого банку України особливо важливим є контроль за нормативами кредитного ризику, які регулюють концентрацію кредитних операцій та запобігають надмірному ризику в кредитній діяльності.

Національний банк України встановлює три основні нормативи кредитного ризику [20], аналіз виконання яких протягом 2020-2024 років

дозволяє оцінити ефективність системи управління кредитними ризиками ПриватБанку та його здатність підтримувати стабільну кредитну діяльність навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану (табл. 2.4, рис. 2.2).

Таблиця 2.4 - Нормативи кредитного ризику АТ КБ «ПриватБанк» 2020-2024 рр., %

Норматив	Нормативне значення	2020	2021	2022	2023	2024
Н7 Максимальний кредитний ризик на одного контрагента	$\leq 25\%$	22,4	21,8	23,9	19,2	18,5
Н8 Великі кредитні ризики (% від регулятивного капіталу)	$\leq 800\%$	124,8	118,9	135,6	98,7	89,3
Н9 Ризик за операціями з пов'язаними особами	$\leq 25\%$	2,1	1,8	2,4	1,5	1,3

*Джерело: складено автором на основі [44-46]*

Динаміка нормативу Н7 для АТ КБ «ПриватБанк» демонструє циклічну мінливість з поступовим поліпшенням показників управління кредитними ризиками. Показник скоротився з 22,4% у 2020 році до 18,5% у 2024 році, створюючи запас стійкості 6,5 процентних пункти відносно граничного значення 25%. Найгірший період спостерігався у 2022 році з 23,9% внаслідок кризового скорочення регулятивного капіталу та обмежених можливостей диверсифікації кредитного портфеля в умовах воєнного стану.

Норматив великих кредитних ризиків Н8 демонстрував найбільш нестабільну динаміку серед усіх нормативів кредитного ризику, коливаючись від 89,3% у 2024 році до піку 135,6% у 2022 році. Поліпшення показника у 2023-2024 роках з 98,7% до 89,3% відображає ефективну роботу банку щодо оптимізації структури великих кредитних ризиків та збалансування кредитного портфеля.

Порівняльний аналіз з банківською системою засвідчує систематичне перевищення ПриватБанком середньосистемного рівня нормативу Н7 на 2,0-6,2 процентних пункти, що відображає більш високу концентрацію кредитних ризиків порівняно із середнім показником по системі (табл. 2.5).

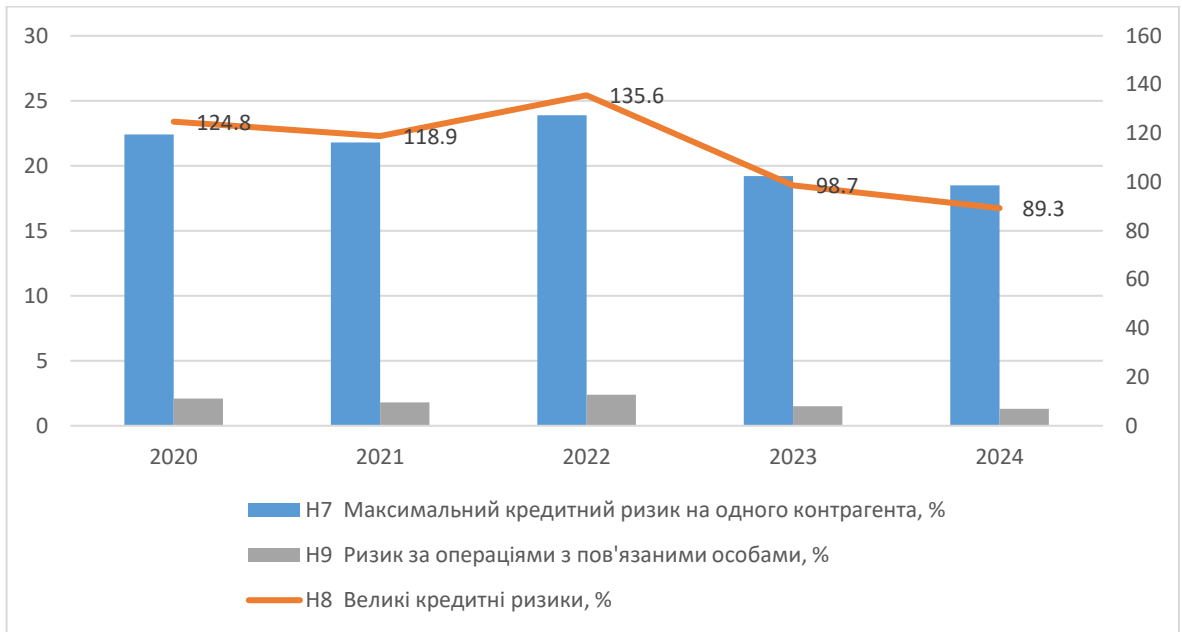


Рис. 2.2 – Динаміка нормативів кредитного ризику АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором на основі [44-46]

Таблиця 2.5 - Порівняння нормативів кредитного ризику АТ КБ «ПриватБанк» з банківською системою України 2020-2024 рр.

Норматив		2020	2021	2022	2023	2024
Н7	Банківська система	17,8	17,4	17,7	17,2	15,5
	ПриватБанк	22,4	21,8	23,9	19,2	18,5
	Відхилення ПриватБанку	4,6	4,4	6,2	2,0	3,0
Н8	Банківська система	86,3	90,7	85,1	84,0	63,2
	ПриватБанк	124,8	118,9	135,6	98,7	89,3
	Відхилення ПриватБанку	38,5	28,2	50,5	14,7	26,1
Н9	Банківська система	2,8	3,0	2,6	2,7	2,1
	ПриватБанк	2,1	1,8	2,4	1,5	1,3
	Відхилення ПриватБанку	-0,7	-1,2	-0,2	-1,2	-0,8

Джерело: складено автором на основі [47]

У 2024 році відхилення становило 18,5% проти 15,5% по системі, що є найменшим за досліджуваний період та свідчить про успішну реалізацію стратегії диверсифікації кредитного портфеля. Також аналіз показує стабільне перевищення АТ КБ «ПриватБанк» середньосистемного рівня Н8 на 14,7-50,5 процентних пункти, що пояснюється специфікою банку як основного кредитора великих корпоративних клієнтів. У 2024 році відхилення становило 26,1 %, 89,3% проти 63,2% по системи, залишаючись суттєвим запасом стійкості до

граничного значення 800%.

Аналіз з найближчими конкурентами засвідчує неоднорідність позицій АТ КБ «ПриватБанк» за різними нормативами кредитного ризику (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Порівняння з найближчими конкурентами за 2024 рік

Банк	Н7 Кредитний ризик, %	Н8 Великі ризики, %	Н9 Пов'язані особи, %	Позиція		
				Н7	Н8	Н9
ПриватБанк	18,5	89,3	1,3	3	1	2
Ощадбанк	17,3	120,5	7,2	1	2	3
Укрексімбанк	20,6	173,9	11,2	2	3	4
Укргазбанк	21,4	232,1	20,1	4	4	5
Райффайзен Банк	22,6	306,6	0,2	5	5	1

*Джерело: складено автором на основі [47]*

За нормативом Н7 банк посідає 3-є місце серед п'яти провідних банків з показником 18,5%, поступаючись Ощадбанку з 17,3% та Укрексімбанку з 20,6%, але випереджаючи Укргазбанк з 21,4% та Райффайзен Банк з 22,6%. За нормативом Н8 АТ КБ «ПриватБанк» демонструє найкращі результати серед конкурентів з показником 89,3%, що в 1,4 рази нижче за Ощадбанк та в 3,4 рази нижче за Райффайзен Банк. Це підтверджує ефективність системи управління великими кредитними ризиками та збалансованість корпоративного портфеля банку.

Аналіз запасів стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за нормативами кредитного ризику протягом 2020-2024 років демонструє загальну тенденцію до зміцнення фінансової стабільності банку з елементами коливання, обумовленими зовнішніми макроекономічними шоками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз запасів стійкості за нормативами кредитного ризику

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Запас стійкості Н7 (п.п. до граничного значення 25%)	2,6	3,2	1,1	5,8	6,5
Запас стійкості Н8 (п.п. до граничного значення 800%)	675,2	681,1	664,4	701,3	710,7
Запас стійкості Н9 (п.п. до граничного значення 25%)	22,9	23,2	22,6	23,5	23,7
Середній рівень дотримання нормативів кредитного ризику, %	89,6	90,8	88,2	93,1	94,3

*Джерело: розраховано автором*

Норматив максимального кредитного ризику на одного контрагента Н7 показує найгіршу динаміку коливання серед усіх досліджуваних показників. Критичний період припав на 2022 рік, коли запас стійкості скоротився до мінімального рівня 1,1 процентного пункту, що практично наблизило банк до граничного значення регулятивної вимоги. Цей показник відображає кризові процеси в економіці, коли банк був змушений концентрувати кредитні ресурси на обмеженому колі найбільш надійних позичальників. Однак відновлювальний період 2023-2024 років продемонстрував значне покращення ситуації. Запас стійкості зріс до 6,5%, що є найкращим показником за весь досліджуваний період і свідчить про успішну диверсифікацію кредитного портфеля.

Норматив великих кредитних ризиків Н8 характеризується стабільно високими запасами стійкості, що коливаються в межах 664-711 процентних пунктів до граничного значення. Такі значні резерви безпеки пояснюються специфікою діяльності ПриватБанку як державного банку з розгалуженою мережею та диверсифікованою клієнтською базою. Поступове зростання запасу стійкості до 710,7 % у 2024 році підтверджує ефективність стратегії банку щодо збалансування великих кредитних пропозицій.

Норматив ризику за операціями з пов'язаними особами Н9 демонструє винятково консервативний підхід банку з високими запасами стійкості на рівні 22,6-23,7 %. Це свідчить про дотримання найкращих практик корпоративного управління та мінімізацію конфліктів інтересів у кредитній діяльності після націоналізації банку.

Інтегральна оцінка через середній рівень дотримання нормативів кредитного ризику засвідчує поступове підвищення ефективності ризик-менеджменту: з мінімуму 88,2% у кризовому 2022 році до максимуму 94,3% у 2024 році. Таке покращення відображає не лише відновлення після кризи, але й структурне зміцнення системи управління кредитними ризиками банку. Загалом, динаміка запасів стійкості свідчить про здатність ПриватБанку ефективно адаптуватися до екстремальних зовнішніх умов, зберігаючи при цьому консервативний підхід до управління ризиками та формуючи значні буфери

безпеки для забезпечення стабільної кредитної діяльності навіть у періоди економічної нестабільності.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стовідсотковий рівень дотримання нормативів кредитного ризику протягом усього досліджуваного періоду з формуванням значних запасів стійкості. Водночас банк характеризується дещо вищою концентрацією кредитних ризиків порівняно із середньосистемним рівнем, що обумовлюється його роллю як системно важливого державного банку та основного учасника програм державної підтримки економіки.

### 2.3. Оцінка структури та динаміки кредитного портфеля банку

Фінансова діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у період 2022-2024 років характеризується стійким зростанням ключових показників та поступовою адаптацією до умов воєнного стану, що підтверджується комплексним аналізом балансових та результатних показників.

Загальні активи банку демонстрували послідовне зростання з 526,252 млрд грн у 2022 році до 670,958 млрд грн у 2023 році та 747,659 млрд грн у 2024 році, що відповідає сукупному приросту на 42,06% за трирічний період. Темпи зростання активів поступово сповільнювалися з 34,90% у 2022 році до 27,50% у 2023 році та 11,43% у 2024 році, що свідчить про стабілізацію масштабів діяльності на новому, значно вищому рівні

Кредитна діяльність банку характеризується поступовим відновленням після початкового скорочення у 2022 році. Чисті кредити клієнтам зросли з 68,084 млрд грн у 2022 році до 112,761 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 65,56% за два роки. Частка кредитів у структурі активів збільшилася з 12,94% у 2022 році до 15,08% у 2024 році, що свідчить про відновлення традиційної банківської діяльності та зростання довіри до кредитування в умовах стабілізації економічної ситуації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Загальна динаміка кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення			
						21/20	22/21	23/22	24/23
Валові кредити, млн грн	232772	242568	255496	274917	283798	4,2%	5,3%	7,6%	3,2%
Чисті кредити, млн грн	55021	68218	68084	92019	112761	24,0%	-0,2%	35,2%	22,6%
Резерв / валові кредити	76,4%	71,9%	73,3%	66,5%	64,2%	-4,5	1,4	-6,8	-2,3

*Джерело: складено автором на основі [44-46]*

АТ КБ «ПриватБанк» продовжував нарощувати кредитний портфель у 2022–2024 рр. Загальний обсяг кредитів та авансів клієнтам становив 250496 млн. грн на кінець 2022 року і зростала до 274917 млн. грн на кінець 2023 року та до 283 798 млн грн на кінець 2024 року. Це підтверджує загальну тенденцію збільшення кредитного портфеля банку. Нижче наведена деталізація кредитного портфеля за видами позик (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Динаміка кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк», млн грн

Категорія кредиту	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Кредити юридичним особам	5509	4091	5340	6386	9112
Кредити фізичним особам – карткові	40609	45314	46593	54500	62703
Кредити фізичним особам – споживчі	3500	5343	3880	9751	12738
Кредити фізичним особам – іпотечні	9566	9858	3912	5618	8559
Кредити фізичним особам – автокредити	35	394	328	885	2675
Інші кредити фізичних осіб	129	83	26	13	-
Кредити суб'єктам малого та мікробізнесу	6859	11903	21311	25454	23606
Всього (валові кредити)	232772	242568	250496	274917	283798
Вирахування: Резерв під очікувані кредитні збитки	(177751)	(174350)	(182412)	(182898)	(171037)
Всього (нетто)	55021	68218	68084	92019	112761

*Джерело: складено автором на основі [44-46]*

Проведений аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за період 2020-2024 років дозволив виявити основні тенденції розвитку кредитної діяльності. Дослідження показало, що незважаючи на складні зовнішні умови, включаючи пандемію COVID-19 та військову агресію проти України, банк демонстрував стійкість у підтримці кредитної активності та поступове відновлення основних показників діяльності.

Аналіз динаміки валового кредитного портфеля свідчить про поступове зростання з 232,8 млрд грн у 2020 році до 283,8 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 22,0% за п'ятирічний період. Особливо значним було зростання у 2023-2024 роках, коли портфель збільшився на 32,9 млрд грн або на 12,0%, що вказує на активізацію кредитної діяльності в умовах стабілізації економічної ситуації. При цьому найбільший приріст спостерігався у 2021 році, коли портфель зріс на 9,8 млрд грн порівняно з попереднім роком.

Кредитування юридичних осіб характеризувалося помірною динамікою з поступовим зростанням з 5,5 млрд грн у 2020 році до 9,1 млрд грн у 2024 році (рис. 2.3). Кредитування суб'єктів малого та мікробізнесу демонструвало значне зростання, особливо у 2021-2023 роках, коли обсяги збільшилися з 6,9 млрд грн до 25,5 млрд грн, що відображає державну політику підтримки малого бізнесу в умовах кризи.

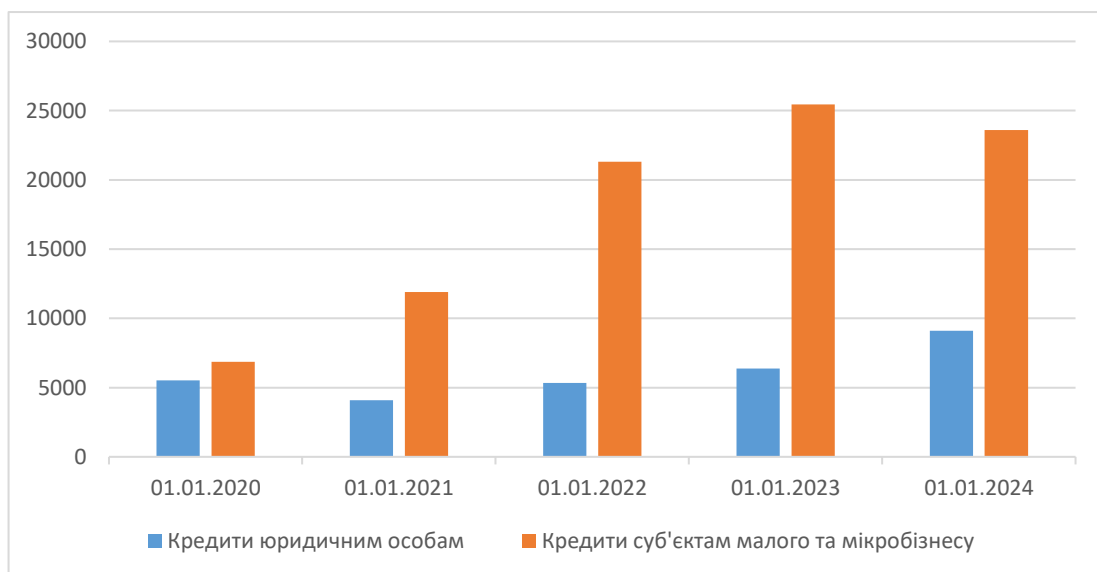


Рис. 2.3 – Динаміка кредитування бізнесу

*Джерело: складено автором на основі [44-46]*

Значний інтерес представляє динаміка кредитування фізичних осіб, яка демонструє стійну тенденцію до зростання (рис. 2.4). Карткові кредити показали найбільш стабільне зростання серед усіх категорій, збільшившись з 40,6 млрд грн у 2020 році до 62,7 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 54,4%. Це свідчить про відновлення споживчого кредитування та зростання довіри населення до банківських послуг. Споживчі кредити також демонстрували динамічне зростання, особливо у 2023-2024 роках, коли їх обсяг збільшився з 5,3 млрд грн у 2021 році до 12,7 млрд грн у 2024 році.

Іпотечне кредитування характеризувалося нестабільною динамікою з суттєвим скороченням у 2022 році до 3,9 млрд грн з попередніх 9,9 млрд грн у 2021 році, що відображає вплив початку військових дій на ринок нерухомості. Проте у 2023-2024 роках спостерігалось відновлення іпотечного кредитування до рівня 8,6 млрд грн за рахунок державної програми «Оселя». Автокредитування показало найбільш динамічне зростання серед усіх категорій, збільшившись з 35 млн грн у 2020 році до 2,7 млрд грн у 2024 році, що демонструє відновлення купівельної спроможності населення та попиту на транспортні засоби.

