

Міністерство освіти і науки України  
Криворізький національний університет

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (МАГІСТЕРСЬКОЇ) РОБОТИ

на тему Менеджмент проблемних  
кредитів комерційного банку

Чернова Наталія Сергіївна  
(прізвище, ім'я, по батьку)

1. Тема роботи Менеджмент проблемних кредитів  
комерційного банку

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗР-23м  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»

Керівник роботи Хендлер  
затверджена наказом по КНУ

Чернова Наталія Сергіївна  
(ПІБ)

2. Строк подання здобувачем р  
3. Вихідні дані до роботи фінансовий  
кредит, джерело, структура

Керівник Жораненко Віта Вікторівна  
(прізвище та ініціали)

4. Зміст роботи (назви розділів)  
Розділ 1 Методично-методичні  
проблеми кредитування  
Розділ 2 Аналіз фінансової  
структури банківського  
Розділ 3 Напрямки врегулювання  
проблемних кредитів

Рецензент Жашудіна Ілія Богданівна  
(прізвище та ініціали)

5. Перелік графічного матеріалу рисунки

Кривий Ріг

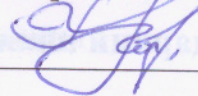
2024

Криворізький національний університет

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку  
 Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий  
 ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри ФСГІР  
 доцент Короленко Р.В.



" 05 " \_\_\_\_\_ 2024р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (випускн) роботу здобувачу

Чернова Наталія Сергіївна  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Менеджмент проблемних кредитів  
 комерційного банку

Керівник роботи к.е.н. доцент Короленко Ріта Вікторівна  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по КНУ від "05" липня 2024 № 644с

2. Строк подання здобувачем роботи 06.12.2024

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність АТ КБ "Приватбанк",  
 Інтернет джерела, офіційні сайти державних  
 установ

4. Зміст роботи (назви розділів)

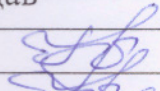
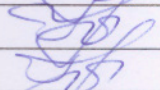
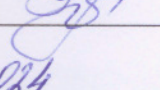
Розділ 1 Теоретико-методичні основи менеджменту  
 проблемних кредитів банку

Розділ 2 Аналіз фінансового стану та проблемних  
 кредитів АТ КБ "Приватбанк"

Розділ 3 Напрями вдосконалення менеджменту  
 проблемних кредитів АТ КБ "Приватбанк"

5. Перелік графічного матеріалу рисунки, таблиці

### 6. Консультанти роботи

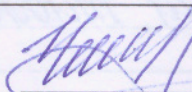
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис / Дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1 розділ	к.р.н. доцент Жорданенко Р.В.		30.08
2 розділ	к.р.н. доцент Жорданенко Р.В.		09.09
3 розділ	к.р.н. доцент Жорданенко Р.В.		11.10

7. Дата видачі завдання 30.08.2024

### Календарний план

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примі
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	02.07.2024	вик.
2	Збір практичного матеріалу до випускної роботи	19.08 - 07.09.2024	вик.
3	I атестація 1 розділ кваліфікаційної роботи	12.09.2024	вик.
4	II атестація 2 розділ кваліфікаційної роботи	18.10.2024	вик.
5	III атестація 3 розділ кваліфікаційної роботи, реферат, вступ, висновки, література та додатки	07.11.2024	вик.
6	Перевірка роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	18.11 - 06.12.2024	вик.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи, підготовка демонстраційних листів та презентації	02.12 - 10.12.2024	вик.
8	Отримання відгуку, рецензії	11.12.2024	вик.
9	Попередній захист роботи	13.12.2024	вик.
10	Публічний захист кваліфікаційної роботи	18.12.2024	вик.

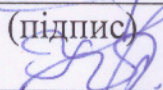
Здобувач

  
(підпис)

Чернова Н.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Жорданенко Р.В.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

89 с., 19 рис., 18 табл., 26 джерел, 8 додатків.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження в магістерській роботі виступають теоретичні основи та методичні підходи до менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Метою магістерської роботи є розробка рекомендації щодо удосконалення менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність проблемних кредитів та фактори їх виникнення;
- дослідити класифікацію проблемних кредитів банку;
- вивчити основні підходи до менеджменту проблемних кредитів банку;
- навести загальну фінансово-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити рівень менеджменту проблемних кредитів в АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати рекомендації щодо запровадження сучасних методів менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити результати оптимізації менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження: фінансового аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, узагальнення, коефіцієнтний метод тощо.

БАНК, ВІДСОТКОВА СТАВКА, КРЕДИТ, МЕНЕДЖМЕНТ, ФАКТОРИНГ, КОЛЛЕКТОР, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ

## ЗМІСТ

	стор.
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ БАНКУ	9
1.1 Сутність проблемних кредитів та фактори їх виникнення	9
1.2 Класифікація проблемних кредитів банку	14
1.3 Основні підходи до менеджменту проблемних кредитів банку	19
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	27
2.1 Фінансово-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	27
2.2 Аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»	45
2.3 Оцінка рівня менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»	57
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	66
3.1 Рекомендації щодо запровадження сучасних методів менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»	66
3.2 Результати оптимізації менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

А		
Акціонерне товариство	АТ	у тексті
В		
Відсоток	%	при цифрах
Г		
Гривня	грн.	при цифрах
К		
Комерційний банк	КБ	у тексті
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами	LCRBB	у тексті
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті	LCRIB	у тексті
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування	NSFR	у тексті
М		
Мільйон гривень	млн.грн.	у тексті
Н		
Норматив короткострокової ліквідності	Н6	у тексті
О		
Одиниці	од.	у тексті
П		
Публічне акціонерне товариство	ПАТ	у тексті
Процентні пункти	п.п.	у тексті
Р		
Рік	р.	при цифрах
Рисунок	рис.	у тексті
Роки	рр.	при цифрах
С		
Сторінка	с.	у вхідних даних
Т		
Тисяча	тис.	при цифрах
Тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах

## ВСТУП

Для забезпечення сталого розвитку банку ключове значення має забезпечення високого рівня якості кредитного портфеля. Це набуває особливої ваги в умовах, коли наслідки економічних потрясінь суттєво знижують платоспроможність позичальників. Недостатньо ефективне управління кредитними ресурсами та погіршення якості кредитних портфелів банків не лише створюють труднощі для подальшої роботи у сфері кредитування, але й негативно впливають на фінансову стійкість установ, їхню конкурентоспроможність та довіру клієнтів до банківського сектору загалом.

Аналіз свідчить, що виникнення проблемної заборгованості в банках не є випадковим процесом, а результатом певного комплексу передумов. Саме явище «проблемний кредит» передбачає необхідність застосування цілісного набору організаційних та правових механізмів, спрямованих на повернення заборгованих коштів та мінімізацію ймовірних фінансових збитків банку.

Значний внесок у дослідження методів менеджменту проблемних кредитів зробили такі науковці, як О.В. Крухмаль, М.І. Гойхман, О.Є. Бажанов, Н.А. Мостовенко, Н.Г. Волик, Є.М. Поздняков, Т.М. Болгар, О.П. Білько та інші. Проте наявні наукові напрацювання не повністю охоплюють питання детальної та комплексної класифікації цих методів, що обумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження в магістерській роботі виступають теоретичні основи та методичні підходи до менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Метою магістерської роботи є розробка рекомендації щодо удосконалення менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:  
- визначити сутність проблемних кредитів та фактори їх виникнення;

- дослідити класифікацію проблемних кредитів банку;
- вивчити основні підходи до менеджменту проблемних кредитів банку;
- навести загальну фінансово-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити рівень менеджменту проблемних кредитів в АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати рекомендації щодо запровадження сучасних методів менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити результати оптимізації менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

В роботі використано наступні методи дослідження: фінансового аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, узагальнення, коефіцієнтний метод тощо.

При виконанні кваліфікаційної магістерської роботи був використаний пакет програм Microsoft Office Word та Excel.



# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ БАНКУ

## 1.1 Сутність проблемних кредитів та фактори їх виникнення

На сучасному етапі розвитку банківської системи особливу роль відіграє забезпечення високої якості кредитного портфеля. Це особливо актуально в умовах, коли наслідки економічних криз суттєво погіршують фінансову спроможність позичальників. Неефективне управління кредитними ресурсами в банках і зниження якості їх кредитних портфелів не лише ускладнюють подальшу діяльність у сфері кредитування, але й негативно позначаються на фінансовій стабільності установ, їх конкурентоздатності та довірі до банківського сектора загалом.

Дослідження показують, що проблемна заборгованість банків не виникає раптово, а є наслідком низки передумов. Саме поняття «проблемний кредит» вимагає застосування комплексу організаційних і правових заходів для повернення заборгованих коштів і мінімізації можливих фінансових втрат банку [1;2;3;4;5] (таблиця 1.1). Нині поява такої заборгованості найчастіше обумовлена негативним впливом глобальної фінансової нестабільності, недоліками кредитної політики банків, а також небажанням окремих позичальників виконувати свої зобов'язання. У таких обставинах банки змушені самостійно знаходити шляхи для вирішення питань із поверненням кредитів.

Причини виникнення проблемної заборгованості можна класифікувати на кілька груп: зовнішні фактори, що не залежать від банків чи їхніх контрагентів; внутрішні чинники, що відображають управління банком; та аспекти, пов'язані з діяльністю позичальників. Багато з цих причин тісно пов'язані з кредитними ризиками, що є основою виникнення проблемних кредитів. Хоча зовнішні фактори, як правило, некеровані, досвідчене управління з боку керівництва банку може суттєво зменшити їхній вплив. Водночас внутрішні чинники, на які

впливає організація кредитної діяльності, прямо залежать від обраної банком стратегії, що відображає якість і ефективність його кредитної політики [1;2;3;4;5].

Таблиця 1.1. – Підходи до трактування поняття «проблемний кредит»

Автор	Визначення
Кльоба В. Л.	Заборгованість, за якою банком вбачається небезпека своєчасного і повного її погашення внаслідок дії різноманітних факторів (економічних, юридичних, соціальних тощо).
Денисенко М. П.	Кредит, за яким у заздалегідь встановлений час не було здійснено один або більше платежів, вагомо зменшилася ринкова вартість забезпечення, існують обставини, які піддають сумніву факт повернення позики.
Осокіна Т. М.	Кредит, за яким існують серйозні потенційні та помірні реальні загрози, тобто мають місце утруднення у виконанні позичальником боргу.
Тришак Л. С., Савчин Л. М.	Кредити, за якими своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилася ліквідність і ринкова вартість забезпечення, виникли обставини, які роблять сумнівним виконання позичальником своїх зобов'язань.
Сало І.В., Криклій О.А.	Кредит, за яким своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, з'явилися обставини, що сприяють банку мати сумнів про повернення кредиту.

Внутрішні чинники є відображенням загальної кредитної політики банку, а також пов'язані з недоліками у проведенні аналізу, структуризації та оформленні кредитної документації. До ключових аспектів, які чинять вплив на обсяги і появу проблемних кредитів, можна віднести організаційні моменти та контроль за виданими позиками, що включають часте використання суб'єктивних оцінок, надмірне делегування повноважень працівникам, технологічну складність і перевантаження моніторингових процесів на одного співробітника.

Необхідно також урахувувати екзогенні чинники, які можуть негативно позначитися на кредитному портфелі як з боку банку, так і позичальників. До таких факторів належать зміни в нормативно-правовій базі, що впливають на діяльність клієнтів, економічна нестабільність у країні, наслідки світових фінансових криз, політична невизначеність і навіть стихійні лиха, які здатні

зруйнувати бізнес позичальника або створити перешкоди для його нормального функціонування.

Окремо варто звернути увагу на причини невиконання кредитних зобов'язань фізичними особами, які можуть відрізнятися від загальних. Серед них – забудькуватість у здійсненні платежів, неспроможність раціонально розподіляти власний бюджет, а також непередбачувані події, які суттєво знижують фінансові можливості позичальника.

Зовнішні чинники залишаються практично неконтрольованими, проте за умови своєчасної реакції банк може мінімізувати їхній вплив і запобігти суттєвим фінансовим втратам. Водночас внутрішні причини, що стосуються діяльності клієнтів, здебільшого виявляються працівниками банку. Серед таких факторів можна виділити попередні випадки банкрутства клієнта, надмірний поспіх у поданні заявки на кредит, розбіжності в наданій інформації, раптове зняття значних коштів з рахунків, а також спроби позичальника тиснути на співробітників кредитного відділу. Інші ознаки можуть включати надмірну подрібненість фінансування, підозрілу поведінку клієнта, розмір кредиту, який перевищує його доходи чи активи, або залежність бізнесу позичальника від ризикових чинників, які можуть завдати шкоди його діяльності.

Додатково, до внутрішніх факторів, що пов'язані з продуктом, входить надання кредитів, які не відповідають фінансовим можливостям клієнта. Наприклад, поступове збільшення кредитного ліміту на картці може призвести до ситуації, коли позичальник неспроможний повернути отримані кошти. Існують також ризики, якщо кредитна пропозиція не відповідає профілю чи спеціалізації самого банку. Такі обставини можуть створити передумови для появи проблемних кредитів.

Щодо помилок у керівництві банку, вони можуть проявлятися у зосередженні виключно на тактичних чи стратегічних цілях, відсутності швидких і необхідних дій для управління кредитним портфелем, а також у розробці недостатньо продуманої кредитної політики.

Таким чином, як зовнішні, так і внутрішні фактори можуть спричиняти утворення проблемної заборгованості, але грамотне управління внутрішніми аспектами значно підвищує ефективність роботи банку у сфері кредитування.

Серед методологічних причин, що спричиняють виникнення проблемних кредитів, одними з найбільш значущих є недосконалі процедури банків щодо роботи із сумнівними активами, а також низька якість розроблених етапів їх обробки. Сюди ж входить недостатній рівень автоматизації управління цими активами, некоректна чи неточна оцінка стану банківських активів, а також відсутність чітких показників ефективності та мотивуючих механізмів для працівників, які займаються проблемною заборгованістю. Крім того, процеси управління ризиками та оцінка кількісних параметрів часто характеризуються значною неточністю, що також погіршує ситуацію.

До організаційних причин належать слабка адаптація внутрішньої структури банків та їхніх бізнес-процесів до ефективного управління проблемними активами. Невідповідність організаційної структури банківських відділів завданням зі стягнення заборгованості, брак у співробітників необхідних знань, практичного досвіду і навичок для роботи також сприяють збільшенню частки проблемних кредитів. Неузгодженість обов'язків між підрозділами та недостатня взаємодія між ними, а також загальний низький рівень організації цих процесів значно ускладнюють вирішення проблеми.

Зазвичай проблемні кредити не з'являються раптово. Вони можуть бути передбачені за низкою ознак, які кваліфіковані банківські працівники здатні своєчасно виявити. Це дозволяє вжити заходів для мінімізації можливих втрат від невиконання або затримки зобов'язань позичальниками. Чим раніше буде виявлено погіршення фінансового стану боржника або інші ознаки потенційної проблемності кредиту, тим легше можна буде уникнути негативних наслідків для банку.

Рівень кредитного ризику також є важливим показником для прогнозування можливих проблем. Згідно Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, що

затверджене Постановою Правління НБУ № 351 від 30.06.2016 року, процедура оцінки кредитного ризику включає кілька етапів [6]. Спершу проводиться оцінка фінансового стану позичальника: для юридичних осіб це здійснюється через розрахунок інтегрального показника, а для фізичних осіб – шляхом аналізу їх фінансового становища. Далі визначається клас боржника, залежно від отриманих результатів. Останнім етапом є оцінка обслуговування боргу на підставі тривалості прострочення платежів.

Національний банк України оновив низку нормативно-правових документів, що визначають пруденційні підходи до оцінки кредитного ризику. Ці зміни мають на меті забезпечення своєчасного й точного визначення банками кредитних ризиків, що сприятиме збереженню їхньої ліквідності та стабільності, а також гарантуванню виконання зобов'язань.

З початком воєнного стану в Україні були впроваджені тимчасові особливості оцінювання кредитного ризику, аби підтримати банки в адаптації до економічної невизначеності, зокрема шляхом запровадження кредитних канікул для позичальників. Із поступовим відновленням економіки Нацбанк повертається до загальноприйнятих підходів у цій сфері, що дозволяє банкам і регулятору більш точно оцінювати втрати та планувати заходи з відновлення капіталу.

Нові вимоги, зокрема, передбачають обов'язкове щомісячне чи щоквартальне погашення боргу в обсязі не менше суми нарахованих доходів за бухгалтерськими даними, а також повернення до розрахунку кількості днів прострочення з певними виключеннями. Окремо банки мають аналізувати стан застави на територіях, що постраждали від військових дій, з урахуванням можливих втрат чи пошкоджень.

На додаток, запроваджені певні послаблення для стимулювання реструктуризації кредитів. Банкам дозволяється не визнавати дефолту у випадках, коли довгострокова реструктуризація зменшує теперішню вартість грошових потоків більше ніж на 10%. Також тимчасово призупинені вимоги,

пов'язані з високим кредитним ризиком через фінансові показники позичальників.

Інші зміни торкнулися розширення можливостей для використання спрощених підходів до оцінки кредитного ризику, зокрема через збільшення граничних сум кредитів і боргів, які оцінюються груповим методом. Запроваджено також відповідність вимог до міжнародних стандартів щодо визнання дефолтними активів третьої стадії зменшення корисності.

Оновлення включають також зменшення ваги ризику для споживчих незабезпечених кредитів, що дозволить банкам використовувати капітал для покриття збитків, спричинених війною. Усі ці зміни спрямовані на підвищення стійкості банківської системи в умовах поточних викликів.

Таким чином, зовнішні фактори виникнення проблемних кредитів є неконтрольованими для банку, оскільки вони залежать від подій поза його впливом, таких як економічні кризи чи природні катастрофи. Однак внутрішні причини, пов'язані з організацією кредитної діяльності, підходами до оцінки ризиків та якістю політики банку, є повністю керованими. Їх ефективне управління має вирішальне значення для успішного функціонування банку у сфері кредитування.

## 1.2 Класифікація проблемних кредитів банку

Проблемні кредити є однією з найсерйозніших загроз для стабільності банківської системи, адже вони прямо впливають на ліквідність, прибутковість та фінансову стійкість установи. Ефективне управління такими активами потребує не лише спеціалізованих підходів до їх реструктуризації чи врегулювання, але й чіткого розуміння їх природи та причин виникнення. Саме тому важливо здійснити класифікацію проблемних кредитів, яка дозволить банку систематизувати їх за рівнем ризику, стадією дефолту, типом забезпечення та іншими критеріями. Такий підхід забезпечує більш точну

оцінку масштабів проблеми та дозволяє розробити оптимальні стратегії її вирішення.

Класифікація проблемних кредитів є важливим інструментом для ідентифікації, аналізу та управління ризиками банківського кредитного портфеля. Вона дозволяє систематизувати боргові зобов'язання клієнтів за ступенем їх проблемності, що сприяє вибору ефективних методів врегулювання (рисунок 1.1).

Основними критеріями для класифікації проблемних кредитів є:

1. Ступінь ризику:

- кредити першої категорії (стандартні) – кредити, які вчасно виконуються за умовами договору, і на яких немає ознак ризику дефолту. Це кредитні зобов'язання, що не є проблемними і не потребують додаткових заходів щодо управління ризиками.

- субстандартні кредити – кредити, які зазвичай не мають серйозних проблем з погашенням, однак є ознаки можливих майбутніх труднощів, наприклад, через погіршення фінансового стану позичальника або зовнішні економічні фактори.

- сумнівні кредити – кредити, у яких значно зростає ймовірність непогашення через суттєві труднощі позичальника або значне перевищення термінів погашення. Такі кредити потребують активного контролю та застосування санаційних заходів.

- безнадійні кредити – кредити, які майже напевно не будуть повернуті через серйозні фінансові проблеми позичальника, судові позови або інші обставини, що роблять стягнення боргу малоімовірним.

2. Термін прострочення:

- до 30 днів;

- до 90 днів;

- до 180 днів;

- до 360 днів;

- понад 360 днів.

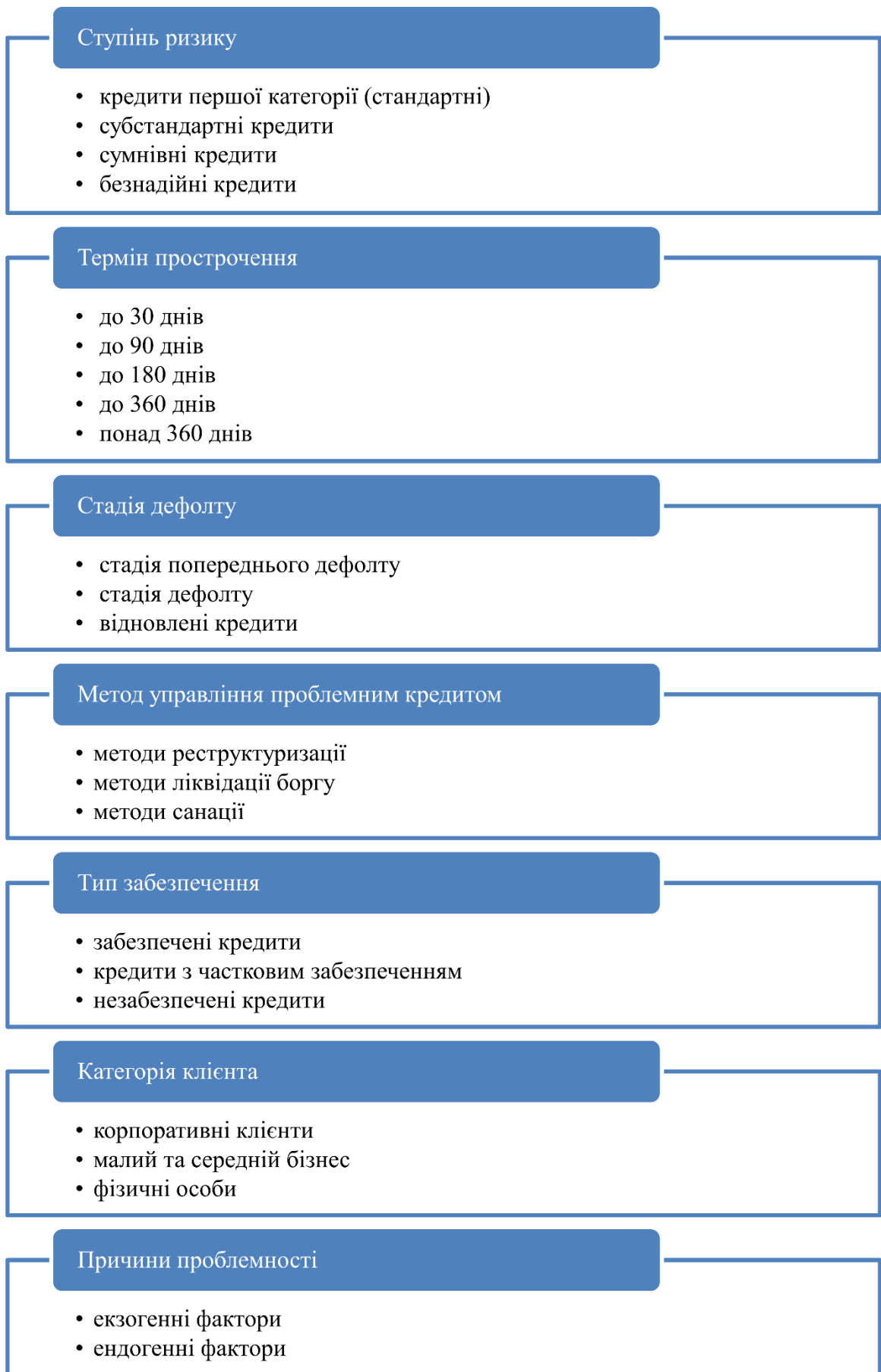


Рисунок 1.1 - Класифікація проблемних кредитів



### 3. Стадія дефолту:

- стадія попереднього дефолту – кредити, де позичальник ще має певні можливості для погашення боргу, але вже є ознаки його фінансових труднощів;
- стадія дефолту – кредити, де позичальник більше не в змозі виконувати свої зобов'язання за договором (наприклад, він не виплачує кредит більше ніж 90 днів або зупиняє платежі);
- відновлені кредити – кредити, що були реструктуризовані або піддані санації, і позичальник знову здатний їх погашати.

