

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0722-фк-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

**В.І. Горнеєв**

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Горнеєву Вадиму Ігоровичу

1. Тема роботи: «Управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»  
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «Ощадбанк», інформація Національного банку України та Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): опрацювати теоретичні та методичні засади управління кредитним портфелем банку; визначити особливості управління індивідуальним і портфельним кредитними ризиками банку; вивчити організаційну структуру АТ «Ощадбанк» та проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності; здійснити оцінку механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»; визначити напрями оптимізації регіональної структури кредитного портфеля для вдосконалення механізму управління кредитним ризиком банку; провести стратегічний аналіз в управлінні кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»; обґрунтувати необхідність прогнозування кредитного портфеля на основі збалансування обсягів кредитних та депозитних операцій АТ «Ощадбанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 16 рис., 21 табл. і 28 формул.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А. В., професор	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Череп А. В., професор	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Череп А. В., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ В.І. Горнеєв  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ А.В. Череп  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.О. Щебликіна  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 110 с., 16 рис., 21 табл., 71 джерело, 3 додатки.

Об'єктом дослідження виступає процес управління кредитним портфелем банку. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк». Метою роботи є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження: опрацьовані теоретичні та методичні засади управління кредитним портфелем банку; визначені особливості управління індивідуальним і портфельним кредитними ризиками банку; вивчена організаційна структура АТ «Ощадбанк» та проаналізовані основні фінансово-економічні показники його діяльності; здійснена оцінка механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»; визначені напрями оптимізації регіональної структури кредитного портфеля для вдосконалення механізму управління кредитним ризиком банку; проведений стратегічний аналіз в управлінні кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що був удосконалений механізм управління кредитним портфелем банку за рахунок впровадження ризик орієнтованого підходу до оцінювання кредитоспроможності позичальників, ухвалення рішень про кредитування шляхом застосування сучасних цифрових технологій фінансового менеджменту в банку.

Практичне значення мають розробки щодо вдосконалення механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».

**БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ, КРЕДИТНИЙ РИЗИК, КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЬ, КРЕДИТУВАННЯ.**

## SUMMARY

Qualifying work: 110 p., 16 fig., 21 tab., 3 annex, 71 references.

The object of the study is the process of managing the bank's credit portfolio. The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of improving the loan portfolio management mechanism of JSC "Oschadbank".

The following methods of economic research were used in the thesis: abstract-logical, economic-statistical, monographic, experimental, etc. The information base of the research consists of financial reporting data of JSC "Oschadbank", NBU, as well as monographic studies and articles by domestic and foreign authors.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical and methodological principles, as well as to develop practical recommendations for improving the loan portfolio management mechanism of JSC "Oschadbank".

Based on this goal, the following research tasks were developed: the theoretical and methodical principles of managing the bank's credit portfolio were worked out; specific features of the bank's individual and portfolio credit risk management; the organizational structure of JSC "Oschadbank" was studied and the main financial and economic indicators of its activity were analyzed; an evaluation of the loan portfolio management mechanism of JSC "Oschadbank" was carried out; identified directions for optimizing the regional structure of the credit portfolio to improve the bank's credit risk management mechanism; carried out a strategic analysis in the management of the credit portfolio of JSC "Oschadbank"; justified necessity of forecasting the loan portfolio based on balancing the volumes of loan and deposit operations of JSC "Oschadbank".

The scientific novelty of the obtained research results is that the bank's loan portfolio management mechanism was improved due to the introduction of a risk-oriented approach to assessing the creditworthiness of borrowers, making decisions on lending through the use of modern digital technologies of financial management

in the bank. Of practical importance are the developments regarding the improvement of the loan portfolio management mechanism of JSC "Oschadbank".

BANKING LENDING, CREDIT RISK, CREDIT PORTFOLIO, CREDIT CAPACITY, LENDING.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ .....	10
1.1 Економічна сутність кредитного портфеля банку та кредитних ризиків банківської діяльності.....	10
1.2 Механізм управління кредитним портфелем банку .....	21
1.3 Особливості управління індивідуальним і портфельним кредитними ризиками .....	32
2 SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК» Й ОЦІНКА ЙОГО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ.....	43
2.1 SWOT-аналіз функціонування АТ «Ощадбанк» в умовах російської воєнної агресії проти України .....	43
2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» в умовах пандемії та російсько-української війни .....	50
2.3 Аналіз кредитного портфеля і кредитних ризиків АТ «Ощадбанк» .....	60
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ АТ «ОЩАДБАНК» .....	69
3.1 Оптимізація регіональної структури кредитного портфеля банку.....	69
3.2 Економіко-математичне моделювання кредитного портфеля АТ «Ощадбанк».....	75
3.3 Стратегічний аналіз в управлінні кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».....	84
3.4 Прогнозування кредитного портфеля на основі збалансування обсягів кредитних та депозитних операцій .....	91
ВИСНОВКИ .....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ .....	111

## ВСТУП

У банківській сфері максимальний дохід приносять кредитні операції, що містять основний ризик втрати, тому управління кредитним ризиком – це, по суті, вимірювання співвідношення «ризик – прибуток» і управління ним.

Оскільки кредити є найприбутковішими банківськими активами, то ризик, особливо кредитний, є невід’ємною складовою частиною діяльності банків. Ризикованість кредитування зумовлена природою кредитної угоди й тим, що кредитні операції займають значне місце в загальному обсязі активних операцій усіх банків. У зв’язку з цим актуальними за сучасних тенденцій розвитку банківського сектору є оцінка та управління кредитними ризиками для зниження їх рівня.

Науковці та практики приділяють увагу проблемам методичного супроводу оцінювання кредитних ризиків, однак сучасні складні економічні умови функціонування банківської системи зумовлюють актуальність теми дослідження. Разом з тим, невирішеними залишаються проблеми вдосконалення механізму управління кредитними ризиками банку. Актуальність проблеми, недостатня її розробленість зумовили вибір теми дипломної роботи, її мету та задачі.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

- опрацьовані теоретичні та методичні засади управління кредитним портфелем банку;
- визначені особливості управління індивідуальним і портфельним кредитними ризиками банку;
- вивчена організаційна структура АТ «Ощадбанк» та проаналізовані основні фінансово-економічні показники його діяльності;



- здійснена оцінка механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»;

- визначені напрями оптимізації регіональної структури кредитного портфеля для вдосконалення механізму управління кредитним ризиком банку;

- проведений стратегічний аналіз в управлінні кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»;

- обґрунтована необхідність прогнозування кредитного портфеля на основі збалансування обсягів кредитних та депозитних операцій АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження виступає процес управління кредитним портфелем банку. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк». При виконанні дипломної роботи використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, експериментальний та ін. Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової звітності АТ «Ощадбанк», НБУ, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що був удосконалений механізм управління кредитним портфелем банку за рахунок впровадження ризик орієнтованого підходу до оцінювання кредитоспроможності позичальників, ухвалення рішень про кредитування шляхом застосування сучасних цифрових технологій фінансового менеджменту в банку. Практичне значення мають розробки щодо вдосконалення механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м. Запоріжжя, 2023). Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю в збірник наукових праць «Нова економіка» (м. Запоріжжя, 2023).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ

## 1.1 Економічна сутність кредитного портфеля банку та кредитних ризиків банківської діяльності

Для банків, як і для будь-яких комерційних структур, властива ризикованість при здійсненні активних операцій. Відомо, що найбільш прибутковими для банків є операції, які пов'язані з високим рівнем ризику. До таких операцій належать кредитні операції банків. Оскільки надання кредитів – основне джерело прибутку для банку, а їх неповернення завдає банку великих збитків, кредитні ризики є визначальними у діяльності банків.

Так склалося вже традиційно, що кредитні ризики в сукупності банківських ризиків справляють на банки України чи не найбільш негативний вплив, адже кредитний портфель у структурі їхніх активів має найбільшу питому вагу за низької якості цих активів через проблемну та безнадійну заборгованість клієнтів перед кредиторами. Сьогодні, коли українська економіка ще не оговталася від наслідків коронакризи, зазнає надзвичайного руйнівного та систематичного впливу, спричиненого російсько-українською війною, коли підступний ворог безжально руйнує все в Україні, важливо розробляти відповідні підходи до дієвого управління банківським кредитним ризиком як на рівні окремих банків, так і на рівні регулятора банківської системи України.

В чинному законодавстві України кредитний ризик банку визначено як ймовірність отримання збитків або виникнення додаткових втрат, або ж недоотримання планових доходів через невиконання боржником узятих на себе зобов'язань відповідно до умов кредитного договору. Отже кредитний ризик виникає за всіма активними операціями банків, крім його боргових цінних паперів, а також інших фінансових інструментів банку [2].

Варто зазначити, що чинним Положенням про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах визначена необхідність створення кожним банком, кожною банківською групою дієвої системи управління кредитними ризиками, що здатна забезпечити виявлення, вимірювання, моніторинг, звітування, контроль та пом'якшення кредитних ризиків як на індивідуальних, так і на портфельних засадах. Кредитні ризики банку охоплюють зокрема: ризик країни, трансфертний ризик, ризик контрагента, а також ризик інвестицій у дочірні компанії банку [4].

Кожен банк України має визначати кількісні показники ризик-апетиту до кредитних ризиків, а саме: максимальне зростання обсягу кредитного портфеля у процентах до його величини на початок відповідного року; максимальний обсяг кредитної заборгованості за одним боржником або групою пов'язаних контрагентів у процентах до загального обсягу кредитного портфеля та банківського регулятивного капіталу; максимальний обсяг галузевої та географічної концентрації кредитного портфеля у процентах до загального обсягу кредитного портфеля (конкретний список напрямів економічної діяльності та географічних регіонів визначається окремими банками на рівні поглибленої деталізації відповідно до їхніх бізнес-моделей); максимальний обсяг кредитного портфеля за кожним кредитним продуктом у процентах (визначений перелік цих продуктів формується банками згідно з їхніми бізнес-моделями) до загального обсягу кредитних портфелів; граничний обсяг неробочих активів у процентах до кожного виду активів чи банківських продуктів [3].

Банківський підрозділ із управління ризиками має формувати й використовувати систему внутрішньої оцінки кредитних ризиків, моніторити результати такого оцінювання із значеннями кредитних ризиків. Банки України вимірюють ризик концентрації якнайменше у розрізі: розміру заборгованості за боржниками і групами пов'язаних контрагентів; термінів до погашення банківського кредиту; конкретних кредитних продуктів, які пропонують банки; певних географічних регіонів; напрямів економічної

діяльності; способів забезпечення за банківськими кредитами [1].