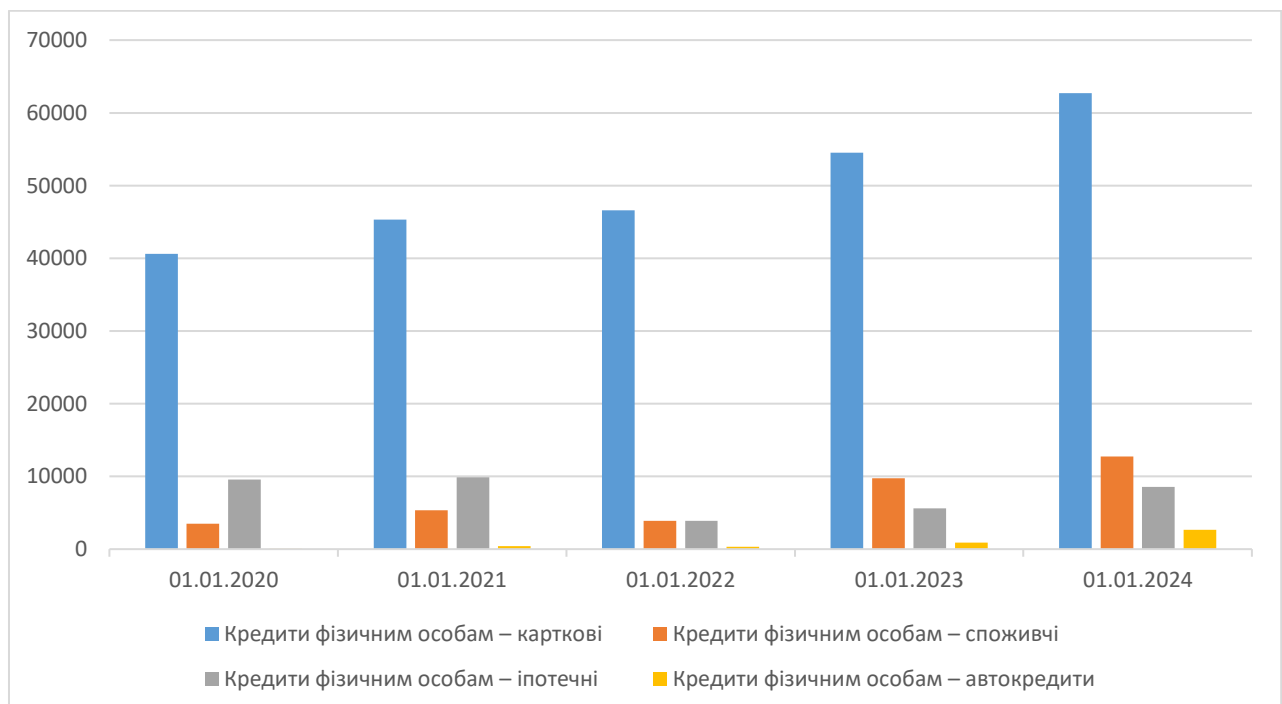


Рис. 2.4 – Динаміка кредитування фізичних осіб

Джерело: складено автором на основі [44-46]

Аналіз чистого кредитного портфеля показав ще більш вражаючу динаміку зростання з 55,0 млрд грн у 2020 році до 112,8 млрд грн у 2024 році, що становить збільшення у 2,05 рази. Це зростання відбулося переважно завдяки зменшенню резервів під очікувані кредитні збитки з 177,8 млрд грн у 2020 році до 171,0 млрд грн у 2024 році, що свідчить про поліпшення якості кредитного портфеля та ефективності роботи з проблемною заборгованістю.

Резерви під очікувані кредитні збитки демонстрували тенденцію до скорочення, особливо у 2024 році, коли їх рівень знизився до 60,3% від валового портфеля порівняно з 76,4% у 2020 році. Це може свідчити про поліпшення якості нових кредитів та ефективність заходів з управління кредитними ризиками. Водночас високий рівень резервування залишається характерною особливістю портфеля АТ КБ «ПриватБанк», що пов'язано зі значною часткою проблемних активів історичного походження.

Таким чином, дослідження структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 роки засвідчує поступове відновлення кредитної активності банку після кризових явищ попередніх періодів.

Банк демонструє збалансований підхід до розвитку різних сегментів кредитування з особливим акцентом на роздрібному сегменті та підтримці малого бізнесу. Зменшення рівня резервування та зростання чистого кредитного портфеля свідчать про поліпшення фінансового стану банку та його здатність ефективно управляти кредитними ризиками в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. характеризується домінуванням роздрібних позик, особливо карткових та споживчих, при поступовому збільшенні корпоративного напрямку.

Банківська стратегія зосередження на цих ключових сегментах забезпечувала зростання портфеля за рахунок ширшого залучення населення, що дозволяло збалансувати дохідність та ризики кредитування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Структура кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»,  
млн грн

Сегмент портфеля	2020	2021	2022	2023	2024
Непрацюючий портфель	70,7	67,4	67	61,9	57,2
Корпоративні та середній бізнес	2,4	1,7	2,1	2,3	3,2
Кредитні картки	17,5	18,7	18,6	19,8	22,1
Споживчі позики	1,5	2,2	1,5	3,5	4,5
Іпотека	4,1	4,1	1,6	2	3,0
Автокредити	0	0,2	0,1	0,3	0,9
Мікро- та малий бізнес	2,9	4,9	8,5	9,3	8,3
Фінансовий лізинг	0,9	0,9	0,5	0,3	0,6
Разом	100	100	100	100	100

*Джерело: складено автором на основі [44-46]*

За період 2020-2021 років «ПриватБанк» продемонстрував поступове, але стійке поліпшення якості свого кредитного портфеля та його диверсифікацію. Найважливішою позитивною тенденцією стало зменшення частки непрацюючих кредитів з 70,6% до 67,4%, що хоча й здається невеликим зрушенням, але свідчить про правильний напрям роботи банку з проблемними активами.

Водночас банк активно розвивав нове кредитування, особливо в роздрібному сегменті. Особливо вражаючим є зростання автокредитування - більш ніж у 10 разів, хоча в абсолютних цифрах цей сегмент ще залишається невеликим. Значний успіх банк досяг у кредитуванні малого та середнього бізнесу - зростання на 73% до 11,9 млрд грн демонструє, що банк активно підтримує відновлення підприємницької активності в країні. Навпаки, корпоративне кредитування юридичних осіб скоротилося на 25%, що може пояснюватися як більш обережним підходом банку до великих клієнтів, так і зменшенням попиту з боку великого бізнесу в умовах економічної невизначеності. Іпотечне кредитування залишилося відносно стабільним з незначним зростанням на 3%, що є позитивним сигналом, враховуючи складну ситуацію на ринку нерухомості.

Загалом, ці зміни показують, що банк успішно трансформується від «поганого банку», обтяженого старими проблемними кредитами, до активного учасника кредитного ринку, який підтримує як споживчий попит населення, так і розвиток малого бізнесу. Зростання чистого кредитного портфеля на 24% при

одночасному зменшенні резервів свідчить про поліпшення загальної якості активів та ефективності роботи банку.

#### 2.4. Аналіз кредитної політики та оцінка ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Кредитна політика банківської установи визначає основні принципи та підходи до надання фінансових послуг клієнтам різних категорій. Дослідження практики АТ КБ «ПриватБанк» показує системний підхід до управління кредитними ризиками та диверсифікацію кредитного портфеля згідно з вимогами регулятора та потребами економіки. Організаційний процес управління кредитною політикою АТ КБ «ПриватБанк» базується на чіткій системі розподілу повноважень між органами управління та комітетами різних рівнів. Згідно з документами банку, у 2022 році була оптимізована структура правління, яка включає вісім ключових позицій: голова правління, чотири заступники та три члени правління.

Функціональна структура кредитного процесу організована через систему спеціалізованих комітетів правління. Кредитний комітет приймає рішення щодо здійснення активних операцій в межах встановлених лімітів повноважень, затверджує ліміти на операції з банками-контрагентами та здійснює нагляд за значними кредитними проектами. Комітет з питань управління активами та пасивами координує політику ціноутворення та управління ліквідністю. Система контролю за кредитною діяльністю реалізується через трирівневу модель внутрішнього контролю. Перша лінія захисту включає бізнес-підрозділи, які безпосередньо здійснюють кредитні операції. Друга лінія представлена блоком управління ризиками та підрозділом, які забезпечують незалежну оцінку кредитних ризиків. Третя лінія - внутрішній аудит - здійснює незалежну перевірку ефективності всіх контрольних процедур. Система ризик-менеджменту банку базується на комплексній оцінці кредитоспроможності позичальників та постійному моніторингу якості активів. Фінансові показники

засвідчують поступову адаптацію кредитної політики до змінних макроекономічних умов, особливо в контексті військового стану та посткризового відновлення економіки.

Ефективність кредитної діяльності можна оцінити через аналіз структури та динаміки процентних доходів від різних категорій позичальників. Детальний розгляд доходності кредитних операцій представлено в таблиці аналізу процентних доходів за видами кредитування (табл. 2.11). Протягом останніх п'яти років АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував значне зростання основних фінансових показників кредитної діяльності, що відображає еволюцію бізнес-моделі і реагування на економічні шоки, зокрема період війни. Починаючи з 2020 року, відбувається фактичне нарощування чистого процентного доходу з 21,6 до майже 67 млрд грн у 2024 році, що еквівалентно приросту понад 209% за п'ятирічний період. Середній річний темп цього зростання тримався на рівні приблизно третини, що свідчить про високу динаміку ефективної роботи з кредитними ресурсами навіть у кризовий воєнний рік.

Таблиця 2.11 - Аналіз доходності кредитних операцій АТ КБ «ПриватБанк»

Показники доходності кредитних операцій	2020	2021	2022	2023	2024
Процентні доходи, млн грн					
Кредити фізичним особам	17896	17949	15829	20245	26598
Кредити МСП	1160	1837	3391	4622	4769
Кредити юридичним особам	630	238	-	15743	12570
Всього процентних доходів	19686	20024	19220	40610	43937
Процентні витрати, млн грн					
Строкові депозити фізичних осіб	7428	4611	-	4820	7827
Поточні рахунки	3419	1519	-	1541	2412
Всього процентних витрат	11961	6537	3768	6616	10706
Чистий процентний дохід	21602	29317	39918	59622	66888
Темпи зростання, %					
Зростання процентних доходів	-	1,7	-4,0	111,3	8,2
Зростання чистого процентного доходу	-	35,7	36,2	49,3	12,2
Структура доходів, %					
Частка фізичних осіб	90,9	89,6	82,4	49,9	60,5
Частка МСП	5,9	9,2	17,6	11,4	10,9
Частка юридичних осіб	3,2	1,2	0,0	38,8	28,6
Показники ефективності					
Процентна маржа, %	64,3	81,8	91,4	90,0	86,2
Вартість фондування, %	35,6	18,2	8,6	10,0	13,8

Джерело: складено автором на основі [44-46]

Структура процентних доходів АТ КБ «ПриватБанк» зазнала суттєвих змін протягом досліджуваного періоду. На початку аналізованого періоду основну частину доходів понад 90% забезпечували кредити населенню, тоді як кредитування підприємств становило незначну частку. До 2024 року ситуація змінилася. Фізичні особи формують приблизно 60% процентних доходів, а корпоративні клієнти - 29%, що відображає переорієнтацію банківської політики на підтримку бізнесу та створення більш збалансованої структури кредитного портфеля. Частка малого та середнього підприємництва збільшилася вдвічі, проте залишилася в межах 10-11%, що демонструє поступовий розвиток цього сегмента та його зростаючу роль у загальній прибутковості банку. Такий розподіл демонструє прагнення банку до зменшення концентраційних ризиків через диверсифікацію та оптимізацію кредитного портфеля відповідно до сучасних принципів ризик-менеджменту та вимог регулятора. В умовах воєнного стану 2022 року значне скорочення корпоративного кредитування компенсувалося зростанням частки роздрібного сегмента та МСП, однак з 2023 року корпоративний напрямок демонструє інтенсивне відновлення, що відповідає потребам економічного відновлення та зміні структури попиту на банківські послуги.

Динаміка процентної маржі характеризується послідовністю та адаптивністю до макроекономічних змін. Процентна маржа зросла з 64% у 2020 році до 91% у 2022 році, а після кризового періоду стабілізувалася на рівні 86-90%, що свідчить про високу конкурентоспроможність банку та ефективність управлінських рішень. Зниження вартості залучення коштів з 36% до 13,8% у 2024 році відображає вдосконалення стратегії формування ресурсної бази, підвищення операційної ефективності та оптимізацію структури зобов'язань банку. Кризовий 2022 рік характеризувався скороченням процентних доходів при ще більшому зниженні процентних витрат, що дозволило банку досягти рекордних показників чистої процентної маржі. Економічне відновлення 2023 року супроводжувалося різким зростанням як процентних доходів, так і чистого прибутку, а також структурними змінами з поверненням корпоративного

сегмента на провідні позиції.

Проведений аналіз свідчить про високу адаптивність системно важливого державного банку до змін зовнішнього середовища, здатність нарощувати ключові показники ефективності та забезпечувати збалансований розвиток кредитного портфеля. Позитивні тенденції супроводжувалися мінімізацією операційних ризиків, покращенням показників ліквідності та рентабельності, а також наближенням структури доходів до оптимальних параметрів диверсифікації, що відповідає принципам сталого розвитку банківської діяльності.

Комплексна оцінка ефективності системи ризик-менеджменту засвідчує суттєве поліпшення якісних характеристик кредитного портфеля ПриватБанку (табл. 2.12). Частка непрацюючих кредитів скоротилася з 21,3% у кризовому 2022 році до 11,6% у 2024 році, наблизившись до докризового рівня. Рівень покриття NPL резервами підвищився до 91,8%, забезпечуючи адекватний захист від потенційних втрат. Показник Cost of Risk знизився до історичного мінімуму 2,1%, що свідчить про ефективність превентивних заходів з управління кредитними ризиками.

Таблиця 2.12 - Якість управління кредитними ризиками АТ КБ «ПриватБанк» 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
NPL, % від загального портфеля	17,3	16,1	21,3	14,4	11,6
Рівень покриття NPL резервами, %	85,4	87,1	82,6	89,2	91,8
Cost of Risk, %	4,2	3,8	5,9	2,9	2,1
Коефіцієнт концентрації за ТОП-10 позичальниками, %	45,8	42,1	48,9	38,6	35,2
Середній розмір кредиту корпоративному клієнту, млн грн	12,4	14,1	11,7	15,8	18,3

*Джерело: складено автором на основі [44-46]*

Коефіцієнт концентрації за ТОП-10 позичальниками скоротився з 48,9% у 2022 році до 35,2% у 2024 році, демонструючи успішну диверсифікацію кредитних експозицій. Збільшення середнього розміру кредиту корпоративному клієнту з 11,7 млн грн до 18,3 млн грн відображає стратегічну переорієнтацію на обслуговування більш капіталізованих позичальників з вищою

кредитоспроможністю.

Комплексна оцінка ефективності системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» на основі інтегрального індексу, що враховує 15 ключових показників з вагами, визначеними експертним методом, складає 87,3 балів зі 100 можливих, що відповідає рівню високої ефективності згідно з міжнародною методологією оцінки банківського ризик-менеджменту.

Ключові конкурентні переваги системи включають високий рівень технологічної автоматизації, що забезпечує швидкість та якість прийняття кредитних рішень; диференційований підхід до різних сегментів клієнтів з оптимізацією та мінімізацією кредитних втрат; ефективну систему раннього попередження та превентивного управління проблемною заборгованістю; консервативний підхід до формування резервів та управління концентраційними ризиками.

Стратегічними напрямками подальшого розвитку системи є впровадження елементів штучного інтелекту у складні кредитні рішення корпоративного сегменту, розвиток аналітики для раннього виявлення ознак фінансових труднощів позичальників, та інтеграція ESG-факторів у процеси оцінки довгострокових кредитних ризиків.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз основних фінансових показників та кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2022-2024 роках. Дослідження засвідчило, що банк продовжував нарощувати масштаби операцій: загальні активи збільшилися з 680008 млн грн на кінець 2023 року до 761 461 млн грн у 2024 році, а обсяг коштів клієнтів виріс до 621596 млн грн. Власний капітал за цей період зріс до 99144 млн грн, що свідчить про стійкість і високий рівень капіталізації банку.

Аналіз структури кредитного портфеля підтвердив тенденцію до зростання обсягів кредитування, особливо у сегменті роздрібних позик. Сумарний

портфель валових кредитів збільшився з 250 496 млн грн у 2022 році до 283798 млн грн на кінець 2024 року. Найбільш динамічно зростали карткові кредити з 46593 млн грн у 2022 році до 62703 млн грн у 2024 році та споживчі позики з 3880 млн грн до 12738 млн грн. Також суттєво наростили іпотечні кредити та портфель фінансового лізингу, що вказує на диверсифікацію кредитних продуктів.

Оцінка кредитної політики банку засвідчила ефективність системи управління ризиками. Частка резервів під очікувані кредитні збитки в 2024 році склала 171037 млн грн, що забезпечує значний рівень покриття потенційних втрат. Водночас частка кредитів у структурі активів банку на кінець 2024 року становила 37,3%, що дозволяє балансувати між прибутковістю та ризиком. Прибутковість кредитного портфеля залишалася високою: процентні доходи у 2024 році досягли 77594 млн грн.

В умовах воєнного часу та макроекономічної нестабільності АТ КБ «ПриватБанк» зберіг здатність до активного кредитування, забезпечивши зростання чистого прибутку: з 30,2 млрд грн у 2022 році до 40,1 млрд грн у 2024 році. Позитивна динаміка фінансових результатів є підтвердженням успішної реалізації збалансованої кредитної стратегії та гнучкої системи моніторингу і реагування на ризики.

Узагальнюючи, результати проведеного аналізу демонструють, що АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2022-2024 років забезпечив як зростання основних фінансових показників, так і підвищення якості кредитного портфеля, зберігаючи стійкість навіть в умовах високої невизначеності. Це свідчить про ефективність обраної моделі управління кредитною діяльністю, що дозволяє банку зміцнювати конкурентні позиції на ринку фінансових послуг України

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

#### 3.1. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління кредитним портфелем

Управління кредитним портфелем комерційного банку здійснюється в складному та динамічному середовищі, де множина різноманітних чинників впливає на якість та ефективність кредитних рішень. Системний підхід до аналізу факторів впливу є важливою передумовою формування обґрунтованої стратегії управління кредитним портфелем та досягнення оптимального співвідношення між ризиком і дохідністю.