### 4. Метод управління проблемним кредитом:

- методи реструктуризації – включають перегляд умов кредиту (подовження терміну, зниження відсоткової ставки, зміна валюти кредиту тощо);
- методи ліквідації боргу – включають використання примусових заходів для стягнення боргу, таких як продаж активів, звернення до колекторів або судове стягнення;
- методи санації – це відновлення платоспроможності позичальника через внутрішні заходи (оптимізація витрат, продаж непрофільних активів) або залучення зовнішнього фінансування.

### 5. Тип забезпечення:

- забезпечені кредити – це кредити, для яких надано достатнє майно або фінансові інструменти (застава, порука, гарантії), які можуть бути використані для погашення заборгованості в разі несплати позичальником. Забезпечення таких кредитів знижує ризик для банку, оскільки дозволяє стягнути борг за рахунок реалізації заставного майна;
- кредити з частковим забезпеченням – це кредити, забезпечення яких недостатньо для повного покриття заборгованості у разі дефолту. Такі кредити мають більш високий рівень ризику, оскільки у випадку непогашення боргу банк може не отримати повного відшкодування;
- незабезпечені кредити – кредити, які не мають забезпечення або ж їх забезпечення недостатньо для покриття всього обсягу заборгованості. У разі

дефолту позичальника банк не має можливості стягнути борг через заставу, що збільшує ризик втрат.

#### 6. Причини проблемності:

- екзогенні фактори – економічна нестабільність, зміна ринкових умов, форс-мажорні обставини;

- ендогенні фактори – помилки в оцінці кредитоспроможності, неефективність бізнес-моделі позичальника, порушення умов договору.

#### 7. Категорія клієнта:

- корпоративні клієнти – великі бізнеси, чия проблемна заборгованість пов'язана з масштабними фінансовими ризиками.

- малий та середній бізнес – менші обсяги кредитування, але більша вразливість до зовнішніх факторів.

- фізичні особи – споживчі кредити, іпотека чи кредити на авто, проблемність яких часто пов'язана з особистими обставинами.

Також за ступенем ризику кредити можуть бути класифіковані згідно наступного підходу:

Низький ризик - відносини, які становлять мінімальний ризик, усі кредитні компоненти зараз і в найближчому майбутньому є сильними.

Прийнятний ризик - відносини, які становлять задовільний ризик, без явних матеріальних слабкостей.

Помірний ризик - відносини, де один або більше кредитних компонентів є слабкими; хоча безпосередня втрата не є очевидною, потрібен ретельний моніторинг.

Високий ризик - відносини, у яких спостерігаються суттєві слабкості, і якщо їх не виправити, погашення може опинитися під загрозою.

Надмірний ризик - відносини, у яких відбулося погіршення одного або більше кредитних компонентів, і ймовірно, що буде втрачено основну суму або відсотки.

Неприйнятний ризик - відносини, у яких втрата основної суми або відсотків є неминучою.

Класифікація проблемних кредитів допомагає банкам визначати масштаби фінансових ризиків, удосконалювати політику управління кредитним портфелем, а також розробляти дієві механізми роботи з такими боргами. Це є важливою складовою у забезпеченні фінансової стабільності банку і банківської системи в цілому.

### 1.3 Основні підходи до менеджменту проблемних кредитів банку

Ефективне управління проблемними кредитами є ключовим завданням банківських установ, яке впливає на ділову репутацію, фінансовий стан і конкурентоспроможність банку. Сучасні умови функціонування ускладнені глобальними економічними кризами, військовими конфліктами та змінами у законодавчому полі, висувають нові вимоги до менеджменту кредитних ризиків.

У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи розглянуто ключові аспекти та підходи по управлінню проблемними кредитами, які враховують специфіку фінансової діяльності банків й провідні практики, що застосовуються у світовій банківській сфері. Особливу увагу приділено системним методам реструктуризації кредитів, застосуванню цифрових технологій у моніторингу та управлінні ризиками, а також нормативно-правовим аспектам, що регулюють цю сферу в Україні.

Метою цього підрозділу є визначення ефективних інструментів і методів, які можуть бути використані для зниження рівня проблемної заборгованості. Значний внесок у дослідження методів менеджменту проблемних кредитів зробили такі науковці, як О.В. Крухмаль [7], М.І. Гойхман [8], Н.Г. Волик [9], Н.А. Мостовенко [10], Т.М. Болгар [11], Є.М. Поздняков [12], О.Є. Бажанов [13], О.П. Білько [14]. Проте наявні наукові напрацювання не повністю охоплюють питання детальної та комплексної класифікації цих методів, що обумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Метод управління проблемними кредитами визначається як набір інструментів і прийомів, які використовує банк для вирішення проблем із поверненням тіла кредиту і відсотків, прагнучи досягти цього з мінімальними витратами.

У науковій літературі представлено різноманітні підходи до класифікації таких методів. Зокрема, М.І. Гойхман пропонує розподіл методів на внутрішні та зовнішні [8]. До внутрішньобанківських належать пролонгація кредиту, запровадження кредитних канікул, зміна погашення із класичної схеми на ануїтетну або навпаки, а також переведення кредиту з іноземної у національну валюту. Зовнішні методи включають передачу проблемних кредитів колекторам, продаж кредитів фінансовим компаніям із оптимізацією балансу, реалізацію за допомогою факторингу і сек'юритизацію.

Н.Г. Волик, погоджуючись із цією класифікацією, уточнює, що внутрішньобанківські методи можна вважати реструктуризацією боргу, до якої також належать зниження штрафних санкцій і відсоткової ставки [9].

С.М. Фролов, В.М. Олійник і І.С. Гиренко виділяють дві категорії методів: реструктуризацію кредитної заборгованості та ліквідацію проблемних кредитів, куди входять продаж заставного майна, досудове стягнення (передача кредиту третій стороні) й судові позови [15].

О.В. Крухмаль зосереджується на двох підходах – відновленні кредиту (передусім через реструктуризацію) та його ліквідації, доповнюючи класифікацію методів ліквідації різноманітними способами, як-от: реалізація застави, стягнення через гаранта, страхове відшкодування, передача активів колекторським компаніям, продаж фінансовим компаніям за різними умовами, списання безнадійної заборгованості за рахунок резервів та юридичне стягнення [7].

Н.А. Мостовенко акцентує на реабілітації та ліквідації як основних методах управління. Дослідник обґрунтовано вважає, що реструктуризація є лише етапом реабілітації, а ліквідація охоплює претензійно-позовну роботу та стягнення на майно [10].

Проаналізувавши підходи дослідників до класифікації методів управління проблемними кредитами, можна зробити висновок, що наявні наукові напрацювання в цій сфері є доволі розрізненими та мають суперечливий характер. Також доцільно виділити два ключових методи (або групи методів) для вирішення питань із проблемними кредитами (рисунок 1.2):

1. Метод ліквідації – здійснення повного чи часткового погашення кредиту за рахунок реалізації заставного майна позичальника, інших активів, залучення гарантійних осіб чи поручителів, передачі або продажу кредиту третім особам, а також його списання.

2. Метод реструктуризації (санації, реабілітації) – забезпечення співпраці між банком і позичальником із метою перегляду умов кредитної угоди таким чином, щоб створити реальні можливості для погашення заборгованості.

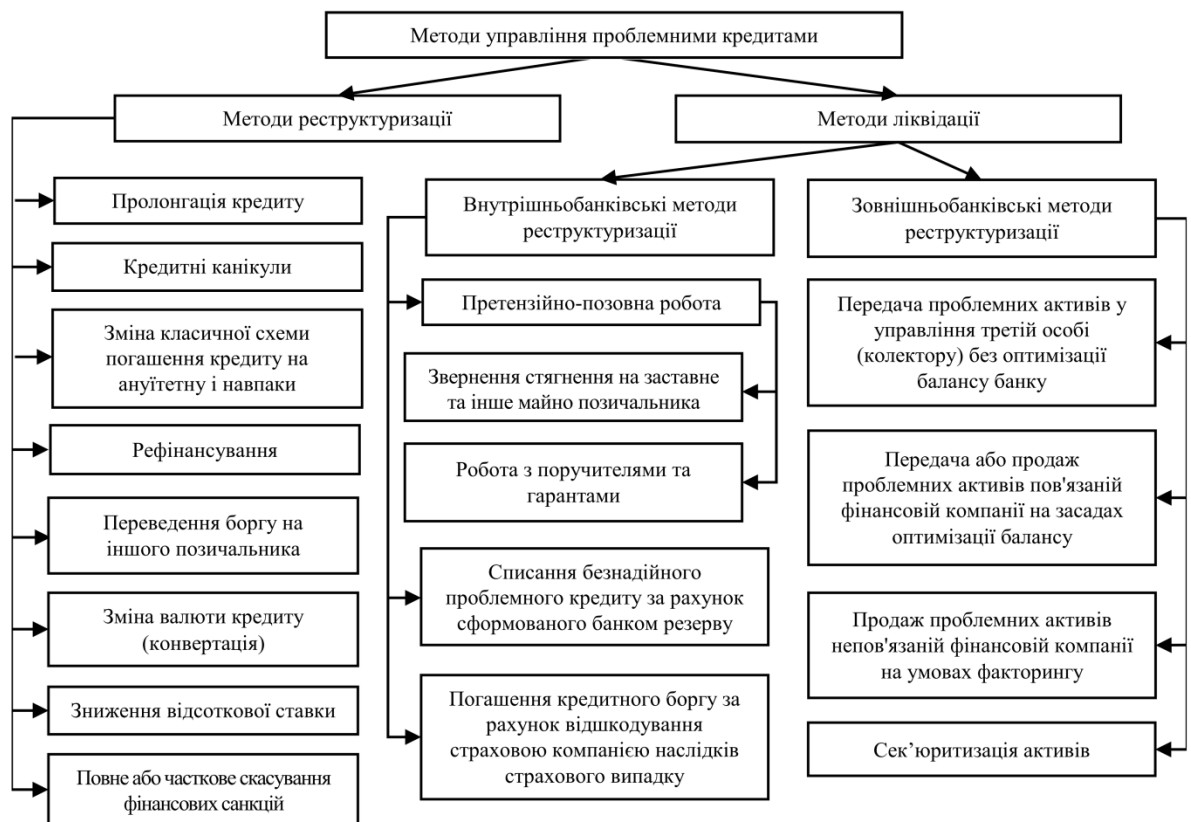


Рисунок 1.2 – Напрями менеджменту проблемних кредитів

Система управління кредитами є комплексним інструментом, який забезпечує ефективне планування, оцінку, надання та моніторинг кредитних

ресурсів. Її мета — мінімізувати кредитні ризики, оптимізувати прибутковість фінансових установ та забезпечити надійність кредитного портфеля. Основні елементи цієї системи включають елементи, що наведено на рисунку 1.3.

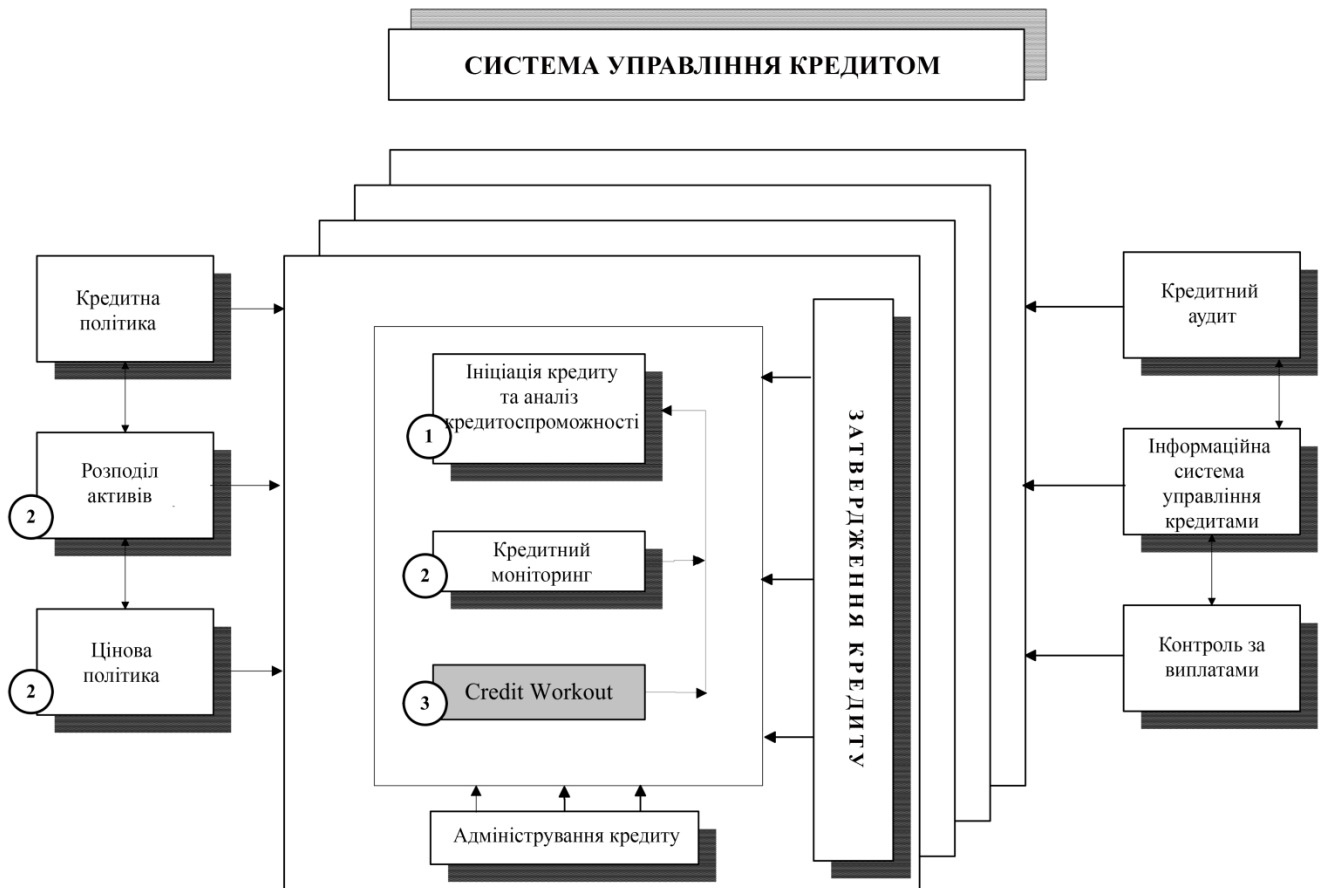


Рисунок 1.3 – Система управління кредитами

Кредитна політика - це основний документ, що визначає стратегічні підходи до управління кредитами. Вона регламентує типи кредитів, які можуть надаватися, допустимі рівні ризику, вимоги до позичальників та інші ключові аспекти. Чітко визначена кредитна політика сприяє зниженню ризиків і підвищенню прозорості процесів.

Розподіл активів визначає структуру активів банку, розподіляючи їх між різними типами кредитів залежно від рівня ризику, прибутковості та потреб ринку. Стратегічний розподіл активів допомагає забезпечити фінансову стійкість і прибутковість.

Встановлення ставок відсотків і інших умов кредитування це важлива складова управління кредитами. Ціноутворення враховує ризики, витрати на фінансування та рівень конкуренції на ринку.

Процес затвердження передбачає оцінку кредитоспроможності позичальника, аналіз фінансових показників та ризиків. Це забезпечує зважене рішення щодо надання кредиту.

Регулярний кредитний аудит дозволяє оцінити якість кредитного портфеля, виявити слабкі місця та вдосконалити процеси управління. Це забезпечує відповідність кредитної діяльності вимогам законодавства та внутрішнім стандартам.

Інформаційна система управління кредитами повинна забезпечувати автоматизацію процесів, від збору даних до моніторингу виконання кредитних угод. Це підвищує швидкість обробки заявок, забезпечує точність даних та зручність аналізу.

Відстеження та контроль своєчасності погашення кредитів є важливим для зниження рівня прострочених заборгованостей. Цей елемент включає роботу з боржниками, попередження прострочень та процедури врегулювання заборгованості.

Після надання кредиту важливо ефективно управляти його адмініструванням та обслуговуванням, включаючи контроль за дотриманням умов угоди, моніторинг фінансового стану позичальника та ведення документації.

Credit Workout є важливим інструментом у діяльності банків, особливо в умовах економічної нестабільності чи кризових явищ, коли збільшується обсяг проблемних кредитів. Успішний workout вимагає комплексного підходу, який включає фінансовий аналіз, управлінські рішення, переговори з боржниками та взаємодію з юридичними службами. Практичні цілі Credit Workout полягають у максимізації відшкодування, зниженні ризиків неповернення та, за можливості, підтриманні співпраці з боржником для подальшої роботи.

Злагоджена робота всіх зазначених елементів створює надійну систему управління кредитами, що сприяє досягненню фінансових цілей установи та забезпечує високий рівень довіри клієнтів.

Процес санації проблемних кредитів включає кілька ключових стадій (рисунок 1.4).

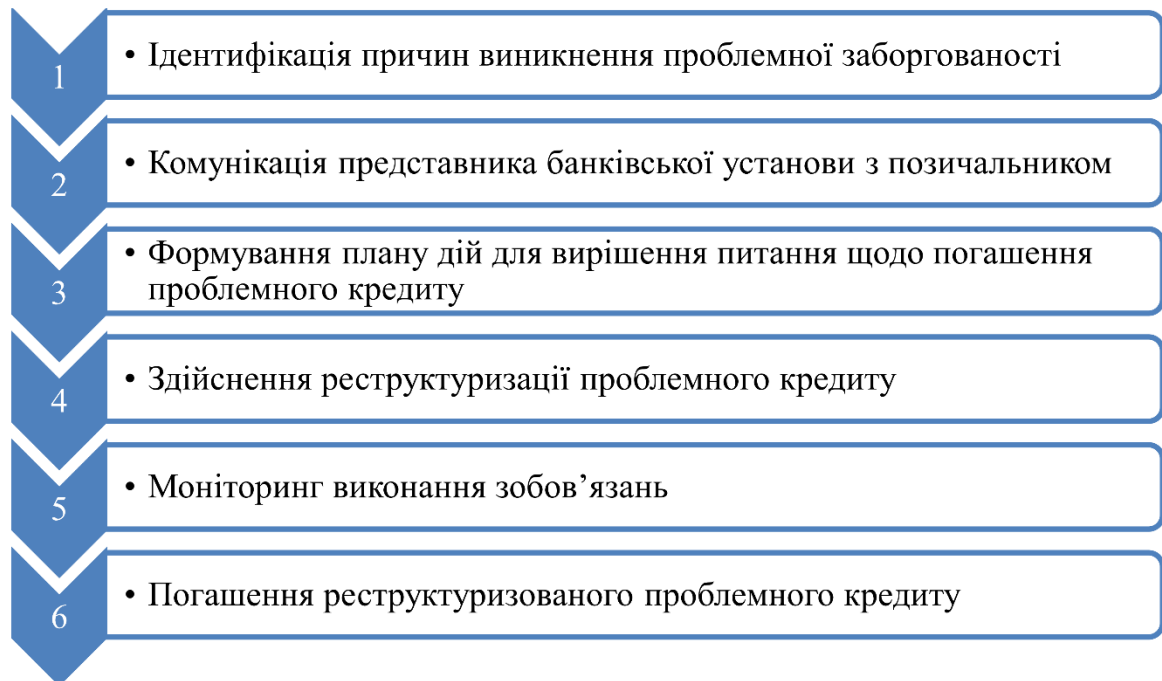


Рисунок 1.4 - Ключові стадії санації проблемних кредитів

Реструктуризація проблемних кредитів передбачає перегляд умов кредитного договору з метою адаптації їх до фінансових можливостей позичальника, який перебуває у складній економічній ситуації.

Серед основних способів реструктуризації, які практикуються банками, можна виділити: продовження терміну дії кредиту, надання кредитних канікул, зміна графіку погашення (з переходом на ануїтетну чи класичну схему), рефінансування кредиту, зміна валюти кредиту (валютна конверсія), передача зобов'язань іншому позичальнику, зниження відсоткової ставки, а також списання або анулювання частини нарахованих штрафів і пені, які не були сплачені.



Ліквідація проблемних кредитів реалізується за допомогою внутрішніх і зовнішніх методів. Внутрішньобанківські підходи включають пряме вирішення питання заборгованості силами співробітників банку, зокрема: пред'явлення претензій, отримання страхового відшкодування, а також списання боргу у разі визнання його безнадійним.

Якщо внутрішні заходи не дають результатів, банк звертається до зовнішніх механізмів, таких як передача проблемних активів стороннім компаніям для управління (наприклад, колекторським агентствам), продаж активів фінансовим установам із застосуванням факторингу або сек'юрітизація активів.

Вибір відповідного методу вирішення питання залежить від конкретних обставин, які ретельно аналізуються керівництвом банку. Оптимальним підходом вважається реструктуризація або санація кредиту, що дозволяє відновити нормальні ділові відносини між банком і клієнтом. У разі, якщо реструктуризація не дає бажаного ефекту, банк змушений вдатися до остаточної ліквідації проблемного кредиту, що сприяє покращенню структури балансу та підвищенню ліквідності.

Таким чином, успішність управління проблемними кредитами залежить від удосконалення підходів до їх вирішення, що вимагає систематизації методів, розуміння їхніх переваг і недоліків, а також адаптації до специфічних умов кожної ситуації.

Проблемні кредити є значним викликом для банківської системи, оскільки вони безпосередньо впливають на ліквідність, прибутковість та фінансову стабільність банків. Їхнє виникнення зумовлене як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Зовнішні чинники, такі як економічні кризи, політична нестабільність або стихійні лиха, є неконтрольованими для банків. Натомість внутрішні фактори, пов'язані з організацією кредитної діяльності, кредитною політикою та ефективністю управління ризиками, можуть бути мінімізовані через належне управління.

Для запобігання виникненню проблемних кредитів і вирішення вже існуючих, банки повинні використовувати комплексний підхід. Це включає удосконалення кредитної політики, впровадження автоматизованих систем моніторингу, реструктуризацію боргу та залучення зовнішніх інструментів, таких як продаж активів або співпраця з колекторськими агентствами.

Своєчасна ідентифікація проблемних кредитів, розуміння їхніх причин та використання відповідних методів управління дозволяють мінімізувати фінансові втрати банку, зміцнити його позиції на ринку та підвищити рівень довіри клієнтів. Удосконалення системи менеджменту проблемних кредитів сприяє стабільності банківської системи загалом.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 2.1 Фінансово-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Акціонерне товариство Комерційний Банк «ПриватБанк» - найбільший комерційний банк України, який займає провідні позиції у фінансовій системі країни. Банк був заснований у 1992 році, а в грудні 2016 року перейшов у державну власність у зв'язку з процесом націоналізації.

АТ КБ «ПриватБанк» є універсальною багатопрофільною фінансовою установою, яка зосереджує свою діяльність на обслуговуванні роздрібних клієнтів, активно підтримує малий і середній бізнес та вибірково надає послуги корпоративному сектору.

Банк працює з березня 1992 року. Станом на 31 грудня 2023 року його мережа включала 8 філій і 1200 відділень по Україні, а також одну філію на Кіпрі. Для порівняння, на 31 грудня 2021 року в Україні діяли 20 філій і 1475 відділень, а філія на Кіпрі залишалася незмінною.

АТ КБ «ПриватБанк» це державний банк. Сто відсотків акцій банку належить державі, а саме Міністерству фінансів України.