Нині Національний банк України вже запровадив сучасні підходи до оцінювання кредитних ризиків за спеціалізованими видами банківського кредитування, так до цих спеціальних кредитів належать проєктне фінансування, також об'єктне та фінансування спорудження чи придбання нерухомого майна, що здатне генерувати дохід інвестору. Були оновлені регуляторні вимоги, що розвивають підходи до оцінювання кредитів під інвестиційні проєкти та кредитоспроможності. Також оновлена відповідна методологія, що відповідає зараз міжнародним принципам і рекомендаціям Базельського комітету з банківського нагляду, чинним вимогам європейського законодавства, базується на підходах міжнародних рейтингових агентств, аналізу статистичних даних про функціонування банків України.

В умовах збройної агресії проти України банкам необхідно орієнтуватися на нові ризик-орієнтовані підходи до управління кредитним портфелем, адже Національний банк України створив для цього необхідне регуляторне середовище, спрямовує свою подальшу діяльність на відповідність чинним рекомендаціям Базельського комітету з банківського нагляду. З огляду на всі ці аргументи, є підстави стверджувати, що тема магістерської кваліфікаційної роботи, особливо в умовах російсько-української війни, є надзвичайно актуальною, порушуючи та вирішуючи низку важливих питань управління банківським кредитним ризиком.

В економічній літературі не існує єдиного підходу до поняття «кредитний ризик». Визначення російських фахівців відображають єдиний підхід авторів до кредитного ризику як можливості збитків внаслідок неповернення основної суми боргу та процентів за ним [2].

Інша група дослідників характеризують кредитні ризики як ризики витрат. На їх думку, сутність кредитного ризику, що виникає при здійсненні фінансових угод, можна найкраще охарактеризувати як ситуацію, в якій контрагент операції (банк, клієнт) не може або не хоче виконати зобов'язання, що виникли в момент укладення фінансової угоди [4; 26].

Існує точка зору, що ризик, пов'язаний з кредитною діяльністю, можна визначити як відсутність упевненості щодо вчасного і повного повернення кредитних коштів контрагентом банку [44].

Деякі економісти пропонують характеризувати ризик за допомогою показників теорії ймовірності та математичної статистики. В рамках цього підходу кредитний ризик розглядається як ймовірність зменшення вартості частини активів у вигляді виданих кредитів або зниження прибутковості від цієї частини активів значно нижче очікуваного рівня [21; 22].

Кожен із вітчизняних науковців, які досліджують питання економічної сутності кредитних ризиків банківських установ, дотримується власної думки щодо трактування терміну «кредитний ризик». Узагальнюючи їх дослідження, можна дати таке визначення: кредитний ризик – це ймовірність повної або часткової втрати вартості активів банку в результаті нездатності контрагентів (позичальників) виконувати свої зобов'язання.

Аналізуючи законодавчо-нормативні матеріали, необхідно розглянути такі трактування терміну «кредитний ризик». Так, у Положенні Національного банку України «Про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями» кредитний ризик трактується як ризик невиконання позичальником зобов'язань за кредитними операціями банку, тобто ризик того, що сплата відсотків й основної суми боргу здійснюватиметься з відхиленням від умов кредитної угоди або взагалі не буде проводитися. Проте дане Положення НБУ втратило чинність із прийняттям Положення НБУ «Про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями», що вже не містить визначення кредитного ризику банку [53].

Дещо ширше визначення кредитних ризиків наведене у методичних вказівках Національного банку України з інспектування банків «Система кількісної оцінки ризиків»: кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, що виникає через неспроможність сторони, яка взяла на себе зобов'язання виконати умови фінансової угоди із банком.

Кредитний ризик апріорі супроводжує весь комплекс кредитних відносин, які виникають у процесі здійснення певної кредитної угоди та надання позики потенційному клієнтові банку. Враховуючи зазначене вище, в узагальненому вигляді специфічні елементи сутності кредитного ризику як різновиду банківських ризиків представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Специфічні елементи поняття «кредитний ризик» як різновиду банківських ризиків

У наведеній схемі вихідним моментом є саме розуміння об'єкта, з яким пов'язується виникнення кредитного ризику банку, як всього взаємопов'язаного комплексу етапів процесу банківського кредитування,

основою цілісності якого є необхідність забезпечення надійності та прибутковості кредитних операцій банку.

Мета діяльності банку зводиться до отримання максимального прибутку при мінімально можливому рівні ризику. Залежно від стратегічних цілей діяльності банк постійно здійснює збалансування співвідношення «ризик – дохідність» з переважанням одного з критеріїв. При цьому банк може опинитися в одній із трьох зон: 1) зона недостатньої дохідності – банк відмовляється від надання ризикових кредитів, але при цьому не забезпечує мінімального доходу; 2) зона невиправданого ризику – банк приймає заздалегідь неприйнятний ризик, у зв'язку з чим імовірність отримання запланованих високих доходів значно знижується; 3) зона безпечного функціонування – банк забезпечує себе мінімальним необхідним доходом і приймає доцільний ризик.

Завдання керівництва банку – зусиллями свого персоналу зробити все можливе, щоб уникнути тривалого перебування у перших двох зонах, яке призводить до погіршення фінансового стану банку [65].

Використовуючи поняття кредитного ризику щодо кредитної операції, слід розрізняти терміни: індивідуальний кредитний ризик (ризик конкретного позичальника); портфельний кредитний ризик (ризик портфеля).

Індивідуальний кредитний ризик – це ймовірність того, що позичальник не зможе виконати своїх зобов'язань перед банком щодо повернення боргу згідно з угодою, а банк при цьому не зможе своєчасно і в повному обсязі скористатися забезпеченням позики для покриття можливих втрат.

З поняттям індивідуального кредитного ризику пов'язують кредитний ризик щодо позичальника та кредитний ризик щодо способу забезпечення кредиту. Кредитний ризик щодо позичальника – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка відображає ступінь того, що позичальник може не виконати своїх зобов'язань перед банком щодо повернення боргу згідно з угодою. Кредитний ризик щодо способу забезпечення кредиту – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відображає, наскільки банку не вдається своєчасно

або в повному обсязі скористатися забезпеченням позики для покриття можливих втрат. Портфельний кредитний ризик – це середньозважена величина ризиків щодо всіх угод кредитного портфеля, де вагами виступають частки кредитних угод у загальній сумі кредитного портфеля [36].

Класифікувати кредитний ризик банку можна більш детально. Сучасні підходи до класифікації кредитних ризиків досить різноманітні. Комплексна класифікація їх наведена в табл. 1.1 [49].

Таблиця 1.1 – Класифікація кредитних ризиків банківської установи

Критерії класифікації кредитних ризиків	Види кредитних ризиків
Фінансові наслідки	– кредитний ризик, наслідком якого є фінансові втрати; – кредитний ризик, наслідком якого є втрачена вигода; – кредитний ризик, наслідком якого є фінансовий дохід
Чинники виникнення	– зовнішній; – внутрішній
Суб'єкти кредитних ризиків	– кредитний ризик щодо позичальника; – кредитний ризик щодо страховика; – кредитний ризик щодо забезпечення; – кредитний ризик щодо гаранта
Кількість кредитних угод	– кредитний ризик кредитної угоди; – кредитний ризик портфеля
Можливість прогнозування	– кредитний ризик, який можна спрогнозувати; – кредитний ризик, який важко або неможливо спрогнозувати
Вид операцій кредитного характеру	– кредитний ризик при кредитуванні; – кредитний ризик при операціях з векселями; – кредитний ризик при лізингових операціях; – кредитний ризик при факторингових операціях; – кредитний ризик при акредитивах
Суб'єкти кредитної угоди	– міжбанківський кредитний ризик; – кредитний ризик при кредитуванні корпоративних клієнтів; – кредитний ризик при кредитуванні індивідуальних клієнтів
Термін дії кредитної угоди	– кредитний ризик при короткострокових фінансових угодах; – кредитний ризик при довгострокових фінансових угодах
Спосіб впливу на ризик	– кредитний ризик, що ліквідується банком; – кредитний ризик, що ліквідується гарантом, поручителем; – кредитний ризик, що розподіляється між банками

Ступінь кредитного ризику банку залежить від дії багатьох факторів. У табл. 1.2 наведена класифікація, що враховує як природу та специфіку факторів, так і можливість нейтралізації їх негативної дії на результати



кредитної діяльності банку [66].

Таблиця 1.2 – Характеристика джерел кредитного ризику банку

Група ризику	Вид ризику	Характеристика джерела
Зовнішні ризику	Ризик, пов'язаний із позичальником, гарантом, страховиком	
	Об'єктивний (фінансових можливостей)	Нездатність позичальника (гаранта, страховика) виконати свої зобов'язання за рахунок поточних грошових надходжень чи від продажу активів
	Суб'єктивний (репутації)	Репутація позичальника (гаранта, страховика) в діловому світі, його відповідальність і готовність виконати взяті зобов'язання
	Юридичний	Недоліки в складанні та оформленні кредитного договору, гарантійного листа, договору страхування
	Ризик, пов'язаний з предметом застави	
	Ліквідності	Неможливість реалізації предмета застави
	Кон'юнктурний	Можливе знецінення предмета застави за період дії кредитної угоди
	Загибелі	Загибель предмета застави
	Юридичний	Недоліки в складанні та оформленні договору застави
	Ризик, пов'язаний із зовнішнім щодо банку середовищем	
	Загальні	Ризики стихійних лих
	Ризики операційного середовища	Ризики країни: політичні, нормативно-правові, економічні, ризики конкуренції
Внутрішні ризику	Ризики управління	Помилки, шахрайство та зловживання персоналу
		Неефективна організація кредитного процесу
		Нездатність керівництва приймати раціональні рішення

До факторів, що спричиняють кредитні ризики, належать:

- фактори зовнішнього щодо банків середовища, які пов'язані з діяльністю позичальника, із забезпеченням кредиту, з поручителем, гарантом, страховиком, економічні, політичні, форс-мажорні, законодавчо-регулюючі. Фактори, які мають зовнішній характер, пов'язані з можливістю реалізації кредитного ризику через дії, що не залежать від діяльності персоналу кредитного підрозділу банку. Позичальник може не повернути кредит, незважаючи на сумлінні дії співробітників банку;
- фактори внутрішнього щодо банків середовища (стратегічні,

організаційні, управлінські, інформаційні, методологічні). Фактори, які мають внутрішній характер, пов'язані з помилками персоналу, допущеними в ході оформлення кредитної документації, при оцінці кредитоспроможності позичальника, порушеннями посадових інструкцій і помилками, допущеними безпосередньо в правилах здійснення кредитування.