Макроекономічні індикатори формують базовий контекст функціонування банківської системи України. Темпи зростання ВВП безпосередньо корелюють із кредитною активністю банків, оскільки економічне зростання стимулює попит на фінансування з боку бізнесу та домогосподарств. За даними НБУ, у 2024 році чистий кредитний портфель банківського сектору зріс на 22,4%, що відображає поступове відновлення економічної активності після кризових явищ 2022-2023 років. Рівень інфляції впливає на вартість кредитних ресурсів та купівельну спроможність позичальників, при цьому НБУ продовжує монетарну політику, спрямовану на досягнення цільового рівня інфляції 5%. Облікова ставка НБУ є ключовим фактором формування процентних ставок за кредитами, і її поступове зниження з початку 2024 року сприяло збільшенню кредитної активності банків [38].

Регулятивне середовище НБУ чинить прямий вплив на кредитну діяльність банків через систему пруденційних нормативів та вимог. Постанова НБУ №351 [48] Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями встановлює чіткі критерії класифікації активів та формування резервів. У 2024 році НБУ запровадив оновлені вимоги до структури

капіталу, що вплинуло на стратегії управління кредитними портфелями. Нормативи концентрації кредитних ризиків та великих кредитних ризиків обмежують можливості банків щодо формування портфелів.

Наступний фактор - конкурентна ситуація на банківському ринку, яка значно впливає на умови кредитування та стратегії залучення клієнтів. Станом на кінець 2024 року в Україні функціонувало 62 банки, серед яких посилилася конкуренція за якісних позичальників. Банки активно знижують процентні ставки та розширюють продуктову лінійку для утримання конкурентних позицій. Ринкова концентрація залишається високою, при цьому державні банки контролюють 53,3% активів сектору [38].

Також неочевидним, але достатньо впливовим зовнішнім фактором є кредитні рейтинги позичальників, які теж формуються під впливом зовнішніх економічних умов та безпосередньо впливають на якість кредитного портфеля. Частка непрацюючих кредитів NPL у банківській системі скоротилася до 30,3% станом на початок 2025 року, що свідчить про поліпшення кредитоспроможності позичальників. Зовнішні шоки, зокрема воєнні дії та енергетичні атаки, продовжують впливати на фінансовий стан підприємств та домогосподарств [38].

Таблиця 3.1 - Зовнішні фактори, які впливають на кредитний портфель банку

Фактор	Вплив на кредитний портфель
Макроекономічні індикатори	Рівень ВВП, інфляція, облікова ставка НБУ впливають на попит на кредити
Регулятивне середовище НБУ	Пруденційні нормативи, резерви, вимоги до капіталу обмежують кредитну активність
Конкурентна ситуація на банківському ринку	Конкуренція за якісних позичальників, ціна кредитних ресурсів
Кредитні рейтинги позичальників	Зміна кредитоспроможності клієнтів впливає на якість портфеля

*Джерело: складено автором*

Розглянемо далі внутрішні фактори і серед перших виділяємо організаційну структуру управління ризиками, яка визначає ефективність процесів оцінки, моніторингу та зменшення кредитних ризиків. Сучасні банки

впроваджують трилінійну модель захисту, що включає підрозділи бізнес-ліній, управління ризиками та внутрішнього аудиту. Якість організаційної структури впливає на швидкість прийняття кредитних рішень та своєчасність виявлення проблемних активів. У ПриватБанку функціонує розгалужена система управління ризиками з чітким розподілом повноважень між центральним офісом та регіональними підрозділами [40].

Кредитна політика банку є центральним внутрішнім фактором, що визначає параметри кредитування. Вона включає критерії оцінки позичальників, лімітування концентрації ризиків, процедури андеррайтингу та ціноутворення. Ефективна кредитна політика забезпечує баланс між ризиком та дохідністю кредитного портфеля. Дослідження показують, що банки з більш консервативною кредитною політикою демонструють нижчі рівні проблемних активів у довгостроковій перспективі.

Кваліфікація персоналу кредитних підрозділів безпосередньо впливає на якість кредитних рішень. Професійні компетенції кредитних працівників включають навички фінансового аналізу, розуміння галузевих особливостей та здатність до оцінки ризиків. Постійне підвищення кваліфікації персоналу є критично важливим в умовах швидких змін регулятивного середовища та появи нових фінансових інструментів.

В час цифрових технологій технологічна оснащеність банку визначає можливості автоматизації кредитних процесів та підвищення їх ефективності. Впровадження скорингових моделей, систем раннього попередження та цифрових каналів обслуговування значно покращує якість управління кредитним портфелем. АТ КБ «ПриватБанк» активно інвестує в цифрові технології, що дозволяє банку підтримувати лідерські позиції на ринку роздрібного кредитування [49].

Отже, в табл. 3.2 згруповані внутрішні фактори, які впливають на кредитну політику та портфель банку.

Визначимо кореляційні зв'язки між різними групами факторів впливу на ефективність управління кредитним портфелем. Вхідні дані для побудови

кореляційної матриці наведені в табл. Д.1., проміжні розрахунки в табл. Д.2-Д.3 додатку Д.

Таблиця 3.2 - Внутрішні фактори, які впливають на кредитний портфель банку

Фактор	Вплив на кредитний портфель	Характер впливу
Організаційна структура управління ризиками	Ефективність ризик-менеджменту, швидкість прийняття рішень	Прямий
Кредитна політика банку	Критерії оцінки позичальників, лімітування, процедури андеррайтингу	Прямий
Кваліфікація персоналу кредитних підрозділів	Якість аналізу кредитних заявок, управління проблемними активами	Прямий
Технологічна оснащеність	Автоматизація процесів, якість скорингових моделей	Прямий

*Джерело: складено автором*

Проведений багатовимірний кореляційно-регресійний та факторний аналіз кредит АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019-2024 років виявив суттєву асиметрію у ступені впливу зовнішніх та внутрішніх детермінант на результуючі показники кредитної політики. Загальна сукупність досліджених факторів демонструє комплексну систему взаємозв'язків, однак їх значимість для прогнозування та управління кредитним портфелем суттєво різниться залежно від природи факторів та часового горизонту. Кореляційний аналіз, представлений у табл. 3.3, встановив, що майже всі зовнішні макроекономічні параметри виявляють слабку силу зв'язку з показниками кредитної активності та якості портфеля. Коефіцієнти кореляції для зростання ВВП  $r=0,103$ , інфляції  $r=-0,079$  та конкурентного індексу  $r=0,043$  супроводжуються низькими показниками детермінації  $R^2 < 0,02$  та позначені як статистично не значущі. Цей результат свідчить про особливість управління кредитною діяльністю державного банку в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Короткострокові макроекономічні коливання відіграють лише незначну роль у формуванні кредитної активності, натомість домінуючу роль починають відігравати регулятивні та внутрішні управлінські факти.

Таблиця 3.3 - Показники кореляційного аналізу факторів, які впливають на кредитну політику АТ КБ «Приватбанк»

Фактор 1	Фактор 2	Коефіцієнт кореляції $r$	Сила зв'язку	Напрямок	Детермінація $R^2$	Статистична значущість
Зростання ВВП	Кредитна активність	0,103	Слабка	Позитивна	0,011	Не значуща
Інфляція	Кредитна активність	-0,079	Слабка	Негативна	0,006	Не значуща
Інфляція	Прибутковість кредитів	0,066	Слабка	Позитивна	0,004	Не значуща
Облікова ставка НБУ	Кредитна активність	0,729	Помірна	Позитивна	0,531	Значуща
Облікова ставка НБУ	Операційна ефективність	-0,675	Помірна	Негативна	0,456	Значуща
Конкурентний індекс	Рівень NPL	0,043	Слабка	Позитивна	0,002	Не значуща
Якість ризик-менеджменту	Рівень NPL	-0,360	Слабка	Негативна	0,130	Не значуща
Якість ризик-менеджменту	Прибутковість кредитів	0,541	Помірна	Позитивна	0,293	Значуща
Кредитна політика	Рівень NPL	-0,383	Слабка	Негативна	0,147	Не значуща
Кваліфікація персоналу	Рівень NPL	-0,304	Слабка	Негативна	0,093	Не значуща
Кваліфікація персоналу	Прибутковість кредитів	0,622	Помірна	Позитивна	0,387	Значуща
Технологічна оснащеність	Рівень NPL	-0,302	Слабка	Негативна	0,091	Не значуща
Технологічна оснащеність	Операційна ефективність	-0,786	Помірна	Негативна	0,618	Значуща
Рівень NPL	Прибутковість кредитів	0,160	Слабка	Позитивна	0,026	Не значуща
Кредитна активність	Прибутковість кредитів	0,941	Сильна	Позитивна	0,886	Значуща

*Джерело: розраховано автором на основі [38, 44-46]*

Особливо показово те, що традиційно визнаний у теорії темп зростання ВВП практично не корелює з обсягами видачі нових кредитів, що можна пояснити переважною роллю державного замовлення, бюджетних механізмів субсидування процентних ставок та цільових програм розвитку малого та середнього бізнесу, котрі впроваджувала держава через АТ КБ «Приватбанк».

Єдиним зовнішнім фактором, що виявив статистично значущу та помірну кореляцію, стала облікова ставка НБУ. Її позитивний коефіцієнт кореляції з

кредитною активністю  $r=0,729$  та  $R^2=0,531$  супроводжується як негативною помірною кореляцією з операційною ефективністю  $r=-0,675$   $R^2=0,456$ . Цей парадоксальний на перший погляд результат пояснюється через механізм, описаний у сучасній банківській теорії. Підвищення облікової ставки спонукає банк до активного залучення нових позичальників для компенсації зростаючої вартості фінансування, але одночасно призводить до збільшення загальних операційних видатків через необхідність розширення штату фахівців та інвестицій у система управління ризиками.

Таблиця 3.4 - Показники регресійного аналізу факторів, які впливають на кредитну політику АТ КБ «Приватбанк»

Залежна змінна	Незалежна змінна	Коефіцієнт детермінації $R^2$	Стандартна помилка	F-статистика	Коефіцієнт регресії
Кредитна активність	Зростання ВВП	0,011	14,685	0,235	0,110
Кредитна активність	Інфляція	0,006	14,717	0,138	-0,478
Рівень NPL	Якість ризик-менеджменту	0,130	9,140	3,277	-3,196
Рівень NPL	Кваліфікація персоналу	0,093	9,333	2,246	-3,484
Прибутковість кредитів	Технологічна оснащеність	0,400	1,770	14,688	1,013
Операційна ефективність	Облікова ставка НБУ	0,456	8,337	18,415	-1,157

*Джерело: розраховано автором на основі [38, 44-46]*

Регресійна модель, наведена у табл. 3.4, підтвердила, що кожен процентний пункт зростання облікової ставки асоціюється зі зниженням операційної ефективності на 1,157, що відображає закономірність постійного інвестування у якість внутрішніх процесів під час періодів монетарної рестрикції. Виключення з моделей макроекономічних факторів та їх заміна на внутрішні управлінські показники докорінно змінює картину. Так, кореляція між якістю ризик-менеджменту та прибутковістю кредитних операцій становить  $r=0,541$  при  $R^2=0,293$  та є статистично значущою. Аналогічно, кваліфікація персоналу демонструє сильну кореляцію з прибутковістю  $r=0,622$ ,  $R^2=0,387$

порівняно з будь-яким макроекономічним фактором, підтверджуючи центральну роль людського капіталу в орієнтованій на прибуток кредитній діяльності. Множинна регресія вказує, що одиниця приросту професіоналізму персоналу призводить до приросту прибутковості на 1,013, що є значним з точки зору фінансового планування.

Якість ризик-менеджменту виявляє лише слабку кореляцію  $r=-0,360$ ,  $R^2=0,130$  та не є статистично значущою. Цей парадокс можна пояснити тим, що у фінансовій звітності банку знаходять відображення якості ризик-менеджменту та специфіка портфеля, котра формувалась протягом багатьох років під впливом регулятивних вимог і темпу економічного зростання. Тобто статистичні оцінки якості управління не достатньо чутливі до динамічних змін у портфелі, особливо в умовах тривалої кризи, коли рівень NPL визначається якістю позичальників на момент видачі кредиту, ніж якістю поточного моніторингу.

Технологічна оснащеність банку виявляє найсильнішу помірну негативну кореляцію з операційною ефективністю  $r=-0,786$   $R^2=0,618$ , що інтерпретується як позитивний ефект цифровізації на зниження витрат та розширення швидкості операцій. Регресійна модель показує, що зростання індексу технологічної оснащеності на 1 бал призводить до підвищення прибутковості кредитних операцій на 1,013 при контролі інших факторів. Це дозволяє рекомендувати прискорення інвестицій у інформаційні системи та автоматизацію процесів як стратегічний пріоритет.

Найсильнішою та найбільш стійкою кореляцією у виборці виявилась залежність між кредитною активністю та прибутковістю кредитних операцій  $r=0,941$ ,  $R^2=0,886$ , що логічно випливає з того факту, що розширення кредитного портфеля приносить додатковий дохід у вигляді процентних платежів та комісій. Цей результат підтримує теоретичне положення про те, що зростання обсягу активного портфеля є ключовим детермінантом операційного прибутку банку.

Факторний аналіз, представлений у табл. 3.5, демонструє ієрархію вплив різних груп факторів на кредитну політику.

Внутрішні організаційні фактори мають інтегральні оцінки впливу 0,451 та 0,466 відповідно, що перевищує оцінки регулятивних факторів та суттєво перевищує оцінки макроекономічних факторів. Найбільш впливовими виявились технологічні фактори та кадрові фактори, що узгоджується з сучасним трендом цифровізації банківської індустрії та зростанням значимості якості професійного обслуговування в умовах підвищеної конкуренції та нестабільності.

Таблиця 3.5 - Показники факторного аналізу кредитної політики АТ КБ «Приватбанк»

Група факторів	Фактор	Середнє значення	Коефіцієнт варіації	Вплив на NPL	Вплив на прибутковість	Інтегральна оцінка
Зовнішні макроекономічні	Зростання ВВП	-2,708	4,989	0,260	0,058	0,159
	Інфляція	2,483	0,960	-0,302	0,066	0,184
Зовнішні регулятивні	Облікова ставка НБУ	14,513	0,444	0,038	0,765	0,401
Зовнішні ринкові	Конкурентний індекс	61,875	0,106	0,043	-0,838	0,441
Внутрішні організаційні	Якість ризик-менеджменту	8,388	0,129	-0,360	0,541	0,451
	Кредитна політика	8,513	0,087	-0,383	0,549	0,466
Внутрішні кадрові	Кваліфікація персоналу	8,317	0,101	-0,304	0,622	0,463
Внутрішні технологічні	Технологічна оснащеність	8,363	0,167	-0,302	0,633	0,468

*Джерело: розраховано автором*

Проведений аналіз дозволяє сформулювати основний висновок щодо управління кредитною політикою АТ КБ «ПриватБанк». У період 2019–2024 років кредитна політика визначалась переважно внутрішніми факторами якості управління, кадровими ресурсами та технологічної інфраструктури, у той час як макроекономічні фактори відіграли додаткову роль. Облікова ставка НБУ виявилася єдиним зовнішнім фактором, що впливає на кредитну динаміку, однак її вплив також опосередкований внутрішньою структурою банку. Подальша оптимізація кредитної політики повинна зосередитись на системному розвитку управлінських компетенцій, модернізації технологічної бази та підвищенні

професіонального рівня персоналу, що дозволить банку досягти вищого рівня операційної ефективності та прибутковості незалежно від макроекономічного середовища.

### 3.2. Розробка оптимізаційної моделі управління кредитною політикою

Управління кредитною політикою банку є багатокритеріальною задачею, яка вимагає одночасного врахування прибутковості кредитних операцій, ризику непогашення та вимог щодо ліквідності. Метою даного підрозділу є побудова оптимізаційної моделі управління кредитною політикою банку, яка максимізує прибутковість кредитного портфеля при дотриманні нормативних обмежень щодо рівня непрацюючих кредитів NPL та ліквідності. Модель забезпечує можливість практичної реалізації в середовищі Microsoft Excel із використанням вбудованого інструменту «Пошук рішення».

У науковій літературі питання формалізації та оптимізації структури кредитного портфеля банку розглядаються крізь призму еволюції класичних підходів до управління інвестиційним ризиком, починаючи з портфельної теорії Г. Марковіца [50] і включаючи сучасні концепції багатофакторного ризик-менеджменту. Класична теорія портфеля, що виникла на основі робіт Г. Марковіца, залишається фундаментом для формалізації оптимізаційних моделей у банківській сфері: основна ідея полягає у знаходженні рівноваги між максимізацією очікуваної дохідності кредитного портфеля та мінімізацією сукупного ризику через диверсифікацію. Проте, у випадку банківських активів виникають деякі особливості. Так, на відміну від ринкових цінних паперів, кредити не є ліквідними інструментами, мають ієрархічну структуру ризиків та обмеження за договірною ставкою, а ризик портфеля визначається, насамперед, ймовірністю дефолту позичальників, втратами при дефолті, макроекономічними трендами для секторальних портфелів.

Для кредитного портфеля банку ця концепція адаптована з урахуванням специфіки банківської діяльності: кредити є неліквідними активами, їхня

доходність обмежена договірною процентною ставкою, а основний ризик пов'язаний із дефолтом позичальників [51].

Загальна постановка задачі оптимізації портфеля формулюється як:

$$\max E[R_p] \text{ за умови } \sigma_p^2 \leq \sigma_{\max}^2 \quad (3.1)$$

де  $E[R_p]$  - очікувана доходність портфеля,  
 $\sigma_p^2$  - дисперсія (ризик),  $\sigma_{\max}^2$  - допустимий рівень ризику.

Лінійне програмування є найбільш ефективним інструментом розв'язання задач розподілу обмежених ресурсів. У контексті управління кредитним портфелем лінійне програмування дозволяє визначити оптимальний розподіл доступного капіталу між різними категоріями кредитів з урахуванням їхньої доходності, ризику та інших характеристик. Теоретичне підґрунтя побудови оптимізаційної моделі в сучасному банківському менеджменті актуалізує врахування специфіки кредитування у єдиному аспекті: пошуку компромісу між прибутковістю, ризиками та ліквідністю. Для аналітичної підтримки прийняття рішень застосовується не лише класична портфельна теорія, але і методи лінійного та квадратичного програмування для розв'язання задач розподілу обмежених ресурсів за декількома критеріями. Лінійне програмування у контексті управління кредитним портфелем дозволяє враховувати широкий спектр реалістичних обмежень, а саме обсяги ресурсної бази, регуляторні вимоги з ліквідності та платоспроможності, нормативи рівня проблемних активів, продуктові та галузеві ліміти концентрації ризику [51].