Основні послуги: роздрібне та корпоративне кредитування, депозитні програми, обслуговування карткових рахунків, міжнародні грошові перекази, інтернет-банкінг тощо.

АТ КБ «ПриватБанк» - лідер серед українських банків за розміром активів, які станом на 31.12.2023 року перевищували 680 млрд. грн (таблиця 2.1).

У таблиці 2.1 представлено дані аналізу активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки. Дані включають основні показники активів, їх абсолютні та відносні зміни.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк», млн.грн.

Стаття	Рік					Абсолютне відхилення, млн.грн.			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	45894	49911	52835	94191	152282	4017	2924	41356	58091
Кредити та аванси банкам	27118	25059	26243	103837	134237	-2059	1184	77594	30400
Кредити та аванси клієнтам	59544	55021	68218	68084	92019	-4523	13197	-134	23935
Інвестиційні цінні папери	152157	221661	222277	239752	271847	69504	616	17475	32095
Поточні податкові активи	2257	6660	9978	9079	4	4403	3318	-899	-9075
Інвестиційна нерухомість	4623	4161	1989	2155	2340	-462	-2172	166	185
Основні засоби	6480	7642	7362	6617	6690	1162	-280	-745	73
Відстрочені податкові активи	0	0	0	1100	1952	0	0	1100	852
Інвестицій в дочірні, спільні, асоційовані підприємства	155	30	30	30	30	-125	0	0	0
Інші фінансові активи	2210	3448	2644	6498	9493	1238	-804	3854	2995
Інші нефінансові активи	9285	8900	9713	9189	9094	-385	813	-524	-95
Непоточні активи або групи вибуття	0	32	7	64	20	32	-25	57	-44
Всього активів	309 723	382 525	401 296	540 596	680 008	72802	18771	139300	139412

У 2021 році банк мав 52 835 млн. грн. у вигляді грошових коштів та їх еквівалентів. У 2022 році цей показник суттєво збільшився до 94 191 млн. грн., що свідчить про приріст на 41 356 млн. грн. (+78,27%). У 2023 році обсяг грошових коштів продовжив зростання і досяг 152 282 млн. грн. (+58 091 млн. грн., +61,67%).

Умови війни спонукали банк тримати високий рівень ліквідності для забезпечення стабільності розрахунків. Впровадження нових продуктів і підвищення довіри клієнтів могли збільшити обсяг коштів на поточних рахунках. Активна підтримка державних програм могла сприяти акумулюванню коштів. Значне збільшення ліквідних активів демонструє готовність банку швидко реагувати на виклики економіки.

У 2021 році кредити іншим банкам склали 26 243 млн. грн. У 2022 році відбулося різке зростання до 103 837 млн. грн. (+77 594 млн. грн., +295,68%). У 2023 році цей показник виріс до 134 237 млн. грн. (+30 400 млн. грн., +29,28%). Активізація міжбанківських операцій, зокрема інвестування в короткострокові активи інших фінансових установ. Зростання ролі банку як ключового гравця у підтримці ліквідності банківської системи України. АТ КБ «ПриватБанк» значно збільшив свої операції з іншими банками, що свідчить про його важливу роль у підтримці міжбанківської ліквідності.

В 2021 році обсяг кредитів клієнтам становив 68 218 млн. грн., а в 2022 році показник дещо знизився до 68 084 млн. грн. (-134 млн. грн., -0,20%). У 2023 році обсяг зріс до 92 019 млн. грн. (+23 935 млн. грн., +35,16%).

У 2022 році незначне зниження могло бути зумовлене обережною кредитною політикою через високі ризики війни. У 2023 році спостерігалось відновлення кредитування бізнесу та фізичних осіб, що свідчить про стабілізацію ситуації та попит на фінансування. Повернення до зростання кредитного портфеля у 2023 році свідчить про підвищення довіри клієнтів до банку та розвиток кредитного ринку.

Обсяг інвестицій у цінні папери в 2021 році складав 222 277 млн. грн. У 2022 році показник зріс до 239 752 млн. грн. (+17 475 млн. грн., +7,86%). У 2023 році інвестиції досягли 271 847 млн. грн. (+32 095 млн. грн., +13,39%).

Основну частину інвестицій могли становити державні облігації, які банк придбав для підтримки державного бюджету в умовах війни. Цінні папери залишаються стабільним інструментом для збереження та примноження капіталу. Поступове збільшення обсягу інвестицій у цінні папери свідчить про прагнення банку забезпечити стабільність своїх доходів та підтримати економіку України.

Активи АТ КБ «ПриватБанк» демонструють стабільне зростання за всіма основними показниками. Особливо помітним є збільшення грошових коштів і кредитів іншим банкам, що підкреслює роль ПриватБанку у фінансовій стабільності країни. Відновлення кредитування клієнтів і зростання інвестицій у державні цінні папери свідчать про адаптивність банку до умов економічної невизначеності.

Аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє оцінити ефективність управління активами, пасивами, доходами та витратами банку, а також його стійкість до зовнішніх викликів. Особливу увагу варто приділити структурі активів, динаміці основних показників ліквідності, прибутковості, якості кредитного портфеля та рівню залучення ресурсів.

Цей аналіз є важливим інструментом для виявлення сильних та слабких сторін банку, розробки стратегічних напрямів розвитку та визначення його впливу на економічну стабільність країни. У контексті військових дій та економічної нестабільності особливо актуальною стає оцінка адаптивності банку до нових умов.

Нижче буде представлено результати аналізу показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» (таблиця 2.2).

Аналіз показників ділової активності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2023 роки демонструє динаміку, що відображає зміни в його фінансовій політиці, а

також вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, викликана війною в Україні.

Таблиця 2.2 - Аналіз ділової активності АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів	0,82	0,86	0,83	0,89	0,88
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	0,78	0,82	0,81	0,87	0,82
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи	1,04	1,07	1,04	1,15	1,17
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель	0,23	0,17	0,29	0,37	0,40
Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель	4,04	5,68	3,35	2,68	2,36
Коефіцієнт рівня дохідних активів	0,79	0,81	0,80	0,77	0,75
Коефіцієнт кредитної активності	0,19	0,14	0,24	0,33	0,35
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери і пайову участь	0,51	0,59	0,56	0,45	0,40
Коефіцієнт (частка) інвестицій у дохідних активах	0,64	0,73	0,70	0,58	0,54
Коефіцієнт проблемних кредитів	79,89	57,45	71,88	72,82	66,53

Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів зріс із 0,83 у 2021 році до 0,89 у 2022, але трохи знизився до 0,88 у 2023. Це свідчить про стабільний рівень залучення коштів, хоча темпи зростання сповільнилися.

Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів дорівнює 0, що може вказувати на відсутність активного залучення міжбанківських кредитів як джерела фінансування.

Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів демонструє зростання з 0,81 у 2021 до 0,87 у 2022, але зниження до 0,82 у 2023. Це може вказувати на зменшення довіри клієнтів до банківської системи чи зміну умов депозитних програм.

Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи має позитивну динаміку, зростаючи з 1,04 у 2021 до 1,17 у 2023. Це свідчить про підвищення ефективності використання залучених ресурсів.

Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель також зростає з 0,29 у 2021 до 0,40 у 2023, що демонструє покращення активності у кредитуванні.

Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель зменшується з 3,35 у 2021 до 2,36 у 2023. Це може бути наслідком зменшення частки кредитів у загальній структурі активів.

Коефіцієнт рівня дохідних активів поступово знижується з 0,80 у 2021 до 0,75 у 2023, що свідчить про зменшення частки активів, які генерують дохід. Це негативна тенденція, яка може бути викликана збільшенням проблемних кредитів.

Коефіцієнт кредитної активності зростає з 0,24 у 2021 до 0,35 у 2023, що відображає збільшення кредитної діяльності банку.

Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери і пайову участь знижується з 0,56 у 2021 до 0,40 у 2023, що свідчить про скорочення обсягів інвестицій у ці інструменти.

Коефіцієнт (частка) інвестицій у дохідних активах також зменшується з 0,70 у 2021 до 0,54 у 2023, що може бути пов'язано зі зменшенням довіри до ринку цінних паперів.

Якість кредитного портфеля характеризується коефіцієнтом проблемних кредитів. Так коефіцієнт проблемних кредитів (NPL, non-performing loans) є важливим показником якості кредитного портфеля банку. Аналізуючи динаміку цього показника для АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019–2023 років, можна зробити наступні висновки: В 2019 році коефіцієнт проблемних кредитів склав 79,89%, що свідчить про високий рівень проблемних активів. Це характерно для банківської системи України після кризи 2014–2015 років. Значне зниження до 57,45% у 2020 році може бути результатом роботи з реструктуризації кредитів або списання безнадійних боргів, а також впливу заходів, спрямованих



на покращення якості активів. В 2021 році показник зріс до 71,88%, що свідчить про ускладнення роботи банку з управління кредитним портфелем. Однією з причин може бути наслідок пандемії COVID-19, яка негативно вплинула на платоспроможність клієнтів. Незначне зростання до 72,82% у 2022 році ймовірно, пов'язано з впливом війни в Україні, яка суттєво вплинула на економіку країни та знизила фінансову стабільність клієнтів банку. 2023 рік характеризувався зниженням показника до 66,53%. Цей спад може бути результатом стабілізації економічної ситуації, адаптації бізнесу до нових умов, а також продовження роботи банку з поліпшення управління кредитним портфелем.

У період 2019–2023 років коефіцієнт проблемних кредитів демонструє нестабільну динаміку. Максимальне значення спостерігалось у 2019 році, а мінімальне — у 2020 році.

Незважаючи на зниження показника у 2023 році, його значення все ще залишається досить високим (66,53%), що свідчить про значні ризики у кредитному портфелі банку.

Основними зовнішніми чинниками, що впливали на динаміку коефіцієнта NPL, були: економічні наслідки пандемії COVID-19 (2020–2021 рр.), війна в Україні (з 2022 р.), яка призвела до зниження доходів підприємств і населення.

Для подальшого зниження коефіцієнта проблемних кредитів, ПриватБанку доцільно посилити роботу з проблемними кредитами шляхом реструктуризації боргів та вдосконалення процедур стягнення заборгованості; запровадити нові підходи до оцінки кредитних ризиків, адаптовані до умов військового часу; розвивати інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, що допоможе зменшити частку неплатоспроможних клієнтів.

Таким чином залучення коштів залишається стабільним, але активність у використанні строкових депозитів знижується. Ефективність використання залучених коштів у дохідні активи зростає, що свідчить про покращення операційного управління. Негативна динаміка проблемних кредитів ставить під загрозу фінансову стійкість банку. Зниження інвестиційної активності вказує на

обережну політику банку в умовах високого ризику. Для поліпшення показників доцільно спрямувати зусилля на управління якістю кредитного портфеля, диверсифікацію джерел доходів та активізацію роботи з проблемними активами.

Далі визначимо показники рентабельності, оцінимо їх значення, тенденції та сформулюємо висновки щодо рівня рентабельності банку.

У таблиці 2.3 представлені розрахунки рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019-2023 років.

Таблиця 2.3 - Аналіз рентабельності АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Загальний рівень рентабельності, %	53,89	39,01	48,55	38,01	34,33
Коефіцієнт окупності витрат доходами, %	1,71	1,31	2,27	2,05	2,32
Чиста процентна маржа (рівень дохідності активів), %	6,35	5,65	7,31	7,38	8,77
Чистий спред (рівень дохідності процентних операцій), %	50,95	49,87	50,55	63,37	70,79
«Мертва точка» прибутковості банку, %	-0,03	-0,05	-0,06	-0,04	-0,04
Рентабельність активів, %	10,53	6,35	8,73	5,59	5,55
Рентабельність дохідних активів, %	11,18	6,76	9,37	5,87	5,70
Рентабельність загального капіталу, %	59,82	46,00	52,62	52,26	44,51
Рентабельність статутного фонду (акціонерного капіталу), %	15,83	11,79	17,01	14,65	18,33

Загальний рівень рентабельності показує поступове зниження протягом трьох років. Це свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів

банку та зниження здатності генерувати прибуток при існуючих витратах. Найбільше зниження спостерігається в 2022 році на 10,54 п.п., що може бути пов'язано зі складною економічною ситуацією в країні через війну та змінами у фінансовій політиці банку.

Також спостерігається незначне зниження коефіцієнта окупності витрат доходами в 2022 році на 0,22 п.п, що може свідчити про певні труднощі в отриманні доходів, що компенсують витрати. Однак у 2023 році коефіцієнт знову зріс на 0,27 п.п., перевищивши рівень 2021 року. Це може свідчити про стабілізацію фінансових показників банку або поліпшення ефективності управління витратами.

Чиста процентна маржа зростає протягом трьох років, що вказує на поступове покращення ефективності процентних операцій. Найбільше зростання спостерігається в 2023 році (на 1,39 п.п. порівняно з 2022 роком), що може бути результатом більш високих процентних ставок або ефективнішого використання активів (рисунок 2.1).

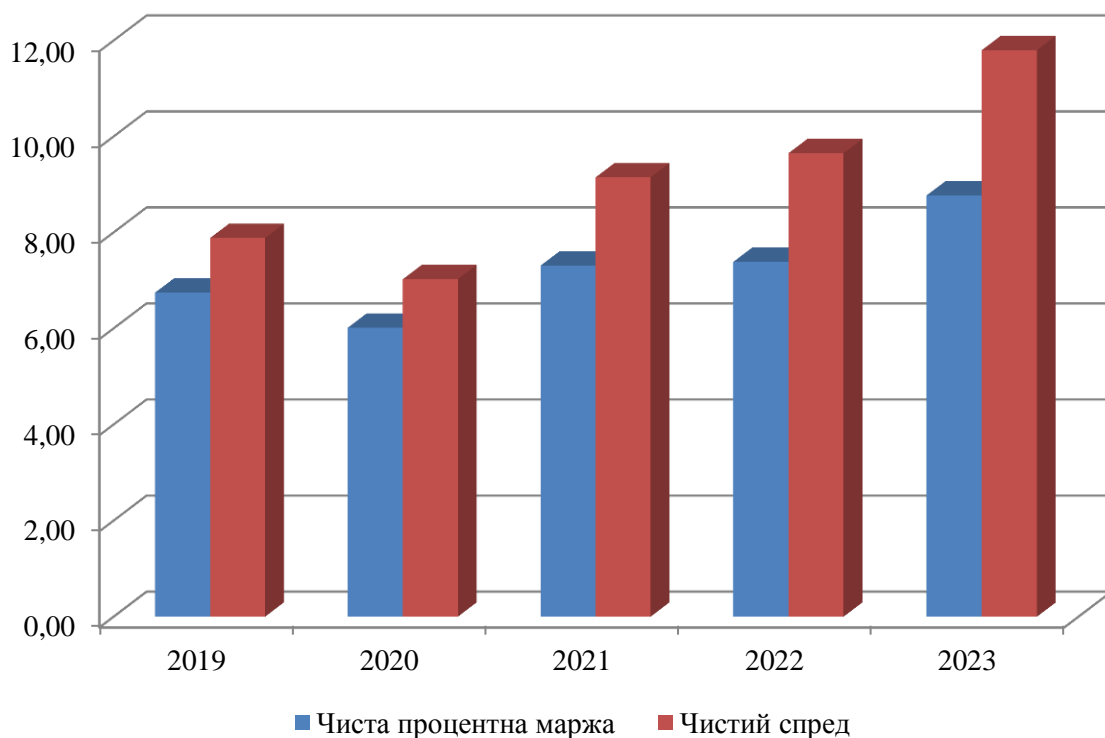


Рисунок 2.1 - Динаміка чистого спреду та процентної маржі АТ КБ «ПриватБанк»

Чистий спред демонструє суттєве зростання в кожному році, зокрема значний стрибок у 2022 році на 12,82 п.п. Це свідчить про те, що банк зміг отримати більший дохід від процентних операцій, що може бути результатом підвищення процентних ставок або збільшення маржі на кредитах та депозитах.

Хоча показник «мертвої точки» залишається від'ємним протягом всіх трьох років, зменшення його абсолютного значення у 2022-2023 роках (на 0,02 п.п.) є позитивною зміною. Це свідчить про зниження рівня витрат, необхідних для досягнення прибутковості.

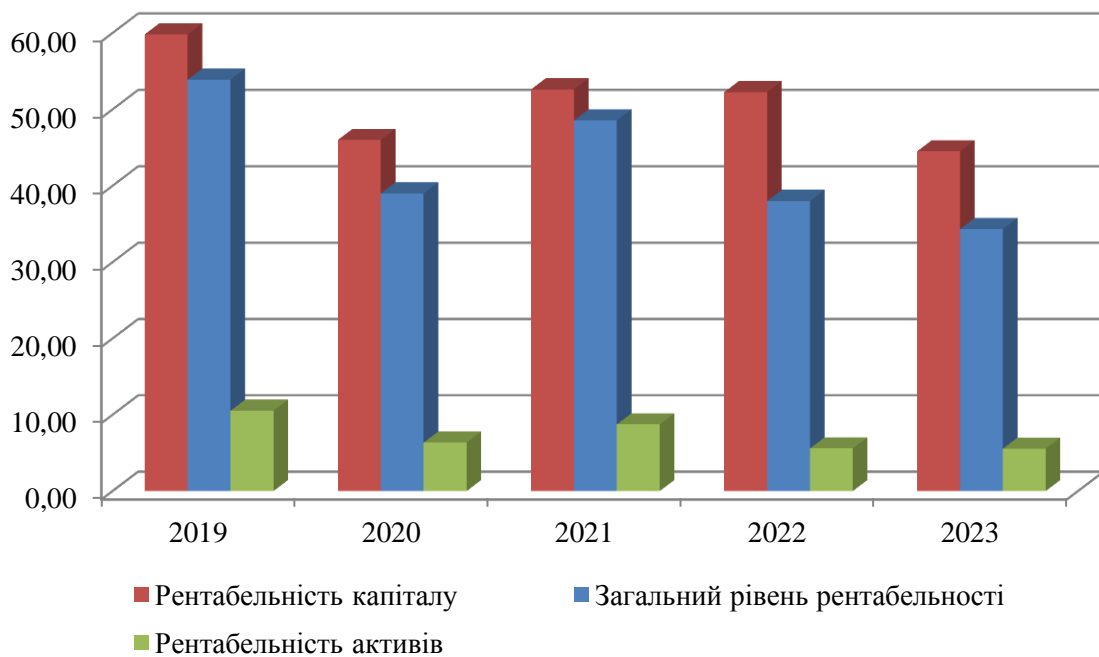


Рисунок 2.2 - Показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк»

Зниження рентабельності активів від 8,73% до 5,59% у 2022 році є значним. Протягом 2023 року цей показник стабілізувався на рівні 5,55%, що свідчить про те, що ефективність використання активів не покращилася, хоча й не погіршилась більше (рисунок 2.2).

Рентабельність дохідних активів демонструє значне падіння в 2022 році на 3,50 п.п., що може бути наслідком зниження доходів або зростання дохідних активів, які не приносили очікуваного прибутку. У 2023 році цей показник зменшився ще трохи на 0,17 п.п., але темпи зниження уповільнились.

Найбільша зміна за весь період — це різке падіння рентабельності капіталу в 2023 році. Показник змінився з позитивного рівня у 2021 та 2022 роках на від'ємний у 2023 році. Це свідчить про можливі значні збитки або неефективність використання капіталу в умовах фінансової нестабільності.

Рентабельність статутного капіталу знизилась у 2022 році, але у 2023 році вона знову зросла, досягнувши рівня 2021 року. Це може бути результатом підвищення ефективності використання акціонерного капіталу або поліпшення фінансових результатів банку в кінці 2023 року.

Коефіцієнт кредитної активності поступово зменшується, що може вказувати на зниження темпів кредитування або зростання пасивів банку. Це може бути результатом обережної кредитної політики або зниження попиту на кредити.

Коефіцієнт інвестиційної активності зростає, що вказує на збільшення частки інвестицій у загальній структурі активів банку. Це може свідчити про стратегічну диверсифікацію банку та збільшення участі в інвестиціях, що приносить додаткові доходи.

Різке зростання коефіцієнта проблемних кредитів вказує на погіршення якості кредитного портфеля банку. Це свідчить про збільшення кількості проблемних та неповернених кредитів, що може бути пов'язано з економічними труднощами або ризиками, які виникли в результаті військової ситуації чи інших факторів.

Протягом 2019-2023 років спостерігається певне погіршення загальної фінансової ситуації в банку, зокрема через зниження рентабельності та збільшення проблемних кредитів. Однак є й позитивні моменти, такі як зростання чистої процентної маржі та спреду, що вказує на можливості для покращення прибутковості за умови подальшої оптимізації кредитної політики та контролю за витратами.

У таблиці 2.4 наведено результати аналізу показників ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності стабільно зростає. Найбільше збільшення відбулося між 2021 і 2022 роками (+75% або 0,18 п.п.). У 2023 році зростання продовжилося, але сповільнилося. Банк суттєво покращив здатність оперативного покривати зобов'язання.

Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку зменшився у 2022 році (-6,67% або -0,08 п.п.) порівняно з 2021 роком, але у 2023 році спостерігається незначне відновлення (+1,79% або 0,02 п.п.). Зменшення у 2022 році може свідчити про певні труднощі з ліквідністю, які банк поступово вирішує.

Коефіцієнт співвідношення високоліквідних до робочих активів у 2022 році коефіцієнт зріс майже вдвічі (+92% або 0,23 п.п.), у 2023 році зростання продовжилося, але темпи знизилися. Банк збільшив частку високоліквідних активів, що значно покращило його фінансову стійкість.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,30	0,24	0,24	0,42	0,52
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	1,21	1,16	1,20	1,12	1,14
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних до робочих активів	0,24	0,24	0,25	0,48	0,56
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	1,21	0,94	0,96	0,87	0,86
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	0,23	0,17	0,20	0,14	0,15
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	0,31	0,25	0,26	0,43	0,49

Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань знижується протягом усього періоду, найбільше падіння спостерігалось у 2022 році (-9,38% або - 0,09 п.п.). У 2023 році зниження сповільнилося. Зменшення показника свідчить про поступове скорочення доступних ресурсів для виконання зобов'язань.

Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів різко знизилося у 2022 році (-30% або 0,06 п.п.), але у 2023 році показник трохи підвищився (+7,14% або 0,01 п.п.). Банк скоротив видачу кредитів порівняно із залученими депозитами, що може свідчити про консервативну кредитну політику.

Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань стабільно зростає. У 2022 році зростання було значним (+65,38% або 0,17 п.п.), але у 2023 році темпи сповільнилися (+13,95% або 0,06 п.п.). Покращення свідчить про зростання здатності банку виконувати свої зобов'язання (рисунок 2.3).