Внутрішні фактори, що спричиняють появу кредитного ризику, залежать від кредитної діяльності банку та відображають його кредитну політику. До них належать такі: неправильна оцінка ризиків, пов'язаних з позичальником; порушення принципів кредитування; відсутність належного контролю за процесом кредитування; помилки в юридичному оформленні кредитних угод; неефективні дії, шахрайство персоналу та ін.

Більшість банків України до недавнього часу при оцінці кредитного ризику враховували лише одне з можливих зовнішніх джерел – фінансові можливості позичальника, тобто об'єктивний ризик, пов'язаний з позичальником. Практика показала, що дуже багато позичальників не повертають кредити не тому, що не мають можливості, а тому що не бажають цього робити. У таких випадках банк змушений подавати до суду і може зіткнутися з проблемою неправильно укладеної кредитної угоди. Це стосується всіх угод, укладених під час кредитування, і свідчить про те, що при оцінці кредитного ризику обов'язково потрібно враховувати юридичний ризик [12].

Однією з причин виникнення кредитного ризику є також нездатність позичальника до створення адекватного майбутнього грошового потоку в зв'язку з непередбаченими несприятливими змінами в діловому, економічному і (чи) політичному оточенні, в якому він знаходиться. Причиною виникнення кредитного ризику можна вважати також неврахування впливу ділового циклу на кредитоспроможність позичальника.

Причиною виникнення кредитного ризику є також невпевненість у майбутній вартості та якості (ліквідності і можливості продажу на ринку) застави під кредит. Тобто наявність у позичальника власного ліквідного майна

є обов'язковою. Кредитний ризик зменшується, якщо вартість такого майна більша від суми кредиту. Як бачимо, причин виникнення кредитного ризику безліч. Всі вони так чи інакше пов'язані як з діяльністю банку, зокрема кредитною політикою, яку він проводить, так і з діяльністю тих, кому довіряються кошти, тобто з позичальниками.

Безперечно, існують причини виникнення кредитного ризику, які не залежать ні від дій працівників і стану конкретного банку, ні від позичальників. Саме тому можливості управління зовнішніми причинами обмежені, але завдяки своєчасним заходам банк може до певної міри пом'якшити їх вплив і уникнути значних збитків.

Так, кредитний ризик може виникнути у зв'язку з кон'юнктурними коливаннями на ринку, в тому числі у зв'язку з економічним розвитком держави, державним регулюванням економіки та ін. Крім того, кредитний ризик може бути зумовлений епізодичними випадковими чи стихійними подіями, які впливають на процес банківської діяльності та кон'юнктуру ринку банківських послуг.

Неможливо зі стовідсотковою точністю визначити, які зміни в зовнішньому середовищі призведуть до виникнення кредитного ризику. Але слідкувати за ситуацією в країні і світі вкрай необхідно для того, щоб вчасно вжити необхідних заходів. Недостатнє сприйняття та неврахування економічних, політичних змін або інших умов кредитної політики означає те, що банк наражається на кредитний ризик [71].

Кредитний ризик займає домінуюче місце в системі банківських ризиків і є невід'ємною складовою частиною сукупного банківського ризику. Кредитні ризики не тільки негативно впливають на прибутковість та платоспроможність банківської установи, а також породжують інші ризики, які в майбутньому можуть мати масштабний прояв. Це такі ризики: ризик ліквідності (заморожування грошових коштів у неліквідних активах); ризик втрати репутації (через велику кількість неповернених кредитів зменшується довіра до банку вкладників та інвесторів); ризик банкрутства та втрати капіталу

(падіння ринкової ціни акцій банку може бути зумовлене великою кількістю ризикованих кредитів); ризик неефективної діяльності (збільшення адміністративних витрат банку при наявності ризикових кредитів); валютний ризик (виникнення грошових витрат за кредитною угодою внаслідок коливання валютних курсів) тощо [58].

Необхідно зазначити, що з кредитним ризиком пов'язані не лише кредитні операції банку (балансові і позабалансові), але й інвестиційні (формування портфеля цінних паперів), гарантійні послуги, операції з деривативами, а також послуги кредитного характеру (лізинг, факторинг тощо).

Отже, кредитний ризик – це ймовірність повної або часткової втрати вартості активів банку в результаті нездатності контрагентів (позичальників) виконувати свої зобов'язання або недоотримання доходу на вкладений капітал унаслідок впливу різноманітних чинників. Банківські втрати через недооцінку впливу кредитних ризиків на результати банківської діяльності не обмежуються неповерненням кредитів та плати за користування ними. Вони можуть мати значно масштабніший прояв.

Узагальнюючи викладений вище матеріал, кредитний ризик доцільно визначити як кількісно оцінену можливість невідповідності очікуванням обсягових, просторових та часових параметрів фінансових потоків, пов'язаних з поверненням тіла кредитів та відсотків за ними, у результаті цілеспрямованого або стихійного порушення порядку здійснення процесу банківського кредитування, що призводить до зміни фінансового стану та динаміки розвитку банку.

Наведене визначення поняття «кредитний ризик» на основі розгляду розвитку кредитного процесу у часі також дає можливість більш точно структурувати окремі напрями вдосконалення механізму управління ним.

Перш за все, таке структурування вбачається у розмежуванні окремих етапів кредитного процесу та визначенні ймовірних факторів впливу щодо виникнення відповідних ризиків. Таким чином, прояв різних функцій

кредитного ризику підкреслює важливість дослідження даного поняття у контексті функціонування банку. Подвійний характер кредитного ризику для банківської установи, що виражається в умовному розподілі на кредитні ризики окремої активної операції та ризики, пов'язані з управлінням портфелем активних операцій, зумовлює відповідне структурування процесу управління кредитними ризиками, що передбачає використання в кожному із зазначених випадків специфічних методів і прийомів ризик-менеджменту. З метою розкриття та конкретизації дій банку щодо запобігання розвитку негативних явищ внаслідок впливу кредитного ризику необхідним є узагальнення методичних основ управління даним видом ризику.

## 1.2 Механізм управління кредитним портфелем банку

Підвищення якості та ефективності управління кредитними ризиками банків на будь-якій стадії економічного циклу вимагає формування певного набору дієвих інституціональних та методичних (в тому числі програмних, автоматизованих) компонентів, інтеграційна взаємодія яких дасть змогу отримувати управлінську інформацію належної якості, необхідну для прийняття адекватних рішень, пов'язаних з ризиком.

Оскільки кредитний ризик притаманний найбільш значущому виду діяльності банків – кредитуванню, можна стверджувати, що процес управління кредитним ризиком як в управлінському, так і в нормативному аспектах знаходиться на стику ризик-менеджменту з іншим напрямом діяльності банку – управлінням кредитним процесом [3].

Під управлінням кредитним ризиком доцільно розуміти комплекс взаємозв'язаних і взаємозалежних принципів та методів свідомого цілеспрямованого впливу на фактори його формування з метою недопущення ймовірного відхилення обсягових, просторових та часових параметрів фінансових потоків при здійсненні процесу кредитування від передбачених

договірними умовами.

З метою формування комплексного уявлення про науково-методологічні засади управління кредитним ризиком, необхідно, насамперед, враховувати їх особливості відповідно до прийнятого часового горизонту управління. В найширшому розумінні можна розрізнати специфіку стратегічного і тактичного управління кредитним ризиком. При такому розмежуванні стратегічне управління полягає у розробці базових принципів, прийнятних якісних та кількісних параметрів загального та індивідуальних кредитних ризиків, визначення допустимих способів їх досягнення. В свою чергу, тактичне управління зводиться до обґрунтування та обрання комплексу методів та інструментів щодо управління певним різновидом кредитного ризику.

Відповідно, проблеми формування методології управління кредитним ризиком належать безпосередньо до стратегічних аспектів кредитного ризик-менеджменту. Як зауважує О. Ковальов, рішення методологічних (стратегічних) завдань можливе при правильно розробленій тактиці, що є сукупністю методів управління кредитним ризиком – аналітичний апарат дослідження. Управління в цьому аспекті є комплексом науково обґрунтованої методології та успішної апробації її методів та інструментів при мінімізації кредитних ризиків.

Залежно від стратегічних цілей діяльності банк постійно здійснює збалансування співвідношення «ризик – доходність» з переважанням одного з критеріїв.

Необхідно відмітити, що характер проходження сучасних кризових явищ у світовій фінансовій системі дає можливість стверджувати про існування «дифузійно-мультиплікативного ефекту» розповсюдження кредитних ризиків під дією сучасних глобалізаційних та інтеграційних процесів. Він виявляється у взаємному поширенні кредитного ризику від неефективних (з позиції належного управління кредитними ризиком) суб'єктів господарювання до ефективних в межах єдиної фінансової системи

(територіальної, національної, світової тощо) [66].

При цьому, на відміну від процесів дифузії природних явищ, які призводять до зниження концентрації речовини внаслідок її перерозподілу між об'єктами, рівень кредитного ризику при його дифузійній передачі не знижується, а мультиплікативно зростає, оскільки охоплює все більше коло суб'єктів фінансової системи.

Актуальна проблема неповернення банківських кредитів та зростання обсягів простроченої заборгованості пов'язана не тільки зі зміною зовнішніх умов функціонування банківської системи України – наслідками світової фінансової кризи, – але й недосконалістю методів регулювання кредитного ризику: неадекватною оцінкою параметрів позик, недостатнім використанням інструментів та механізмів випереджаючого виявлення проблемних кредитів.

Все це зумовлює потребу в розробці механізму управління кредитним ризиком банків з урахуванням викликів кризового та посткризового стану світової економіки. Такі дії мають базуватися на загальних та специфічних принципах, основними з яких є: наукова обґрунтованість, комплексний підхід, системність, безперервність, забезпечення надійності та стійкості банку, оптимізація співвідношення доходності та ризикованості кредитних операцій банку, максимальне врахування всіх чинників на формування кредитного ризику (як мікроекономічної, так і макроекономічної природи).

Метою формування механізму управління кредитним ризиком банків, що визначає загальне коло завдань, є обґрунтування найбільш ефективних методів, інструментів та важелів здійснення функцій аналізу, планування, регулювання та контролю у процесі управління кредитними ризиками банку. Ефективна реалізація даних функцій сприятиме отриманню оптимального рівня доходності від кредитної діяльності банку при мінімальному ризику неповернення основної суми боргу та відсотків за кредитами [36].

Концептуальні засади формування механізму управління кредитним ризиком банку наведені на рис. 1.2.