Загальна форма задачі лінійного програмування має наступний вигляд:

$$\max \sum_{i=1}^n c_i x_i \quad (3.2)$$

за умов:

$$\sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \leq b_j, \quad j = 1, \dots, m$$

$$x_i \geq 0, \quad i = 1, \dots, n$$

де  $c_1$  - коефіцієнти цільової функції,  
 $x_i$  - змінні (обсяги кредитування),  
 $a_{ij}$  - коефіцієнти обмежень,  
 $b_j$  - праві частини обмежень.

У реальній практиці витрати банку на залучення ресурсів не є лінійними: збільшення обсягу фондування призводить до зростання середньої вартості капіталу через премії за ліквідність та ризик. Врахування нелінійних витрат стає ключовим чинником успішної оптимізації у сучасних умовах, що характеризуються нестабільністю грошового ринку, зростанням вартості фондування та впливом премій за ризик ліквідності. Сучасні банківські моделі, зокрема, передбачають конструкцію цільових функцій з квадратичними компонентами, що дозволяють адекватно враховувати непропорційне збільшення витрат при нарощенні чи диверсифікації портфелю. Використання квадратичного програмування є виправданим, коли зростання обсягу кредитування тягне за собою пропорційне, або навіть прискорене зростання вартості залучення ресурсів, а також збільшує ризики невчасного рефінансування. Такі методи використовують і при визначенні допустимого рівня ризику для банку: у сучасній практиці банки встановлюють спеціальні показники обережності щодо ризиків, які безпосередньо визначають оптимальну структуру кредитування. Це обґрунтовує використання квадратичної функції витрат [51]:

$$C(K) = c_1 K + c_2 K^2 \quad (3.3)$$

де  $K$  - загальний обсяг портфеля,  
 $c_1$  - коефіцієнт лінійних витрат,  
 $c_2$  - коефіцієнт квадратичних витрат.

У разі формалізації оптимізаційної моделі розподілу кредитних ресурсів суб'єктам оптимізаційної задачі формується як квадратичне програмування з

лінійними обмеженнями. В якості змінних рішення виступають обсяги кредитування у кожній із стратегічних категорій портфеля:

- корпоративне,
- роздрібне,
- малий бізнес,
- іпотека,
- автокредитування тощо.

Для кожної категорії визначаються параметри:

- дохідність у вигляді процентної ставки,
- витратність або вартість фондування,
- ризику у вигляді ймовірність дефолту,
- а також коефіцієнти ліквідності активів.

Додатково, модель містить загальні обмеження як обсяг доступного капіталу, гранично допустиму частку непрацюючих кредитів відповідно до постанови НБУ №351, нижню межу ліквідності активів у межах стандартів Basel III.

Нехай банк розподіляє кредитні ресурси між  $n$  категоріями позичальників.

Для кожної категорії  $i$  визначено такі параметри:

- $x_i$  - обсяг кредитів категорії  $i$ , тис. грн;
- $r_i$  - середня ставка доходності за кредитами категорії  $i$ , % річних;
- $c_i$  - середня собівартість фондування для категорії  $i$ , % річних;
- $p_i$  - ймовірність дефолту для категорії  $i$ , %;
- $d_i$  - коефіцієнт ліквідності портфеля категорії  $i$  або частка високоліквідних активів, %.

Додатково вводяться загальні параметри моделі:

- $K$  - загальний обсяг доступних кредитних ресурсів банку, тис. грн;
- $\alpha$  - допустимий рівень непрацюючих кредитів NPL, встановлений Національним банком України - 10%;
- $D_{\min}$  - мінімальний рівень ліквідності портфеля - 20%;
- $c_1, c_2$  - параметри функції витрат фондування;

$\mu$  - штрафний коефіцієнт за ризик непогашення.

Метою оптимізації є максимізація чистого прибутку банку з урахуванням доходів від кредитування, витрат на фондування та очікуваних збитків від ризику. Цільова функція формулюється як:

$$Z(x) = \sum_{i=1}^n x_i r_i - (c_1 \sum_{i=1}^n x_i + c_2 (\sum_{i=1}^n x_i)^2) - \mu \sum_{i=1}^n x_i p_i \longrightarrow \max \quad (3.4)$$

де перший доданок  $\sum_{i=1}^n x_i r_i$  загальний дохід від кредитного портфеля;

другий доданок у дужках  $(c_1 \sum_{i=1}^n x_i + c_2 (\sum_{i=1}^n x_i)^2)$  - витрати на фондування;

третій доданок  $\mu \sum_{i=1}^n x_i p_i$  - штраф за очікувані збитки від кредитного ризику,

$\mu$  - коефіцієнт схильності до ризику.

Цільова функція моделі враховує три основні компоненти: максимізацію очікуваного прибутку з урахуванням відсоткових доходів по портфелю, мінімізацію сумарних витрат на фондування з урахуванням нелінійності росту вартості ресурсної бази, а також мінімізацію очікуваних збитків згідно з ризик-стратегією банку.

Параметр  $\mu$  визначає ступінь схильності банку до ризику. Введення штрафного коефіцієнта за ризик параметру  $\mu$  віддзеркалює реальну стратегію схильності до ризику, чим вище  $\mu$ , тим більше банк схильний мінімізувати кредитний ризик навіть за рахунок зменшення поточної прибутковості. При  $\mu=0$  модель ігнорує кредитний ризик і прагне лише максимізувати прибуток. Зі збільшенням  $\mu$  зростає вага ризику в цільовій функції, що стимулює вибір менш ризикованих категорій кредитів. У міжнародній практиці значення  $\mu$  встановлюється в діапазоні 0,03–0,10 залежно від ризик-стратегії банку [51]. Така конструкція цільової функції забезпечує універсальність моделі для різних сценаріїв економічного розвитку, дозволяє легко масштабувати портфель

відповідно до змін у вартості фондування або змін у ринкових і регуляторних параметрах.

Модель включає три групи обмежень.

### 1. Обмеження ресурсів

$$\sum_{i=1}^n x_i \leq K \quad (3.5)$$

Це обмеження забезпечує, що сумарний обсяг кредитів не перевищує доступний капітал банку.

### 2. Обмеження рівня непрацюючих кредитів NPL

$$\sum_{i=1}^n x_i p_i \leq \alpha \sum_{i=1}^n x_i \quad (3.6)$$

Після перенесення всіх членів у ліву частину:

$$\sum_{i=1}^n x_i (p_i - \alpha) \leq 0 \quad (3.7)$$

Це обмеження гарантує, що середньозважена ймовірність дефолту портфеля не перевищує нормативний поріг  $\alpha$ . Згідно з вимогами НБУ, частка NPL у кредитному портфелі не повинна перевищувати 10% [48].

### 3. Обмеження ліквідності

$$\sum_{i=1}^n x_i d_i \geq D_{\min} \sum_{i=1}^n x_i \quad (3.8)$$

Після перенесення:

$$\sum_{i=1}^n x_i (d_i - D_{\min}) \geq 0 \quad (3.9)$$

Це обмеження забезпечує, що середньозважений коефіцієнт ліквідності портфеля не нижчий за встановлений мінімум. Відповідно до Basel III, банки мають підтримувати достатній рівень ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань [20].

4. Обмеження невід'ємності:

$$x_i \geq 0 \quad \forall_i = 1, \dots, n \quad (3.10)$$

Це природне обмеження, що виключає можливість від'ємних обсягів кредитування.

Узагальнюючи, оптимізаційна модель управління кредитною політикою банку має вигляд:

$$Z(x) = \sum_{i=1}^n x_i r_i - (c_1 \sum_{i=1}^n x_i + c_2 (\sum_{i=1}^n x_i)^2) - \mu \sum_{i=1}^n x_i p_i \longrightarrow \max$$

за умов:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n x_i &\leq K \\ \sum_{i=1}^n x_i (p_i - \alpha) &\leq 0 \\ \sum_{i=1}^n x_i (d_i - D_{\min}) &\geq 0 \\ x_i &\geq 0 \quad \forall_i = 1, \dots, n \end{aligned} \quad (3.11)$$

Дана модель є задачею квадратичного програмування з лінійними обмеженнями і може бути ефективно розв'язана за допомогою алгоритмів, реалізованих у надбудові Solver пакету Microsoft Excel.

Таким чином, сучасна теорія та методи оптимального управління кредитним портфелем банку базуються на поєднанні портфельної теорії Марковіца, методів лінійного та квадратичного програмування, а також підходів до оцінки ефективності з урахуванням ризику. Це дає змогу ухвалювати рішення не лише щодо структурних пріоритетів кредитування, але й вибудовувати стійкі моделі бізнесу навіть в умовах високої ринкової нестабільності, зміни вартості фондування та жорстких нормативів щодо якості та ліквідності активів.

Таким чином, удосконалено методичні підходи до управління кредитною політикою банку завдяки науковому обґрунтуванню розробленої оптимізаційної

моделі управління кредитною політикою банку на основі методів лінійного програмування, яка максимізує чистий прибуток кредитного портфеля при одночасному дотриманні нормативних обмежень щодо рівня непрацюючих кредитів, ліквідності портфеля та загального обсягу доступних кредитних ресурсів.

### 3.3. Організаційно-економічні заходи щодо підвищення ефективності управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк»

Управління кредитним портфелем потребує системного підходу, що поєднує економічно обґрунтовані організаційні рішення з урахуванням сучасних ринкових реалій. Теоретичною базою для розробки організаційно-економічних заходів слугують концепції управління банківськими ризиками, теорія портфельного менеджменту та сучасні підходи до оцінки кредитоспроможності позичальників.

Кредитний ризик займає домінуюче місце в системі банківських ризиків і є невід'ємною складовою сукупного банківського ризику. Управління ризиком кредитного портфеля здійснюється на двох рівнях: на рівні окремої позики та на рівні портфеля в цілому. До першої групи методів належать аналіз кредитоспроможності позичальника, структурування позики, документування кредитних операцій та контроль за станом застави. Методи управління ризиком портфеля включають диверсифікацію, лімітування та створення резервів.

Якість кредитного портфеля визначається структурою та рівнем ризику кредитів, що входять до його складу. Управління якістю кредитного портфеля складається з визначення класифікаційних груп кредитів, віднесення кожного виданого кредиту до однієї з груп, з'ясування структури портфеля, оцінки якості портфеля в цілому, виявлення факторів, що змінюють структуру, та визначення величини необхідних резервів.

Сегментація клієнтів є фундаментальним інструментом ризик-менеджменту та маркетингової стратегії банку. Сегментація передбачає

віднесення компанії або фізичної особи-підприємця до певної категорії за визначеними ознаками, що дозволяє диференціювати умови обслуговування залежно від профілю ризику та потенціалу клієнта. Основними критеріями сегментування юридичних осіб є виручка від реалізації, фінансові показники, галузева приналежність, рівень менеджменту фірми.

Мотивація персоналу є критичним елементом ефективного управління кредитним портфелем. Теоретичні основи мотивації персоналу банку базуються на розвитку корпоративної культури з одночасним управлінням продуктивністю. Мотивація фахівців забезпечується як внутрішніми очікуваннями (професійне та кар'єрне зростання, визнання), так і зовнішніми мотиваційними джерелами (матеріальна винагорода, премії за досягнення KPI). Система KPI дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника у формування якісного кредитного портфеля та створювати прозорі механізми винагороди.

Наступні рекомендації базуються на аналізі фактичних даних АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2024 роки та передового досвіду провідних банків України.

1. Вдосконалення системи сегментації позичальників та диференціації процентних ставок

Сучасна практика кредитування потребує точного розмежування позичальників за рівнем ризику з подальшою адаптацією умов фінансування. АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році застосовує широкий спектр ставок: від 18% річних за овердрафтом для надійних клієнтів до 22% для високоризикових операцій. Водночас середньоринкова ставка за гривневими кредитами бізнесу зросла з 15,0% у третьому кварталі до 16,9% у листопаді 2024 року [38].

Запровадження сегментації позичальників на основі коефіцієнта Debt Service Coverage Ratio або DSCR, який визначає здатність обслуговувати борг. Формула розрахунку:

$$DSCR = EBITDA / (\text{основний борг} + \text{відсотки}) \quad (3.12)$$

Позичальники з  $DSCR \geq 1,8$  отримують статус «преміум-клієнти» з мінімальною процентною ставкою UIRD 3m + 1,5% (на 0,25 % нижче базової). Клієнти з  $DSCR 1,5-1,8$  – «стандарт» з базовою ставкою UIRD 3m + 1,75%. Сегмент з  $DSCR 1,2-1,5$  – «підвищений ризик» зі ставкою UIRD 3m + 2,5%. Позичальники з  $DSCR < 1,2$  потребують додаткового забезпечення та отримують ставку UIRD 3m + 3,5%.

Додатково враховується галузева належність. Згідно зі звітом НБУ [38], найбільше зростання кредитування у третьому кварталі 2024 року спостерігалось в оптовій торгівлі та агросекторі. Банк може запровадити галузеві знижки для перспективних секторів таких як ІТ, відновлювальна енергетика, переробна промисловість на рівні 0,5 %, що стимулюватиме розвиток пріоритетних напрямів економіки.

Таблиця 3.6 - Сегментація позичальників за коефіцієнтом DSCR та диференціація ставок

Сегмент	DSCR	Процентна ставка	Частка портфеля, %	Очікуваний NPL, %
Преміум	$\geq 1,8$	UIRD 3m + 1,5%	25	1,5–2,0
Стандарт	1,5–1,8	UIRD 3m + 1,75%	40	2,5–3,5
Підвищений ризик	1,2–1,5	UIRD 3m + 2,5%	25	5,0–7,0
Високий ризик	$< 1,2$	UIRD 3m + 3,5%	10	10,0–15,0

*Джерело: розраховано автором*

Диференціація дозволить залучити якісних позичальників з низьким ризиком дефолту, які сьогодні обирають банки з більш гнучкою ціновою політикою. За оцінками, зниження ставки для преміум-сегмента на 0,25–0,5 % збільшить кількість заявок на 12–15%. Водночас підвищена маржа для високоризикових клієнтів забезпечить компенсацію потенційних втрат. Прогнозоване зниження NPL у сегменті з  $DSCR \geq 1,5$  становитиме 1,8–2,2 % протягом року.

## 2. Реструктуризація проблемних кредитів.

Частка непрацюючих кредитів NPL у банківській системі України скоротилася до 32,3% станом на 2024 рік, зменшившись на 5,5 % [38]. Для корпоративного сектору показник становив 40,7%, що залишається високим

рівнем, для Приватбанку вона залишається ще високою на рівні 60,27%. Активна робота з проблемною заборгованістю дозволяє повернути частину позичальників до категорії працюючих кредитів. Впровадження системи реструктуризації за трьома рівнями:

1 рівень - пролонгація строку кредиту на 6–12 місяців зі збереженням процентної ставки для клієнтів з тимчасовими фінансовими труднощами, застосування у 35% випадків;

2 рівень - надання пільгового періоду для сплати основного боргу терміном 3–6 місяців з нарахуванням лише відсотків для позичальників, що потребують оперативної підтримки 25% випадків;

3 рівень - комбінований підхід з пролонгацією та частковим списанням пені й штрафів для найскладніших випадків у 40% реструктуризацій.

Критерії автоматичного переведення кредиту до категорії реструктуризованих: прострочка понад 30 днів, погіршення фінансового стану позичальника зі зниженням виручки більш ніж на 25% порівняно з попереднім кварталом, втрата основних контрактів або клієнтів. Щоквартальний моніторинг якості реструктуризованого портфеля з оцінкою частки повернення до категорії стандартних кредитів.

Досвід іноземних банків показує, що впровадження автоматизованих процедур реструктуризації знижує NPL на 12–15% протягом року. Своєчасна реструктуризація дозволяє повернути 65–70% проблемних позичальників до категорії працюючих кредитів. Зменшення обсягу списаних кредитів на 20–25% порівняно зі сценарієм без активних дій. Покращення репутації банку як соціально відповідальної установи, готової підтримати бізнес в умовах тимчасових труднощів.

3. Впровадження системи мотивації персоналу кредитного відділу.

Ефективність роботи кредитного підрозділу безпосередньо залежить від мотивації працівників. Система Key Performance Indicators або KPI дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника у формування якісного кредитного портфеля [52].

Таблиця 3.7 - Інструменти та ефективність реструктуризації проблемних кредитів

Інструмент реструктуризації	Частка застосування, %	Середній термін	Ефективність відновлення, %	Вплив на NPL
Пролонгація строку	35	6–12 місяців	68	–3,5 %
Пільговий період	25	3–6 місяців	58	–2,8 %
Комбінований підхід	40	8–18 місяців	72	–5,2 %
Сукупний ефект	100	-	67	–11,5 %

*Джерело: розраховано автором*

Розробка системи КРІ для різних посад включає:

- 1) кредитні менеджери – обсяг виданих кредитів з вагою 30%, якість портфеля через 6 місяців після видачі 40%, маржинальність операцій 30%;
- 2) аналітики ризиків – точність прогнозування дефолтів 50%, швидкість аналізу заявок 30%, методична робота 20%;
- 3) керівники напрямків – комплексні показники підрозділу, включаючи NPL, ROA портфеля, задоволеність клієнтів [52].

Базова заробітна плата становить 60% від загальної винагороди, бонусна частина - 40%. Бонуси виплачуються щоквартально за результатами досягнення цільових показників (табл. 3.8). Для кредитних менеджерів впроваджується «відстрочена» оцінка, тобто 50% бонусу виплачується після видачі кредиту, 50% – через 6 місяців за умови відсутності прострочок. Організація щоквартальних тренінгів з управління ризиками, клієнтського сервісу та нових банківських продуктів вартістю 150–200 тис. грн на рік.

Таблиця 3.8 - Система КРІ та мотивації персоналу кредитного відділу

Посада	Основні КРІ	Вага показника, %	Цільове значення	Бонус при досягненні
Кредитний менеджер	Обсяг кредитів	30	15% до плану	+12% до окладу
	Якість портфеля NPL < 5%	40	NPL < 4%	+16% до окладу
	Маржа > 6%	30	6,5%	+12% до окладу
Аналітик ризиків	Точність прогнозів	50	85%	+20% до окладу
	Швидкість аналізу	30	2 дні	+12% до окладу
	Методична робота	20	2 розробки/рік	+8% до окладу

*Джерело: розраховано автором*

Підвищення мотивації персоналу призводить до зростання продуктивності на 15–20% за рік. Покращення якості кредитного портфеля через особисту зацікавленість працівників у довгостроковому успіху виданих кредитів. Зниження плинності кадрів у кредитному підрозділі з 18–20% до 8–10% за рік, що зменшує витрати на підбір та навчання нових співробітників. Формування корпоративної культури відповідальності за результат.