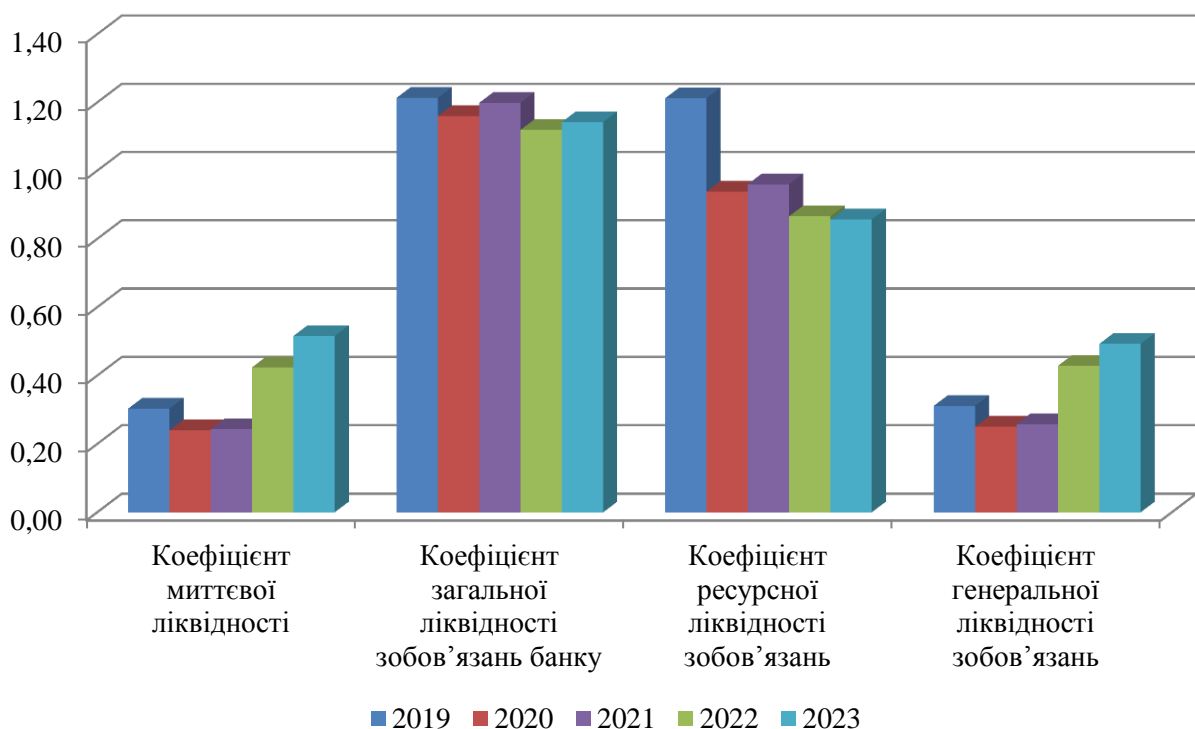


Рисунок 2.3 - Показники ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»

Таким чином продемонстрували покращення наступні показники: коефіцієнт миттєвої ліквідності (+0,28 п.п. за три роки, або +116,67%), коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих (+0,31 п.п., або +124%), генеральна ліквідність зобов'язань (+0,23 п.п, або +88,46%).

Негативні тенденції продемонстрували наступні показники: ресурсна ліквідність (-0,10 п.п., або -10,42%), ліквідність кредитів до депозитів (-0,05 п.п., або -25%).

Таким чином у 2022 році відчувалися кризові явища, але у 2023 році банк зумів частково стабілізувати свої позиції завдяки нарощуванню високоліквідних активів та покращенню миттєвої ліквідності.

Результати аналізу фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»

Назва показників	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт надійності	0,29	0,23	0,20	0,12	0,14
Коефіцієнт фінансового важеля	3,45	4,37	5,02	8,35	7,01
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,26	0,20	0,17	0,107	0,12
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,29	0,31	0,26	0,27	0,19
Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом	0,04	0,07	0,04	0,15	0,17
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	1,03	1,26	1,95	2,62	3,30

Аналіз показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2023 роки свідчить про наступні тенденції: коефіцієнт надійності у 2021 році становив 0,20, що свідчить про достатній рівень фінансової надійності. В 2022 році коефіцієнт знизився до 0,12, а в 2023 році незначно зріс до 0,14. Це може вказувати на зменшення фінансової стабільності внаслідок зовнішніх факторів, таких як вплив війни або макроекономічна нестабільність.

По коефіцієнту фінансового важеля спостерігалось значне зростання з 5,02 у 2021 році до 8,35 у 2022 році, після чого у 2023 році показник знизився до 7,01. Це свідчить про підвищення залежності банку від залученого капіталу, що може збільшувати фінансові ризики.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів знизився з 0,17 у 2021 році до 0,107 у 2022 році, але частково відновився до 0,12 у 2023 році.



Зменшення цього коефіцієнта свідчить про зниження частки власного капіталу в структурі активів, що послаблює фінансову незалежність банку.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу в 2021–2022 роках залишався на рівні 0,26–0,27, але у 2023 році знизився до 0,19 (рисунок 2.4). Це вказує на зменшення здатності банку покривати зобов'язання власним капіталом.

Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом був від'ємним у всі роки аналізу, зокрема, з -0,04 у 2021 році до -0,15 у 2022 році та -0,17 у 2023 році. Це вказує на дефіцит власного капіталу для покриття дохідних активів, що може бути сигналом низької прибутковості власного капіталу.

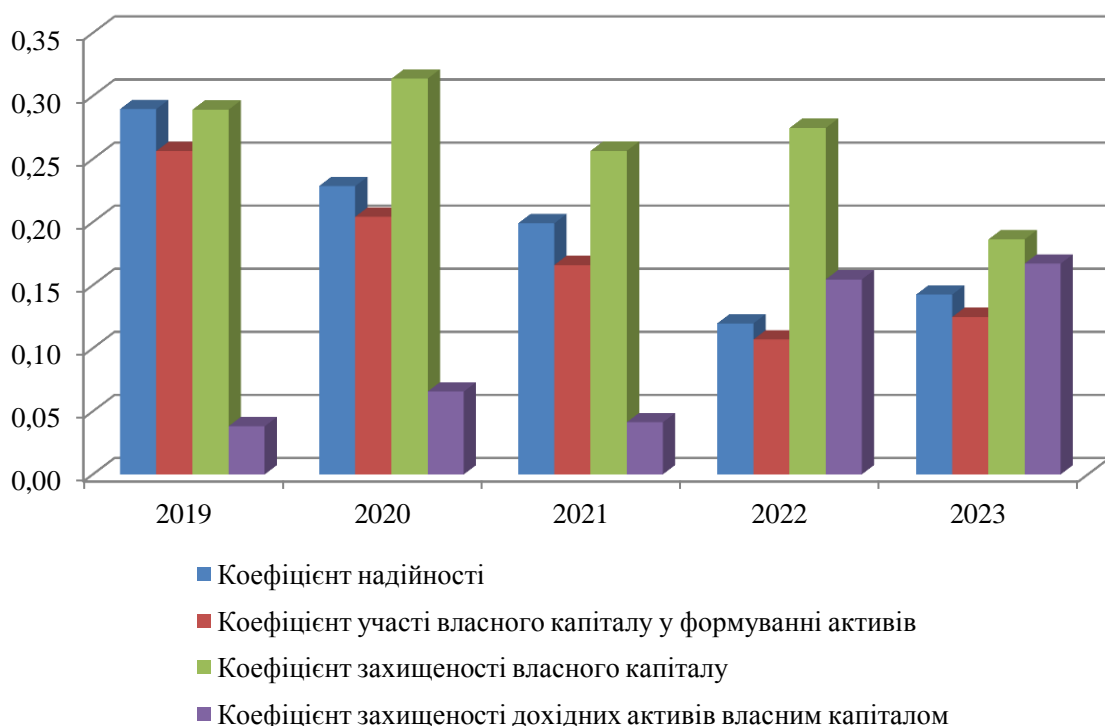


Рисунок 2.4 - Показники фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу зростав із 1,95 у 2021 році до 2,62 у 2022 році та 3,30 у 2023 році. Це свідчить про збільшення частки зобов'язань у структурі капіталу банку, що підтверджує зростання ризиків через зменшення фінансової автономії.

Результати аналізу фінансової стійкості демонструють тенденцію до зниження фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році з частковим

покращенням окремих показників у 2023 році. Зростання коефіцієнта фінансового важеля та мультиплікатора капіталу свідчать про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Рекомендовано зміцнити власний капітал та оптимізувати структуру активів для підвищення фінансової стійкості.

Для контролю за ліквідністю банків Національний банк встановлює такі нормативи: коефіцієнт покриття ліквідності за всіма валютами (LCR<sub>BB</sub>), коефіцієнт покриття ліквідності за іноземними валютами (LCR<sub>IB</sub>) та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).

У 2021–2023 роках Національний банк України (НБУ) застосовував такі нормативи ліквідності для банківської системи, спрямовані на забезпечення стабільності та стійкості фінансових установ:

- Норматив короткострокової ліквідності (Н6) - оцінює достатність ліквідних активів банку для покриття короткострокових зобов'язань (до 1 року).

- Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) - відображає здатність банку покривати можливий відтік коштів за 30 днів у стресових умовах за рахунок високоліквідних активів. Виділяють два типи показника: коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR<sub>BB</sub>) та в іноземній валюті (LCR<sub>IB</sub>).

- Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) - забезпечує відповідність між довгостроковими активами банку та стабільними джерелами фінансування.

Основна увага приділяється LCR і NSFR, як ключовим міжнародним стандартам відповідно до Базель III, оскільки НБУ, у зв'язку з переходом банків до впровадження коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR), прийняв рішення скасувати з 2 вересня 2019 року економічні нормативи миттєвої (Н4) та поточної ліквідності (Н5). Норматив LCR, який було запроваджено у грудні 2018 року, визначає мінімально необхідний рівень ліквідності, що дозволяє покрити чистий очікуваний відтік коштів протягом 30 днів за умов стрес-сценарію. У порівнянні з нормативами Н4 та Н5, LCR має більш жорсткі

вимоги, тому подальший розрахунок скасованих нормативів втрачає актуальність (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Пруденційні нормативи АТ КБ «ПриватБанк»

Норматив	Позначення	Нормативне значення	Рік				
			2019	2020	2021	2022	2023
Мінімальний розмір регулятивного капіталу банку, млн.грн.	H1	> 200 млн. грн.	19223	35257	40843	54524	64844
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу, %	H2	≥10%	14,15	28,09	18,33	23,78	21,75
Норматив достатності основного капіталу, %	H3	≥7%	7,13	14,06	9,17	11,90	10,88
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами, %	LCR <sub>ВВ</sub>	≥100%	268,26	278,23	258,85	311,01	462,83
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті, %	LCR <sub>ІВ</sub>	≥100%	307,71	218,18	200,36	260,14	266,09
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування	NSFR	≥100%	-	-	156,57	182,24	185,21

Також Національний банк України постановою Правління НБУ від 23 березня 2022 року № 59 «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України» скасував економічний норматив короткострокової ліквідності (H6) для банків, завершивши перехідний етап впровадження коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR, Net Stable Funding Ratio) [16].

Ці нормативи сприяють стабільності банківської системи та зниженню ризиків у фінансовій сфері.

Аналіз пруденційних нормативів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 - 2023 роки свідчить про стабільну фінансову позицію банку та високий рівень дотримання вимог регулятора.

Мінімальний розмір регулятивного капіталу банку (Н1) усі три роки показник значно перевищував мінімально встановлений рівень у 200 млн. грн, що свідчить про стабільний розвиток банку. За аналізований період спостерігається зростання з 40 843 млн. грн у 2021 році до 64 844 млн. грн у 2023 році (зростання на 58,8%).

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) значно перевищував норматив у 10% в усі роки. Найвищий рівень було зафіксовано у 2022 році (23,78%), а у 2023 році він трохи знизився до 21,75%. Однак, навіть це зниження свідчить про достатню капіталізацію банку.

Норматив достатності основного капіталу (Н3) всі три роки показник перевищував мінімально допустимий рівень у 7%, коливаючись у межах 9,17% – 11,90%. Максимального значення він досягнув у 2022 році (11,90%), після чого трохи знизився до 10,88% у 2023 році.

Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами ( $LCR_{BB}$ ) значно перевищував мінімальний рівень у 100% і демонстрував позитивну динаміку. Зростання з 258,85% у 2021 році до 462,83% у 2023 році (зростання на 78,7%) свідчить про високу ліквідність банку (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів LCR та NSFR АТ КБ «ПриватБанк»

Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR<sub>IB</sub>) перевищував норматив у 100%. Найвищий рівень досягнуто у 2023 році (266,09%). Це свідчить про стабільну ліквідність банку в частині операцій в іноземній валюті.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) значно перевищував мінімально допустимий рівень у 100% протягом усього періоду. У 2021 році цей коефіцієнт становив 156,57%, а у 2023 році зріс до 185,21%, що вказує на покращення довгострокової фінансової стійкості банку.

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високий рівень фінансової стабільності та відповідність регулятивним вимогам. Зростання показників капіталізації, ліквідності та стабільності фінансування свідчить про ефективне управління ресурсами банку. Незначне зниження деяких нормативів у 2023 році є нормальним явищем і не впливає на загальний позитивний тренд.

Отже, за підсумками дослідження у даному підрозділі можна відмітити, що АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим комерційним банком України, який з 2016 року знаходиться у державній власності. Банк демонструє стабільну діяльність у різних сегментах фінансового ринку, включаючи обслуговування роздрібних клієнтів, малий та середній бізнес, а також корпоративний сектор. Завдяки наявності розгалуженої мережі, яка станом на кінець 2023 року включала 8 філій і 1200 відділень, банк зберігає провідні позиції у фінансовій системі України. Основні напрямки діяльності «ПриватБанку» охоплюють кредитування, депозитні програми, грошові перекази, інтернет-банкінг та інші послуги.

Аналіз динаміки активів за 2021–2023 роки свідчить про стабільне зростання основних показників. Зокрема, обсяг грошових коштів збільшився з 52,8 млрд грн у 2021 році до 152,3 млрд грн у 2023 році, а кредити та аванси клієнтам зросли на 35,2% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Також значно зросли обсяги інвестицій у цінні папери, що свідчить про ефективне використання коштів для підтримки стабільності доходів і сприяння економіці України в умовах війни.

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє ефективне управління ресурсами навіть в умовах економічної нестабільності. Розширення міжбанківських операцій, збільшення кредитування клієнтів та активізація підтримки державних програм відображають високу адаптивність банку до зовнішніх викликів. Водночас, зростання частки високоліквідних активів свідчить про готовність банку оперативного реагувати на фінансові ризики та забезпечувати виконання своїх зобов'язань.

Результати проведеного аналізу фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» показали достатній рівень прибутковості та ліквідності банку.

Але одним з вузьких місць діяльності банку є велика кількість проблемних кредитів, що негативно впливають на діяльність банку.

В наступному підрозділі проведемо аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк».

## 2.2 Аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»

Кредитний портфель є одним із ключових елементів діяльності будь-якої банківської установи, оскільки саме від його структури, якості та ефективності управління залежить фінансова стабільність банку, його прибутковість та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Аналіз кредитного портфеля дозволяє оцінити динаміку і структуру кредитних операцій, рівень кредитного ризику та ефективність політики управління ризиками.

У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи здійснюється дослідження кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за останні три роки. Розглянуто основні тенденції змін у структурі кредитів, рівень їхньої диверсифікації за видами позичальників та галузями економіки, а також оцінено якість портфеля через показники простроченої заборгованості та резервів під кредитні збитки. Це дозволяє визначити сильні сторони банку в управлінні кредитними ризиками та окреслити потенційні напрями вдосконалення кредитної політики.

Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк», зокрема кредитного портфеля (2021–2023 роки) показав, що у 2021 році загальні активи банку становили 401 296 млн. грн. В 2022 році обсяг зріс на 139 300 млн. грн. (+34,7%) до 540 596 млн. грн., а в 2023 році активи зросли ще на 139 412 млн. грн. (+25,8%), досягнувши 680 008 млн. грн.. Загальна динаміка активів є позитивною, демонструючи стабільне зростання з року в рік.

Дохідні активи у 2021 році склали 321 401 млн. грн., що становило 80,1% загального обсягу активів. У 2022 році їх обсяг збільшився на 96 766 млн. грн. (+30,1%) до 418 167 млн. грн., частка у загальних активах знизилася до 77,3%. В 2023 році обсяг зріс ще на 91 799 млн. грн. (+21,9%) і досяг 509 966 млн. грн., частка у загальних активах становила 75,0%. Хоча дохідні активи стабільно зростають, їх частка у структурі загальних активів поступово зменшується, що може свідчити про збільшення недохідних активів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка дохідних активів АТ КБ «ПриватБанк»

Стаття	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.
Дохідні активи	245807	309380	321401	418167	509966
в т.ч.:					
- кредитний портфель	88872	83528	97105	176230	235749
- інвестиційний портфель	156935	225852	224296	241937	274217
- портфель цінних паперів та фінансових інструментів	0	0	0	0	0
Недохідні активи	63916	73145	79895	122429	170042
Всього активів	309723	382525	401296	540596	680008

За період 2019–2023 років сума дохідних активів ПриватБанку значно зросла: за 5 років сума дохідних активів зросла на 107,5%, що свідчить про активну роботу банку з управління активами. Однак частка дохідних активів у

загальній структурі активів поступово зменшувалася: з 79,36% у 2019 році до 74,99% у 2023 році, що може свідчити про зростання недохідних активів.

Кредитний портфель є ключовою складовою дохідних активів банку. За п'ятирічний період кредитний портфель збільшився на 165,3% (з 88 872 млн. грн. у 2019 р. до 235 749 млн. грн. у 2023 р.). В 2019–2020 роках спостерігалось зниження частки кредитного портфеля в дохідних активах (з 28,69% до 21,84%), але у 2021–2023 роках частка поступово зросла, досягнувши 34,67% у 2023 році. Це свідчить про зростання ролі кредитування у структурі дохідних активів.

Зростання кредитного портфеля у 2021–2023 роках свідчить про активізацію банку на ринку кредитування, попри вплив пандемії COVID-19 та воєнні умови в Україні.

Інвестиційний портфель: У 2019–2023 роках залишався найбільшою складовою дохідних активів, але його частка поступово зменшувалася з 50,67% у 2019 році до 40,33% у 2023 році. Незважаючи на це, сума інвестиційного портфеля зросла на 74,7% за цей період.

Портфель цінних паперів та фінансових інструментів: За даними, у структурі активів цей компонент не використовувався.

Зменшення частки інвестиційного портфеля може бути пов'язане з перенаправленням ресурсів у кредитування клієнтів.

Зростання недохідних активів у структурі активів (з 20,64% у 2019 р. до 25,01% у 2023 р.) може вказувати на накопичення проблемних активів або інших видів активів, що не приносять прибуток.

Кредитний портфель став ключовим драйвером зростання дохідних активів, що свідчить про зусилля банку у відновленні кредитної активності. Однак зниження частки дохідних активів та висока частка недохідних активів вказують на потенційні ризики для ефективності банківської діяльності.

Банку необхідно продовжувати розширення кредитного портфеля з одночасним посиленням контролю за якістю кредитів; розробити стратегії для скорочення частки недохідних активів у загальній структурі; урізноманітнити



джерела дохідних активів, включаючи потенційний розвиток портфеля цінних паперів.

Таким чином, АТ КБ «Приватбанк» демонструє стійке зростання активів та ефективне використання кредитного портфеля для отримання доходів, але має враховувати ризики, пов'язані з якістю активів.

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє позитивну динаміку активів, особливо за рахунок стрімкого зростання кредитного портфеля. Однак збільшення частки недохідних активів може бути сигналом для подальшого вдосконалення управління активами з метою підтримання їх високої ефективності.

Аналізуючи структуру активів АТ КБ «ПриватБанк», можна виділити наступні ключові аспекти: Дохідні активи банку становили 79,36% у 2019 році, 80,88% у 2020 році, 80,09% у 2021 році, 77,35% у 2022 році, 74,99% у 2023 році.

Зростання частки кредитного портфеля свідчить про активізацію банку в сегменті кредитування, що позитивно впливає на дохідність (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Частка кредитного портфелю в дохідних активах АТ КБ «Приватбанк»

Стаття	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
	Питома вага, %	Питома вага, %	Питома вага, %	Питома вага, %	Питома вага, %
Дохідні активи	79,36	80,88	80,09	77,35	74,99
в т.ч.:					
- кредитний портфель	28,69	21,84	24,20	32,60	34,67
- інвестиційний портфель	50,67	59,04	55,89	44,75	40,33
- портфель цінних паперів та фінансових інструментів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Недохідні активи	20,64	19,12	19,91	22,65	25,01
Всього активів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Структура дохідних активів ПриватБанку включає кредитний портфель та інвестиційний портфель. Нижче подано розподіл дохідних активів за основними компонентами.

У 2019 році кредитний портфель становив 28,69% дохідних активів, але до 2023 року його питома вага зросла до 34,67%. Абсолютний розмір кредитного портфеля збільшився на 165,3% за 5 років, що свідчить про активну політику банку в галузі кредитування. Зростання ролі кредитного портфеля у структурі дохідних активів зумовлене розширенням кредитування, особливо після 2020 року.

Інвестиційний портфель залишався найбільшою частиною дохідних активів у 2019–2023 роках, але його питома вага зменшилася з 50,67% у 2019 році до 40,33% у 2023 році. У абсолютному вимірі сума інвестиційного портфеля зросла на 74,7% за 5 років, але темпи зростання були меншими, ніж у кредитного портфеля. Зниження питомої ваги інвестиційного портфеля вказує на те, що банк поступово переорієнтовується на кредитування як головний джерело доходу.

Частка кредитного портфеля зросла, тоді як частка інвестиційного портфеля знизилася. Це свідчить про зміну пріоритетів банку на користь розширення кредитної діяльності. Інвестиційний портфель залишається вагомим складовим дохідних активів, забезпечуючи стабільність доходів банку. Банк утримує баланс між ризиковими (кредитний портфель) та менш ризиковими активами (інвестиційний портфель), хоча загальне зростання кредитного портфеля може підвищувати кредитні ризики.

Таким чином, структура дохідних активів банку демонструє перехід від домінування інвестиційного портфеля до зростання ролі кредитного портфеля, що є свідченням стратегічного переорієнтування на активніше кредитування.

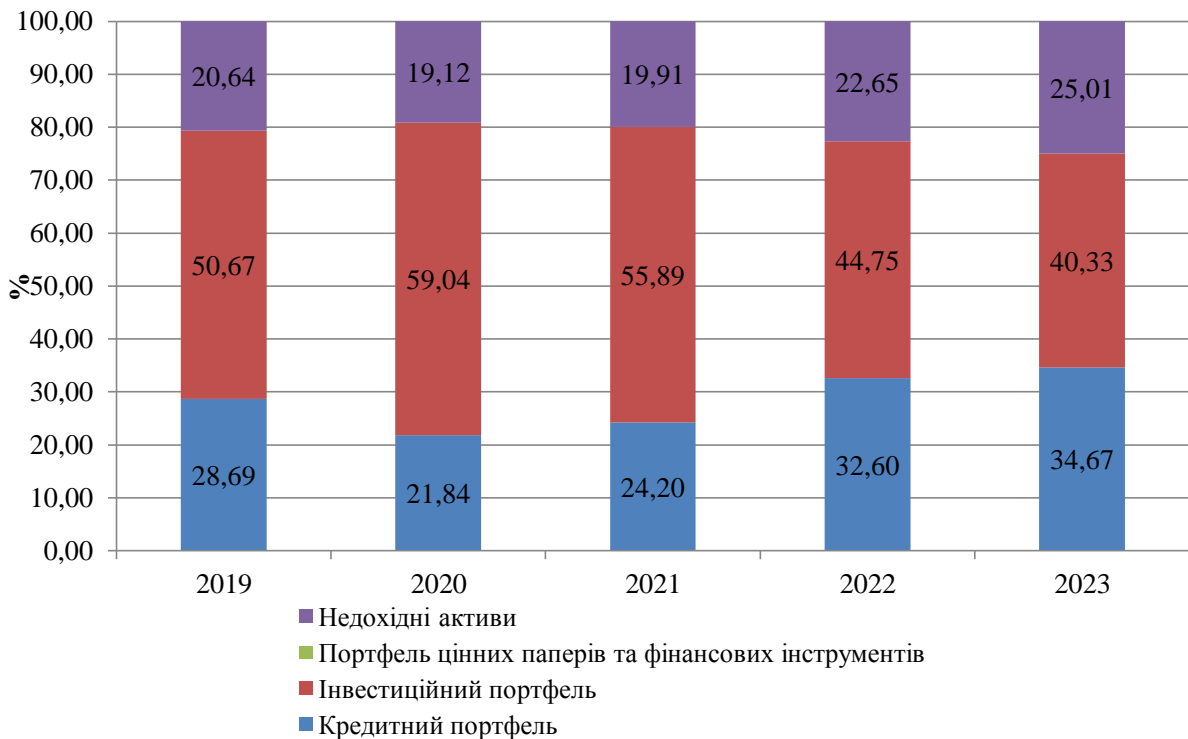


Рисунок 2.6 – Структура дохідних активів АТ КБ «ПриватБанк»

Збільшення кредитного портфеля в структурі дохідних активів свідчить про фокус банку на кредитуванні, що може бути джерелом зростання прибутків у майбутньому. Скорочення інвестиційного портфеля вказує на зміну пріоритетів у розподілі активів. Зростання недохідних активів потребує уваги, оскільки воно може негативно впливати на фінансову ефективність банку.