Механізм управління кредитними ризиками має складатися з:

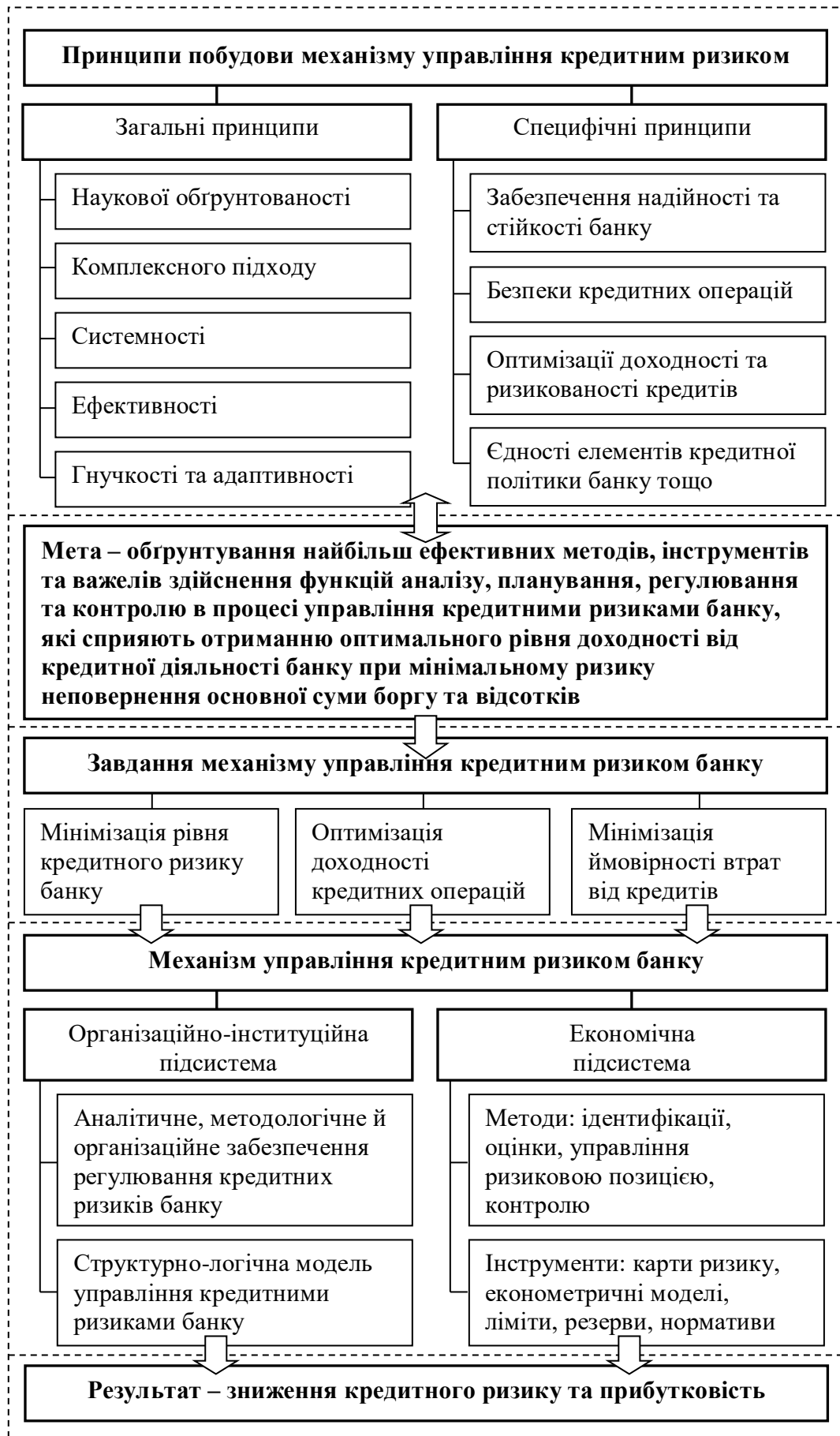


Рисунок 1.2 – Механізм управління кредитним портфелем банку



– організаційно-інституційного елемента, що передбачає структурно-функціональну модифікацію кредитного процесу банку на основі впровадження нових спеціалізованих організацій та установ, покликаних розв'язувати окремі проблемні питання у сфері інформаційного забезпечення прийняття рішень щодо кредитування та прискорення стягнення проблемної заборгованості;

– економічної підсистеми, яку передбачається розвинути в частині оцінювання та прогнозування економічної ефективності кредитної діяльності банку на основі впровадження моделі оцінки індивідуального ризику позичальників та оптимізації кредитного портфеля банку [30].

Методичну основу управління кредитним ризиком становлять класичні положення теорії управління, що передбачають послідовну та взаємозв'язану реалізацію управлінських функцій, які з урахуванням специфіки кредитного ризику як об'єкта управління можна окреслити так: формування необхідного інформаційно-нормативного та інституційно-організаційного забезпечення кредитного процесу; облік та аналіз інформації щодо виникнення кризових явищ під час здійснення кредитного процесу; прогнозування можливості виникнення окремих різновидів кредитного ризику банку; планування дій щодо попередження виникнення кризових явищ під час здійснення кредитного процесу; контроль і регулювання, що передбачає здійснення заходів з мінімізації впливу кризових явищ на стан банку; оцінка ефективності.

Досить поширеною у наукових колах є думка про винятково важливу роль організаційної функції в управлінні кредитним ризиком, оскільки саме ефективна організація управління ризиком забезпечує належну узгодженість управлінських рішень у межах єдиної технології процесу управління. Так, для реалізації цілеспрямованого та ефективного управління ризиками необхідні значні організаційні зусилля [58].

Важливість належної організації процесу управління кредитним ризиком також підтверджується його законодавчо-нормативним регламентуванням. Так, Законом України «Про банки і банківську діяльність»

[51] передбачено обов'язкове створення банками постійно діючих комітетів, серед яких:

– кредитний комітет, який зобов'язаний щомісячно проводити оцінку якості активів банку та здійснювати підготовку пропозиції щодо формування резервів на покриття можливих збитків від їх знецінення;

– комітет з питань управління активами та пасивами, який щомісячно приймає рішення щодо політики процентної маржі на основі зіставлення собівартості пасивів та прибутковості активів, відповідності строковості активів та пасивів, а також надає відповідним підрозділам банку рекомендації щодо усунення розбіжностей у часі, що виникають;

– тарифний комітет, який щомісячно аналізує ринкову конкурентоспроможність діючих тарифів, відповідає за політику банку з питань формування операційних доходів.

Однак організаційна складова управління кредитним ризиком банку не обмежується функціонуванням вказаних комітетів, оскільки цей багаторівневий і чітко регламентований процес передбачає, що кожен підрозділ банку виконує визначені функції відповідно до поставлених перед ним цілей та завдань.

Крім формування впорядкованої організаційної структури – розподілу функцій і формування зв'язків між підрозділами банку, важливими є також управлінські рішення щодо організації та кадрового забезпечення процедур управління ризиками, зокрема визначення кола посадових обов'язків і технології здійснення операцій працівниками банку, а також ступінь їх відповідальності. Організаційна функція управління кредитними ризиками передбачає також формування необхідного інформаційно-нормативного забезпечення кредитного процесу: відповідної управлінської звітності, принципів обліку і документування всіх процедур, положень та регламентів, нормативів ризиків, прийнятої методології і відповідних методик аналізу та оцінки ризику тощо [50].

Вимога стабільності та сталості інформаційно-нормативного

забезпечення для ефективної організації процесу кредитування у довгостроковій перспективі зумовлює відносно низький рівень динамічності цієї складової управління кредитним ризиком, порівняно з іншими функціями ризик-менеджменту. З огляду на це при розподілі процесу управління кредитним ризиком на етапи вона, як правило, упускається, що в жодному разі не зменшує її практичну значущість.

Ідентифікація ризику передбачає реалізацію майже всіх функцій управління, оскільки цей процес спрямований на визначення ступеня відповідності параметрів ризикової позиції запланованим характеристикам. На цій основі формується якісна оцінка (рейтинг) кредитного ризику з метою окреслення кола управлінських методів та заходів, серед яких доцільно здійснювати вибір з метою ефективного управління. Відповідно, ідентифікація ризику логічно пов'язана з виконанням функцій аналізу, планування та контролю, оскільки саме це дає змогу прогнозувати результати управління для всіх можливих комбінацій факторів виникнення ризикової ситуації, порівняти варіанти розроблених управлінських рішень й обрати оптимальні з них за певними критеріями.

З іншого боку, серед усіх функцій управління кредитним ризиком універсальний характер, з позиції важливості для повноцінної реалізації процесу управління в розрізі всіх етапів, має функція аналізу. При цьому серед виділених завдань функції аналізу найбільш вагомою є оцінка рівня ризику, саме вона є об'єктивною основою для обґрунтування та вибору рішень з усунення можливих негативних наслідків невизначеностей у процесі здійснення кредитного процесу. Повноцінне виконання завдань функції аналізу в системі управління кредитним ризиком банку можливе лише за умови наявності своєчасної та достовірної інформації, що органічно поєднує її ефективність з якістю інформаційно-нормативного забезпечення, сформованого організаційною функцією [60].

Розглядаючи методологію оцінки кредитного ризику, необхідно зауважити, що з урахуванням подвійного характеру його прояву – на

індивідуальному рівні (за окремим позичальником), і в цілому – за сукупністю позичальників (за певною групою кредитів або для банку в цілому), в її складі чітко виділяються два напрями оцінювання: оцінка кредитоспроможності позичальника, завданням якої є ідентифікація ступеня кредитного ризику, пов'язаного з певним кредитом; оцінка ризику кредитного портфеля.