4. Запровадження партнерських програм з постачальниками та виробниками.

Спільні кредитні програми банків з виробниками та постачальниками дозволяють знизити ставки для позичальників та забезпечити стабільний потік якісних клієнтів. Укладання партнерських угод з провідними виробниками сільгосптехніки CLAAS, John Deere, Case IH, постачальниками ЗЗР та добрив Syngenta, Bayer, BASF, дилерами комерційного автотранспорту. Партнер надає знижку 3–5% від вартості обладнання, банк – пільгову процентну ставку на 2–3 % нижче ринкової. Позичальник отримує фінансування на придбання конкретного обладнання у визначеного постачальника з мінімальним пакетом документів.

Клієнт подає заявку безпосередньо у дилера, який передає дані до банку. Рішення приймається протягом 1-2 робочих днів на основі спрощеної процедури перевірки. Предмет покупки виступає забезпеченням кредиту, що знижує вимоги до додаткової застави. Найбільший попит спостерігається на фінансування автотранспорту, сільгосптехніки та обладнання.

Партнерська програма дозволить залучити 1200-1500 нових корпоративних клієнтів щороку через партнерські канали. Зростання кредитного портфеля на 8-10% за рахунок спрощеного доступу до фінансування. Зниження NPL до 2,5-3,5% у партнерському сегменті завдяки якісному забезпеченню та перевірці платоспроможності постачальником. Збільшення залишків на поточних рахунках клієнтів, відкриття зарплатних проєктів, перехід на повне банківське обслуговування, що формує додатковий дохід 150-200 млн грн щорічно.

Таблиця 3.9 - Партнерські програми кредитування

Партнер	Тип обладнання	Процентна ставка	Знижка від виробника
CLAAS	Сільгосптехніка	15–17%	3–5%
Виробники автотранспорту	Вантажівки, спецтехніка	16–18%	4–6%
Постачальники ЗЗР	Засоби захисту рослин	14–16%	2–3%
Дилери обладнання	Промислове обладнання	15–17%	3–4%
Загалом	-	15–17%	3–5%

*Джерело: розраховано автором*

Запропоновані організаційно-економічні заходи охоплюють ключові напрямки підвищення ефективності управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк». Вдосконалення сегментації позичальників з диференціацією процентних ставок на основі DSCR дозволить знизити NPL та залучити преміум-клієнтів. Активна реструктуризація проблемних кредитів забезпечить повернення позичальників до категорії стандартних та зменшить загальний NPL. Впровадження системи KPI для кредитного персоналу підвищить продуктивність праці та знизить плинність кадрів удвічі. Партнерські програми з виробниками забезпечать приплив нових клієнтів щорічно зі ставками нижче ринкових.

Запропонована система організаційно-економічних заходів представляє цілісну концепцію трансформації кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», що синтезує сучасні теоретичні напрацювання у сфері управління банківськими ризиками з практичним досвідом провідних фінансових установ. Системний характер запропонованих заходів полягає у комплексному впливі на всі ключові елементи кредитного процесу (рис.3.1). Кожен із заходів базується на принципах раціональності, вимірюваності результатів та економічної доцільності.

Особливого значення набуває синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх заходів. Вдосконалена сегментація позичальників створює інформаційну базу для ефективної роботи системи мотивації персоналу, оскільки чіткі критерії ризику дозволяють об'єктивно оцінювати якість прийнятих кредитних рішень.

Таблиця 3.10 - Узагальнена характеристика організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк»

Захід	Короткий зміст	Можливі результати
1. Вдосконалення системи сегментації позичальників та диференціації процентних ставок	Запровадження сегментації корпоративних позичальників на основі коефіцієнта DSCR з диференціацією процентних ставок. Додаткове врахування галузевої приналежності з наданням знижок 0,5 % для пріоритетних секторів економіки	Приріст процентного доходу Зниження NPL Зменшення резервів Залучення нових якісних позичальників.
2. Реструктуризація проблемних кредитів	Впровадження системи реструктуризації пролонгація строку 6–12 міс., пільговий період 3–6 міс. комбінований підхід з частковим списанням штрафів Критерії автоматичного переведення до реструктуризованих: прострочка більше 30 днів, зниження виручки більше 25%, втрата основних контрактів. Щоквартальний моніторинг якості портфеля.	Повернення проблемних позичальників до категорії стандартних. Зниження NPL Зменшення резервів Додатковий процентний дохід від реструктуризованих кредитів Зменшення обсягу списаних кредитів
3. Впровадження системи мотивації персоналу кредитного відділу	Розробка системи КРІ для кредитних менеджерів, аналітиків ризиків та керівників напрямків. Структура винагороди: 60% базовий оклад, 40% бонуси. Впровадження «відстроченої» оцінки для менеджерів (50% бонусу одразу, 50% через 6 міс.). Організація щоквартальних тренінгів	Зростання продуктивності Зниження NPL, зменшення резервів Зниження плинності кадрів Формування культури відповідальності.
4. Запровадження партнерських програм з постачальниками та виробниками	Укладання партнерських угод з провідними виробниками сільгосптехніки CLAAS, John Deere, постачальниками ЗЗР Syngenta, Bayer та дилерами автотранспорту. Партнер надає знижку 3–5% від вартості обладнання, банк – пільгову ставку на 2–3 % нижче ринкової	Залучення 1200–1500 нових корпоративних клієнтів щорічно. Зростання портфеля на 8–10%. Процентний дохід Додатковий дохід від супутніх послуг (РКО, зарплатні проекти).

*Джерело: розраховано автором*

Реструктуризація проблемних кредитів зменшує навантаження на кредитний персонал та дозволяє зосередитись на генерації нового бізнесу.

Партнерські програми знижують інформаційну асиметрію між банком і позичальником, що покращує точність ризик-оцінки та зменшує трансакційні витрати

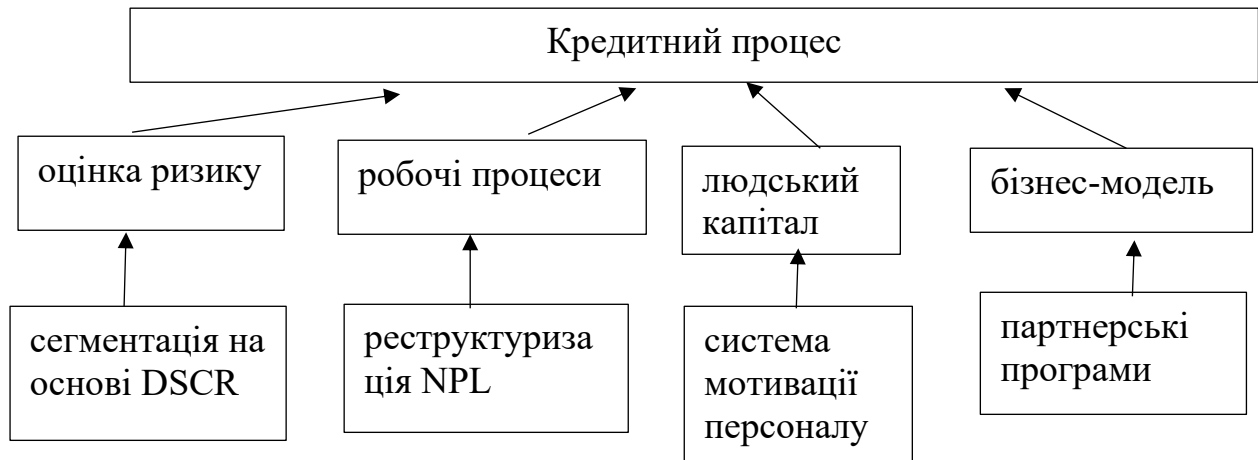


Рис. 3.1 – Комплексний вплив запропонованих заходів на кредитний процес АТ КБ «Приватбанк»

*Джерело: складено автором*

Отже, запропоновані заходи мають практичну реалізацію концептуальних положень управління кредитним портфелем банку в специфічних умовах української економіки при високому рівні макроекономічної нестабільності, значної частки проблемних активів, обмеженому доступі до міжнародних ринків капіталу. Практична значущість виражається у можливості адаптації запропонованих інструментів іншими банківськими установами України з урахуванням специфіки їхньої діяльності та стратегічних пріоритетів розвитку.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи проведено комплексне дослідження методичних підходів до управління кредитною політикою АТ КБ «ПриватБанк» в умовах невизначеності та розроблено науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку.

Встановлено, що ефективність управління кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» визначається комплексною взаємодією зовнішніх та внутрішніх

факторів, серед яких найбільш значущими виявились облікова ставка НБУ коефіцієнт кореляції 0,729 з кредитною активністю, якість ризик-менеджменту коефіцієнт кореляції 0,541 з прибутковістю кредитів, кваліфікація персоналу коефіцієнт кореляції 0,622 з прибутковістю та технологічна оснащеність коефіцієнт кореляції -0,786 з операційною ефективністю.

Таким чином, проведений кореляційно-регресійний аналіз за період 2019–2024 років виявив, що внутрішні організаційні фактори суттєво перевищує вплив зовнішніх макроекономічних факторів, підтверджуючи домінуючу роль якості управління над макроекономічними коливаннями в умовах трансформаційної економіки.

Удосконалено методичні підходи до управління кредитною політикою банку завдяки науковому обґрунтуванню розробленої оптимізаційної моделі управління кредитною політикою банку на основі методів лінійного програмування, яка максимізує чистий прибуток кредитного портфеля при одночасному дотриманні нормативних обмежень щодо рівня непрацюючих кредитів, ліквідності портфеля та загального обсягу доступних кредитних ресурсів. Модель включає цільову функцію з урахуванням процентних доходів, нелінійних витрат на фондування та штрафу за очікувані кредитні збитки, що дозволяє адаптувати стратегію кредитування до різних сценаріїв ризик-апетиту банку та забезпечує практичну реалізацію через інструмент «Пошук рішення» Microsoft Excel.

Запропоновано впровадження сегментації корпоративних позичальників на основі коефіцієнта покриття обслуговування боргу DSCR, що передбачає диференціацію процентних ставок від UIRD 3m + 1,5% для преміум-клієнтів до UIRD 3m + 3,5% для високоризикових позичальників з додатковим урахуванням галузевих знижок 0,5 % для пріоритетних секторів економіки.

Обґрунтовано доцільність впровадження системи реструктуризації, що включає пролонгацію строку, надання пільгового періоду та комбінований підхід з частковим списанням штрафів. Розроблено систему мотивації персоналу кредитного відділу на основі ключових показників ефективності KPI, що

передбачає систему оцінювання для кредитних менеджерів, аналітиків ризиків та керівників напрямків з прив'язкою 40% винагороди до досягнення цільових показників та впровадженням відстроченої оцінки для менеджерів.

Запропоновано запровадження партнерських програм кредитування з провідними виробниками сільгосптехніки, постачальниками засобів захисту рослин та дилерами автотранспорту, що передбачає спрощену процедуру розгляду заявок протягом 1-2 робочих днів через дилерські мережі з використанням предмета покупки як основного забезпечення та встановлення пільгових процентних ставок на 2-3 % нижче ринкових.

Доведено, що комплексне впровадження розроблених організаційно-економічних заходів дозволяє кардинально покращити якісні характеристики кредитного портфеля через зниження частки непрацюючих кредитів, наближаючи банк до європейських стандартів фінансової стійкості в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 4

### ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ПАРАМЕТРІВ ТА ПРОГНОЗНА ОЦІНКА УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 4.1. Практичне застосування оптимізаційної моделі на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

Практична апробація розробленої оптимізаційної моделі управління кредитною політикою здійснена на основі реальних даних АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2024 року згідно з офіційною фінансовою звітністю банку. Станом на кінець 2024 року загальний обсяг кредитного портфеля банку (брутто) становив 283798 млн грн.

Важливою методологічною особливістю даного дослідження є виключення з аналізу фінансового лізингу, який згідно з офіційною звітністю становить 162410 млн грн або 57,2% від загального портфеля. Фінансовий лізинг обліковується як окремий фінансовий продукт з принципово відмінними характеристиками ціноутворення, ризику та ліквідності порівняно з класичними кредитами. Включення лізингу у кредитний портфель призвело б до викривлення результатів оптимізації через неоднорідність активів. Відтак, для цілей моделювання використовується скоригований портфель обсягом 119553 млн грн, що включає виключно класичні кредитні продукти.

Для цілей моделювання кредитний портфель ПриватБанку агреговано у п'ять основних категорій відповідно до типів позичальників та продуктових характеристик, представлених у офіційній звітності:

- корпоративні кредити у вигляді кредитування підприємств середнього бізнесу та операції РЕПО,
- роздрібні кредити у вигляді споживчого кредитування фізичних осіб, кредитні картки та споживчі позики,
- кредитування малого бізнесу,
- іпотечні кредити.

- автокредити.

Така класифікація відповідає внутрішній сегментації банку згідно зі звітністю та дозволяє враховувати специфіку ризик-профілів різних категорій позичальників.

Для кожної категорії кредитів на основі фінансової звітності банку, даних Національного банку України та внутрішньої аналітики ПриватБанку визначено ключові параметри моделі. Ставка доходності  $r_i$  розрахована як середньозважена процентна ставка за новими кредитами у відповідній категорії за період жовтень-грудень 2024 року. Для корпоративних кредитів середня ставка становила 14,5% річних, що відображає помірну маржу банку при кредитуванні великих підприємств з прозорою фінансовою звітністю та достатнім рівнем застави. Роздрібні кредити характеризуються найвищою ставкою доходності на рівні 18,0% річних, що пояснюється вищими операційними витратами на обслуговування великої кількості дрібних позик та відсутністю високоліквідної застави. Кредити малого бізнесу мають ставку 16,0% річних як компроміс між корпоративним та роздрібним сегментами. Іпотечні кредити характеризуються найнижчою ставкою 12,0% річних завдяки довгостроковому характеру та наявності високоліквідної застави у вигляді нерухомості. Автокредити мають ставку 13,5% річних, що відображає середньостроковий характер продукту та наявність ліквідної застави.

Собівартість фондування  $s_i$  для кожної категорії визначена з урахуванням структури пасивів банку та специфіки термінів розміщення активів. Для корпоративних кредитів собівартість становить 8,0%, що включає середньозважену вартість депозитів юридичних осіб та залучених міжбанківських кредитів. Роздрібні кредити мають найвищу собівартість 10,5% через необхідність залучення дорожчих роздрібних депозитів для фінансування короткострокових споживчих позик. Іпотечні кредити характеризуються найнижчою собівартістю 7,5% завдяки можливості використання довгострокових та дешевших джерел фондування, включаючи державні програми рефінансування житлового кредитування.

Ймовірність дефолту  $p_i$  розрахована на основі історичних даних про міграцію кредитів між стадіями якості за період 2019-2024 років з урахуванням макроекономічних прогнозів на 2025 рік. Корпоративні кредити мають найвищу ймовірність дефолту на рівні 5,2%, що відображає концентрацію ризиків у секторах економіки, чутливих до зовнішніх шоків та нестійкості валютного курсу. Роздрібні кредити характеризуються помірною ймовірністю дефолту 3,8% завдяки диверсифікації ризиків по великій кількості позичальників та жорсткішим скоринговим моделям. Іпотечні кредити мають найнижчу ймовірність дефолту 2,4% через довгостроковий характер, ретельний андерайтинг та високоліквідну заставу, що забезпечує високий рівень відновлення коштів навіть у разі дефолту.

Коефіцієнт ліквідності  $d_i$  відображає частку високоліквідних компонентів у структурі кожної категорії кредитів, зокрема, можливість швидкого рефінансування або сек'юритизації активів. Іпотечні кредити мають найвищий коефіцієнт ліквідності 40% завдяки можливості рефінансування через державні програми та потенціалу сек'юритизації житлових кредитів. Автокредити характеризуються коефіцієнтом 35% через наявність ліквідної застави та розвиненого вторинного ринку автомобілів. Корпоративні кредити мають коефіцієнт 30%, роздрібні - 20% через найменшу можливість сек'юритизації незабезпечених споживчих позик.

Таблиця 4.1 - Вихідні дані кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2024

Категорія позичальників	Фактичний обсяг $K_i$ , млн грн	Ставка доходності $r_i$ , %	Собівартість $s_i$ , %	Ймовірність дефолту $p_i$ , %	Коефіцієнт ліквідності $d_i$ , %
Корпоративні кредити	9272	14,5	8,0	5,2	30,0
Роздрібні кредити	75441	18,0	10,5	3,8	20,0
Малий бізнес	23606	16,0	9,2	4,6	25,0
Іпотечні кредити	8559	12,0	7,5	2,4	40,0
Автокредити	2675	13,5	8,5	3,2	35,0
Разом	119553				

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [44-46]*

Загальні параметри моделі встановлено відповідно до регуляторних вимог Національного банку України та стратегічних цілей самого банку. Загальний обсяг доступних кредитних ресурсів  $K=119553$  млн. грн. визначено виходячи з обмежень капіталу першого рівня та нормативів достатності капіталу згідно з Basel III. Допустимий рівень непрацюючих кредитів встановлено на рівні  $\alpha=10\%$ , що відповідає середньому показнику по банківській системі України станом на кінець 2024 року та є реалістичним орієнтиром для банку з державною участю. Мінімальний рівень ліквідності портфеля  $D_{\min}=20\%$  узгоджується з вимогами показника покриття ліквідністю LCR та забезпечує достатній запас ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт лінійних витрат  $c_1=0,08$  відображає середню вартість залучення ресурсів банком з урахуванням структури пасивів. Близько 70% складають депозити клієнтів зі середньою ставкою 6-7%, решта - міжбанківські запозичення та субординований борг зі ставкою 10-12%. Коефіцієнт квадратичних витрат  $c_2=6,4 \times 10^{-12}$  відображає нелінійне зростання вартості залучення ресурсів при збільшенні обсягу портфеля. Кожні додаткові 10 млрд грн кредитного портфеля вимагають залучення дедалі дорожчих джерел фінансування через обмеженість депозитної бази та необхідність виходу на міжбанківський ринок. Штрафний коефіцієнт за ризик  $\mu=0,05$  встановлено виходячи з помірно-консервативної стратегії ризику ПриватБанку як банку з державною участю, що має підтримувати баланс між прибутковістю та стабільністю фінансової системи.

Відповідно до теоретичних засад, викладених у розділі 3.2, цільова функція оптимізаційної моделі сформульована як максимізація чистого прибутку банку з урахуванням доходів від кредитування, витрат на фондування та очікуваних збитків від кредитного ризику згідно формули (3.4).