Загалом, структура активів демонструє поступове переформатування у бік кредитування, але банку слід контролювати зростання недохідних активів, щоб зберігати стабільність фінансових показників.

Дані в таблиці 2.9 містять показники кредитного портфеля АТ КБ "ПриватБанк" за 2019 - 2023 роки, а також їх абсолютні відхилення та темпи приросту між періодами.

Основні категорії кредитного портфеля включають:

1. Загальні кредити та дебіторську заборгованість.
2. Кредити юридичним особам.
3. Кредити юридичним особам за операціями РЕПО.
4. Кредити фізичним особам (зокрема, кредитні картки).

Таблиця 2.9 – Динаміка кредитного портфелю АТ КБ «Приватбанк»

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	210579	164332	163513	167931	170042
Кредити юридичним особам	6250	5509	4091	5340	6386
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	0	0	0	0	1459
Кредити фізичним особам – кредитні картки	51890	40609	45314	46593	54500
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	4148	3500	9858	3880	9751
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	11467	9566	5343	3912	5618
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	250	35	394	328	885
Кредити фізичним особам – інші кредити	498	129	83	26	13
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП)	8555	6859	11903	21311	25454
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – фізичні особи	1152	1052	735	364	147
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – юридичні особи	742	588	267	162	102
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – підприємства малого та середнього бізнесу (МСП)	514	593	1067	649	560
Загальна сума кредитів	296045	232772	242568	250496	274917
Резерв під кредитні збитки	236499	177751	174350	182412	182898
Всього кредитів	59544	55021	68218	68084	92019

Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовими інструментами у 2021 році обсяг складав 163 513 млн. грн., у 2022 році зріс на 4 418 млн. грн. (на 2,7%) і досяг 167 931 млн. грн. У 2023 році цей показник зріс ще на 2 111 млн. грн. (+1,26%), склавши 170 042 млн. грн. Динаміка свідчить про стабільне нарощення кредитного портфеля.

Кредити юридичним особам в 2021 році обсяг кредитів становив 4 091 млн. грн. У 2022 році він зріс на 1 249 млн. грн. (+30,53%) і досяг 5 340 млн. грн. У 2023 році приріст продовжився, збільшившись на 1 046 млн. грн.

(+19,59%), і обсяг кредитів склав 6 386 млн. грн. Це свідчить про поступове збільшення кредитування бізнесу (рисунок 2.7).

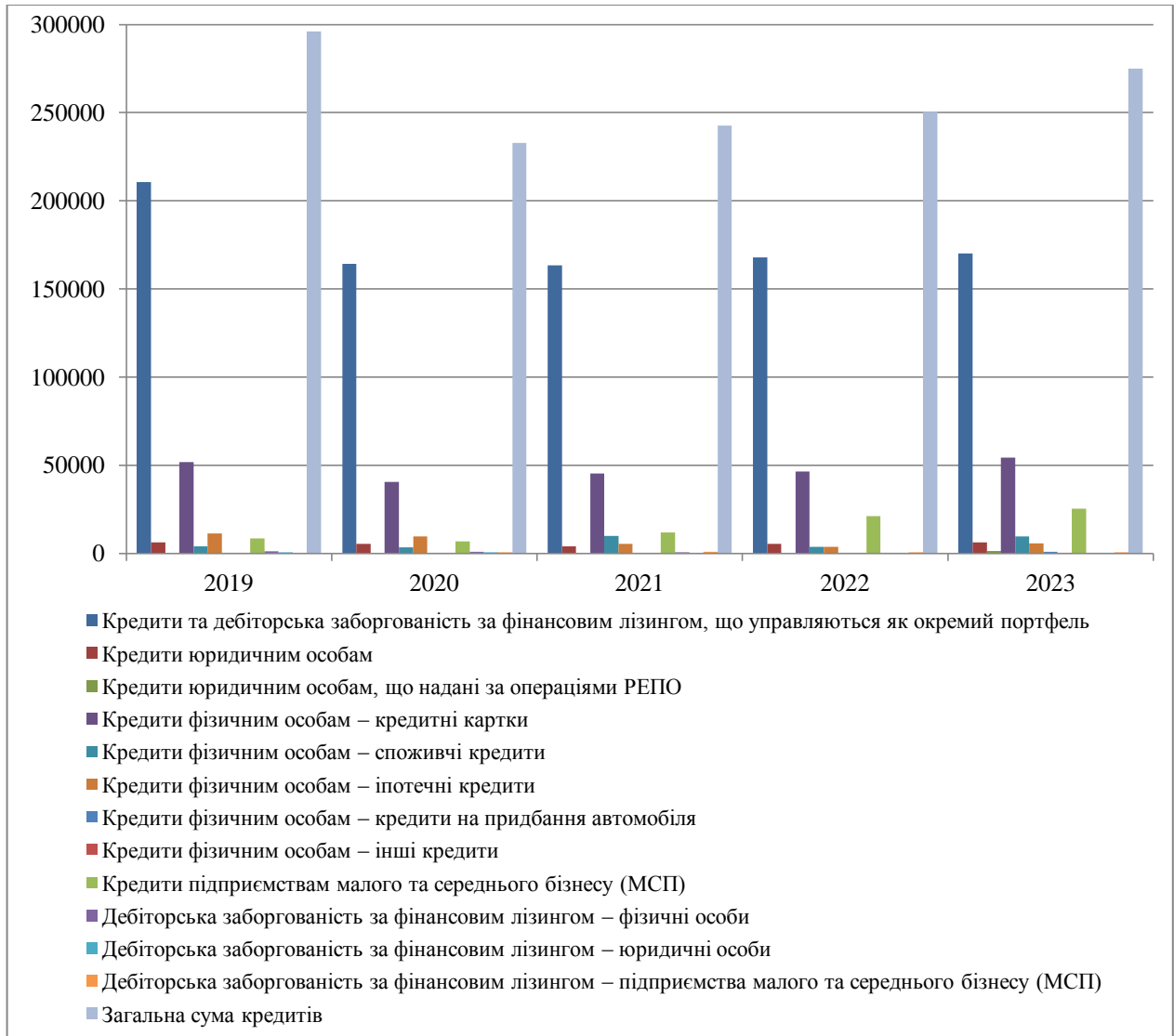


Рисунок 2.7 – Динаміка складових кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»

Кредити юридичним особам за операціями РЕПО в 2021 та 2022 роках таких кредитів не надавали. У 2023 році вперше було зафіксовано обсяг у 1 459 млн. грн., що може вказувати на розширення операцій банку в цьому сегменті.

Кредити фізичним особам – кредитні картки у 2021 році обсяг кредитів становив 45 314 млн. грн., у 2022 році збільшився на 1 279 млн. грн. (+2,82%) до 46 593 млн. грн. У 2023 році обсяг значно зріс — на 7 907 млн. грн.

(+16,97%), досягнувши 54 500 млн. грн. Це свідчить про зростаючу популярність кредитування фізичних осіб через карткові продукти.

Кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання в усіх ключових категоріях. Особливо динамічним є сегмент кредитування фізичних осіб через кредитні картки, що свідчить про високу конкурентоспроможність продуктів банку для приватних клієнтів. Збільшення кредитування юридичних осіб, зокрема через операції РЕПО, може свідчити про диверсифікацію фінансових послуг.

Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовими інструментами у 2021 році становила 163 513 млн. грн. В 2022 році обсяг зріс на 4 418 млн. грн. (+2,7%) та досяг 167 931 млн. грн. В 2023 році приріст склав ще 2 111 млн. грн. (+1,26%), піднявши показник до 170 042 млн. грн. Темпи приросту дещо сповільнилися у 2023 році, але загальний тренд залишається позитивним, що свідчить про стійкий попит на фінансові інструменти банку.

Кредити юридичним особам в 2021 році склали 4 091 млн. грн., а в 2022 році обсяг збільшився на 1 249 млн. грн. (+30,53%), досягши 5 340 млн. грн. У 2023 році зріс ще на 1 046 млн. грн. (+19,59%), склавши 6 386 млн. грн. Поступове зростання кредитування бізнесу свідчить про активну участь банку в підтримці корпоративного сектору, хоча темпи приросту у 2023 році знизилися порівняно з 2022 роком.

Кредити юридичним особам за операціями РЕПО у 2021 та 2022 роках таких кредитів не зафіксовано. У 2023 році обсяг становив 1 459 млн. грн., що свідчить про запуск цього інструменту в поточному році. Впровадження операцій РЕПО є новим напрямком, що може сприяти розширенню спектра кредитних послуг.

Кредити фізичним особам – кредитні картки в 2021 році – 45 314 млн. грн. У 2022 році приріст склав 1 279 млн. грн. (+2,82%), досягши 46 593 млн. грн. В 2023 році зростання значно прискорилося: приріст на 7 907 млн. грн. (+16,97%), показник сягнув 54 500 млн. грн. Сегмент кредитних карток

демонструє активне зростання, особливо у 2023 році, що свідчить про популярність продукту серед населення та зростання довіри клієнтів до банку.

Усі категорії кредитного портфеля показують зростання, що свідчить про стабільну кредитну активність банку. Найбільш динамічно розвивається сегмент кредитних карток фізичних осіб та кредити юридичним особам, включаючи нові продукти, такі як операції РЕПО. Це підтверджує ефективність кредитної політики банку, спрямованої на підтримку як приватних клієнтів, так і бізнесу.

Таблиця 2.10 – Структура кредитного портфелю АТ КБ «Приватбанк»

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	71,13	70,60	67,41	67,04	61,85
Кредити юридичним особам	2,11	2,37	1,69	2,13	2,32
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	0,00	0,00	0,00	0,00	0,53
Кредити фізичним особам – кредитні картки	17,53	17,45	18,68	18,60	19,82
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	1,40	1,50	4,06	1,55	3,55
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	3,87	4,11	2,20	1,56	2,04
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	0,08	0,02	0,16	0,13	0,32
Кредити фізичним особам – інші кредити	0,17	0,06	0,03	0,01	0,00
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП)	2,89	2,95	4,91	8,51	9,26
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – фізичні особи	0,39	0,45	0,30	0,15	0,05
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – юридичні особи	0,25	0,25	0,11	0,06	0,04
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – підприємства малого та середнього бізнесу (МСП)	0,17	0,25	0,44	0,26	0,20
Загальна сума кредитів без врахування ризиків знецінення	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки показав, що кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель у 2021 році займали 67,41% від загальної суми кредитів. У 2022 році їх частка знизилася до 67,04% (-0,37 п.п.), а в 2023 році ще більше скоротилася до 61,85% (-5,19 п.п.). Спостерігається суттєве зниження частки цієї категорії, що може свідчити про зміну пріоритетів банку в управлінні кредитним портфелем (таблиця 2.10).

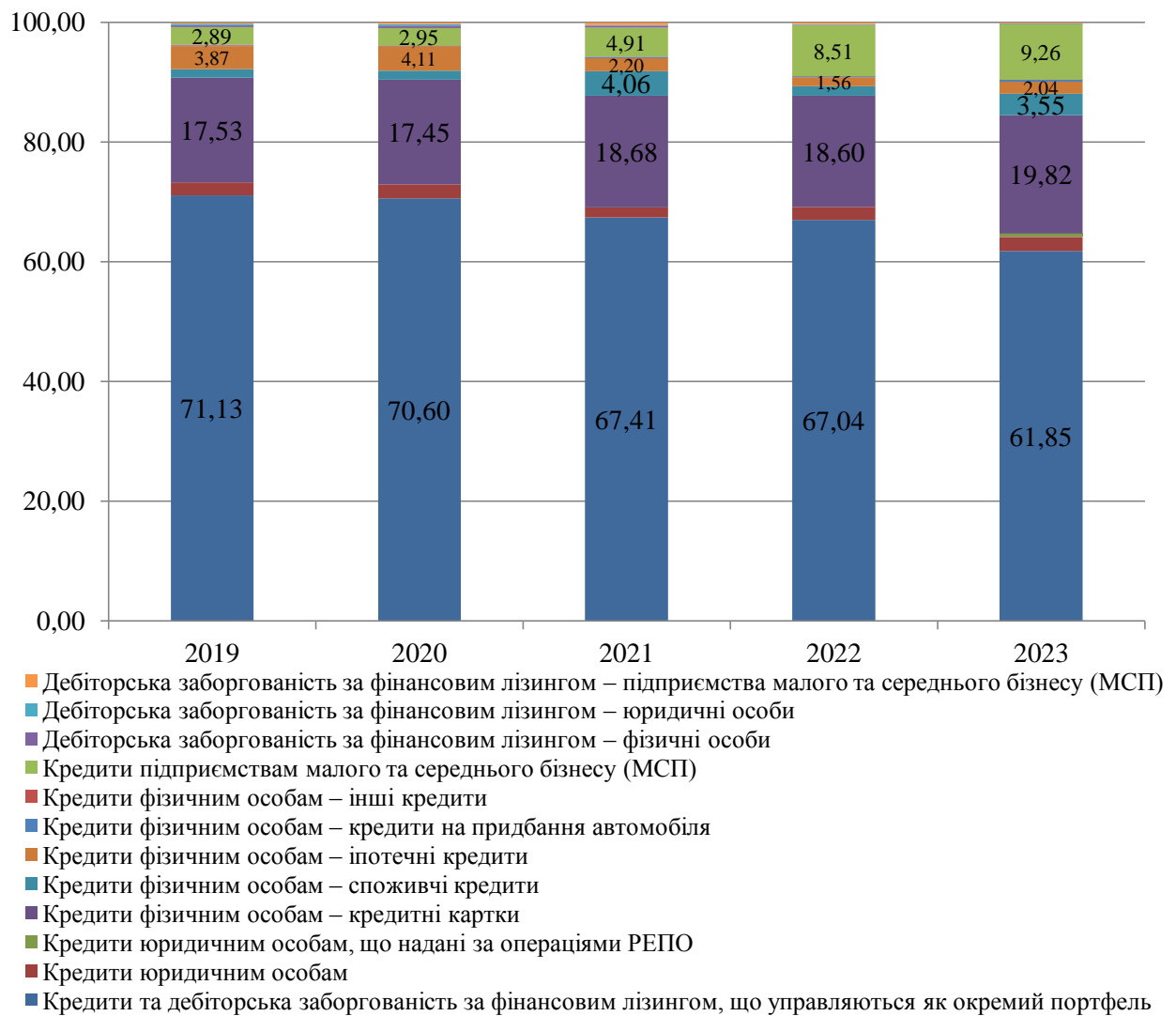


Рисунок 2.7 – Аналіз структури кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»



Кредити юридичним особам у 2021 році становили 1,69%, у 2022 році їх частка збільшилася до 2,13% (+0,45 п.п.), а у 2023 році – до 2,32% (+0,19 п.п.).

Зростання частки кредитів юридичним особам свідчить про активізацію роботи банку з корпоративним сегментом.

Кредити юридичним особам за операціями РЕПО у 2021–2022 роках були відсутні, а в 2023 році становили 0,53%. Введення цього продукту в 2023 році вказує на розширення спектра послуг для юридичних осіб.

Кредити фізичним особам за кредитними картками у 2021 році займали 18,68%, у 2022 році частка трохи знизилася до 18,60% (-0,08 п.п.), але у 2023 році зросла до 19,82% (+1,22 п.п.). Популярність кредитних карток серед фізичних осіб зростає, що є позитивним сигналом для банку.

У 2021 році частка споживчих кредитів фізичним особам була 4,06%, у 2022 році суттєво знизилася до 1,55% (-2,52 п.п.), але у 2023 році відновилася до 3,55% (+2,00 п.п.). Після спаду у 2022 році цей сегмент почав відновлюватися.

Частка іпотечних кредитів фізичним особам у 2021 році становила 2,20%, знизилася у 2022 році до 1,56% (-0,64 п.п.), але зросла у 2023 році до 2,04% (+0,48 п.п.). Попит на іпотечне кредитування почав зростати після спаду у 2022 році.

Частка кредитів на придбання автомобіля у 2021 році була 0,16%, у 2022 році знизилася до 0,13% (-0,03 п.п.), але у 2023 році збільшилася до 0,32% (+0,19 п.п.). Спостерігається поступове відновлення цього сегмента.

Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП) у 2021 році становили 4,91%, у 2022 році їх частка зросла до 8,51% (+3,60 п.п.), а у 2023 році – до 9,26% (+0,75 п.п.). Активна підтримка МСП є одним із ключових напрямків розвитку банку.

Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом (фізичні особи) у 2021 році частка становила 0,30%, у 2022 році знизилася до 0,15% (-0,16 п.п.), а у 2023 році – до 0,05% (-0,09 п.п.). Скорочення частки цього сегмента свідчить про зменшення попиту або зміну стратегії банку.

Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом (юридичні особи) в 2021 році становили 0,11%, у 2022 році – 0,06% (-0,05 п.п.), у 2023 році – 0,04% (-0,03 п.п.). Ця категорія поступово скорочується.

Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом (МСП) у 2021 році становила 0,44%, у 2022 році знизилася до 0,26% (-0,18 п.п.), а у 2023 році – до 0,20% (-0,06 п.п.). Подібно до інших категорій лізингу, тут спостерігається спад.

Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» демонструє зростання в сегментах кредитування МСП, юридичних осіб та фізичних осіб (особливо через кредитні картки). Водночас спостерігається скорочення частки дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом. Зміни відображають адаптацію банку до ринкових умов і запитів клієнтів.

Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2023 роки виявив стійке зростання його обсягів та зміни в структурі активів. Кредитний портфель зростав у середньому на 50% щороку, збільшуючи свою частку у дохідних активах з 30,2% у 2021 році до 46,2% у 2023 році. Це свідчить про посилення кредитної активності банку, орієнтованої на фізичних осіб і підприємства малого та середнього бізнесу (МСП). Зокрема, кредити фізичним особам через картки демонструють найдинамічніше зростання, а введення нових продуктів, як-от операції РЕПО, підкреслює прагнення банку до диверсифікації послуг.

Попри позитивну динаміку, частка недохідних активів у загальній структурі поступово зростала, сягнувши 25% у 2023 році. Це може бути пов'язано із збільшенням простроченої заборгованості чи вкладенням у неприбуткові активи. Така тенденція потребує підвищеної уваги до управління ризиками, адже від стабільності дохідних активів залежить фінансова ефективність банку. Водночас скорочення частки інвестиційного портфеля вказує на пріоритетність кредитної діяльності.

Загалом структура активів АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про переформатування в бік кредитування з акцентом на споживчі та корпоративні

сегменти. Однак для підтримки стабільного розвитку необхідно вдосконалювати управління ризиками, контролювати обсяги недохідних активів і забезпечувати збалансованість між різними напрямками діяльності.

### 2.3 Оцінка рівня менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз якості кредитного портфеля АТ КБ "ПриватБанк" за 2021–2023 роки показує динаміку змін у співвідношенні загальної суми кредитів до проблемних кредитів, а також структуру прострочених кредитів за термінами прострочення.

В 2021 році загальна сума кредитів становила 242 568 млн. грн., з яких проблемні кредити склали 174 350 млн. грн. або 71,88%. У 2022 році загальна сума зросла до 250 496 млн. грн., а проблемні кредити становили 182 412 млн. грн. (72,82%). В 2023 році загальна сума досягла 274 917 млн. грн., а проблемні кредити склали 182 898 млн. грн., що знизило частку проблемних кредитів до 66,53% (таблиця 2.11) .

Таблиця 2.11 – Динаміка проблемних кредитів АТ КБ «Приватбанк»

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна сума кредитів	296045	232772	242568	250496	274917
Сума стандартних кредитів	69072	54539	68218	68084	92019
Сума проблемних кредитів	226973	178233	174350	182412	182898
в т.ч.:					
Прострочені кредити до 30 днів	23	25	545	1366	900
Прострочені кредити до 90 днів	212	222	168	1276	1171
Прострочені кредити до 180 днів	4300	517	380	8681	470
Прострочені кредити до 360 днів	1046	1116	533	1066	1244
Прострочені кредити понад 360 днів	221392	176353	172724	170023	179113
Відсоток проблемних кредитів, %	76,67	76,57	71,88	72,82	66,53

Незважаючи на загальне зростання обсягів кредитування, частка проблемних кредитів у 2023 році дещо знизилася, що свідчить про незначне покращення якості кредитного портфеля банку.

Динаміка проблемних кредитів за термінами прострочення показує, що прострочені кредити до 30 днів у 2019 році склали 23 млн.грн., а в 2021 році становили 545 млн. грн., у 2022 році значно зросли до 1 366 млн. грн., а у 2023 році зменшилися до 900 млн. грн. У 2023 році банк покращив ситуацію з кредитами з короткостроковою прострочкою (рисунок 2.8).

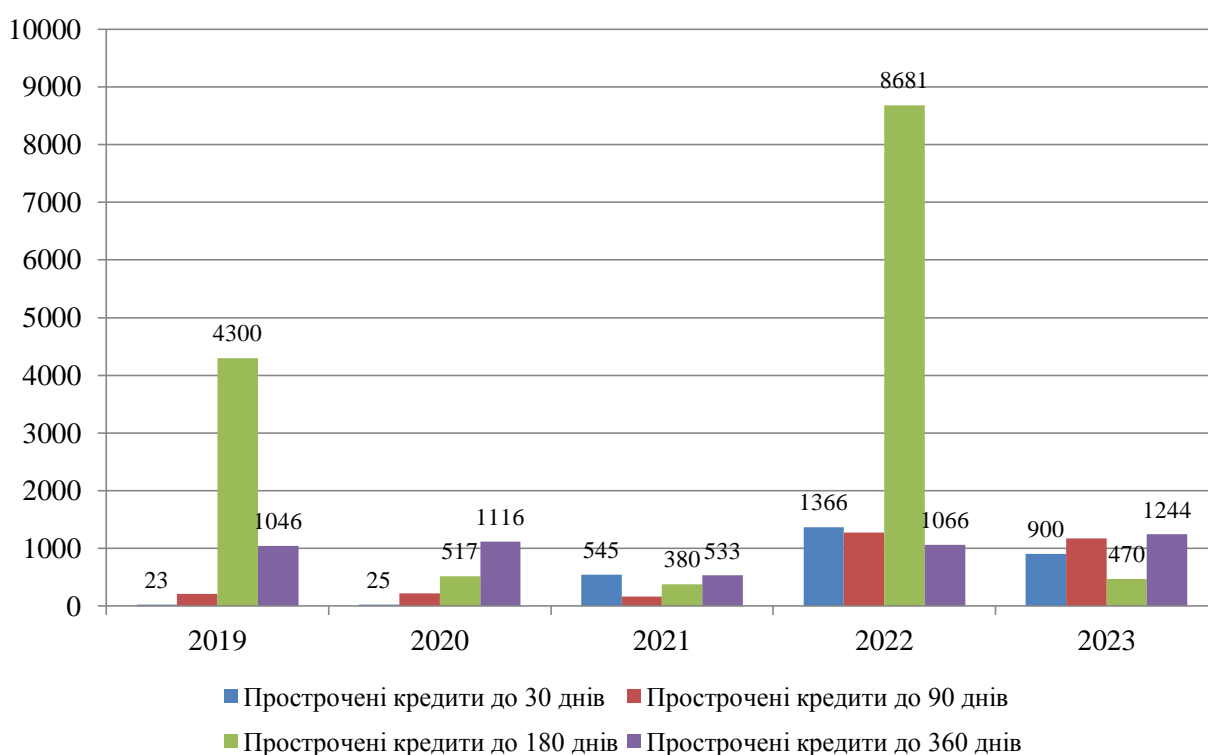


Рисунок 2.8 – Динаміка проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»

Прострочені кредити до 90 днів у 2021 році склали 168 млн. грн., у 2022 році відбулося суттєве зростання до 1 276 млн. грн., а у 2023 році незначно знизилася до 1 171 млн. грн. Ситуація залишається стабільною після стрибка у 2022 році.