Таблиця 1.3 – Сучасні методики оцінки кредитного портфелю банку

Назва методу (методики)	Сутність	Недоліки	Переваги
1	2	3	4
Р-аналіз потенційного позичальника	Оцінка та аналіз кредитоспроможності позичальника на основі вивчення динаміки його фінансових коефіцієнтів з метою формування уявлення про якість фінансового стану позичальника з погляду потенційних можливостей клієнта погасити кредит відповідно до умов договору. При цьому, як правило, основна увага приділяється дослідженню показників поточної і перспективної платоспроможності – коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості	Враховується тільки чинник фінансового ризику, а облік-фактори, що характеризують зовнішні умови, якість управління, кредитну історію клієнта, параметри кредитної заявки ігноруються, що може призвести до помилок при видачі кредитів	Оцінка фінансових коефіцієнтів є обов'язковою складовою вивчення кредитоспроможності позичальника, оскільки вона є базою для проведення оцінки кредитного ризику на основі інших методів. Простота використання
Класифікаційні моделі (модель «Z-аналізу» Альтмана, модель нагляду за позиками Чессера та ін.)	Дискримінантні моделі дають змогу класифікувати тип фінансового стану позичальника за рівнем його платоспроможності на основі узагальнення в одному кількісному показнику фактичних значень основних фінансових коефіцієнтів підприємства-позичальника	Не повною мірою відбивають індивідуальні особливості перебігу фінансових процесів у певного суб'єкта господарювання, можуть викривляти результат оцінювання при істотній відмінності загальних макроекономічних умов від тих, для яких розроблялася модель. Не враховується роль відносин банків з клієнтами	Відносна простота використання та низька потреба в ресурсах

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Методики бальної оцінки кредитів (PARSER і CAMPARI, методика аудиторської фірми Прайс Вотерхаус та ін.)	Визначається адитивний показник кредитного ризику на основі узагальнення балів, виставлених позичальнику за певною системою критеріїв та напрямів оцінювання	Низький рівень достовірності отриманих оцінок через експертне оцінювання окремих факторів формування ризикової ситуації. Неможливість отримання кількісної оцінки рівня кредитного ризику	Враховуються фактори, що характеризують зовнішні умови, якість управління, кредитну історію клієнта, параметри кредитної заявки та інші міжособові аспекти відносин позичальника з банком
Методи портфельного аналізу (CreditMetrics, CreditRisk та ін.)	Узагальнюється кредитний ризик по всій організації з урахуванням його зміни, викликані підвищенням, пониженням кредитного рейтингу позичальників, а також розоренням позичальників. На підставі великого обсягу статистичної інформації побудовані матриці ймовірності переходів кредитних інструментів з однієї групи ризику визначені ставки відшкодування у разі неповернення кредиту позичальником за різними інструментами кредитного портфеля	Відносно більша потреба в ресурсах та трудомісткість виконання процедури оцінювання	Створюється єдиний критерій оцінки кредитного ризику для різних кредитних інструментів. Надається можливість для моніторингу і контролю концентрації ризику

Значимість оцінки ризику кредитного портфеля в управлінні ризиками доводить Л. Примостка, на думку якої, «ризиками не можна управляти автономно, без урахування та аналізу їхнього впливу на фінансові результати діяльності банківських організацій» [49].

Серед найбільш поширених методів аналізу кредитного ризику необхідно виокремити такі: розрахунок ймовірності дефолту позичальника, який засновано на базовій формулі, що визначає зв'язок залежності між основними фінансовими показниками його діяльності; модель блукаючого дефолту; Z-модель Альтмана; оцінка кредитоспроможності позичальника;

матриця міграції кредитних ризиків; рейтингові оцінки позичальників; множинні моделі ризику портфеля – CreditMetrics, CreditRisk тощо [22]. Порівняльна характеристика основних методів аналізу кредитного ризику банків представлена у табл. 1.3.

Необхідність проведення аналізу портфельного кредитного ризику, зумовлена так званим ефектом концентрації ризику. Традиційно фахівці з управління ризиком оцінювали ризик концентрації інтуїтивно на основі лімітування кредитів для одного або групи зв'язаних позичальників, обсягів вкладень у певну галузь або групу взаємозв'язаних галузей [39].

Зауважимо, що на сьогоднішній день застосування фіксованих лімітів, що не враховують співвідношення між ризиком і доходом, є недостатнім. Зокрема, В. Вітлінський наголошує, що одним із головних напрямів підвищення ефективності кредитної діяльності банків є визначення меж нарощення пропозиції позичок у поєднанні з динамічним аналізом їхньої результативності [11]. Розвиток методології оцінки кредитного ризику та управління ним відбувається у напрямі розгляду кредитного портфеля в цілому як єдиного організму, що дає можливість застосовувати більш раціональний і обґрунтований підхід до його диверсифікації.

Відповідно, при ідентифікації кредитного ризику використання портфельного підходу передбачає чітке з'ясування організаційної та продуктової структур банку, формування сегментованої за окремими бізнес-процесами «карти ризиків». Побудова «карти ризиків» – основний метод узагальнення результатів ідентифікації ризиків. За своєю суттю «карта ризиків» є зіставленням організаційної та продуктової структур банку, з одного боку, та обраної банком класифікації кредитних ризиків, з іншого, що у підсумку являє собою узагальнений перелік ризикових позицій банку [5].

Узагальнення результатів різних досліджень з проблематики оцінки кредитного ризику дає підстави стверджувати, що не існує абсолютного критерію визначення ступеня кредитного ризику. З цією метою більшість науковців та практиків аналізують імовірність настання кредитного ризику,

ступінь його поширення та рівень впливу на окремі складові банківської діяльності за допомогою стандартного набору коефіцієнтів, що відображають співвідношення між агрегованими показниками обсягів капіталу, активів та пасивів. Серед таких показників особливе значення з погляду управління кредитним ризиком мають так звані «коефіцієнти стандартів»:

- співвідношення балансового капіталу та дохідних активів, що характеризує ступінь захищеності вкладень банку в ризикові активи;
- відношення дохідних активів до сукупних активів, яке відображає схильність банку до проведення ризикових операцій;
- відношення обсягу проблемних кредитів (прострочених та сумнівних) до балансового капіталу, що характеризує здатність капіталу банку покрити ризики при вкладанні у проблемні активи;
- питома вага проблемних кредитів у кредитному портфелі, що визначає якість кредитного портфеля банку;
- питома вага капіталу в активах банку, оцінка рівня та динаміки якої дає можливість виявити надійність, стійкість функціонування та розвитку банку тощо.

Таким чином, управління кредитним ризиком є домінуючим напрямом у системі управління банківськими ризиками, що вимагає комплексного підходу до його реалізації. Також необхідно забезпечити системну взаємодію усіх підрозділів банку, що проводять, регулюють та контролюють процес кредитування на основі загальної підпорядкованості їх спільних дій стратегічним цілям і тактичним завданням банку. Це досягається за рахунок впровадження механізму управління кредитними ризиками банку як відкритої, складної, стохастичної сукупності підсистем технології та організації управління кредитними ризиками, в результаті органічного поєднання і взаємозв'язку яких на основі визначених принципів забезпечується адаптивність банку до зовнішніх факторів кредитного ризику та, шляхом управлінського впливу на внутрішні ризик-фактори, змінюються якісні та кількісні характеристики кредитного ризику відповідно до визначеного

цільового рівня.

### 1.3 Особливості управління індивідуальним і портфельним кредитними ризиками

Метою управління кредитним ризиком банківської установи, з одного боку, є забезпечення повернення кредитних коштів, а з іншого – забезпечення прибутковості та ефективності кредитної операції. Завданням управління індивідуальним кредитним ризиком є зниження ймовірності невиконання позичальником своїх зобов'язань, мінімізація фінансових втрат банку в разі невиконання позичальниками своїх фінансових зобов'язань, зменшення кількості та масштабів високоризикованих кредитних операцій, вжиття відповідних заходів у разі настання ризику [48].

Основні етапи управління кредитним ризиком індивідуального позичальника та їх характеристика наведені в табл. 1.4.

Основним завданням першого етапу, що передбачає ідентифікацію факторів кредитного ризику, є виявлення причин виникнення кредитного ризику на рівні окремого позичальника. До факторів, які безпосередньо пов'язані з позичальником, належать: фактори, що визначають готовність та можливість позичальника виконувати взяті на себе зобов'язання; фактори, пов'язані з предметом забезпечення за кредитом.

На другому етапі здійснюється кількісна оцінка кредитного ризику. Слід враховувати, що величина кредитного ризику є сумою, яка може бути втрачена при несплаті або простроченні виплати заборгованості. Максимальний потенційний збиток – це повна сума заборгованості у випадку її несплати клієнтом. Прострочені платежі не призводять до прямих збитків. При цьому виникають непрямі збитки, які являють собою витрати за процентами через необхідність фінансувати дебіторів протягом більш тривалого часу, ніж це необхідно, або втрати процентів, які можна було б отримати, якби гроші були



повернуті раніше і розміщені на депозит.

Таблиця 1.4 – Етапи управління кредитним ризиком індивідуального позичальника

Етапи управління кредитним ризиком	Зміст етапів управління кредитним ризиком
Ідентифікація факторів кредитного ризику	Визначення потенційних причин невиконання позичальником зобов'язань за кредитною угодою
Кількісна оцінка кредитного ризику	Визначення кредитоспроможності позичальника, що складається з таких етапів: – визначення кредитного рейтингу позичальника як показника, що характеризує ймовірність невиконання зобов'язань за кредитною угодою; – визначення масштабів втрат банку при невиконанні позичальником своїх зобов'язань
Вибір стратегії управління ризиком	Врахування результатів кількісної оцінки рівня кредитного ризику конкретного позичальника
Вибір способу мінімізації кредитного ризику	Вибір з таких інструментів зниження рівня кредитного ризику: – підвищення рівня поінформованості банку про готовність позичальника виконувати умови кредитної угоди, фінансові можливості позичальника та стан забезпечення; – поетапне кредитування; – встановлення відносин стійкого партнерства між банком-кредитором і позичальником; – підвищення ступеня готовності позичальника; – підвищення ступеня фінансових можливостей позичальника
Контроль зміни рівня кредитного ризику	Постійний моніторинг діяльності позичальника для оперативного врахування зміни рівня кредитного ризику

Кількісна оцінка кредитного ризику конкретного позичальника здійснюється у процесі: аналізу кредитної заявки; моніторингу позичальника; аналізу необхідності та можливостей для зміни умов кредитування [58].

Українські банки внутрішні положення та методики аналізу кредитоспроможності позичальника, як правило, розробляють на основі рекомендацій НБУ щодо оцінки кредитоспроможності та фінансової стабільності позичальника. Методика оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства поєднує як об'єктивні дані, що формуються на основі фінансової звітності, так і чинники, які мають суб'єктивний характер. Це зумовлено необхідністю підготовки звітності з використанням єдиного

підходу до формування, яка подається до НБУ.

Методи оцінки кредитоспроможності позичальника за основними фінансовими коефіцієнтами, аналіз грошових потоків та аналіз ділового ризику взаємодоповнюють один одного. Так, аналіз ділового ризику передбачає визначення найвагоміших чинників ділового ризику. За допомогою системи фінансових коефіцієнтів, яка враховує сукупну заборгованість, прогнозується ризик. Для аналізу грошового потоку використовуються фактичні показники, що характеризують оборот коштів клієнта за звітний період. Все це у сукупності дає банкам можливість знизити кредитний ризик.