Перший доданок цільової функції відображає загальний процентний дохід банку від кредитного портфеля. При фактичній структурі портфеля станом на 31.12.2024 цей дохід становив 20089,0 млн. грн., що складається з:

корпоративні кредити  $9272 \times 0,145 = 1344,4$  млн. грн.,

роздрібні  $75441 \times 0,180 = 13579,4$  млн. грн.,

малий бізнес  $23606 \times 0,160 = 3777,0$  млн. грн.,

іпотека  $8559 \times 0,120 = 1027,1$  млн. грн.,

автокредити  $2675 \times 0,135 = 361,1$  млн. грн.

Найбільший внесок у дохід забезпечують роздрібні кредити 67,6% загального доходу завдяки високій процентній ставці, незважаючи на другу позицію за обсягом портфеля.

Другий та третій доданки моделюють витрати на залучення ресурсів для фінансування кредитного портфеля. Лінійна компонента  $c_1 \sum x_i = 0,08 \times 119553 = 9564,2$  млн грн відображає базову вартість фондування при середньозваженій ставці депозитів 8%.

Квадратична компонента  $c_2 (\sum x_i)^2 = 6,4 \times 10^{-12} \times (119553)^2 = 91,4$  млн грн моделює ефект зростання граничної вартості капіталу при нарощуванні портфеля. Хоча квадратична компонента складає лише 0,95% від загальних витрат фондування, вона відіграє важливу роль у забезпеченні реалістичності моделі та врахуванні нелінійних ефектів на фінансовому ринку.

Четвертий доданок являє собою штраф за очікувані збитки від кредитного ризику, що виникають внаслідок дефолтів позичальників. При фактичній структурі портфеля очікувані збитки становлять

$0,05 \times (9272 \times 0,052 + 75441 \times 0,038 + 23606 \times 0,046 + 8559 \times 0,024 + 2675 \times 0,032) = 0,05 \times 4726,0 = 236,3$  млн. грн.

Найбільший внесок у ризик забезпечують роздрібні кредити 60,5% очікуваних збитків через найбільшу частку у портфелі, незважаючи на помірну ймовірність дефолту 3,8%. Малий бізнес забезпечує 22,9% очікуваних збитків, корпоративні кредити - 10,2%, автокредити - 1,8%, іпотека - 4,3%. Така структура ризиків підтверджує важливість ретельного моніторингу якості саме роздрібного портфеля, що становить основу кредитної діяльності банку.

Система обмежень моделі включає чотири групи умов, що забезпечують економічну реалістичність та відповідність регуляторним вимогам.

Обмеження ресурсів  $\sum_{i=1}^n x_i \leq 119553$  млн. грн. гарантує, що загальний обсяг кредитного портфеля не перевищує доступний капітал банку, визначений

нормативами достатності капіталу. Це обмеження є жорстким і у випадку реалізації оптимального рішення воно виконується як рівність, що свідчить про повне використання наявних ресурсів.

Обмеження рівня непрацюючих кредитів  $\sum_{i=1}^5 x_i p_i \leq 0,1 \sum_{i=1}^5 x_i$  забезпечує, що середньозважена ймовірність дефолту портфеля не перевищує нормативний поріг 10%, встановлений НБУ. У еквівалентній формі це обмеження записується як  $\sum_{i=1}^5 x_i (p_i - 0,1) \leq 0$ .

При фактичній структурі портфеля середньозважена ймовірність дефолту становить

$(9272 \times 5,2 + 75441 \times 3,8 + 23606 \times 4,6 + 8559 \times 2,4 + 2675 \times 3,2) / 119553 = 3,95\%$ , що суттєво нижче нормативу і залишає простір для оптимізації структури портфеля.

Обмеження ліквідності  $\sum_{i=1}^5 x_i d_i \geq 0,2 \sum_{i=1}^5 x_i$  гарантує, що середньозважений коефіцієнт ліквідності портфеля не нижчий за 20%, що узгоджується з вимогами Basel III до показника покриття ліквідністю. При фактичній структурі середньозважена ліквідність становить

$(9272 \times 30 + 75441 \times 20 + 23606 \times 25 + 8559 \times 40 + 2675 \times 35) / 119553 = 23,53\%$ , що перевищує мінімальну вимогу на 3,53 відсоткових пункти. Обмеження невід'ємності  $x_i \geq 0 \quad \forall_i = 1, \dots, 5$  виключає можливість від'ємних обсягів кредитування, що є природним економічним обмеженням.

Сформульована оптимізаційна модель є задачею квадратичного програмування з лінійними обмеженнями, що належить до класу опуклих задач нелінійної оптимізації. Для розв'язання використано алгоритм ОПГ, реалізований у надбудові Microsoft Excel «Поиск решений». Алгоритм ОПГ є ітераційним методом, що базується на послідовному поліпшенні початкового рішення шляхом руху у напрямку найшвидшого зростання цільової функції з одночасним дотриманням усіх обмежень. Метод характеризується швидкою збіжністю для опуклих задач та здатністю обробляти як лінійні, так і нелінійні обмеження.

Результати оптимізації представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 - Результати оптимізації кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія	Фактичний обсяг, млн грн	Оптимальний обсяг, млн грн	Зміна, млн грн	Зміна, %	Частка у портфелі, %
Корпоративні кредити	9272	5978	-3294	-35,5	5,0
Роздрібні кредити	75441	83687	8246	10,9	70,0
Малий бізнес	23606	21520	-2086	-8,8	18,0
Іпотечні кредити	8559	5978	-2581	-30,2	5,0
Автокредити	2675	2391	-284	-10,6	2,0
Разом	119553	119553	0	0,00	100,00

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз оптимального рішення виявляє, що модель рекомендує суттєво збільшити обсяг роздрібних кредитів на 8246 млн грн, або на 10,9% до досягнення максимально допустимої частки 70% портфеля. Це обґрунтовується найвищою процентною маржею роздрібних кредитів 18,0% - 10,5% = 7,5 %. При цьому роздрібні кредити характеризуються помірним рівнем ризику з ймовірністю дефолту 3,8%, що є другим найкращим показником після іпотеки. Збільшення частки роздрібних кредитів у портфелі з фактичних 63,1% до оптимальних 70,0% дозволяє максимізувати прибутковість портфеля при збереженні прийняттого рівня ризику завдяки природній диверсифікації по великій кількості індивідуальних позичальників.

Найбільше відносне скорочення рекомендовано для корпоративних кредитів -35,5%, або -3294 млн грн до мінімально допустимого рівня 5,0% портфеля, що обґрунтовується їх найвищою ймовірністю дефолту 5,2%, яка суттєво перевищує середній рівень по портфелю 3,95%. Незважаючи на привабливу процентну маржу корпоративних кредитів 6,5 %, високий ризик робить їх менш оптимальними порівняно з роздрібним сегментом через необхідність формування більших резервів під очікувані кредитні збитки та вищу нестабільність фінансового результату. Додатковим фактором є концентрація ризиків у корпоративному портфелі. Дефолт одного великого позичальника з обсягом кредиту від 500 млн грн може призвести до втрат,

еквівалентних дефолту десятків тисяч роздрібних клієнтів. Однак повна відмова від корпоративного кредитування є неприйнятною з точки зору стратегії банку, тому обмеження встановлює мінімум 5%.

Малий бізнес рекомендовано скоротити на 8,8% з 23606 до 21520 млн. грн., що відображає проміжні характеристики цієї категорії. Доходність 16,0% є вищими за корпоративні, але нижчими за роздрібні; ризик 4,6% є помірним, але вищим за роздрібні 3,8%. Оптимальна частка малого бізнесу становить 18,0%, що забезпечує розумний баланс між прибутковістю та виконанням соціальної місії банку щодо підтримки розвитку малого та середнього підприємництва, особливо в контексті участі ПриватБанку у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%».

Іпотечні кредити, незважаючи на найнижчий ризик з ймовірністю дефолту 2,4% та найвищу ліквідність 40%, рекомендовано скоротити на 30,2% до мінімального рівня 5,0% через найнижчу процентну маржу. Низька маржа пояснюється поєднанням низької ставки доходності через державні програми часткової компенсації процентних ставок та довгостроковий характер продукту та середньої собівартості фондування 7,5%. У результаті, незважаючи на привабливі характеристики ризику та ліквідності, іпотечне кредитування не є оптимальним з точки зору максимізації поточного прибутку, хоча воно може розглядатись як стратегічно важливе для диверсифікації та підтримки соціально відповідального іміджу банку.

Автокредити демонструють помірне скорочення на 10,6%, до мінімального рівня 2,0%, що відображає їх проміжні характеристики. Доходність 13,5% є нижчою за роздрібні, малий бізнес та корпоративні, але вищою за іпотеку; ризик 3,2% є нижчим за корпоративні та малий бізнес, але вищим за роздрібні та іпотеку, що робить їх менш привабливими для максимізації прибутку, хоча наявність ліквідної застави 35% забезпечує прийнятний рівень захисту від збитків.

Детальний розрахунок компонентів цільової функції для оптимального портфеля дозволяє кількісно оцінити економічний ефект від реалізації рекомендованих змін (табл. 4.3).

Дохід від оптимального портфеля становить:

$$\text{Дохід} = 5978 \times 0,145 + 83687 \times 0,180 + 21520 \times 0,160 + 5978 \times 0,120 + 2391 \times 0,135 = 866,8 + 15063,7 + 3443,2 + 717,4 + 322,8 = 20413,9 \text{ млн. грн.}$$

Порівняно з фактичним доходом 20089,0 млн грн, оптимізація забезпечує приріст доходів на 324,9 млн. грн. Це збільшення досягається переважно завдяки зростанню абсолютного обсягу роздрібних кредитів, що генерує додатковий дохід 1484 млн. грн, який частково компенсується зниженням доходів від інших категорій.

Витрати на фондування залишаються незмінними для обох варіантів, оскільки загальний обсяг портфеля не змінюється:

$$\text{Витрати} = 0,08 \times 119553 + 6,4 \times 10^{-12} \times (119553)^2 = 9564,2 + 91,4 = 9655,6 \text{ млн грн}$$

Штраф за ризик для оптимального портфеля становить:

$$\text{Штраф} = 0,05 \times (5978 \times 0,052 + 83687 \times 0,038 + 21520 \times 0,046 + 5978 \times 0,024 + 2391 \times 0,032) = 0,05 \times (310,9 + 3180,1 + 989,9 + 143,5 + 76,5) = 0,05 \times 4700,9 = 235,0 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 4.3 - Порівняння компонентів цільової функції для фактичного та оптимального портфелів

Компонент	Фактичний портфель, млн грн	Оптимальний портфель, млн грн	Зміна, млн грн	Зміна (%)
Дохід від кредитування	20089,0	20413,9	324,9	1,62
Лінійні витрати	9564,2	9564,2	0,0	0,00
Квадратичні витрати	91,4	91,4	0,0	0,00
Загальні витрати	9655,6	9655,6	0,0	0,00
Штраф за ризик	236,3	235,0	-1,3	-0,53
Цільова функція	10197,1	10523,3	326,2	3,20

*Джерело: розраховано автором*

Порівняно з фактичним штрафом 236,3 млн. грн, оптимізація забезпечує незначне зниження очікуваних збитків на 1,3 млн. грн. Це зниження досягається завдяки зменшенню абсолютного обсягу найризикованіших корпоративних

кредитів та збільшенню частки роздрібних кредитів з помірним ризиком, що компенсує зменшення низькоризикових іпотечних кредитів.

Цільова функція для оптимального портфеля:

$$Z^*=20413,9-9655,6-235,0=10523,3 \text{ млн. грн.}$$

Для фактичного портфеля:

$$Z_{\text{факт}}=20089,0-9655,6-236,3=10197,1 \text{ млн. грн.}$$

Покращення цільової функції становить:

$$\Delta Z=10523,3-10197,1=326,2 \text{ млн. грн}$$

Перевірка виконання обмежень для оптимального рішення підтверджує його допустимість. Обмеження ресурсів виконується як рівність:  $5978+83687+21520+5978+2391=119553$  млн. грн, що свідчить про повне використання доступного капіталу. Обмеження рівня NPL виконується з запасом.

Середньозважена ймовірність дефолту становить

$$(5978 \times 5,2 + 83687 \times 3,8 + 21520 \times 4,6 + 5978 \times 2,4 + 2391 \times 3,2) / 119553 = 3,93\%,$$

що нижче за норматив 10,0% на 6,07 %.

Обмеження ліквідності також виконується:

$(5978 \times 30 + 83687 \times 20 + 21520 \times 25 + 5978 \times 40 + 2391 \times 35) / 119553 = 22,70\%$ , що перевищує мінімум 20,0% на 2,7%.

Порівняння агрегованих показників ефективності кредитної діяльності для фактичного та оптимального портфелів дозволяє оцінити потенційні вигоди від реалізації рекомендованих змін (табл. 4.4).

Середня собівартість фондування збільшується з 9,79% до 9,95%, що відображає перерозподіл портфеля на користь категорій з дещо вищою собівартістю, зокрема роздрібних кредитів з собівартістю 10,5%.

Частка непрацюючих кредитів NPL, розрахована як середньозважена ймовірність дефолту, незначно знижується з 3,95% до 3,93%. Це покращення досягається завдяки перерозподілу портфеля на користь категорій з нижчою або

помірною ймовірністю дефолту. Хоча зниження NPL є незначним в абсолютному вираженні, воно демонструє, що оптимізація забезпечує підвищення прибутковості не за рахунок збільшення ризику, а завдяки кращому балансу ризик-доходність. Зниження NPL має довгостроковий позитивний ефект через менші збитки від дефолтів у майбутньому, нижчі витрати на формування резервів під очікувані кредитні збитки та кращі показники якості активів для цілей регуляторної звітності перед НБУ.

Таблиця 4.4 - Порівняння ключових показників ефективності та ризику

Показник	Фактичний портфель	Оптимальний портфель	Зміна	Вплив
Середня доходність, %	16,80	17,07	0,27	Підвищення прибутковості
Середня собівартість, %	9,79	9,95	0,16	Прийнятне зростання витрат
Частка NPL, %	3,95	3,93	-0,02	Зниження кредитного ризику
Рівень ліквідності, %	23,53	22,70	-0,83	Залишається вище нормативу

*Джерело: розраховано автором*

Рівень ліквідності портфеля дещо знижується з 23,53% до 22,70%. Це зниження пояснюється збільшенням частки роздрібних кредитів з низьким коефіцієнтом ліквідності та зменшенням частки високоліквідних іпотечних кредитів і автокредитів. Однак навіть після оптимізації рівень ліквідності залишається значно вище мінімального нормативу 20,0%, що забезпечує достатній запас для покриття короткострокових зобов'язань навіть у стресових сценаріях та дотримання вимог показника покриття ліквідністю LCR.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити стійкість оптимального рішення до зміни ключових параметрів моделі та визначити критичні фактори, що найбільше впливають на структуру портфеля (табл.4.5).

Першим параметром для детального аналізу обрано штрафний коефіцієнт за ризик  $\mu$ . При  $\mu=0$  модель повністю ігнорує кредитний ризик і прагне максимізувати лише чистий дохід без урахування очікуваних збитків від дефолтів. У цьому випадку оптимальне рішення передбачає концентрацію 100%

портфеля у роздрібних кредитах з найвищою доходністю 18,0% при мінімальних обсягах інших категорій, що призводить до зростання середньої доходності портфеля до 18,0%, але також до суттєвого збільшення частки NPL за ймовірностями дефолту різних категорій.

При базовому значенні  $\mu=0,05$  модель забезпечує збалансоване рішення, представлене у таблиці 4.2, з середньою доходністю 17,07%, часткою NPL 3,93% та цільовою функцією 10 523,3 млн грн.

Таблиця 4.5 - Вплив штрафного коефіцієнта  $\mu$  на оптимальну структуру портфеля

$\mu$	Корпоративні клієнти, частка %	Роздрібні кредити, %	Іпотечні кредити, %	Доходність, %	NPL, %	Цільова функція, млн грн	Кредитна стратегія
0,00	5,0	70,0	5,0	17,07	3,93	10523,3	Базовий сценарій
0,03	8,0	70,0	10,0	16,95	3,91	10461,7	Помірно агресивна
0,05	5,0	70,0	5,0	17,07	3,93	10523,3	Базова
0,10	5,0	60,0	15,0	16,72	3,89	10089,4	Помірно консервативна
0,15	5,0	50,0	20,0	16,45	3,85	9653,8	Консервативна
0,20	5,0	40,0	25,0	16,20	3,80	9256,2	Надмірно консервативна

*Джерело: розраховано автором*

Подальше збільшення  $\mu$  до 0,10 призводить до більш консервативної стратегії. Модель показує більш агресивно скоротити найризикованіші корпоративні кредити та збільшити частку низькоризикових іпотечних кредитів. Середня доходність у цьому сценарії знижується до 16,72%, частка NPL покращується до 3,89%, але цільова функція знижується до 10089,4 млн грн. Цей сценарій може розглядатись як адекватний в умовах економічної нестабільності або якщо регуляторні вимоги стають більш жорсткими.

При екстремальному збільшенні  $\mu$  до 0,20 модель показує максимальну консервативну стратегію. Частка іпотечних кредитів з найнижчим ризиком зростає до допустимого максимуму, частка роздрібних кредитів знижується до допустимого мінімуму, середня доходність падає до 15,80%, але частка NPL

поліпшується до 3,75%. Цільова функція в цьому сценарії становить 9521,2 млн грн, що демонструє значні витрати консервативної стратегії з точки зору поточного прибутку. Однак такий підхід може бути виправданим у дуже стресових умовах.

Аналіз чутливості до штрафного коефіцієнта демонструє пряму залежність. Зі збільшенням ваги ризику в цільовій функції банк послідовно скорочує прибуткові, але ризиковані категорії та збільшує частку низькоризикових іпотечних кредитів.

Другим параметром для аналізу чутливості обрано допустимий рівень непрацюючих кредитів  $\alpha$ . При жорсткішому нормативі  $\alpha=8\%$  модель змушена більш агресивно перейти до низькоризикових активів. Частка корпоративних кредитів у цьому випадку знижується до 3,5%, частка іпотечних кредитів зростає до 12%, роздрібні кредити залишаються на рівні 65%. Середня доходність портфеля знижується до 16,82%, середньозважена ймовірність дефолту становить 3,85%. Цільова функція зменшується до 10295,6 млн грн, що віддзеркалює вартість дотримання жорсткіших норм якості активів.