Прострочені кредити до 180 днів у 2021 році — 380 млн. грн., у 2022 році значно зросли до 8 681 млн. грн., а у 2023 році суттєво зменшилися до 470 млн.

грн. Відбулося значне скорочення обсягів цієї категорії прострочених кредитів у 2023 році.

Прострочені кредити до 360 днів у 2021 році — 533 млн. грн., у 2022 році 1 066 млн. грн., а у 2023 році 1 244 млн. грн. Категорія кредитів зростає, що може бути викликано труднощами позичальників у погашенні середньострокової заборгованості.

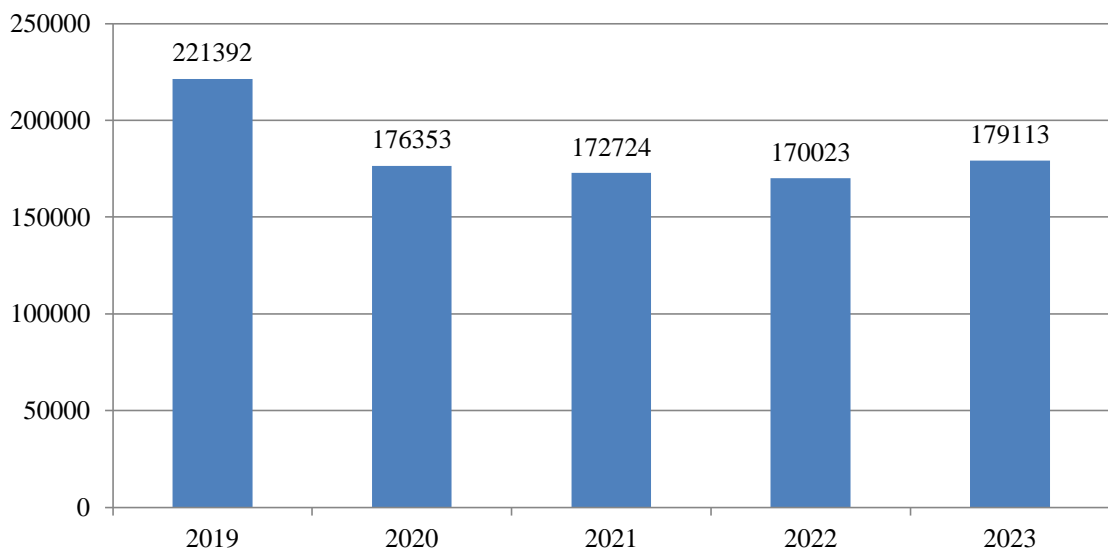


Рисунок 2.9 – Динаміка прострочених кредитів понад 360 днів у АТ КБ «ПриватБанк»

Прострочені кредити понад 360 днів в 2021 році становили 172 724 млн. грн., у 2022 році — 170 023 млн. грн., а у 2023 році зросли до 179 113 млн. грн. (рисунок 2.9). Проблема з довгостроковими простроченнями залишається найбільш значною, хоча в 2023 році спостерігалось незначне зростання.

Непроблемні кредити У 2021 році обсяг непроволемних кредитів становив 68 218 млн. грн., у 2022 році він майже не змінився — 68 084 млн. грн., але в 2023 році зріс до 92 019 млн. грн..

Збільшення обсягів непроволемних кредитів у 2023 році є позитивним сигналом, що свідчить про покращення якості портфеля.

Таблиця 2.12 – Структура проблемних кредитів АТ КБ «Приватбанк»

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна частка кредитів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Частка стандартних кредитів	23,33	23,43	28,12	27,18	33,47
Частка проблемних кредитів	76,67	76,57	71,88	72,82	66,53
в т.ч.:					
Прострочені кредити до 30 днів	0,01	0,01	0,22	0,55	0,33
Прострочені кредити до 90 днів	0,07	0,10	0,07	0,51	0,43
Прострочені кредити до 180 днів	1,45	0,22	0,16	3,47	0,17
Прострочені кредити до 360 днів	0,35	0,48	0,22	0,43	0,45
Прострочені кредити понад 360 днів	74,78	75,76	71,21	67,87	65,15

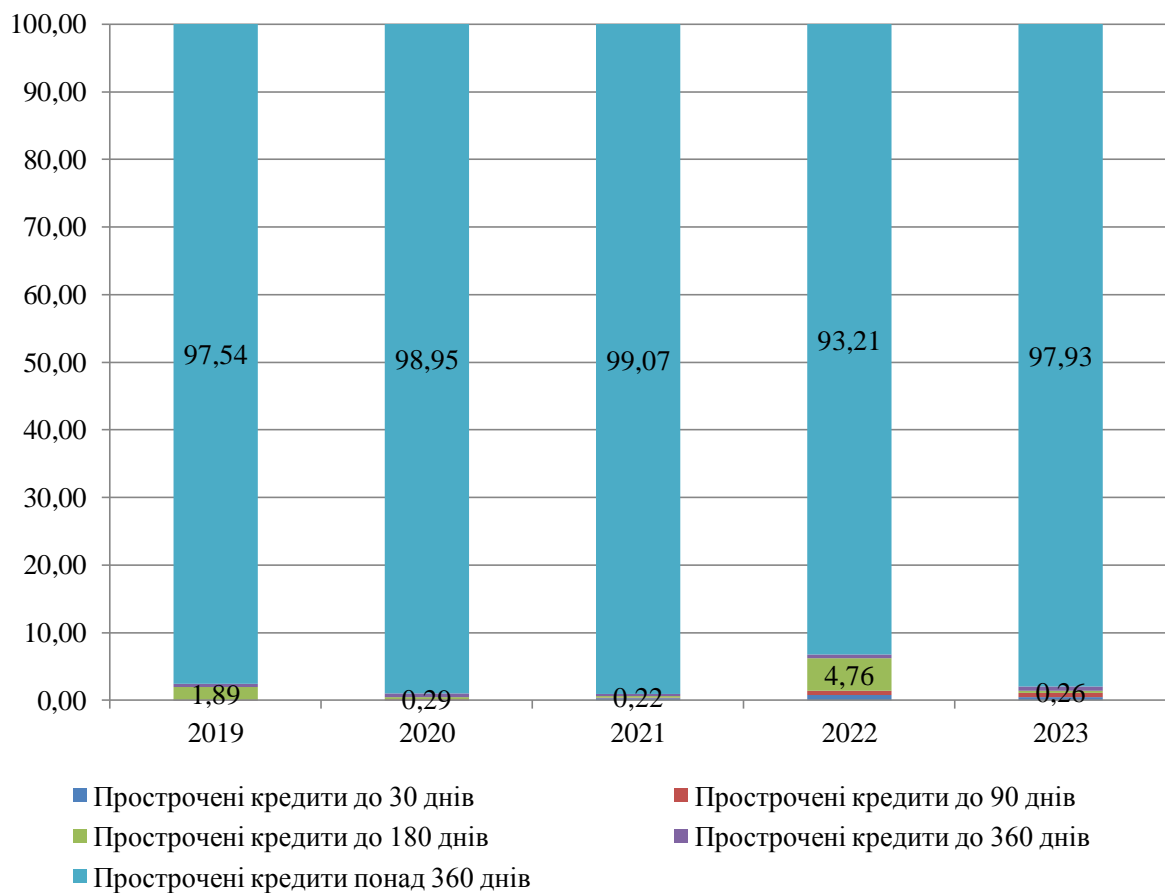


Рисунок 2.10 – Структура прострочених кредитів у обсязі проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз структури кредитного портфелю АТ КБ "ПриватБанк" за якістю кредитів (2021–2023 роки) показав, в 2021 році частка неproblemних (стандартних) кредитів становила 28,12%, в 2022 році вона дещо знизилася до 27,18%, що свідчить про погіршення якості кредитного портфеля. У 2023 році частка неproblemних кредитів зросла до 33,47%, що демонструє позитивну тенденцію та покращення якості портфеля (таблиця 2.12).

Проблемні кредити (NPL) у структурі кредитного портфеля поступово зменшується: так у 2021 році вони склали 71,88%, в 2022 році зросли до 72,82%, що може бути пов'язано із впливом криз та війни. А в 2023 році частка скоротилася до 66,53%, що свідчить про поступове вирішення проблемної заборгованості. Частка проблемних кредитів за термінами прострочення до 30 днів у загальному обсязі кредитів була незначною у 2021 році (0,22%) і зросла до 0,55% у 2022 році, але знизилася до 0,33% у 2023 році, що свідчить про оперативне вирішення короткострокової простроченості. В той же час в 2021 році частка проблемних кредитів за термінами прострочення до 30 днів становила 0,31% від загальної суми проблемних кредитів. У 2022 році спостерігалося зростання до 0,75%, що вказує на збільшення короткострокової заборгованості. У 2023 році цей показник знизився до 0,49%, що свідчить про покращення ситуації з короткостроковими боргами.

Частка проблемних кредитів за термінами прострочення до 90 днів в 2021 році склала 0,07% у загальному обсязі кредитів, у 2022 році зросла до 0,51%, а у 2023 році залишилася на помірному рівні (0,43%). Частка проблемних кредитів за термінами прострочення до 90 днів у обсязі проблемних кредитів у 2021 році складала 0,10%. У 2022 році зафіксовано значне зростання до 0,70%, але у 2023 році рівень стабілізувався на позначці 0,64%. Проблемні кредити з короткими термінами прострочки (до 90 днів) залишаються незначними, але їхня частка у 2022 році помітно зросла.

Частка проблемних кредитів за термінами прострочення до 180 днів продемонструвала помітний сплеск у 2022 році (3,47% у загальному обсязі кредитів та 4,76% у обсязі проблемних кредитів) порівняно з 2021 роком (0,16%

і 0,26% відповідно), але у 2023 році цей показник суттєво знизився до 0,17% (0,26% в обсязі проблемних кредитів), що є позитивним сигналом та свідчить про покращення роботи банку з реструктуризації або погашення заборгованості.

Частка проблемних кредитів за термінами прострочення до 360 днів залишається стабільно низькою протягом аналізованих років (0,22%–0,45%). В загальному ж обсязі проблемних кредитів частка проблемних кредитів за термінами прострочення до 360 днів у 2021 році складала 0,31%, у 2022 році знизилася до 0,58%, але у 2023 році знову зросла до 0,68%. Хоча кредити з простроченням до 360 днів залишаються незначними, їх зростання в останньому періоді потребує уваги банку.

Найбільша частка серед усіх категорій проблемних кредитів є у проблемних кредитів за термінами прострочення понад 360 днів, але має позитивну тенденцію до скорочення як в загальному обсязі кредитів: 2021 рік – 71,21%, 2022 рік – 67,87%, 2023 рік – 65,15%. Тоді як в обсязі проблемних кредитів у 2021 році склала 99,07% від загальної суми проблемних кредитів, у 2022 році знизилася до 93,21%, але у 2023 році знову зросла до 97,93%. Переважна частина проблемних кредитів має термін прострочення понад 360 днів, що свідчить про значну частку застарілої заборгованості, яка важко піддається врегулюванню.

Якість кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» покращується, що видно зі зменшення частки проблемних кредитів (з 72,82% у 2022 році до 66,53% у 2023 році).

У 2022 році спостерігався значний ріст частки прострочених кредитів із меншими термінами прострочки (до 180 днів), але у 2023 році ці показники суттєво зменшилися. Це може свідчити про ефективність заходів банку з управління кредитним портфелем.

Найбільшу частку проблемних кредитів стабільно становлять кредити з простроченням понад 360 днів, що підкреслює важливість роботи з реструктуризацією чи списанням застарілих боргів.



Покращення у 2023 році за кількома категоріями свідчить про позитивну динаміку в управлінні проблемною заборгованістю.

Зростання частки непроблемних кредитів у 2023 році до 33,47% є позитивним сигналом, що свідчить про ефективність заходів щодо управління ризиками та погашення заборгованості.

Ці тенденції відображають незначну стабілізацію та поступове поліпшення якості кредитного портфеля.

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє позитивну динаміку у зниженні частки проблемних кредитів у загальному портфелі, зокрема у 2023 році. Значні зусилля були спрямовані на скорочення обсягів прострочених кредитів до 180 днів. Проте, довгострокові проблемні кредити (понад 360 днів) залишаються найбільшою проблемою, яка потребує подальшого вдосконалення політики управління ризиками та стягнення заборгованості.

Аналіз фінансово-економічної характеристики АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про його провідну роль у банківській системі України. Банк демонструє стабільне зростання активів, зокрема грошових коштів, кредитного та інвестиційного портфелів, що вказує на адаптивність до складних економічних умов. Проте зростання частки недохідних активів викликає занепокоєння і потребує підвищеної уваги до управління ними для підтримки ефективності діяльності.

Кредитний портфель банку за 2021–2023 роки демонструє стабільне зростання в усіх ключових категоріях, особливо в сегментах кредитування фізичних осіб через картки та корпоративних клієнтів. Введення нових продуктів, таких як операції РЕПО, свідчить про прагнення банку до диверсифікації та розширення фінансових послуг. Однак високий рівень простроченої заборгованості та частки недохідних активів у структурі портфеля потребує вдосконалення кредитної політики.

Загалом, аналіз показників рентабельності та ліквідності банку підтверджує його стійкість і здатність адаптуватися до викликів ринку. Проте підвищення рівня проблемних кредитів залишається основним ризиком для

фінансової стабільності. Банку рекомендується посилити контроль за якістю активів, оптимізувати управління ризиками та підтримувати баланс між кредитною активністю та ліквідністю.

Аналіз фінансової стійкості та пруденційних нормативів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021–2023 років показав стабільний розвиток банку навіть в умовах значних економічних викликів. Банк забезпечив перевищення мінімальних вимог регулятора щодо капіталізації, ліквідності та довгострокового фінансування. Зростання коефіцієнтів покриття ліквідністю (LCRBB і LCRIB) та чистого стабільного фінансування (NSFR) свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та підтримання довіри клієнтів. Водночас, спостерігається часткове зниження нормативів достатності капіталу у 2023 році, що вимагає подальшого зміцнення власного капіталу.

Попри загалом позитивні показники, коефіцієнт захищеності власного капіталу та рівень участі власного капіталу у формуванні активів демонструють тенденцію до зниження, що посилює залежність банку від зовнішніх джерел фінансування. Це вказує на необхідність оптимізації структури капіталу для зменшення фінансових ризиків. Запровадження Національним банком України міжнародних стандартів, таких як LCR та NSFR, сприяє подальшому зміцненню фінансової стабільності не лише «ПриватБанку», але й усїєї банківської системи України.

Аналіз рівня проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2023 роки виявив суттєве зростання частки проблемних активів у структурі кредитного портфеля. Зокрема, коефіцієнт проблемних кредитів зріс з 96,34% у 2021 році до 173,98% у 2023 році, що свідчить про значне збільшення частки простроченої заборгованості. Така динаміка може бути наслідком погіршення фінансового стану позичальників через військові дії, економічну нестабільність і високі ризики кредитування в умовах кризи.

Основними сегментами, які демонструють зростання проблемних активів, є кредити фізичним особам і підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП). Водночас банк впроваджує заходи для управління ризиками, зокрема

формування резервів під кредитні збитки, що у 2023 році досягли 182 898 млн. грн. Це дозволяє частково мінімізувати негативний вплив на фінансові результати, але проблема залишається актуальною і потребує подальшого вдосконалення політики ризик-менеджменту.

Загалом, рівень проблемних кредитів є ключовим викликом для фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Для вирішення цієї проблеми необхідно посилити моніторинг і аналіз платоспроможності клієнтів, активізувати роботу зі стягнення заборгованостей, а також запроваджувати інноваційні кредитні продукти з врахуванням змін економічного середовища.

## 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 3.1 Рекомендації щодо запровадження сучасних методів менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»

Ефективне управління проблемними кредитами є однією з ключових умов забезпечення фінансової стабільності та підвищення рентабельності банківської діяльності. У сучасних умовах динамічного розвитку фінансових ринків та зростаючого рівня ризиків для банківської системи проблема якісного менеджменту проблемних активів набуває особливої актуальності.

У цьому підрозділі розглядаються рекомендації щодо впровадження сучасних методів управління проблемними кредитами в АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, акцент зроблено на розробці заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи з позичальниками, реструктуризації заборгованості, запровадження інноваційних технологій аналізу кредитного портфеля та мінімізації втрат від неповернення кредитів.

Запропоновані рекомендації базуються на результатах проведеного аналізу структури проблемних кредитів, міжнародному досвіді вирішення подібних питань, а також сучасних підходах до ризик-менеджменту в банківській сфері. Основна мета — оптимізація процесів управління проблемними активами з урахуванням специфіки діяльності банку та вимог регуляторного середовища.

Банк систематично здійснює аналіз якості кредитного портфеля, оцінюючи очікувані збитки, які можуть виникнути внаслідок втрат. Очікувані збитки розраховуються як сума збитків за 12 місяців або протягом усього строку дії фінансового інструменту, якщо після первісного визнання відбулося значне погіршення його кредитної якості. Збитки протягом строку дії

інструменту визнаються, якщо кредитний ризик значно зріс порівняно з моментом первісного визнання.

Станом на 31 грудня 2023 року зміна рівня збитків на 10% у випадках кредитів із 12-місячною оцінкою або оцінкою на весь строк дії могла б змінити резерв на 434 млн. грн. (порівняно з 580 млн. грн. у 2022 році). Аналогічна зміна за знеціненими кредитами, що оцінюються по групам, призвела б до збільшення або зменшення резерву на 660 млн. грн. або 827 млн. грн. відповідно (у 2022 році: 603 млн. грн. або 799 млн. грн.).

Також, зміна на 10% у відмінностях очікуваних грошових потоків могла б змінити резерви на 341 млн. грн. або 17 022 млн. грн. у 2023 році (порівняно з 416 млн. грн. або 16 832 млн. грн. у 2022 році).

Проблемна заборгованість клієнта банку може виникати через низку причин, пов'язаних як із фінансовим станом самого позичальника, так і із зовнішніми обставинами. Однією з основних причин є погіршення фінансового становища клієнта, що може бути спричинене зниженням доходів, збитковістю бізнесу, втратою роботи або інших джерел прибутку. Також проблеми можуть виникнути через неналежне планування фінансів позичальника, зокрема, при надмірному кредитному навантаженні чи відсутності резервів на випадок непередбачуваних витрат. Важливим фактором є економічні або політичні кризи, які можуть впливати на платоспроможність клієнтів, наприклад, через інфляцію, нестабільність ринків чи зміни у валютному курсі.

Окремо слід зазначити помилки в управлінні бізнесом для корпоративних клієнтів, включаючи неправильні інвестиційні рішення, втрату конкурентоспроможності або проблеми з ліквідністю. Інші чинники можуть включати юридичні проблеми, наприклад, судові позови чи штрафи, які погіршують фінансовий стан клієнта, або непередбачувані обставини, такі як хвороби, аварії чи природні катаклізми. Додатково, відсутність належного контролю з боку банку за кредитоспроможністю позичальника та його фінансовим станом також може сприяти накопиченню проблемної заборгованості.

Для оцінки збитків банк використовує історичні дані, зокрема щодо дефолтів, втрат у разі дефолту та інших характеристик кредитів, подібних за структурою, з урахуванням прогнозів макроекономічних показників. Враховуються три сценарії розвитку подій: базовий, оптимістичний та песимістичний. Для кожного сегмента обираються макропоказники, які мають найбільший вплив на ризик портфеля, забезпечуючи високу точність прогнозування. Банк формує прогноз макроекономічних умов на два роки.

Розподіл ваг сценаріїв визначається з урахуванням карти ризиків Національного банку України, яка публікується у щоквартальних інфляційних звітах. Основним фактором, що впливає на ваги сценаріїв, є концентрація ризиків у зоні високої ймовірності.

У 2022 році в зоні високого ризику перебували в середньому чотири фактори: продовження війни, дисбаланс державних фінансів, розблокування портів, масова еміграція. У 2023 році кількість таких факторів знизилася до двох-трьох, що включають тривалу війну, пошкодження енергетичної інфраструктури та/або блокування «зернового коридору». Це сприяло зменшенню частки несприятливого сценарію і збільшенню ваги базового.

На основі аналізу фінансового стану та структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» в даному підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано заходи для вдосконалення менеджменту проблемних кредитів (рисунок 3.1).

#### 1. Оптимізація управління проблемними кредитами:

- впровадити централізовану систему моніторингу проблемних кредитів із використанням автоматизованих інструментів для раннього виявлення кредитного ризику;

- розширити використання інструментів реструктуризації для клієнтів із тимчасовими фінансовими труднощами, зокрема розробити стандартизовані програми реструктуризації для фізичних і юридичних осіб з метою мінімізації ризиків неповернення. Включити до цих програм зниження процентної ставки, відстрочку платежів або пролонгацію кредиту.



Рисунок 3.1. - Заходи із вдосконалення менеджменту проблемних кредитів

## 2. Розширення роботи з портфелем фізичних осіб:

- збільшити ефективність роботи зі споживчими кредитами, які у 2022 році демонстрували значне скорочення, але почали відновлюватися у 2023 році;
- розширити програми кешбеку та бонусів для активних користувачів, що сприятиме збільшенню обсягів повернень коштів через карткові операції;
- впровадити програми підтримки для клієнтів іпотечного сегмента, що позитивно вплине на зниження частки прострочених кредитів.

## 3. Розвиток кредитування малого та середнього бізнесу (МСП):

- підтримати тенденцію зростання частки кредитів МСП у портфелі через адаптацію умов кредитування до потреб малого бізнесу в умовах економічної нестабільності;
- розробити спеціальні продукти для МСП, орієнтовані на довгострокові інвестиційні цілі;

- організувати безкоштовні тренінги для власників МСП щодо ефективного управління фінансами та залучення інвестицій.

#### 4. Посилення роботи з дебіторською заборгованістю:

- скоротити частку дебіторської заборгованості, зокрема за фінансовим лізингом, шляхом оптимізації політик укладання договорів та роботи з боржниками;

- впровадити процедури перевірки клієнтів на етапі укладення договору, щоб уникнути дефолтних ситуацій;

- розвивати практику передачі проблемної заборгованості до колекторських агентств із прозорими умовами співпраці або створити внутрішній департамент для повернення боргів.

#### 5. Реформування підходів до оцінки кредитоспроможності:

- розробити більш жорсткі критерії оцінки кредитоспроможності нових клієнтів з урахуванням економічних ризиків;

- застосувати інструменти скорингових систем для швидкої оцінки ризиків.

#### 6. Підвищення капіталізації та ліквідності:

- використовувати досвід успішного управління ліквідністю у 2021–2023 роках для створення резервного фонду, що покриє втрати від проблемних кредитів;

- посилити роботу з портфелем державних цінних паперів для забезпечення фінансової стабільності.

#### 7. Робота з персоналом та комунікація з клієнтами:

- провести навчання співробітників банку з управління проблемними активами;

- забезпечити прозору та відкриту комунікацію з клієнтами щодо умов реструктуризації чи інших варіантів вирішення проблемної заборгованості.

Ці заходи сприятимуть стабілізації кредитного портфеля, зниженню ризику проблемних активів та забезпеченню стійкого фінансового розвитку банку.





Рисунок 3.2 – Складові механізму управління проблемними кредитами

Зниження кількості проблемних кредитів і збільшення частки стандартних кредитів можна досягти шляхом вдосконалення системи оцінки кредитоспроможності позичальників, що включає автоматизацію процесів скорингу, аналіз кредитної історії та фінансової стійкості клієнтів, а також регулярний моніторинг їхнього фінансового стану.