Третій етап полягає у виборі варіанта стратегії управління ризиком. Так, здійснюючи управління індивідуальним кредитним ризиком, після аналізу та оцінки кредитного ризику необхідно визначити пріоритетну стратегію. Стратегія управління кредитним ризиком передбачає необхідність вибору одного з таких варіантів: уникнення ризику; прийняття ризику; використання інструментів зниження рівня ризику [7].

Уникнення ризику передбачає відмову від кредитних операцій, ризик за якими занадто високий. Прийняття ризику означає, що для банку даний рівень є допустимим, і банк приймає можливість його появи. Очевидно, що обрати даний варіант стратегії можна лише за умови, коли значення ризику знаходиться в безризиковій зоні або у сфері допустимого ризику. За інших умов, зокрема при неможливості уникнути ризику, необхідно використовувати різні інструменти зниження його ступеня.

Четвертий етап полягає у виборі способу мінімізації кредитного ризику. Інструменти зниження ступеня кредитного ризику індивідуального позичальника, що застосовуються в банківській практиці, досить різноманітні, їх можна розділити на дві групи. До першої групи відносяться інструменти, що дають можливість знизити ймовірність реалізації кредитного ризику. До другої групи входять інструменти, що забезпечують зниження масштабу втрат при реалізації кредитного ризику.

На п'ятому етапі здійснюється постійний контроль зміни рівня кредитного ризику, що дає менеджерам змогу заздалегідь виявляти проблемні кредити, а також перевіряти, чи дотримуються кредитні працівники вимог кредитної політики банку. Основна мета контролю за кредитами полягає в тому, щоб не допустити підвищення кредитного ризику понад установлений рівень [35].

Як відомо, рівень кредитного ризику постійно змінюється, оскільки змінюються умови, за яких надається кожний кредит. Зміни загальної економічної ситуації послаблюють позиції деяких позичальників і водночас збільшують потреби в кредитуванні потенційних клієнтів. Фізичні особи та приватні підприємці можуть мати проблеми зі здоров'ям або втратити роботу, що негативно відбивається на їхніх можливостях погасити кредит. Ринкова вартість та ліквідність застави також може змінюватися і тому потребує постійного контролю.

Відповідні служби банку повинні враховувати можливість негативних змін у спроможності позичальника погасити кредит і періодично перевіряти кредити, строк погашення яких не наступив. Для здійснення ефективної програми банківського кредитування необхідно проводити перевірки кредитів. У банківській практиці вироблений ряд основних принципів цих перевірок, наприклад: періодична перевірка всіх видів кредитів; перевірка найважливіших умов за кожним кредитним договором; найчастіші перевірки найбільших кредитів та ін.

Метою управління портфельним кредитним ризиком банку є підтримка на визначених рівнях показників, що характеризують ефективність організації кредитних операцій банку (ризиковість та дохідність портфеля).

Основні етапи управління кредитним ризиком портфеля та їх характеристика наведені в табл. 1.5.

Основне завдання першого етапу управління портфельним кредитним ризиком, на якому проводиться ідентифікація факторів кредитного ризику, полягає у виявленні причин його виникнення. При ідентифікації факторів

ризик кредитного портфеля банку виділяють дві групи факторів: фактори, пов'язані з ризиком позичальників (зовнішні); внутрішні фактори, пов'язані з організацією кредитної діяльності в банку [39].

Таблиця 1.5 – Характеристика етапів управління портфельним кредитним ризиком банку

Етапи управління кредитним ризиком	Особливості етапів управління кредитним ризиком кредитного портфеля
Ідентифікація факторів кредитного ризику	Ризик проявляється внаслідок невиконання позичальниками зобов'язань за кредитними угодами
Кількісна оцінка кредитного ризику	Групування виданих кредитів за ризиковими класами для розрахунку ймовірних збитків: – за рівнем кредитного ризику; – за ознакою взаємозв'язків позичальників між собою (діють в одному секторі ринку, в одному регіоні, належать одному власнику, пов'язані відносинами «постачальник – споживач»)
Вибір способу мінімізації кредитного ризику	Здійснюється вибір з таких інструментів зниження рівня кредитного ризику: – диверсифікація; – створення резервів для покриття можливих збитків; – установлення лімітів; – страхування
Контроль зміни рівня кредитного ризику	Оцінка портфеля за поточною вартістю, відстеження рівнів ризику щодо наближення до критичних рівнів тощо

Зовнішні фактори ризику сукупності кредитних вкладень банку мають спільну основу з факторами ризику конкретного позичальника – ризик невиконання в кожному конкретному випадку зобов'язань позичальника щодо повернення кредиту та сплати процентів. Однак відносно кредитного портфеля ризик проявляється не потенційними причинами невиконання зобов'язань позичальником, а їх наслідками.

Реалізація кредитного ризику в частині невиконання окремим позичальником своїх зобов'язань відбивається на якості сукупного портфеля банківських кредитів.

Якість кредитного портфеля банку характеризується такими показниками, як розмір прострочених кредитів, кредити, погашені з порушенням термінів, списані кредити та ін.

Відхилення цих показників від стандартних величин, їх збільшення безпосередньо загрожує зменшенням доходів і капіталу банку, є проявом кредитного ризику портфеля.

На другому етапі управління портфельним кредитним ризиком здійснюється кількісна оцінка кредитного ризику. Для прийняття адекватних рішень з метою зниження негативного впливу ризиків недостатньо виявити форми і причини ймовірних загроз. Необхідна оцінка ризиків щодо їх значення за масштабом впливу і за імовірністю настання.

Кількісна оцінка кредитного ризику портфеля здійснюється шляхом групування виданих кредитів за ризиковими класами для розрахунку ймовірних збитків: 1) за рівнем кредитного ризику; 2) за ознакою взаємозв'язків позичальників між собою [56].

Оцінка ступеня кредитного ризику – необхідна умова для прийняття раціональних рішень у межах наступних етапів управління, зокрема для здійснення вибору стратегії ризику [44].

Розглянемо комплексну методику оцінки портфельного кредитного ризику. Так, портфельний кредитний ризик ( $S_P$ ) можна визначити кількісно, використовуючи формулу:

$$S_P = \sum_{i=1}^n S_i \times P_i(c), \quad (1.1)$$

де  $S_i$  – сума наданих кредитів  $i$ -й групі контрагентів,  $i = 1, n$ ;

$P_i(c)$  – кредитний ризик щодо  $i$ -ї групи контрагентів.

Середньозважений портфельний кредитний ризик ( $\partial$ ) можна визначити таким чином:

$$\partial = \sum_{i=1}^n P_i(c) \times \frac{S_i}{S} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i(c) \times S_i}{\sum_{i=1}^n S_i} = \frac{S_P}{\sum_{i=1}^n S_i}, \quad (1.2)$$

Дисперсія (варіація) кредитного ризику щодо угод за  $i$ -ю групою контрагентів визначається:

$$V(p) = \sum_{i=1}^n (P_i(c) - \partial)^2 \times \frac{S_i}{S}, \quad (1.3)$$

Середньоквадратичне відхилення кредитного ризику щодо угод за  $i$ -ю групою контрагентів обчислюється за такою формулою:

$$\sigma(p) = \sqrt{V(p)}, \quad (1.4)$$

Далі визначається позитивна ( $PSV$ ) чи негативна ( $NSV$ ) семіваріація сукупного кредитного ризику:

$$PSV = \sum_{i=1}^n t_i^2 \times \frac{S_i}{S}, \quad (1.5)$$

$$NSV = \sum_{i=1}^n l_i^2 \times \frac{S_i}{S}, \quad (1.6)$$

де  $t_i$  та  $l_i$  – позитивне та негативне відповідно відхилення кредитного ризику щодо угод за  $i$ -ю групою контрагентів від середньозваженого кредитного ризику.

Позитивне ( $psv$ ) чи негативне ( $nsv$ ) семіквадратичне відхилення кредитного ризику щодо угод за  $i$ -ю групою контрагентів розраховується:

$$psv = \sqrt{PSV}, \quad (1.7)$$

$$nsv = \sqrt{NSV}, \quad (1.8)$$

Також портфельний кредитний ризик можна визначити:

$$K_p = \frac{K_1 + K_2}{2} = \frac{K_1 + K_{2.1} + K_{2.2} + K_{2.3} + K_{2.4}}{2}, \quad (1.9)$$

де  $K_1$  – волатильність портфельного кредитного ризику;

$K_2$  – питома вага нестандартної заборгованості в сукупному кредитному портфелі;

$K_{2.1}$  – питома вага кредитних операцій «під контролем» у сукупному кредитному портфелі;

$K_{2.2}$  – питома вага субстандарних кредитних операцій у сукупному кредитному портфелі;

$K_{2.3}$  – питома вага сумнівних кредитних операцій у сукупному кредитному портфелі;

$K_{2.4}$  – питома вага безнадійних кредитних операцій у сукупному кредитному портфелі.

Третій етап, а саме вибір способу мінімізації кредитного ризику, передбачає застосування низки інструментів, які використовуються для зниження ризику портфеля. Так, до першої групи належать інструменти, що дають можливість знизити ймовірність реалізації кредитного ризику портфеля банку, відносяться диверсифікація та лімітування.

Диверсифікація кредитного портфеля банку полягає у розподілі кредитів серед широкого кола позичальників, які відрізняються один від одного як за характеристиками (розмір капіталу, форма власності), так і за умовами діяльності (галузь економіки, географічний регіон). Механізм диверсифікації базується на розподілі ризиків, що перешкоджає їх концентрації.

Встановлення лімітів або лімітування як метод управління банківськими ризиками полягає у встановленні кількісних обмежень параметрів, які характеризують той чи інший вид банківської діяльності чи проведення активних операцій банку. Ліміти здебільшого встановлюються у вигляді максимально допустимих значень зміни параметрів угоди чи проведення операції (обсяги, строки, питома вага та ін.), що дає змогу обмежити ризик.

Завдяки встановленню лімітів банки можуть уникнути критичних втрат, пов'язаних з надмірною концентрацією будь-якого виду ризику, а також диверсифікувати свої портфелі та забезпечити стабільні доходи. Метод лімітування може застосовуватися для обмеження різних видів банківських ризиків: кредитного, валютного, процентного, ринкового, ліквідності та ін.

Кредитні ліміти можуть установлюватися за: видами кредитів; категоріями позичальників або групами пов'язаних позичальників; кредитами в окремі галузі; кредитами в географічні території; за найбільш ризиковими напрямками кредитування, такими як надання довгострокових кредитів, кредитування в іноземній валюті тощо [34].