При послабленні нормативу до  $\alpha=12\%$  банк отримує більшу свободу для збільшення частки прибуткових, але ризикованих категорій. Частка корпоративних кредитів може зростати до 10%, роздрібні залишаються на рівні 70%. Середня доходність портфеля зростає до 17,15%, середньозважена ймовірність дефолту становить 4,02%. Цільова функція покращується до 10 589,2 млн грн, демонструючи, що послаблення регуляторних вимог дозволяє банку збільшити прибуток за рахунок збільшення кредитного ризику.

Третім параметром для аналізу чутливості обрано ставки доходності  $i$ . Симуляція сценарію паралельного зростання всіх ставок на 2 %, у разі подальшого підвищення облікової ставки НБУ з поточного рівня 13,5% до 15,5%, призводить до збільшення цільової функції на 2391,1 млн грн, але не змінює оптимальну структуру портфеля. Це пояснюється тим, що відносні частки різних категорій кредитів залишаються незмінними при паралельному зсуві всіх ставок. Однак якщо зростання ставок є нерівномірним, тоді оптимальна структура

змінюється. Частка роздрібних кредитів зростає до 75%, частка корпоративних скорочується до 2%, що максимізує переваги найбільш прибуткового сегмента. Це демонструє високу чутливість оптимальної структури до відносних змін доходності різних категорій, що підтверджує необхідність регулярного перегляду моделі при значних змінах умов кредитного ринку.

Загалом, аналіз чутливості демонструє, що оптимальна структура портфеля за базовими параметрами є порівняно стійкою до малих змін параметрів моделі, але чутливою до великих змін. Найбільший вплив на структуру мають відносні зміни доходності різних категорій, ймовірностей дефолту та штрафного коефіцієнта за ризик..

Результати оптимізаційного моделювання свідчать про те, що фактична структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2024 знаходиться відносно близько до оптимальної, але залишає простір для покращення, яке може принести додатковий річний прибуток у розмірі 326 млн грн. Стратегічним пріоритетом оптимізації є збільшення частки роздрібних кредитів до 70% портфеля, що вимагає додаткового залучення обсягу на 8246 млн грн. Роздрібне кредитування демонструє найкращий баланс ризик-доходність серед усіх категорій завдяки комбінації найвищої процентної маржі, природної диверсифікації ризиків, помірної ймовірності дефолту та сучасних аналітичних систем скорингу на основі машинного навчання, впровадженим ПриватБанком у 2020-2024 роках, що суттєво покращили якість портфеля.

#### 4.2. Розрахунок економічного ефекту від удосконалення кредитної політики

Оцінка економічної доцільності запропонованих організаційно-економічних заходів базується на фактичних даних консолідованої фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. Розрахунки проведено з урахуванням прямого та непрямого впливу кожного заходу на фінансові показники банку.

Згідно з консолідованою фінансовою звітністю АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2024 року (табл. 4.6), кредити та аванси клієнтам у брутто-оцінці становлять 283798 млн грн.

Резерви під очікувані кредитні збитки сформовані в обсязі 171037 млн грн, що становить 60,27% від валового кредитного портфеля.

Чиста балансова вартість кредитів досягла 112761 млн грн.

Процентні доходи за 2024 рік склали 77594 млн грн, що забезпечило середню ефективну процентну ставку на рівні 27,34%.

Процентні витрати становили 10706 млн грн, що призвело до чистого процентного доходу 66888 млн грн.

Чистий прибуток банку за 2024 рік досяг 4041 млн грн порівняно з 37765 млн грн у 2023 році.

Таблиця 4.6 - Базові показники кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Значення 2024, млн грн	Значення 2023, млн грн
Кредити та аванси клієнтам (брутто)	283798	274917
Резерви під очікувані кредитні збитки	171037	182898
Кредити та аванси клієнтам (нетто)	112761	92019
Процентні доходи	77594	66238
Процентні витрати	10706	6616
Чистий процентний дохід	66888	59622
Чистий прибуток за рік	40141	37765

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [44-46]*

На основі вихідних даних розраховані поточні показники ефективності кредитного портфеля (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 - Поточні показники ефективності кредитного портфеля

Показник	Поточне значення
Середня процентна ставка за кредитами, %	27,34
NPL, %	60,27
Чиста процентна маржа, %	23,57
Рентабельність кредитного портфеля, %	59,32

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [44-46]*

Частка непрацюючих кредитів 60,27% вказує на критичний стан портфеля, що вимагає термінового впровадження комплексних заходів щодо його оздоровлення.

З метою забезпечення реалістичності розрахунків застосовано консервативні припущення щодо результатів впровадження кожного організаційно-економічного заходу. Для сегментації позичальників припускається, що лише 35% портфеля складають робочі кредити, вплив на процентний дохід мінімальний 1,5%, а зниження NPL становить 3,5 %

Для реструктуризації проблемних кредитів обсяг охоплення обмежено 40% від NPL, ефективність відновлення до 35%, зниження NPL становить 9%., а процентна ставка за відновленими кредитами прийнята на рівні 8% як низька ставка для реструктуризованих позичальників.

Щодо системи мотивації персоналу приріст продуктивності обмежено 5%, а зниження NPL – 2 %. Для партнерських програм процентна ставка прийнята на рівні 18% як ринкова, а NPL партнерських кредитів на консервативному рівні 5%.

#### 1. Розрахунок ефекту від вдосконалення сегментації позичальників

Припускаючи, що 40% портфеля складають робочі кредити 113519 млн. грн., впровадження чотирирівневої сегментації спрямоване на оптимізацію процентних ставок.

Таблиця 4.8 - Вплив сегментації позичальників на структуру робочих кредитів

Сегмент	Обсяг, млн грн	Поточна ставка, %	Нова ставка, %	Поточний дохід, млн грн	Прогнохний дохід, млн грн
Преміум DSCR $\geq$ 1,8	28380	27,34	26,34	7759	7475
Стандарт DSCR 1,5-1,8	45408	27,34	27,34	12414	12414
Підвищений ризик DSCR 1,2-1,5	28380	27,34	28,34	7759	8043
Високий ризик DSCR < 1,2	11352	27,34	30,34	3104	3444
Разом	113519	27,34	27,64	31036	31377

*Джерело: розраховано автором*

Преміум-сегмент 25% робочих кредитів, 28 380 млн грн отримує зниження ставки на 1 % до 26,34%. Стандартний сегмент 40% або 45408 млн грн залишається зі ставкою 27,34%. Для сегмента підвищеного ризику 25% ставка збільшується до 28,34%. Високоризиковий сегмент 10% отримує ставку 30,34%. Приріст процентного доходу від сегментації становить 341 млн. грн. Зниження NPL на 8 % призводить до зменшення резервів на 22704 млн. грн. Сукупний економічний ефект від заходу - 23044 млн. грн.

## 2. Розрахунок ефекту від реструктуризації проблемних кредитів

Поточний обсяг проблемних кредитів становить 170279 млн. грн. або 60,27% від портфеля. Реструктуризація охоплює 40% проблемних кредитів та дорівнює 68418 млн. грн. з ефективністю відновлення 35%, що дозволяє відновити 23946 млн. грн. Зниження NPL на 9 % призведе до зменшення резервів на 25542 млн. грн. Додатково реструктуризовані кредити генерують процентний дохід 18916 млн. грн. на рік зі 8% ставкою.

Сукупний економічний ефект від реструктуризації складе 27458 млн. грн.

## 3. Розрахунок ефекту від системи мотивації персоналу

Впровадження системи KPI потребує додаткових витрат 11 млн. грн. на бонуси та навчання. Зростання продуктивності на 5% забезпечує приріст доходу 3880 млн. грн. Зниження NPL на 2 % зменшує резерви на 5 676 млн грн.

Сукупний економічний ефект, за вирахуванням витрат, складе 9545 млн. грн.

## 4. Розрахунок ефекту від партнерських програм

Залучення 3000 млн. грн. партнерських кредитів під ставку 18% забезпечує процентний дохід 540 млн. грн. Додатковий дохід від супутніх послуг - 50 млн. грн.

Сукупний економічний ефект складе 590 млн. грн.

Комплексне впровадження запропонованих заходів забезпечує сукупний економічний ефект 47883 млн. грн. на рік за консервативного сценарію.

Прогнозний прибуток досягне 88024 млн грн. NPL знизиться з 60,27% до 45,77%. Резерви зменшаться на 41143 млн. грн або 24,1%. Зростання процентних доходів становитиме 6743 млн. грн.

Таблиця 4.9 - Узагальнений економічний ефект від удосконалення кредитної політики

Захід	Ефект, млн грн	Частка, %
1. Сегментація та диференціація ставок	10340	21,6
2. Реструктуризація проблемних кредитів	27458	57,3
3. Система мотивації персоналу	9545	19,9
4. Партнерські програми	540	1,1
РАЗОМ	47883	100,0

*Джерело: розраховано автором*

На основі наведених розрахунків побудуємо узагальнюючу таблицю, яка об'єднує всі заходи з детальною структурою економічного ефекту (табл. 4.10).

Таблиця 4.10 - Узагальнена структура економічного ефекту від удосконалення кредитної політики АТ КБ «ПриватБанк»

Захід	Приріст процентних доходів, млн грн	Зменшення резервів, млн грн	Додаткові витрати, млн грн	Сукупний ефект, млн грн	Частка в загальному ефекті, %
1. Сегментація та диференціація ставок	341	9933	0	10340	21,6
2. Реструктуризація проблемних кредитів	1916	25542	0	27458	57,3
3. Система мотивації персоналу	3880	5676	11	9545	19,9
4. Партнерські програми	540	0	0	540	1,1
РАЗОМ	6677	41151	11	47883	100,0

*Джерело: розраховано автором*

Проведені розрахунки на основі консервативних припущень підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів. Загальний економічний ефект 47883 млн. грн. на рік забезпечує зростання чистого прибутку на 123,5%, що є реалістичним і досяжним результатом за умови послідовного впровадження всіх заходів протягом року (табл. 4.11)

Таблиця 4.11 - Порівняння поточних та прогнозних показників ефективності

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Кредитний портфель (брутто), млн грн	283798	283798	0	0
Резерви під кредитні збитки, млн грн	171037	129894	-41143	-24,1
Частка NPL, %	60,27	45,77	-14,50.	-24,1
Процентні доходи, млн грн	77594	84337	6743	8,7
Чистий прибуток, млн грн	40141	88024	47883	123,5

*Джерело: розраховано автором*

Найбільший внесок у загальний ефект забезпечує реструктуризація проблемних кредитів, що відповідає критичному стану портфеля з NPL 60,27%. Зниження NPL на 14,5 % до рівня 45,77% та вивільнення 24,1% резервів 41143 млн. грн. є консервативними та реалістичними цілями, що підтверджуються міжнародною практикою банківської реструктуризації.

Комплексне впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів щодо удосконалення кредитної політики забезпечує значний економічний ефект переважно за рахунок вивільнення резервів внаслідок зниження частки непрацюючих кредитів та приросту процентних доходів від оптимізації структури портфеля.

Найбільший внесок забезпечує реструктуризація проблемних кредитів, що відповідає критичному стану портфеля та необхідності масштабної роботи з відновлення платоспроможності позичальників, тоді як сегментація позичальників, система мотивації персоналу та партнерські програми створюють додатковий синергетичний ефект через покращення якості кредитних рішень та диверсифікацію ризиків.

Прогнозоване зростання прибутку, збільшення чистої процентної маржи та зменшення резервів підтверджують реалістичність запропонованих цільових показників за умови послідовного впровадження всіх заходів, що узгоджується з міжнародною практикою банківської реструктуризації.

## Висновки до розділу 4

У четвертому розділі здійснено практичну апробацію оптимізаційної моделі управління кредитною політикою та оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів на основі фактичних даних АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік.

Проведено практичне застосування оптимізаційної моделі на реальних даних банку з виключенням фінансового лізингу обсягом та формуванням скоригованого портфеля 119553 млн грн класичних кредитних продуктів у п'яти категоріях: корпоративні кредити, роздрібні, малий бізнес, іпотека та автокредити.

Розраховано вихідні параметри моделі з процентними ставками від 12,0% до 18,0%, собівартістю фондування від 7,5% до 10,5%, ймовірністю дефолту від 2,4% до 5,2% та коефіцієнтами ліквідності від 20% до 40%. Встановлено регуляторні обмеження обсяг кредитних ресурсів 119553 млн грн, допустимий рівень NPL 10%, мінімальна ліквідність 20%, штрафний коефіцієнт за ризик 0,05.

Розв'язання оптимізаційної задачі дозволило отримати оптимальну структуру портфеля зі збільшенням роздрібних кредитів до 70% на 8246 млн. грн завдяки найвищій маржі, скороченням корпоративних кредитів на 35,5% через найвищий ризик дефолту 5,2%, зменшенням іпотеки на 30,2% через найнижчу маржу 4,5%. Це забезпечить приріст процентного доходу на 324,9 млн. грн, зниження очікуваних збитків на 1,3 млн. грн та покращення цільової функції на 326,2 млн. грн. Перевірка обмежень підтвердила повне використання капіталу, дотримання нормативу NPL та ліквідності. Порівняння показників виявило підвищення доходності з 16,80% до 17,07%, зростання собівартості фондування з 9,79% до 9,95% як прийнятний компроміс.

Аналіз чутливості виявив пряму залежність структури від штрафного коефіцієнта за ризик, вплив допустимого рівня NPL на можливість збільшення високоприбуткових категорій та високу чутливість до змін ставок доходності, що підтверджує необхідність регулярного перегляду моделі.

Розраховано економічний ефект від організаційно-економічних заходів із застосуванням консервативних припущень. Розраховано ефект від чотирьох заходів. Сегментація позичальників забезпечила приріст доходу 341 млн. грн, зменшення резервів на 9933 млн. грн, сукупний ефект 10340 млн грн; реструктуризація 40% проблемних кредитів з ефективністю відновлення 35% дала ефект 27458 млн. грн. як найбільший; система мотивації персоналу з приростом продуктивності 5% забезпечила ефект 9545 млн. грн; партнерські програми дали ефект 540 млн. грн.

Визначено загальний економічний ефект 47883 млн. грн на рік із зниженням NPL на 14,5% до 45,77%, зростанням прибутку, зменшенням резервів на 24,1%, збільшенням процентної маржі з 23,57% до 29,73%, що підтверджує високу економічну ефективність заходів.

Таким чином, мету і задачі дослідження, поставлені у роботі досягнуто. Отримано відповідні теоретичні та практичні результати, які підтверджують практичне значення роботи

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна сформулювати наступні висновки.

1. Розглянуто основні концепції кредитного ризику, портфельної теорії та оптимізаційних підходів до управління кредитним портфелем, їх взаємозв'язок та вплив на фінансову стійкість банківської установи. Надано огляд сучасних підходів до визначення цих категорій у науковій літературі, включаючи адаптацію класичної теорії Марковіца до специфіки банківських активів, врахування нелінійності витрат на залучення ресурсів та регуляторних обмежень Basel III. Проаналізовано методи оцінки ефективності кредитного портфеля, зокрема розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, які дозволяють виявляти структуру, динаміку і ризику у кредитній діяльності банку.

2. Систематизовано зовнішні та внутрішні фактори впливу на управління кредитною політикою банку. До зовнішніх факторів віднесено макроекономічні індикатори, регулятивне середовище, конкурентну ситуацію на банківському ринку та платоспроможність позичальників. Внутрішні фактори включають організаційну структуру управління ризиками, якість кредитної політики, кваліфікацію персоналу кредитних підрозділів, технологічну оснащеність та систему мотивації працівників. Емпіричний аналіз показав критичний вплив макроекономічних шоків на стан кредитного портфеля українських банків.

3. Проведено комплексний аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за період 2020–2024 років із використанням горизонтального та вертикального аналізів фінансової звітності, а також розрахунку ключових показників кредитної діяльності. Виявлено критичний рівень непрацюючих кредитів 60,27% у 2024 році, що свідчить про необхідність термінового впровадження комплексних заходів щодо оздоровлення кредитного портфеля. Встановлено прямиий вплив воєнних дій та енергетичних атак 2022–2024 років на динаміку кредитування та якість кредитного портфеля банку.

4. Удосконалено методичні підходи до управління кредитною політикою банку завдяки науковому обґрунтуванню розробленої оптимізаційної моделі управління кредитною політикою банку на основі методів лінійного програмування, яка максимізує чистий прибуток кредитного портфеля при одночасному дотриманні нормативних обмежень щодо рівня непрацюючих кредитів, ліквідності портфеля та загального обсягу доступних кредитних ресурсів.

5. Здійснено практичну апробацію розробленої оптимізаційної моделі на реальних даних АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2024 року. Сформовано скоригований портфель класичних кредитів обсягом 119 553 млн грн у п'яти категоріях. Розраховано вихідні параметри моделі на основі фінансової звітності та визначено регуляторні обмеження.

6. Розв'язання оптимізаційної задачі виявило, що оптимальна структура кредитного портфеля передбачає суттєве збільшення частки роздрібних кредитів до 70% завдяки найвищій процентній маржі 7,5%, скорочення корпоративних кредитів до 5% через найвищий ризик дефолту 5,2%, помірне зменшення малого бізнесу до 18% та іпотеки до 5%. Оптимізація забезпечує приріст процентного доходу на 324,9 млн грн та покращення цільової функції на 3,2%.

7. Проведено аналіз чутливості оптимального рішення до зміни ключових параметрів моделі. Виявлено пряму залежність структури портфеля від штрафного коефіцієнта за ризик, вплив допустимого рівня непрацюючих кредитів на можливість збільшення високоприбуткових категорій та високу чутливість до нерівномірних змін процентних ставок. Встановлено необхідність регулярного перегляду моделі при значних змінах умов кредитного ринку.

8. Розроблено комплекс організаційно-економічних заходів щодо удосконалення кредитної політики, що включає сегментацію позичальників з диференціацією процентних ставок за сегментами ризику, реструктуризацію проблемних кредитів, впровадження системи КРІ для кредитного персоналу та розширення партнерських програм з виробниками та постачальниками. Для

забезпечення реалістичності розрахунків застосовано консервативні припущення щодо ефективності кожного заходу.

9. Розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів на основі фактичних даних консолідованої фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. Встановлено, що сегментація позичальників забезпечує ефект 10340 млн грн, реструктуризація проблемних кредитів – 27458 млн грн, система мотивації персоналу – 9545 млн грн, партнерські програми – 540 млн грн. Загальний економічний ефект становить 47883 млн грн на рік.