Диверсифікація кредитного портфеля та запобігання концентрації кредитів в окремих секторах також сприятимуть зниженню ризиків. Крім того, важливим є впровадження ефективної системи управління проблемними кредитами, зокрема програм реструктуризації для позичальників із тимчасовими труднощами та використання страхування кредитів. Розробка та популяризація стандартних кредитних продуктів зі спрощеними умовами також дозволять збільшити частку таких кредитів.

Для підвищення прибутковості операцій із кредитування необхідно оптимізувати операційні процеси, автоматизувати обробку заявок і впровадити цифрові платформи для дистанційного обслуговування. Важливим кроком є зменшення витрат на залучення ресурсів шляхом співпраці з міжнародними

фінансовими установами чи використання ринкових інструментів для отримання фінансування за вигіднішими умовами.

Цифровізації процесів дозволяє зменшити витрати на ведення паперових документів і централізувати операції, що також сприяє підвищенню ефективності. Водночас необхідно адаптувати структуру відсоткових ставок залежно від ризиків і розробляти кредитні продукти з вищою маржинальністю.

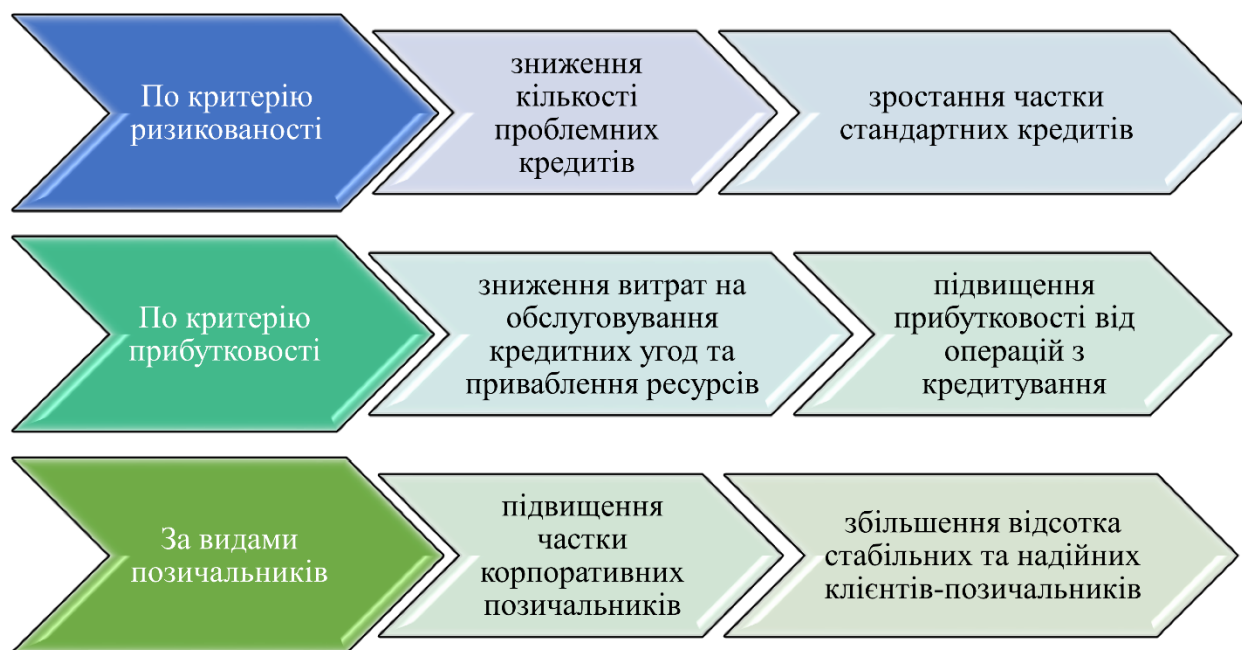


Рисунок 3.3 – Напрями вдосконалення кредитного портфеля  
АТ КБ «ПриватБанк»

Підвищення частки корпоративних позичальників та стабільних і надійних клієнтів можливо завдяки розробці індивідуальних кредитних програм для бізнесу, що враховують їхні специфічні потреби, наприклад, кредитування оборотного капіталу або інвестицій. Надання додаткових послуг, таких як консалтинг, управління грошовими потоками чи валютні операції, допомагає створити цінність для таких клієнтів. Підтримка співпраці з надійними позичальниками через індивідуальні умови, наприклад, зниження ставок чи збільшення кредитних лімітів, сприяє зростанню довіри. Активний аналіз клієнтів із використанням великих даних дозволяє сегментувати їх за

рівнем ризику та сфокусуватися на стабільних сегментах, що забезпечить додаткову фінансову стійкість і прибутковість кредитних операцій.

Таблиця 3.1 - Стадії стягнення проблемних кредитів

Стадія	Soft Collection	Middle Collection	Hard Collection
Підхід	М'який	Помірний	Жорсткий
Інструменти	Нагадування, переговори	Попередження, тиск	Юридичні дії, продаж боргу
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання нагадувань про прострочення (телефонні дзвінки, SMS, електронні листи).</li> <li>- пропозиція реструктуризації боргу або нових графіків погашення.</li> <li>- акцент на комунікації, що зберігає позитивні відносини з боржником.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення спеціалізованих внутрішніх відділів або колекторських агентств.</li> <li>- частіші контакти з боржником, включаючи письмові повідомлення.</li> <li>- встановлення чітких строків для погашення боргу з попередженням про можливі наслідки.</li> <li>- запропонування останньої можливості для вирішення питання без юридичних дій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- юридичні дії: подання позовів до суду, арешт активів, ініціювання банкрутства боржника.</li> <li>- передача справи до колекторських агентств для примусового стягнення.</li> <li>- можливість продажу боргу стороннім організаціям.</li> <li>- контакти з боржником часто мінімізуються, з акцентом на юридичне вирішення.</li> </ul>
Мета	Добровільне погашення	Спонування до дій	Примусове стягнення
Тривалість	0–30/60 днів	30/60–90 днів	90+ днів

Стадії процесу стягнення проблемних кредитів, які відображають різні рівні інтенсивності дій щодо стягнення заборгованості поділяються на: soft collection, middle collection та hard collection. Вони застосовуються залежно від статусу боргу, поведінки боржника та тривалості прострочення.

Soft Collection (м'який метод стягнення проблемних кредитів) - це початкова стадія роботи з боржниками, яка передбачає мінімальний тиск і спрямована на досягнення добровільного виконання зобов'язань боржником. Метою даної стадії є мотивування боржника погасити заборгованість без застосування агресивних заходів.

Middle Collection - ця стадія передбачає більш активні дії зі стягнення проблемних кредитів, якщо м'який підхід не дав результату. Метою даної

стадії є чітко донесення до боржника серйозності ситуації та спонукання його до дій.

Hard Collection (жорсткий підхід до стягнення проблемних кредитів) - це стадія агресивного стягнення боргів, яка використовується, якщо попередні методи не дали результату. Метою даної стадії є примусове стягнення заборгованості, захист інтересів кредитора та мінімізація фінансових втрат. Hard Collection є фінальною фазою у процесі стягнення прострочених боргів, яка відзначається застосуванням інтенсивних заходів впливу. Їй передуює Soft Collection – початковий етап, що передбачає м'який підхід до вирішення проблемної заборгованості без використання примусових заходів. Якщо ж такі дії виявляються безрезультатними, справа передається до підрозділу, який займається Hard Collection.

На етапі Hard Collection кожен кредит проходить автоматичний розподіл у програмному забезпеченні відповідного підрозділу. Потім, згідно з розпорядженням керівника, відповідальний співробітник розподіляє справи між фахівцями з урахуванням обсягу роботи. Важливо дотримуватися балансу навантаження: рівномірного розподілу кредитів за кількістю та загальною сумою заборгованості. Особливістю цього етапу є те, що передача справ до Hard Collection не вимагає рішень кредитного комітету чи інших органів управління банку.

Пріоритетність роботи з окремими кредитами визначається банківською ризик-стратегією. Наприклад, у випадках, коли кредит має високу суму (понад 1 млн. грн.) та вважається критичним, усі можливі ресурси залучаються для його врегулювання. Серед основних методів роботи на цьому етапі виділяються телефонні переговори з боржником, особисті зустрічі та інші інструменти, передбачені внутрішніми нормативними документами банку та чинним законодавством.

Досудова діяльність у межах Hard Collection включає глибокий аналіз попередньої роботи з боржником, пошук нових контактних даних (телефонів, адрес), перевірку достовірності документів та фінансової інформації. Особливу

увагу приділяють встановленню платоспроможності боржника та його родини, зокрема наявності майна чи інших активів.

Таблиця 3.2 - Способи реструктуризації проблемних кредитів

Способи реструктуризації	Механізм реалізації
Пролонгація	Продовження терміну погашення суми основного боргу. Оформлення пролонгованого кредиту здійснюється шляхом підписання додаткової угоди до діючої кредитної угоди або оформляється новою кредитною угодою. При цьому банк має право вимагати від позичальника додаткового забезпечення, зміни графіку погашення кредиту, підвищення процентної ставки
Перекредитування	Покриття заборгованості в одному банку за рахунок додаткового кредиту, отриманого на вигідних умовах у іншому банку
Кредитні канікули	Позбавлення боржника від виплат тіла кредиту на певний строк (6 – 12 місяців), після чого сума, що залишилась, розподіляється на залишок терміну.
Конверсія	Переведення залишкової суми кредиту в національну валюту за поточним (або пільговим) курсом до закінчення терміну, передбаченого кредитною угодою
Тимчасове зниження відсоткової ставки	Часткове зниження відсоткової ставки на 1 – 3 в.п. на певний строк, за додаткових умов, як-от: дострокове погашення кредиту, надання ліквідного забезпечення. У разі тимчасового зниження процентної ставки, клієнт банку може втратити значно більше в подальших періодах розрахунку, оскільки кредитор у майбутньому буде відшкодовувати свої збитки, пов'язані зі зниженням ставки
Капіталізація заборгованості за кредитом	Переведення простроченого боргу в строковий кредит; розробка нового графіку виплат
Зміна схеми нарахування відсотків	Існує два способи нарахування відсотків – ануїтетом (рівними частинами щомісяця) або на залишок боргу (сума платежу йде на зменшення). Якщо позичальник підрахує, що зміна умов погашення може йому допомогти впоратися з регулярною виплатою, то банк може змінити одну схему нарахування платежів на іншу
Списання суми штрафів і пені, що набігли	Списання всієї суми нарахованої пені або штрафу під час виникнення прострочення за кредитом

Якщо досудові заходи не приносять результатів, банк переходить до юридичного етапу стягнення – Legal Collection. Це складна та тривала процедура, яка використовується лише тоді, коли попередні спроби не забезпечили повернення боргу. Рішення про її застосування приймає юрисконсульт судового напрямку за погодженням з керівником відповідного

підрозділу. Таким чином, Legal Collection стає фінальним кроком у ланцюзі заходів щодо роботи з простроченою заборгованістю.

Цей підхід дозволяє ефективно управляти різними типами боржників і оптимізувати процес стягнення заборгованості.

Реструктуризація проблемної кредитної заборгованості включає різні підходи, спрямовані на зменшення ризиків неплатежів і допомогу боржникам у виконанні фінансових зобов'язань (таблиця 3.2). Одним із методів є пролонгація, яка передбачає продовження терміну погашення основного боргу. Це може бути реалізовано через підписання додаткової угоди до чинного договору або укладення нової угоди, причому банк часто вимагає зміну графіка платежів, додаткове забезпечення чи підвищення процентної ставки.

Ще одним підходом є перекредитування, коли заборгованість в одному банку погашається за рахунок нового кредиту, отриманого в іншому банку на вигідніших умовах. Кредитні канікули дають боржнику змогу тимчасово не сплачувати основну суму боргу протягом визначеного строку (зазвичай 6–12 місяців), після чого решта суми розподіляється на залишковий період.

Конверсія передбачає переведення залишкової суми боргу в національну валюту за поточним або пільговим курсом до завершення терміну дії кредитного договору. Тимчасове зниження відсоткової ставки дозволяє зменшити фінансове навантаження на позичальника, але таке зниження часто супроводжується додатковими умовами, наприклад достроковим погашенням кредиту або наданням нового забезпечення.

Капіталізація заборгованості реалізується через переведення простроченого боргу у строковий кредит із розробкою нового графіка виплат. У деяких випадках банк може змінити схему нарахування відсотків, перейшовши з ануїтетної моделі на модель із нарахуванням на залишок боргу, якщо це полегшить позичальнику регулярні платежі.

Нарешті, банк може піти на списання нарахованих штрафів і пені, що виникли через прострочення платежів. Ці методи дозволяють адаптувати умови

кредитування до реальних можливостей позичальника, мінімізуючи втрати для банку та сприяючи виконанню боргових зобов'язань.

Ефективна робота з боржниками потребує гнучкого підходу, який враховує як інтереси кредитора, так і можливості боржника. Це дозволяє мінімізувати втрати та підтримувати фінансову стабільність.

### 3.2 Результати оптимізації менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк»

Як показали дослідження щодо повернення проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк», найбільш ефективними виявилися заходи Soft Collection та Hard Collection, які забезпечують різний рівень впливу на боржників і дозволяють ефективно керувати проблемною заборгованістю (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз ефективності стадій стягнення проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк» у 2021- 2023 роках

Стадія	Рік					
	2021		2022		2023	
	Частка проблемних кредитів	Відсоток повернення на стадії	Частка проблемних кредитів	Відсоток повернення на стадії	Частка проблемних кредитів	Відсоток повернення на стадії
Soft Collection	0,31%	56%	0,75%	46%	0,49%	51%
Middle Collection	0,10%	11%	0,70%	9%	0,64%	10%
Hard Collection	99,59%	33%	98,55%	45%	98,87%	39%
в т.ч.:						
Field Collection	79,78%	-	79,91%	-	0,94%	-
Legal Collection	19,81%	-	18,64%	-	19,59%	-
Усього	100,00%	-	100,00%	-	100,00%	-

За даними аналізу, застосування м'якого стягнення проблемних кредитів (Soft Collection) показало ефективність на рівні 51% у 2023 році, що свідчить про високу дієвість методів комунікації та налагодження взаєморозуміння з боржниками. У межах цього підходу АТ КБ «ПриватБанк» використовує заходи, що було наведено у таблиці 3.1. Ці дії орієнтовані на добровільне

виконання зобов'язань, що допомагає зберегти позитивні відносини з клієнтами.

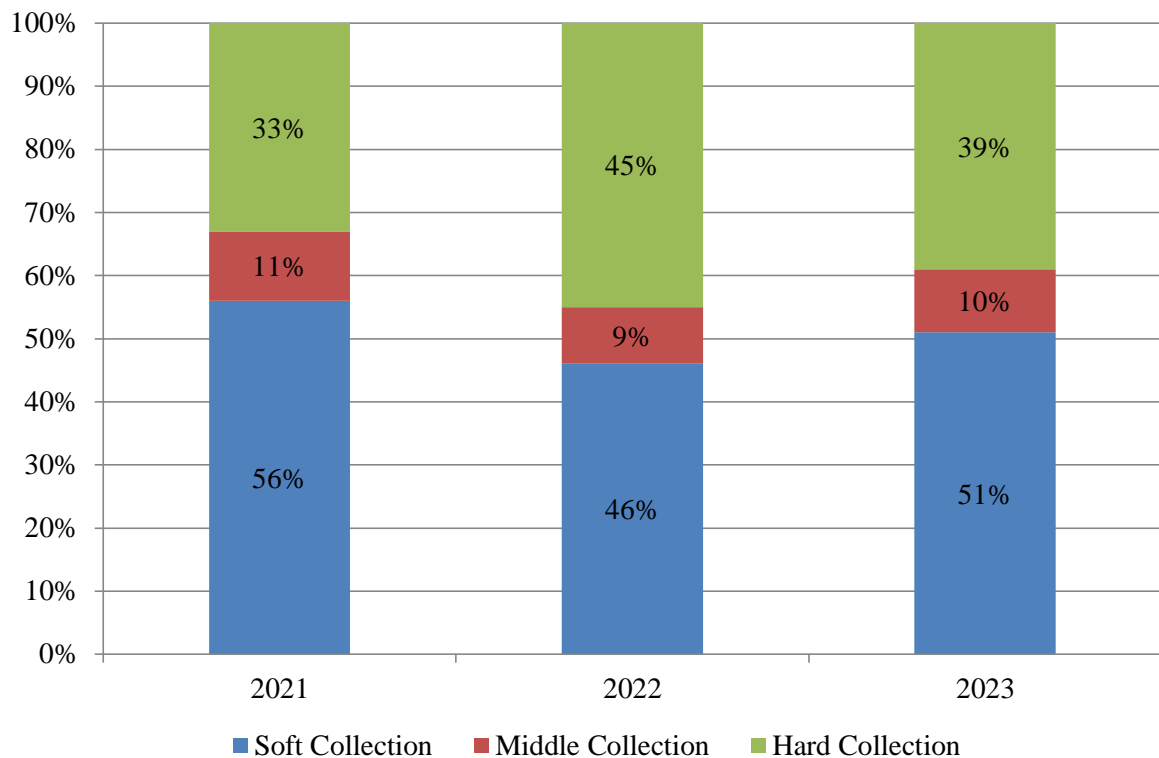


Рисунок 3.4 – Ефективність стадій стягнення проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк».

Аналіз ефективності стягнення проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021–2023 років демонструє динаміку повернення заборгованості на різних стадіях стягнення.

На стадії Soft Collection (м'яке стягнення) спостерігається суттєва динаміка. У 2021 році на цій стадії було повернуто 56% проблемних кредитів із часткою у загальному обсязі боргів 0,31%. У 2022 році ефективність знизилася до 46%, хоча частка проблемних кредитів на цій стадії зросла до 0,75%. У 2023 році ефективність частково відновилася до 51%, при цьому частка боргів склала 0,49%. Ці зміни можуть свідчити про адаптацію процесів стягнення в умовах зростання кількості проблемних кредитів.



На стадії Middle Collection (середнє стягнення) показники повернення залишаються стабільно низькими протягом трьох років. У 2021 році повернення становило 11%, у 2022 році – 9%, а у 2023 році – 10%. Частка проблемних кредитів на цій стадії поступово зростала, від 0,10% у 2021 році до 0,70% у 2022-му і 0,64% у 2023-му. Низька ефективність цієї стадії може вказувати на потребу в удосконаленні підходів до середнього стягнення.

Найбільша частка проблемних кредитів перебуває на стадії Hard Collection (жорстке стягнення), де зосереджено понад 98% боргів у кожному році. У 2021 році ефективність повернення на цій стадії становила 33%, у 2022 році вона зросла до 45%, але в 2023 році зменшилася до 39%. Це свідчить про значну залежність банку від цієї стадії стягнення.

Сегментація Hard Collection на Field Collection і Legal Collection демонструє, що близько 79–80% проблемних кредитів перебувають на Field Collection, тоді як 18–20% – на Legal Collection. Проте окремих показників повернення для цих підкатегорій не наведено, що ускладнює оцінку їх ефективності.

Загалом, ефективність стягнення проблемних кредитів демонструє змішані тенденції: стабільність на середній стадії, динамічні коливання на початковій та поступове зниження на жорсткій стадії. Це вказує на необхідність оптимізації кожної з фаз стягнення, особливо з акцентом на ранні стадії, щоб зменшити обсяги переходу до Hard Collection.

Загалом, аналіз показує тенденцію до зниження ефективності стягнення проблемних кредитів на всіх стадіях процесу. Це може бути пов'язано з погіршенням фінансового стану позичальників, змінами в економічному середовищі або іншими факторами, що впливають на здатність боржників виконувати свої зобов'язання. Для підвищення ефективності стягнення заборгованості банку слід переглянути та вдосконалити стратегії роботи на кожній стадії стягнення, враховуючи поточні економічні умови та особливості клієнтської бази.

У випадках, коли м'які методи не дають результатів, застосовується жорсткий підхід (Hard Collection), який показав ефективність на рівні 39% (2023 рік) у стягненні заборгованості, що тривалий час залишалася непогашеною. Заходи, що використовуються в рамках Hard Collection, включають: подання судових позовів проти боржників, ініціювання виконавчих проваджень, стягнення заборгованості через продаж заставного майна та передачу боргу колекторським компаніям. Цей підхід спрямований на максимальне відшкодування втрат банку і застосовується до боржників, які відмовляються виконувати зобов'язання добровільно.

Поєднання цих двох підходів дозволяє АТ КБ «ПриватБанку» ефективно управляти проблемними кредитами, знижуючи фінансові ризики та підтримуючи стабільність кредитного портфеля. Результати досліджень свідчать про важливість адаптації заходів до кожного конкретного випадку, що забезпечує високу ефективність роботи банку з боржниками.

Факторинг має значні переваги над передачею проблемних кредитів колекторським компаніям, особливо з точки зору репутаційних ризиків для банку. Основною перевагою є збереження контролю банку над процесом стягнення заборгованості, що дозволяє уникнути агресивних методів, які часто асоціюються з діяльністю колекторів. Це дає змогу банку підтримувати більш позитивні відносини з клієнтами, навіть у ситуаціях фінансових труднощів.

Факторинг передбачає передачу права на отримання коштів факторинговій компанії, яка, як правило, має гнучкіші підходи до роботи з боржниками. Цей механізм знижує ризик конфліктів і скарг, які можуть виникати через дії колекторів, що нерідко використовують жорсткі й емоційно забарвлені методи тиску. Такий підхід дозволяє зберегти ділову репутацію банку та уникнути негативного висвітлення в медіа, яке могло б вплинути на довіру інших клієнтів.

Крім того, співпраця з факторинговою компанією дає можливість обговорювати умови реструктуризації або нові графіки погашення заборгованості, що виглядає як спроба банку знайти взаємовигідне рішення. Це

створює позитивний імідж установи як соціально відповідальної та орієнтованої на підтримку своїх клієнтів, навіть у складних обставинах.

Загалом, факторинг допомагає банку мінімізувати репутаційні ризики завдяки гнучкості, прозорості та поміркованості у вирішенні проблем із заборгованістю, чого важко досягти у разі передачі боргів колекторським компаніям.

З огляду на вищевикладене, оптимальним підходом до зменшення обсягу проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк» є використання факторингових операцій. Це дозволяє оперативнo конвертувати проблемні кредити у грошові кошти, що суттєво покращує фінансовий стан банку.

Факторинг є дієвим інструментом управління дебіторською заборгованістю, який мінімізує ризики невиконання боргових зобов'язань шляхом передачі права вимоги заборгованості факторинговій компанії. У межах факторингових операцій банк поступається своїми вимогами до дебіторів фактору, який забезпечує фінансування, компенсуючи це певним відсотком від суми боргу.

За умовами договору факторингова компанія бере на себе зобов'язання щодо повернення боргів від дебіторів, які не здійснили оплату, та відповідальність за повне стягнення заборгованості. Система факторингу є гнучкою і може адаптуватися до потреб банку, зокрема залежно від характеру клієнтів або рівня ризиків, які готова прийняти сторона-фактор.

Розрізняють кілька видів факторингових послуг. Безрегресний факторинг, де факторингова компанія бере на себе всі ризики невиплат, є вигідним варіантом для роботи з новими чи неперевіреними контрагентами. Водночас факторинг з регресом, коли ризики залишаються на стороні банку, доцільно використовувати для передачі заборгованостей перевірених і надійних клієнтів, адже він передбачає нижчу комісійну винагороду.

Для комерційних банків, наприклад, для АТ КБ «ПриватБанк», більш раціональним є використання факторингу з регресом, оскільки це зменшує витрати, пов'язані з комісійними платежами, і є економічно обґрунтованим

рішенням. У даному підрозділі роботи буде представлений аналіз оптимальної частки проблемних кредитів, яку доцільно перевести на факторинг, а також оцінено фінансовий ефект від реалізації запропонованих заходів.