До другої групи належать інструменти, що забезпечують зниження масштабу втрат при реалізації кредитного ризику (наприклад, резервування та

страхування).

Створення резервів для відшкодування втрат за кредитними операціями банків як метод управління ризиком полягає в акумуляції частини коштів, які в подальшому використовуються для компенсації неповернених банку кредитів. Резервування є одним зі способів самострахування банку і захисту вкладників, кредиторів та акціонерів. Формування резервів – це один із методів зниження ризику на рівні окремого банку. Водночас резерви підвищують надійність і стабільність банківської системи в цілому.

Цей підхід базується на принципі обачності, за яким банківські портфелі кредитів оцінюються на звітну дату за чистою вартістю, тобто з урахуванням можливих втрат за кредитними операціями. Для покриття цих втрат передбачається створення спеціального резерву шляхом резервування частини коштів банку на окремих рахунках, з яких при неповерненні кредиту списується відповідна сума. Якщо ризик не виправдався і кредит було повернуто, прибуток у майбутньому періоді збільшується на відповідну суму. Порядок формування та використання зазначених резервів регулюється відповідними постановами НБУ [53].

Перевагою резервування є можливість для банку швидкого відшкодування понесених фінансових втрат, а недоліками – відволікання значної частини фінансових ресурсів на формування резерву та зниження ефективності використання капіталу банку.

Страхування при управлінні ризиком кредитного портфеля відбувається тільки у формі делькредерного страхування. У цьому випадку страхувальником є банк, а об'єктом страхування – відповідальність усіх або окремих позичальників перед банком за своєчасне і повне погашення кредиту і процентів за ним, тобто фінансовий ризик банку одержати збитки внаслідок невиконання або неналежного виконання позичальниками умов кредитних угод. Сума страхових внесків, які сплачує банк, може враховуватися при встановленні процентної ставки за кредитом.

Отже, в процесі страхування ризик банку переноситься на страхову



компанію, яка отримала страхову премію. Операція страхування базується на попередній виплаті премій за можливу компенсацію майбутніх збитків незалежно від того, чи будуть збитки чи ні. Це не виключає можливості отримання переваг від сприятливого розвитку подій.

Перевагою страхування ризику кредитного портфеля над резервуванням (самострахуванням) є те, що обсяг відшкодування негативних наслідків не обмежується сформованим за рахунок відрахувань страховим фондом, а визначається вартістю об'єкта страхування, розміром страхового внеску та відповідно страховою сумою [65].

Четвертий етап управління портфельним кредитним ризиком банку передбачає контроль за станом кредитного портфеля. При зміні умов діяльності позичальника змінюється рівень його кредитного ризику, що зумовлює внесення змін в оцінку кредитного портфеля банку.

Дана вимога досягається шляхом оцінки кредитного портфеля за його поточною вартістю, тобто з урахуванням динаміки кредитного ризику індивідуального позичальника – оцінки поточної вартості виданих кредитів. Розмір кредитного ризику може варіюватися в залежності від певних подій у майбутньому. В рамках даного етапу управління кредитним ризиком проводиться постійний моніторинг і контроль управління ризиком, зокрема відстеження виконання нормативів обмеження ризику особами, відповідальними за прийняття ризикових рішень, аналіз поточних значень кредитного ризику щодо небезпечного наближення до критичних показників.

## Висновки до розділу 1

Кредитний портфель банку є інструментом управління його активними операціями, метою здійснення яких є підвищення прибутку, ефективності діяльності, що досягається шляхом надання кредитів за різними напрямками кредитування з урахуванням вимог кредитної політики банку та органів банківського нагляду.

Подвійний характер кредитного ризику для банківської установи, що виражається в умовному розподілі на кредитні ризики окремої активної операції та ризики, пов'язані з управлінням портфелем активних операцій, зумовлює відповідне структурування процесу управління кредитними ризиками, що передбачає використання в кожному із зазначених випадків специфічних методів і прийомів ризик-менеджменту. З метою розкриття та конкретизації дій банку щодо запобігання розвитку негативних явищ внаслідок впливу кредитного ризику необхідним є узагальнення методичних основ управління даним видом ризику.

Управління кредитним портфелем є домінуючим напрямом у системі управління банківською діяльністю, що вимагає комплексного підходу до його реалізації. Також необхідно забезпечити системну взаємодію усіх підрозділів банку, що проводять, регулюють та контролюють процес кредитування на основі загальної підпорядкованості їх спільних дій стратегічним цілям і тактичним завданням банку.

## 2 SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК» Й ОЦІНКА ЙОГО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

### 2.1 SWOT-аналіз функціонування АТ «Ощадбанк» в умовах російської воєнної агресії проти України

За сучасних умов російсько-української війни важливо чітко визначити позиції АТ «Ощадбанк» на фінансовому ринку шляхом проведення SWOT-аналізу. Таке дослідження дає змогу простежити ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на його ринкові можливості, що потенційно відкриваються перед банком. Отже, корисним є заповнення матриці SWOT і на основних конкурентів. Якщо сильні сторони банку потрапляють на вразливі місця, конкурентів, то тим самим визначається напрям, за яким йому доцільно розширювати свою частку ринку. Якщо таких напрямів не виявиться, то в планах слід передбачити створення банківської конкурентної переваги.

Середовище діяльності банку є всією сукупністю відносин і факторів впливу, що складаються у банку під час його економічних відносин з іншими економічними суб'єктами і зовнішнім оточенням, а також справляють певний вплив на його фінансову політику.

При аналізі можливостей та загроз банку виділяють такі фактори: фактори макрооточення та фактори мезооточення [56].

Макросередовище формують фактори, що складають зовнішнє оточення АТ «Ощадбанк». До них належать політичні, економічні, науково-технічні, демографічні, природні, фактори соціально-культурного устрою. З усієї сукупності факторів макросередовища найбільш відчутний вплив на діяльність українських банків справляють політичні й економічні фактори. До числа політичних факторів слід віднести тип грошово-кредитної політики, що здійснюється державою, систему банківського законодавства та загальний розвиток політичної ситуації в суспільстві у напрямку стабілізації чи навпаки.

Визначальними економічними чинниками можна вважати динаміку загального обсягу та структури валового внутрішнього продукту, національного доходу, стан державного бюджету, платіжного балансу, стан і структуру доходів та видатків населення, рівень заощаджень, динаміку золотовалютних резервів, інвестиційну привабливість економіки, стан і структуру внутрішньої та зовнішньої заборгованості, динаміку валютного курсу тощо.

Вивчення та аналіз демографічних факторів буде має суттєве значення для банків, які активно працюють на ринку обслуговування фізичних осіб, зокрема АТ «Ощадбанк». Врахування факторів науково-технічного характеру дає можливість з однієї сторони постійно вдосконалювати рівень технічного оснащення банку та банківських технологій, а з іншої сторони виявляти найбільш перспективні галузі виробництва й орієнтувати на них свою діяльність. Вплив природних факторів макросередовища може бути достатньо відчутним для тих банків, значна частка активів яких пов'язана із галузями і виробництвами, результати діяльності яких в значній мірі визначаються природно-кліматичними умовами (аграрний сектор, переробна промисловість, добувна промисловість тощо). Рівень впливу факторів соціально-культурного устрою в силу специфіки банківського бізнесу є незначним.

На першому етапі SWOT-аналізу було сформовано перелік чинників зовнішнього середовища (макро- та мезооточення) АТ «Ощадбанк», проведено їх оцінювання та розподіл на дві групи: можливості і загрози. Аналіз макрооточення має визначити рівень впливу на банк таких компонент середовища: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної. Основні чинники цих компонент подані у табл. 2.1.

Аналіз різних компонент макрооточення проведено не автономно, а системно, з відстеженням як власних змін конкретної компоненти, так і її впливу на інші. Аналіз мезооточення банку ґрунтується на результатах дослідження таких ринкових сил: відносини з клієнтами; відносини з

конкурентами; відносини з посередниками; відносини з контактними аудиторіями. Аналіз відносин із клієнтами передбачає оцінювання: рівня розвитку, характер і культура відносин банку з наявними та потенційними клієнтами, асортимент послуг і гнучкість цінової політики. Ці обставини визначають важливість відносин з клієнтами при аналізі маркетингового середовища банку.

Таблиця 2.1 – Основні чинники макрооточення АТ «Ощадбанк», які впливають на його діяльність в умовах російсько-української війни

Компоненти	Найважливіші чинники впливу на банк
Демографічна	Чисельність населення. Розміщення населення на території країни (регіону). Міграційні тенденції. Вікова структура. Етнічна та релігійна структура населення. Народжуваність. Смертність населення
Економічна	Купівельна спроможність населення. Рівень інфляції. Фінансово-кредитна політика в країні. Загальногосподарська кон'юнктура. Система оподаткування. Зміни в структурі споживання громадян. Еластичність попиту. Динаміка золотовалютних резервів, Інвестиційна привабливість економіки. Стан і структура внутрішньої і зовнішньої заборгованості. Динаміку валютного курсу
Природна	Рівень забруднення навколишнього середовища. Рівень впливу державних органів на інтенсивність ресурсоспоживання
Технологічна	Темпи технологічних змін, інноваційний потенціал банківської системи
Політико-правова	Державна економічна політика. Наслідки впливу зовнішньополітичних акцій на розвиток банківського ринку. Стан законодавства, яке регулює діяльність банків. Мінімальна величина статутного фонду банку. Участь у фондах гарантування вкладів
Соціально-культурна	Особливості пануючих у суспільстві традицій і вірувань. Рівень освіти. Ставлення людей до праці. Диференціація населення

При аналізі відносин з клієнтами застосовувано метод їх сегментування, що дав змогу виявити весь спектр їх потреб та особливостей діяльності. Коло посередників банку обмежується організаціями, що надають маркетингові послуги, послуги по страхуванню банківських операцій, послуги по операціях з цінними паперами. Відносини з посередниками можуть базуватись як на постійній, так і на епізодичній основі. Особливості банківського бізнесу відводять відносинам з постачальниками менш суттєву роль, ніж в інших галузях. В економічній літературі в число контактних аудиторій відносять

засоби масової інформації, державні установи, громадськість, інші фінансові організації. Перелік основних чинників мезооточення наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні чинники мезооточення АТ «Ощадбанк», які в сучасних умовах впливають на його діяльність

Компоненти	Найважливіші чинники впливу
Конкуренти	Банки-конкуренти, які реалізують аналогічні продукти на тому ж ринку. Вхідні бар'єри банківського ринку. Потенційні конкуренти. Темпи зростання ринку банківських продуктів і послуг. Ступінь концентрації ринку банківських продуктів і послуг. Частка операційних витрат у сукупних витратах. Диференціація банківських продуктів і послуг
Клієнти	Географічне розміщення. Демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо). Рівень розвитку, характер і культура відносин банку з наявними і потенційними клієнтами, асортимент послуг і гнучкість цінової політики
Посередники	Відносини організаціями, що надають маркетингові послуги. Співпраця по страхуванню банківських операцій. Посередники по операціях з цінними паперами
Контактні аудиторії	Популярність у засобах масової інформації, співпраця із державними установами, розвиток зв'язків із громадськістю, іншими фінансовими організаціями

Для оцінювання чинників макро- і мезооточення банку застосований метод визначення профілю зовнішнього середовища (табл. 2.3).