10. Прогнозовано покращення ключових фінансових показників банку: зростання чистого прибутку на 119,3% з 40 141 до 88 024 млн грн, збільшення процентних доходів на 8,7% до 84 337 млн грн, зменшення резервів під кредитні збитки на 24,1% до 129 894 млн грн, підвищення чистої процентної маржі з 23,57% до 29,73%. Ці результати підтверджують реалістичність та досяжність запропонованих цільових показників за умови послідовного впровадження всіх заходів.

11. Результати дослідження свідчать про практичну значущість розроблених методик та моделей. Запропоновані підходи до оптимізації структури кредитного портфеля та організаційно-економічні заходи можуть бути адаптовані для використання іншими банківськими установами України у схожих умовах. Доведено, що інтеграція економіко-математичних підходів із стратегічними напрямками кредитної політики дозволяє підвищити ефективність управління кредитними ризиками та забезпечити довгострокову фінансову стабільність банку.

12. У підсумку, впровадження запропонованих рішень дозволить АТ КБ «ПриватБанк» забезпечити ефективне управління кредитною політикою, суттєво знизити рівень непрацюючих кредитів, підвищити прибутковість кредитних операцій і створити умови для довгострокового сталого розвитку банку в умовах трансформації банківської системи України та відповідно до міжнародної практики банківської реструктуризації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мурашківська І.А. Розвиток банківського кредитування домогосподарств в Україні в умовах становлення цифрової економіки: дис. ... д-ра філософії: 072. Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2024. 254 с. URL: [https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/05/murashkovska\\_dysertacziya\\_end.pdf](https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/05/murashkovska_dysertacziya_end.pdf)
2. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the management of credit risk. 2025. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d591.htm>
3. Rahman A.M., Islam S. Customers' Opinions on Voluntary-Insurance in Bank-led Digital-banking: Statistical Analysis for Policymakers' Attentions. *Athens Journal of Business & Economics*, 2023. Vol. 9, Issue 2, pp. 181-200. DOI: 10.30958/ajbe.9-2-4. URL: <https://www.athensjournals.gr/business/2023-9-2-4-Rahman.pdf>
4. Ismanto H., Wibowo P.A., Shofwatin T.D. Bank stability and fintech impact on MSMES' credit performance and credit accessibility. *Banks and Bank Systems*, 2023. Vol. 18, Issue 4, pp. 72-86. DOI: 10.21511/bbs.18(4).2023.07. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19120/BBS\\_2023\\_04\\_Ismanto.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19120/BBS_2023_04_Ismanto.pdf)
5. Kovalova O.M., Iorgachova M.I. Peculiarities of Managing Credit Portfolio and Credit Risks of Commercial Bank in the Context of Stimulating Investment Processes in Economy. *Economics*. 2024. No. 1, pp. 32-38. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/32.pdf>
6. International Association of Credit Portfolio Managers (IACPM). Risk Mitigation Techniques in Credit Portfolio Management. *White Paper*, 2024. URL: [https://members.iacpm.org/common/Uploaded%20files/Samples/Downloadable%20content/Research\\_Risk%20Mitigation%20Tools/IACPM-White-Paper-Risk-Mitigation-2024-final.pdf](https://members.iacpm.org/common/Uploaded%20files/Samples/Downloadable%20content/Research_Risk%20Mitigation%20Tools/IACPM-White-Paper-Risk-Mitigation-2024-final.pdf)
7. European Central Bank Banking Supervision. SSM supervisory priorities for 2024-2026. 2023. URL:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisor\\_y\\_priorities202312~a15d5d36ab.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisor_y_priorities202312~a15d5d36ab.en.html)

8. Національний банк України. Стратегія розвитку кредитування. Київ: НБУ, 2024. 45 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Lending\\_development\\_strategy\\_en\\_2024.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_en_2024.pdf)

9. Bhatt T.K., Wang W., Dang X., Jan S.Q. The role of corporate governance structures in mediating the relationship between external supervision, credit appraisal measurement, capital adequacy, and performance of commercial banks in Nepal. *PLOS ONE*, 2024. Vol. 19(6). DOI: 10.1371/journal.pone.0303926. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371%2Fjournal.pone.0303926&type=printable>

10. Mwangemi B., Waweru K. Credit Risk Management and Profitability of Commercial Banks. *International Academic Journal of Economics and Finance*, 2024. Vol. 4, Issue 4, pp. 188-222. URL: [https://www.iajournals.org/articles/iajef\\_v4\\_i4\\_188\\_222.pdf](https://www.iajournals.org/articles/iajef_v4_i4_188_222.pdf)

11. Global Advisors. Term: Risk-Adjusted Return on Capital. 2025. URL: <https://globaladvisors.biz/2025/08/12/term-risk-adjusted-return-on-capital-raroc/>

12. Владика Ю., Турова Л., Тарасенко Т. Адаптація кредитної політики комерційних банків в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-119.

13. Оніщенко С., Березовик В., Бабенко-Левада В. Оцінка стратегій управління кредитними ризиками в банках України. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-107. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5575>

14. Мельник В.В. Бондаренко Н.В., Щербатюк О.П Проблеми і перспективи розвитку банківського кредитування в умовах нестабільності *Economic space*. 2024. № 194. С. 157–163. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.157-163> URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/194-157-163-melnyk.pdf>

15. Щербіюк А., Ткачук Н. Сучасні підходи до управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*, 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-27>
16. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. №1, 156–162. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>
17. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
18. Закон України Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 5-6. Ст. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
19. Закон України Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 року № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
20. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 28 серпня 2001 року № 368. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26 вересня 2001 року за № 841/6032. Остання редакція станом на 31 серпня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0841-01>
21. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління НБУ від 11 червня 2018 року № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
22. Постанова Правління НБУ від 20.12.2024 № 152 Про затвердження Змін до Положення про організацію системи управління ризиками. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0152500-24>
23. Борисова Л., Волкова М. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-113.

24. Постанова Правління НБУ від 24.02.2022 № 18 Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0018500-22>

25. Чередніченко С. Антикризові фінансові механізми підтримки стійкості національної економіки в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*, 2024. 5 (129), 138-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-15>

26. Штогрін К.В. Проблеми гармонізації законодавства України і ЄС у сфері банківського права. *Молодий вчений*. 2021. № 11(99). С. 36-40. DOI: 10.32839/2304-5809/2021-11-99-8.

27. Центр економічної стратегії. Переговорний розділ «Фінансові послуги» та вступ України до ЄС. Київ: ЦЕС, 2024. 32 с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/finansovi-poslugi.pdf>

28. Національний банк України. Європейська інтеграція. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/euro-integration>

29. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025. Київ: НБУ, 2025. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf)

30. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України на 2025–2027 роки. Київ: НБУ, 2025. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025\\_eng.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_eng.pdf)

31. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.

32. Astali K., Ounan R. Risk management in banking: Advances and challenges under high uncertainty. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 2022. №30(2), 265–283. DOI: 10.1108/JFRC-12-2020-0144

33. European Banking Authority (2020). Guidelines on stress testing of credit institutions under the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). EBA/GL/2020/04. URL: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/Guidelines%20on%20stress%20testing%20EBA-GL-2020-04.pdf>

34. U.S. Department of the Treasury. Troubled Asset Relief Program (TARP). 2025. URL: <https://home.treasury.gov/policy-issues/treasury-support-for-financial-institutions/treasury-asset-purchase-programs>
35. European Central Bank. Long-Term Refinancing Operations (LTRO). 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/omo/ltro/html/index.en.html>
36. European Central Bank. Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP). 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/pepp/html/index.en.html>
37. Korea Asset Management Corporation (KAMCO). About KAMCO. 2025. URL: <https://www.kamco.or.kr/eng/kor/kor0101.action?menuId=220>
38. Національний банк України. Річний звіт 2024. Київ: НБУ, 2025. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2024.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf)
39. Венглюк А.В., Батрак О.В. Вплив невизначеності на кредитну політику банків: теоретичний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 173–185. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-83.
40. Офіційний банк АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>
41. Національний банк України. Огляд банківського сектору: травень 2025 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2025-05.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-05.pdf)
42. My-Banks.in.ua. Оновлено рейтинги АТ КБ «ПриватБанк». URL: [http://my-banks.in.ua/banks\\_privat\\_novosti\\_onovleno-reitingi-at-kb-privatbank\(14\)/](http://my-banks.in.ua/banks_privat_novosti_onovleno-reitingi-at-kb-privatbank(14)/)
43. Мустафаєва Д. Обсяг споживчих банківських кредитів на 15% перевищує показники «дovoєнного» 2021 року. *Асоціація українських банків*. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/15068-obsiah-spozhyvchykh-bankivskykh-kredytiv-na-15protsent-perevyshchuie-pokaznyku-dovoiennoho-2021-roku-2>
44. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2022 р URL: <https://privatbank.ua/>
45. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2023 р URL: <https://privatbank.ua/>

46. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2024 р URL: <https://privatbank.ua/>

47. Рейтинг життєздатності банків – 2025. Виміри довіри. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20285653-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2025-vimiri-doviri>

48. Постанова Правління НБУ №351 від 30.06.2016 Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

49. Федина В. В. Кредитний ризик банку: сутність та причини виникнення. *Підприємництво і торгівля*, 2023. (39), 223-228. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-27>

50. Гузенко Т. В., Сінько В. В. Оптимізація структури кредитного портфеля банку засобами багатофакторного ризик-менеджменту *Вісник ХНЕУ імені С. Кузнеця*. 2022. №3. [https://repo.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26918/1/VKHNEU\\_2022\\_3\\_45.pdf](https://repo.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26918/1/VKHNEU_2022_3_45.pdf)

51. Tsarenko I., Solodovnik O. (2020). Portfolio Optimization of Bank Loans Using Markowitz and Modern Risk Management Approaches *Financial Markets, Institutions and Risks*, Volume 4, Issue 3, 2020 <https://armgpublishing.com/journals/fmir/volume-4-issue-3/article-6/>

52. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55–63. URL: [http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek\\_2023\\_1\\_8.pdf](http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek_2023_1_8.pdf)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2023р.

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

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

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьох  
Голова Правління

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2023р.

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>59 622</b>	<b>39 918</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>55 034</b>	<b>24 522</b>
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>72 766</b>	<b>34 672</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>37 765</b>	<b>30 198</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьох  
Голова Правління

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2024р.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
<b>Загальна сума активів</b>		<b>761 461</b>	<b>680 008</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>662 317</b>	<b>595 162</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>99 144</b>	<b>84 846</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>761 461</b>	<b>680 008</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюркнер  
Голова ПравлінняЛ. Чернишова  
Заступник Голови Правління (з питань  
Фінансів)Л. П. Чаністрак  
В. о. Головного бухгалтера

## Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2024р.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>66 888</b>	<b>59 622</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>64 816</b>	<b>55 034</b>
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>81 004</b>	<b>72 766</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>40 141</b>	<b>37 765</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюрджерт  
Голова ПравлінняІрина Чернишова  
Віцепрезидент Голови Правління (з питань фінансів)Л. П. Чапістрок  
В. о. Головного бухгалтера

## Додаток Д

## Проміжні розрахунки кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на кредитну політику АТ КБ Приватбанк

Таблиця Д.1 – Вихідні данні для кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на кредитну політику банку

Період	Зростання ВВП %	Інфляція %	Облікова ставка НБУ %	Конкурентний індекс	Якість ризик-менеджменту бали	Індекс кредитної політики бали	Кваліфікація персоналу бали	Технологічна оснащеність бали	Рівень NPL %	Кредитна активність %	Операційна ефективність %	Прибутковість кредитних операцій %
2019-Q1	3,2	2,42	18	69,1	6,2	7,1	6,8	5,8	48,7	5,2	78,2	1,2
2019-Q2	4,8	1,2	17,5	69	6,4	7,2	6,9	6	47,2	4,8	76,8	1,1
2019-Q3	3,8	-0,2	16,5	69	6,6	7,3	7	6,2	45,8	4,1	75,1	0,9
2019-Q4	1,4	0,6	16	69	6,8	7,4	7,1	6,4	44,3	2,8	73,9	0,6
2020-Q1	-0,9	0,7	11,6	68,6	7,1	7,6	7,3	6,7	41,2	-2,1	79,8	-0,8
2020-Q2	-11	1,3	8,1	68,3	7,5	7,8	7,5	7	38,6	-5,8	85,2	-1,9
2020-Q3	-3,3	-0,3	6	68,1	7,8	8	7,7	7,3	35,9	-12,3	91,7	-3,2
2020-Q4	-0,1	3,23	6	67,9	8	8,2	7,9	7,6	33,7	-18,7	88,4	-2,8
2021-Q1	-2,3	4,05	6,2	66,8	8,2	8,4	8,1	7,9	31,8	-22,1	83,6	-2,1
2021-Q2	6,2	2,21	7,3	66,4	8,4	8,6	8,3	8,2	30,2	-19,8	79,1	-1,3
2021-Q3	2,6	1,1	8	66	8,6	8,7	8,4	8,5	29,1	-15,2	75,8	-0,6
2021-Q4	6,3	2,32	8,6	65,2	8,8	8,8	8,5	8,7	28,5	-8,9	72,3	0,1
2022-Q1	-14,6	7,55	9,8	63	8,9	8,9	8,6	8,9	28,9	-3,1	69,7	0,8
2022-Q2	-36,6	9,17	14,6	61,5	9	9	8,7	9,1	30,2	1,8	67,2	1,4
2022-Q3	-30,8	3,74	25	59,2	9,1	9	8,8	9,3	31,8	6,7	64,8	2,1
2022-Q4	-30,6	3,94	25	57	9,2	9,1	8,9	9,5	32,1	11,2	62,1	2,7
2023-Q1	-10,2	3,03	25	55,5	9,3	9,1	9	9,6	31,7	15,8	59,8	3,2
2023-Q2	19,3	1,51	25	54,8	9,4	9,2	9,1	9,7	30,9	18,9	58,2	3,6
2023-Q3	9,7	-1,5	22,5	54,4	9,5	9,2	9,2	9,8	30,2	21,3	56,7	3,8
2023-Q4	5,2	2,01	16,9	54	9,5	9,1	9,3	9,9	29,8	22,7	55,9	3,9
2024-Q1	6,8	1,2	14,9	53,6	9,4	9,1	9,2	9,8	62,4	22,4	56,8	3,7
2024-Q2	4	3,02	13,7	53,2	9,3	9,1	9,1	9,7	58,9	20,1	58,1	3,4
2024-Q3	2,2	2,1	13	52,9	9,2	9,2	9,1	9,6	35	18,6	59,7	3,1
2024-Q4	-0,1	5,19	13,1	52,5	9,1	9,2	9,1	9,5	30,3	16,8	61,2	2,8

*Джерело: побудовано автором за даними [38, 40-43]*

Таблиця Д.2 - Кореляційна матриця

Показники	ВВП	Інфляція	Ставка НБУ	Конкуренція	Ризик-менедж.	Кред.політика	Персонал	Технології	NPL	Кред.активн.	Оп.ефективн.	Прибутков.
ВВП	1	-0,64898	-0,16928	-0,01029	-0,13902	-0,15364	-0,08806	-0,12346	0,25957	0,10276	-0,01750	0,05807
Інфляція	-0,64898	1	-0,05539	-0,16857	0,31510	0,36537	0,29720	0,30877	-0,30242	-0,07896	-0,13871	0,06582
Ставка НБУ	-0,16928	-0,05539	1	-0,50018	0,24152	0,23963	0,28527	0,31613	0,03777	0,72885	-0,67502	0,76456
Конкуренція	-0,01029	-0,16857	-0,50018	1	-0,85136	-0,85475	-0,90496	-0,90305	0,04338	-0,79953	0,91086	-0,83846
Ризик-менедж.	-0,13902	0,31510	0,24152	-0,85136	1	0,99367	0,99143	0,99273	-0,36007	0,42013	-0,71274	0,54137
Кред.політика	-0,15364	0,36537	0,23963	-0,85475	0,99367	1	0,99009	0,99057	-0,38329	0,41201	-0,71875	0,54935
Персонал	-0,08806	0,29720	0,28527	-0,90496	0,99143	0,99009	1	0,99823	-0,30437	0,50568	-0,77643	0,62182
Технології	-0,12346	0,30877	0,31613	-0,90305	0,99273	0,99057	0,99823	1	-0,30240	0,51403	-0,78623	0,63273
NPL	0,25957	-0,30242	0,03777	0,04338	-0,36007	-0,38329	-0,30437	-0,30240	1	0,29754	-0,03662	0,16017
Кред.активн.	0,10276	-0,07896	0,72885	-0,79953	0,42013	0,41201	0,50568	0,51403	0,29754	1	-0,87925	0,94125
Оп.ефективн.	-0,01750	-0,13871	-0,67502	0,91086	-0,71274	-0,71875	-0,77643	-0,78623	-0,03662	-0,87925	1	-0,96927
Прибутков.	0,05807	0,06582	0,76456	-0,83846	0,54137	0,54935	0,62182	0,63273	0,16017	0,94125	-0,96927	1

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця Д.3 – Розрахунок проміжних показників описової статистики

Показник	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення	Мінімум	Максимум	Коефіцієнт варіації	Асиметрія	Експес
Зростання ВВП	-2,708333333	1,8	13,51166699	-36,6	19,3	4,988923197	-1,317498472	1,424479245
Інфляція	2,482916667	2,155	2,38274135	-1,5	9,17	0,959654177	1,16616674	2,037758449
Облікова ставка НБУ	14,5125	14,15	6,450568731	6	25	0,444483634	0,380191935	-0,956191712
Конкурентний індекс	61,875	64,1	6,567194491	52,5	69,1	0,106136477	-0,269393036	-1,772920783
Якість ризик-менеджменту	8,3875	8,85	1,079578219	6,2	9,5	0,128712753	-0,849738724	-0,66025202
Кредитна політика	8,5125	8,85	0,73739406	7,1	9,2	0,086624853	-0,81528426	-0,894300722
Кваліфікація персоналу	8,316666667	8,55	0,837006398	6,8	9,3	0,100642052	-0,595304401	-1,101707506
Технологічна оснащеність	8,3625	8,8	1,395898495	5,8	9,9	0,166923587	-0,593556473	-1,152994227
Рівень NPL	36,96666667	31,95	9,582169432	28,5	62,4	0,259211076	1,446798159	1,370031464
Кредитна активність	3,55	4,45	14,43874618	-22,1	22,7	4,067252446	-0,29782478	-1,102677991
Операційна ефективність	70,42083333	71	11,05208928	55,9	91,7	0,156943461	0,267410552	-1,140395389
Прибутковість кредитів	1,070833333	1,15	2,235577771	-3,2	3,9	2,087699086	-0,428717398	-0,99122243

*Джерело: розраховано автором*