Продаж проблемних кредитів колекторським компаніям в Україні регулюється законодавством, яке визначає правила роботи з простроченою заборгованістю, права та обов'язки сторін, а також захищає права боржників.

Вартість послуг колекторських компаній в Україні може варіюватися залежно від специфіки договору, обсягу роботи та складності стягнення заборгованості. Зазвичай використовується один із двох підходів до оплати послуг колекторів:

1. Комісійна винагорода. Колекторська компанія отримує частину суми, фактично поверненої з боржників. Розмір комісії може становити: 10–30% від суми стягнутого боргу – для порівняно «легких» випадків, коли борг стягується на ранніх стадіях; 30–50% – у складніших ситуаціях, зокрема на стадії Field Collection або Legal Collection. Часто комісійна винагорода є більш популярною моделлю, оскільки це стимулює колекторів до успішного стягнення боргу.

2. Фіксована плата. Банк або інша організація сплачує фіксовану суму за послуги, незалежно від результату. Цей підхід використовується рідше, але може застосовуватись у таких випадках: коли потрібна лише адміністративна підтримка, наприклад, ведення переговорів із боржником або підготовка документів; якщо колекторська компанія працює за моделлю абонентського обслуговування, коли вона обробляє великий обсяг справ за узгодженою платою.

Фіксовані тарифи можуть залежати від обсягу роботи та оцінюватися як від 2 000 до 20 000 грн. за одну справу або більше, якщо стягнення вимагає складних юридичних дій.

3. Модель продажу боргу (дисконт від номінальної вартості). Іноді банки продають портфель проблемних кредитів колекторській компанії за зниженою ціною. Вартість може становити 5–30% від номінальної вартості кредиту,

залежно від якості портфеля (ймовірності стягнення). Банк отримує фіксовану суму одразу, а колектори забирають усі ризики та прибуток від стягнення боргів.

Додаткові фактори, що впливають на вартість послуг: свіжі борги (до 90 днів прострочення) коштують дешевше в обслуговуванні, ніж «старі» (360+ днів); корпоративні борги часто дорожчі для обробки через їхню складність; кредити на стадії Legal Collection, тобто коли потрібне супроводження судових справ, потребують значно більше витрат; чим більший обсяг переданих боргів, тим нижчі можуть бути ставки через економію масштабу.

Колекторські компанії в Україні працюють за умовами, встановленими НБУ, що передбачає прозорість ціноутворення. Клієнти, зокрема банки, часто обирають компанії з репутацією та досвідом у роботі з різними категоріями боргів, що також впливає на ціну.

На підставі отриманих даних, можна зробити висновок, про необхідність процедурних рішень щодо певного обсягу проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк» за наступними напрямками (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – План менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «Приватбанк»

Тип проблемних кредитів	Стадія	Метод	Сума боргу	Планова сума повернення
Прострочені до 30 днів	Soft Collection	Soft Collection	900	600
Прострочені до 90 днів	Middle Collection	Факторинг	1171	1054
Прострочені до 180 днів	Hard Collection	Факторинг	470	235
Прострочені до 360 днів	Hard Collection	Факторинг	1244	373
Прострочені понад 360 днів	Hard Collection (Field Collection)	Передача колекторській компанії на умовах фіксованої плати	70000	21000
Прострочені понад 360 днів	Hard Collection (Legal Collection)	Передача колекторській компанії на умовах комісії	102724	15409
-	-	-	175523	38282

Для кожного конкретного випадку або портфеля кредитів вартість обговорюється індивідуально.

Результати прогнозування ефективності менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «Приватбанк» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозування ефективності менеджменту проблемних кредитів АТ КБ «Приватбанк»

Тип проблемних кредитів	2023	Прогноз	Відсоток повернення
Прострочені кредити до 30 днів, млн.грн.	900	600	66,67
Прострочені кредити до 90 днів, млн.грн.	1171	1054	90,01
Прострочені кредити до 180 днів, млн.грн.	470	235	50,00
Прострочені кредити до 360 днів, млн.грн.	1244	373	29,98
Прострочені кредити понад 360 днів, млн.грн.	179113	36409	20,33
Всього проблемних кредитів, млн.грн.	182898	38671	21,14

Прогнозування ефективності менеджменту проблемних кредитів в АТ КБ «Приватбанк» демонструє суттєві зрушення у поверненні заборгованості залежно від строку прострочення.

Прострочені кредити до 30 днів: прогнозований рівень повернення становить 66,67% із загальної суми 900 млн. грн. у 2023 році. Це свідчить про високу ймовірність своєчасного врегулювання боргу на початкових етапах прострочення.

2. Прострочені кредити до 90 днів: очікується повернення 90,01% заборгованості. Висока ефективність менеджменту на цьому етапі може бути обумовлена активними методами роботи з клієнтами, які лише починають відчувати фінансові труднощі.

3. Прострочені кредити до 180 днів: рівень повернення суттєво знижується до 50%, що свідчить про збільшення ризиків непогашення боргу з тривалістю прострочення.

4. Прострочені кредити до 360 днів: прогнозований відсоток повернення ще нижчий — 29,98%, що відображає значну складність у врегулюванні таких боргів.

5. Прострочені кредити понад 360 днів: рівень повернення найнижчий — 20,33%, із загальної суми 179113 млн. грн.. Це вказує на критичну проблемність довгострокової заборгованості та обмеженість ефективності заходів для її стягнення.

Загальний результат прогнозу показує, що з 182898 млн. грн. проблемних кредитів у 2023 році банк очікує повернути 38671 млн. грн. (або 21,14%).

Ці дані свідчать про те, що ефективність менеджменту проблемних кредитів знижується зі збільшенням тривалості прострочення. Це підкреслює необхідність раннього виявлення проблемних кредитів і впровадження більш дієвих методів управління для мінімізації втрат банку.

Стратегія менеджменту проблемних кредитів виглядає доцільною та ефективною в наступному виді:

1. Максимальне повернення на етапі прострочення до 30 днів. На цьому етапі кредити ще можна врегулювати без значних втрат для банку.

2. Використання факторингу після 30 днів прострочення. Факторинг є економічно вигіднішим рішенням у порівнянні з послугами колекторів через менші витрати на адміністрування процесу.

3. Мінімізація використання колекторських послуг. Колекторські агентства слід залучати лише для кредитів із тривалим строком прострочення, коли факторинг або реструктуризація є неможливими.

Ця стратегія дає змогу збалансувати між економічною вигодою банку та збереженням його клієнтоорієнтованого іміджу.

Таким чином, ефективний менеджмент проблемних кредитів передбачає концентрацію зусиль на їх максимальному поверненні на початкових етапах прострочення, зокрема до 30 днів. На цьому етапі клієнти зазвичай зберігають високу здатність до виконання фінансових зобов'язань, тому доцільно використовувати активну комунікацію, нагадування про прострочення, пропозицію реструктуризації або кредитних канікул, а також стимулювати позичальників до погашення шляхом мінімізації штрафних санкцій. Такий

підхід дозволяє банку зберігати відносини з клієнтами та уникати значних витрат на врегулювання боргів.

Після 30 днів прострочення доцільно переходити до використання факторингу як ефективнішого механізму порівняно з колекторськими послугами. Факторинг дозволяє банку частково компенсувати втрати, отримуючи певну суму від продажу боргу факторинговій компанії. Цей інструмент є менш витратним і потребує менше ресурсів, ніж передача боргів колекторам. До того ж він дозволяє банку зберігати операційну ефективність та спрямовувати ресурси на управління іншими активами.

Колекторські послуги варто використовувати тільки у випадках, коли прострочення значно перевищує 360 днів, а факторинг або реструктуризація вже не є ефективними. Проте, зважаючи на репутаційні ризики, необхідно ретельно контролювати процес співпраці з колекторськими агентствами, аби уникнути конфліктів із позичальниками та зберегти довіру клієнтів.

Такий підхід забезпечує оптимальне управління проблемними кредитами, поєднуючи економічну вигоду для банку з підтриманням клієнтоорієнтованої репутації.



## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі було виконано наступні завдання:

1. Визначено сутність проблемних кредитів та факторів їх виникнення. Проблемні кредити формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають економічні кризи, політичну нестабільність, військові дії, а також форс-мажорні обставини. Внутрішні причини пов'язані з недоліками в організації кредитної політики банку, недостатнім аналізом платоспроможності позичальників та неналежним управлінням кредитним портфелем.

2. Досліджено класифікацію проблемних кредитів банку. Класифікація проблемних кредитів здійснюється за такими критеріями, як рівень ризику, термін прострочення, стадія дефолту, тип забезпечення та причини проблемності. Така класифікація дозволяє банку ефективно систематизувати заборгованість та застосовувати до кожної групи відповідні методи врегулювання.

3. Вивчено основні підходи до менеджменту проблемних кредитів банку. Найефективнішими підходами до роботи з проблемними кредитами є реструктуризація боргу, санація, застосування автоматизованих систем моніторингу та використання механізмів ліквідації, таких як продаж активів або залучення колекторських компаній. Своєчасна ідентифікація проблемних кредитів, розуміння їхніх причин та використання відповідних методів управління дозволяють мінімізувати фінансові втрати банку, зміцнити його позиції на ринку та підвищити рівень довіри клієнтів. Удосконалення системи менеджменту проблемних кредитів сприяє стабільності банківської системи загалом.

4. Наведено фінансово-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк». ПриватБанк залишається найбільшим комерційним банком України з багатопрофільною діяльністю. Його фінансові показники, незважаючи на

економічну та політичну нестабільність, свідчать про адаптивність банку до сучасних викликів. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє ефективне управління ресурсами навіть в умовах економічної нестабільності. Розширення міжбанківських операцій, збільшення кредитування клієнтів та активізація підтримки державних програм відображають високу адаптивність банку до зовнішніх викликів. Водночас, зростання частки високоліквідних активів свідчить про готовність банку оперативного реагувати на фінансові ризики та забезпечувати виконання своїх зобов'язань. Результати проведеного аналізу фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» показали достатній рівень прибутковості та ліквідності банку. Але одним з вузьких місць діяльності банку є велика кількість проблемних кредитів, що негативно впливають на діяльність банку.

5. Здійснено аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк». Аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки виявив стійке зростання його обсягів та зміни в структурі активів. Кредитний портфель зростав у середньому на 50% щороку, збільшуючи свою частку у дохідних активах з 30,2% у 2021 році до 46,2% у 2023 році. Це свідчить про посилення кредитної активності банку, орієнтованої на фізичних осіб і підприємства малого та середнього бізнесу (МСП). Зокрема, кредити фізичним особам через картки демонструють найдинамічніше зростання, а введення нових продуктів, як-от операції РЕПО, підкреслює прагнення банку до диверсифікації послуг.

Попри позитивну динаміку, частка недохідних активів у загальній структурі поступово зростала, сягнувши 25% у 2023 році. Це може бути пов'язано із збільшенням простроченої заборгованості чи вкладенням у неприбуткові активи. Така тенденція потребує підвищеної уваги до управління ризиками, адже від стабільності дохідних активів залежить фінансова ефективність банку. Водночас скорочення частки інвестиційного портфелю вказує на пріоритетність кредитної діяльності.

Загалом структура активів АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про переформатування в бік кредитування з акцентом на споживчі та корпоративні

сегменти. Однак для підтримки стабільного розвитку необхідно вдосконалювати управління ризиками, контролювати обсяги недохідних активів і забезпечувати збалансованість між різними напрямками діяльності.

6. Оцінено рівень менеджменту проблемних кредитів в АТ КБ «ПриватБанк». Менеджмент проблемних кредитів у банку є орієнтованим на реструктуризацію та санацію, однак виявлено необхідність вдосконалення моніторингу заборгованості, підвищення оперативності прийняття рішень та автоматизації процесів. Аналіз рівня проблемних кредитів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 - 2023 роки виявив суттєве зростання частки проблемних активів у структурі кредитного портфеля. Зокрема, коефіцієнт проблемних кредитів зріс з 96,34% у 2021 році до 173,98% у 2023 році, що свідчить про значне збільшення частки простроченої заборгованості. Така динаміка може бути наслідком погіршення фінансового стану позичальників через військові дії, економічну нестабільність і високі ризики кредитування в умовах кризи. Основними сегментами, які демонструють зростання проблемних активів, є кредити фізичним особам і підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП). Водночас банк впроваджує заходи для управління ризиками, зокрема формування резервів під кредитні збитки, що у 2023 році досягли 182 898 млн. грн. Це дозволяє частково мінімізувати негативний вплив на фінансові результати, але проблема залишається актуальною і потребує подальшого вдосконалення політики ризик-менеджменту. Загалом, рівень проблемних кредитів є ключовим викликом для фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Для вирішення цієї проблеми необхідно посилити моніторинг і аналіз платоспроможності клієнтів, активізувати роботу зі стягнення заборгованостей, а також запроваджувати інноваційні кредитні продукти з врахуванням змін економічного середовища.

7. Надано рекомендації щодо запровадження сучасних методів менеджменту проблемних кредитів. Запропоновано впровадження автоматизованих систем аналізу ризиків, раннього моніторингу заборгованості, використання факторингу як інструменту роботи з проблемними кредитами, а

також розширення підходів до реструктуризації боргів для покращення фінансових показників банку.

8. Визначено результати оптимізації менеджменту проблемних кредитів. Ефективний менеджмент проблемних кредитів передбачає концентрацію зусиль на їх максимальному поверненні на початкових етапах прострочення, зокрема до 30 днів. На цьому етапі клієнти зазвичай зберігають високу здатність до виконання фінансових зобов'язань, тому доцільно використовувати активну комунікацію, нагадування про прострочення, пропозицію реструктуризації або кредитних канікул, а також стимулювати позичальників до погашення шляхом мінімізації штрафних санкцій. Такий підхід дозволяє банку зберігати відносини з клієнтами та уникати значних витрат на врегулювання боргів. Після 30 днів прострочення доцільно переходити до використання факторингу як ефективнішого механізму порівняно з колекторськими послугами. Факторинг дозволяє банку частково компенсувати втрати, отримуючи певну суму від продажу боргу факторинговій компанії. Цей інструмент є менш витратним і потребує менше ресурсів, ніж передача боргів колекторам. До того ж він дозволяє банку зберігати операційну ефективність та спрямовувати ресурси на управління іншими активами. Колекторські послуги варто використовувати тільки у випадках, коли прострочення значно перевищує 360 днів, а факторинг або реструктуризація вже не є ефективними. Проте, зважаючи на репутаційні ризики, необхідно ретельно контролювати процес співпраці з колекторськими агентствами, аби уникнути конфліктів із позичальниками та зберегти довіру клієнтів. Такий підхід забезпечує оптимальне управління проблемними кредитами, поєднуючи економічну вигоду для банку з підтриманням клієнтоорієнтованої репутації.

Оптимізація методів менеджменту дозволила б банку суттєво знизити частку проблемних активів, підвищити рівень прибутковості, стабілізувати фінансову стійкість та покращити довіру клієнтів. Це створює основу для довгострокового розвитку банку навіть за умов складної економічної ситуації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кльоба В. Л. Ситуаційний центр врегулювання проблемної заборгованості. *Регіональна економіка*. 2009. № 4. С. 95-100.
2. Денисенко М. П., Домрачев В. М., Кабанов В. Г. Кредитування та ризику : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2008. 480 с.
3. Бухгалтерский учет в банках : [учебный курс] / Т. М. Осокина. М. : МИЭМП, 2010. 148 с.
4. Тришак Л. С., Савчин Л. М. Кредитний менеджмент : практикум з курсу. Івано-Франківськ, 2017. 81 с.
5. Сало І. В., Криклій О. А. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. 314 с.
6. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» № 351 від 30.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>
7. Крухмаль О.В. Регулювання проблемних кредитів в банках України: теоретичні і практичні аспекти. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013. Т.18 Вип. 2. С. 100-106.
8. Самородов Б. В., Гойхман М. І. Аналіз та оцінка фінансових показників банків у контексті забезпечення функціонування банківської системи. *Бізнес Інформ*. 2013. №12. С. 284–291.
9. Волик Н. Г. Скоринг як експертний метод оцінювання кредитного ризику комерційного банку при споживчому кредитуванні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. №1(3). С. 40–44.
10. Мостовенко Н.А., Коробчук Т.І. Сутність понять «проблемний кредит» та «проблемна кредитна заборгованість» у банківській діяльності. *Економічний форум*. 2015. №4. С. 388-396.
11. Болгар Т.М. Проблемні кредити банків як результат реалізації кредитного ризику. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1(7). С. 50–58.

12. Поздняков Є.М. Централізована система управління проблемними кредитами комерційних банків. [Електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2012\\_4/files.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012_4/files.pdf)
13. Бажанов О.Є. Особливості методів управління проблемною заборгованістю банків. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 188-190.
14. Білько О.П. Проблеми правового визначення кредиту. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2010. № 1. С. 51-54.
15. Фролов С.М., Олійник В.М., Гиренко І.С. Удосконалення механізму управління проблемними кредитами банку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2012. № 1. С. 245-250.
16. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України: Постанова НБУ від 23 березня 2022 року № 59. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_23032022\\_59](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_23032022_59) (дата звернення: 15.11.2024)].
17. Герасимович А.М., Герасимович І.А., Морозова-Герасимович Н.А. Форфейтингові операції: сутність, механізм проведення, облік, аналіз, аудит. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. № 18. С. 251-262.
18. Турило А.М., Адаменко М.Ф. Фінансовий менеджмент (у схемах і таблицях). Кривий Ріг: Видавничий дім. 2012. 272с.
19. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія. За ред. В. В. Коваленко. Одеса: Вид-во «Атлант». 2015. 217 с.
20. Стешенко О.Д., Красовська Х.В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С. 390-393.
21. Версаль Н.І., Дорошенко Т.В. Теорія кредиту [Текст]: навч. посіб. Київ. Києво-Могилянська академія, 2007. 483 с.
22. Вовк В. Я. Кредитування і контроль: навч. посібн. К.: Знання, 2008. 463 с.

23. Крилова В.В., Ніконова М.В. Vad-банк в Україні: особливості створення і функціонування. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України* : зб. наук. праць. 2009. № 3 (6). С. 96-100.

24. Мостовенко Н.А. Сутність понять «проблемний кредит» та «проблемна кредитна заборгованість» у банківській діяльності. *Економічний форум*. №4. 2015. С. 388–396.

25. Тарануха І.Ю. Реструктуризація заборгованості як метод управління проблемними кредитами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. 7(1). С. 145–149.

26. Азізова К.М. Дослідження методів управління проблемними кредитами банку. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Т. 16. № 1–2. С. 102–110.

## ДОДАТКИ



**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

**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.Бьош  
Голова Правління

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
<b>Загальна сума активів</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>482 807</b>	<b>334 681</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резервні та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>57 789</b>	<b>66 615</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>39 918</b>	<b>29 317</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>24 522</b>	<b>28 461</b>
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 760)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>34 672</b>	<b>35 067</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>30 198</b>	<b>35 050</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьох  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

Криворізький національний університет

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

**ВІДГУК**

на кваліфікаційну (магістерську) роботу  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

- Здобувача Чернєвої Наталі Серіївни  
Тема кваліфікаційної (випускної) роботи: Менеджмент проблемних підприємств комерційного банку  
Обсяг роботи: 89 с., 18 табл., 19 рис., 8 додатків.
1. Актуальність теми: Обсяг проблемних підприємств великий в основі управління майже акцією, що прямо впливає на ринкову вартість та розрядок на кредитному портфелі, та і далі
2. Відповідність змісту роботи вибраній темі та ступінь її розкриття: Зміст роботи повністю відповідає обсягу теми
3. Характеристика рівня теоретичної підготовки, вмінь і навичок здобувача: Здобувачка має високий рівень як теоретичної так і практичної підготовки
4. Оцінка самостійності виконання випускної роботи: Здобувачка самостійно виконала кваліфікаційну роботу, що підтверджено промовою викладачів магістеру
5. Дисциплінованість здобувача в роботі, відвідування ним запланованих консультацій та виконання рекомендацій керівника: Здобувачка дисциплінована, вчасно відвідувала консультації
6. Позитивні сторони роботи, її практичне значення, наявність елементів новизни: Решенням актуальної проблеми кредитного портфелю, актуальної задачі щодо оптимізації менеджменту проблемних кредитів
7. Недоліки і зауваження по роботі: суттєвих недоліків не має. Багато розширили зарубіжні системи подолання ринків щодо кредитних портфелів
8. Загальні висновки по роботі: Зробила рекомендації по даній темі
- Рекомендована оцінка роботи: « дуже добре » 5 / 92
- Науковий керівник Л.В. Вороненко "11" "12" 2024р.  
підпис посада, прізвище, ініціали

Криворізький національний університет

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

**РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну (магістерську) роботу  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Здобувача Чернєвої Катерини Сергіївни

Тема кваліфікаційної (випускної) роботи: Менеджмент  
проблемних кредитів комерційного банку

Обсяг роботи 89 с., 18 табл., 19 рис., 8 додатків.

1. Актуальність теми: Проблемні кредити знижують про-  
центні доходи банку, тому потребують управління

2. Відповідність змісту роботи вибраній темі та ступінь її  
розкриття: зміст роботи повністю розкриває  
обрану тему дослідження

3. Позитивні сторони роботи, її практичне значення, наявність елементів  
новизни: Здійснено вивірений аналіз кредитного портфеля  
АТ Кб "Триб'юбанк", розроблено рекомендації щодо його  
оптимізації шляхом управління проблемними креди-

4. Недоліки і зауваження по роботі: робота містить недостатньо  
наочний графічний матеріал (в 2 розділі).

5. Загальні висновки по роботі :

В цілому робота відповідає вимогам і  
рекомендується до захисту

Рекомендована оцінка роботи: « Відмінно » 92/100

Рецензент Жуков-дов. Колесніченко Ю.Б. "12" "12" 2019 р.  
підпис посада, прізвище, ініціали

Криворізький національний університет  
(по вченій мові: вченія вєщою и авіативною закладу)

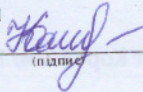
**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (МАГІСТЕРСЬКОЇ)  
РОБОТИ**

Направляється здобувачка ЧЕРНОВА Наталія Сергіївна до захисту кваліфікаційної (магістерської) роботи за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

на тему: «Менеджмент проблемних кредитів комерційного банку»

Кваліфікаційна (магістерська) робота і рецензія додаються.

Декан факультету економіки  
та управління бізнесом



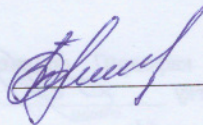
Юлія КАШУБІНА

**Довідка про успішність**

ЧЕРНОВА Наталія Сергіївна за період навчання на факультеті заочної форми навчання з 2023 року по 2024 рік повністю виконала навчальний план за спеціальністю з таким розподілом оцінок за:

національною шкалою: відмінно 33,3 %, добре 44,4 %, задовільно 22,2 %;  
шкалою ECTS: A 33,3 %; B 22,2 %; C 22,2 %; D 11,1 %; E 11,1 %.

Ст. інспектор факультету



Тетяна ПРОКОПЕНКО

Висновок керівника кваліфікаційної (магістерської) роботи

Здобувачка Чернова Катерина Сергіївна

виконала кваліфікаційну роботу  
гідно умовних вимог.  
В роботі проаналізовано  
суттєві управлінські проблеми  
критично, наведено аналіз  
та сформульовано пропозиції  
до їх вирішення.  
Робота рекомендується  
до захисту

Керівник роботи доцент Королєво Ріта Вікторівна

“ 11 ”

12

2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну (магістерську) роботу

Кваліфікаційна (магістерська) робота розглянута. Здобувачка  
ЧЕРНОВА Наталія Сергіївна допускається до захисту даної роботи в  
екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри фінансів суб'єктів господарювання та  
інноваційного розвитку Ріта КОРОЛЕНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ 14 ”

12

2024 року