У першу графу табл. 2.3 вписані виявлені позитивні і негативні чинники макро- і мезооточення банку. Кожен із цих чинників оцінений шляхом призначення йому вагомості за шкалою: сильне значення – 3, помірне – 2, слабке – 1 (друга графа), а також впливу на організацію за шкалою: сильний вплив – 3, помірний – 2, слабкий – 1, відсутність впливу – 0 (третья графа). Напрямок впливу (четверта графа): позитивний – (+1) і негативний – (-1). Завершальним етапом є визначення рівня важливості чинника як інтегральної оцінки (добуток трьох експертних оцінок). За рівнем інтегральної оцінки обрані найважливіші з них для подальшої оцінки АТ «Ощадбанк».

У цілому макрооточення є доволі сприятливим для банку, хоча звісно негативний вплив мають міграційні процеси, адже ті, хто виїхали за кордон через війну, зменшили клієнтську базу АТ «Ощадбанк». Негативно впливають

також коливання курсу національної валюти, загрози та нові виклики, спричинені розвитком програм штучного інтелекту через можливе його застосування ворогом, як і політичні колізії, що зараз загострюються.

Таблиця 2.3 – Результати оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища АТ «Ощадбанк»

Компоненти, чинники	Вагомість чинника	Вплив на банк	Напрямок впливу	Рівень важливості
<b>Макрооточення</b>				
1. Демографічна				
1.1. Міграційні тенденції	3	2	-1	-6
1.2. Ринок праці	2	2	1	4
2. Економічна				
2.1. Коливання курсу валют	2	3	-1	-6
2.2. Облікова ставка	3	3	1	9
2.3. Міжнародна фінансова допомога	2	2	1	4
3. Технологічна				
3.1. Цифрові трансформації	3	3	1	9
3.2. Штучний інтелект	1	2	-1	-2
4. Політико-правова				
4.1. Зміни законодавства	3	3	1	9
4.2. Політичні колізії	2	2	-1	-4
Загальний рівень впливу макрооточення	×	×	×	17
<b>Мезооточення</b>				
1. Конкуренти				
1.1. Банківські групи	2	2	1	4
1.2. Небанківські установи	2	1	-1	-2
2. Клієнти банку				
2.1. Корпоративний бізнес	3	2	1	6
2.2. Роздрібний бізнес	3	3	1	9
3. Посередники				
3.1. Професійні учасники	3	2	1	6
3.2. Державні органи	3	2	1	6
4. Контактні аудиторії				
4.1. Медіа	3	2	-1	-6
4.2. Громадські організації	3	2	1	6
Загальний рівень впливу мезооточення	×	×	×	29

Більш сприятливим для банку є мезооточення, в якому можливий негативний вплив можуть справляти тільки небанківські фінансові установи, що конкурують із банками, проте здебільшого не мають таких фінансових ресурсів, а також російські медіа з провокаціями, спрямованими на розбалансування банківської системи України.

На другому етапі SWOT-аналізу здійснено стратегічну діагностику внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк». Для цього виділено основні компоненти внутрішнього середовища, які слід оцінити та розподілити на дві групи: сильні і слабкі сторони. З цією метою заповнено табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні компоненти внутрішнього середовища, що впливають на здійснення діяльності АТ «Ощадбанк»

Компоненти	Найважливіші чинники впливу
Маркетинг	Банківські послуги, які реалізує банк. Частка ринку. Якість послуг. Система збуту. Якість реклами. Асортимент фінансових послуг
Фінанси	Пасиви банку (власний капітал і зобов'язання). Активи банку (кредитні, інвестиційні, валютні, та інші операції і банківські послуги). Доходи та витрати. Прибуток. Рентабельність (активів, капіталу, чиста процентна маржа, чистий серед). Ліквідність. Ризики. Кредиторська і дебіторська заборгованість. Платоспроможність. Продуктивність праці. Фінансова стійкість банку. Ділова активність банку. Ефективність управління банком. Рейтингова оцінка фінансового стану банку
Організаційна структура управління банку	Тип організаційної структури банку. Розгалуженість філіальної мережі. Рівень централізації управління. Характер взаємозв'язків між функціональними підрозділами на різних рівнях банківської ієрархії. Делегування повноважень. Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Кадрова політика. Використання стимулів для мотивування виконавців. Плинність кадрів

Оцінювання чинників внутрішнього середовища треба проводити на основі даних фінансової та статистичної звітності банку. Для ранжування чинників за їх впливом на банк застосовано метод побудови профілю внутрішнього середовища (табл. 2.5). Оцінено виявлені сильні та слабкі сторони банку аналогічно до попереднього етапу SWOT-аналізу.

Серед слабких місць у роботі банку варто назвати певні недоліки щодо реалізації прямого маркетингу у роботі з клієнтами, система управління



кредитними ризиками запроваджена, проте сучасні виклики потребують посилення роботи за цим напрямом. Ще за часів великої чистки банківської системи були радикально змінені підходи до формування резервів, що підірвало прибутковість багатьох банків, зокрема АТ «Ощадбанк». Отже, він ще й досі має непокриті збитки минулих років, однак зменшує щороку їхній розмір. Решта внутрішніх факторів працюють на користь банку.

Таблиця 2.5 – Оцінювання сильних і слабких сторін АТ «Ощадбанк»

Компоненти, чинники	Вагомість чинника	Вплив на банк	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1. Маркетинг				
1.1. Директ-маркетинг	2	2	-1	-4
1.2. Інтернет-маркетинг	3	2	1	6
1.3. Цінова політика банку	3	3	1	9
2. Фінанси				
2.1. Фінансова стійкість	3	3	1	9
2.2. Банківська ліквідність	2	2	1	4
2.3. Кредитні ризики	3	1	-1	-3
2.4. Прибутковість	3	3	-1	-9
3. Організаційна структура управління				
3.1. Державна власність	3	3	1	9
3.2. Система управління ризиками	3	2	1	6
3.3. Потужна мережа відділень	2	2	1	4
Загальний рівень впливу внутрішнього середовища	×	×	×	31

На третьому етапі SWOT-аналізу встановлені зв'язки між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами банку. Для цього заповнено матрицю SWOT (рис. 2.1). У верхній частині цієї матриці виявлені й проранговані на першому етапі аналізу можливості та загрози зовнішнього середовища банку. Зліва відповідно результати попереднього етапу аналізу SWOT. На кожному з чотирьох полів розглянуті всі можливі парні комбінації чинників та визначені ті, які будуть враховані надалі. Для визначення основних шляхів стратегічного розвитку, всі пропозиції наведені у матриці SWOT (рис. 2.1), згруповані за напрямками: операційна діяльність,

управління персоналом, стимулювання збуту, фінанси. Так, АТ «Ощадбанк» доцільно: розвивати інтернет-банкінг, запровадити диференційовану політику процентних ставок і нові фінансові послуги.

	<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення нових фахівців</li> <li>2. Розвиток цінової політики</li> <li>3. Міжнародне партнерство</li> <li>4. Цифрові трансформації</li> <li>5. Адаптація правового середовища</li> </ol>	<p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ймовірна подальша еміграція населення</li> <li>2. Можливе зниження курсу гривні</li> <li>3. Загрози щодо алгоритмів штучного інтелекту</li> <li>4. Політичні колізії</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтернет-маркетинг</li> <li>2. Цінова політика банку</li> <li>3. Фінансова стійкість</li> <li>4. Потужна мережа</li> </ol>	<p><b>Поле «СіМ»</b></p> <p>Розвиток інтернет-банкінгу, диференційована політика процентних ставок, нові фінансові послуги</p>	<p><b>Поле «СіЗ»</b></p> <p>Вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці</p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Директ-маркетинг</li> <li>2. Кредитні ризики</li> <li>3. Негативний вплив збитків минулих років</li> </ol>	<p><b>Поле «СліМ»</b></p> <p>Налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками</p>	<p><b>Поле «СліЗ»</b></p> <p>Прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, системне управління процентними та валютними ризиками банку</p>

Рисунок 2.1 – Матриця SWOT для визначення стратегічних напрямів фінансово-економічного розвитку АТ «Ощадбанк»

Банк має здійснити вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці. Важливе налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками, зокрема прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, а також системне управління процентними та валютними ризиками банку.

## 2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» в умовах пандемії та російсько-української війни

Український уряд 07.05.2022 р. схвалив стратегічні напрями діяльності банків державного сектора на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. АТ «Ощадбанк» було розроблено власну стратегію.

Таблиця 2.6 – Аналіз активів АТ «Ощадбанк» у динаміці за період з 2020 р. по 2022 р.

Активи	31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		31.12.2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	у структурі, відсотки
Гротові кошти та їх еквіваленти	26514696	11,35	19000631	8,09	28357170	10,53	1842474	-0,82
Кредити, надані клієнтам	63226077	27,07	74754086	31,82	83215595	30,91	19989518	3,84
Інвестиції	130251541	55,77	128647349	54,77	143380717	53,26	13129176	-2,51
Інвестиції в дочірні, спільні підприємства та асоційовані підприємства	24800	0,01	24800	0,01	24800	0,01	0	0,00
Інвестиційна нерухомість	633526	0,27	633099	0,27	626789	0,23	-6737	-0,04
Основні засоби	7913336	3,39	6947057	2,96	6521241	2,42	-1392095	-0,97
Нематеріальні активи	1812024	0,78	2049481	0,87	2106465	0,78	294441	0,01
Передплата з податку на прибуток	275237	0,12	417175	0,18	470943	0,17	195706	0,06
Інші фінансові активи	430347	0,18	420881	0,18	1249832	0,46	819485	0,28
Інші нефінансові активи	2457300	1,05	2012753	0,86	3235637	1,20	778337	0,15
Всього активів	233538884	100,00	234907312	100,00	269189189	100,00	35650305	×

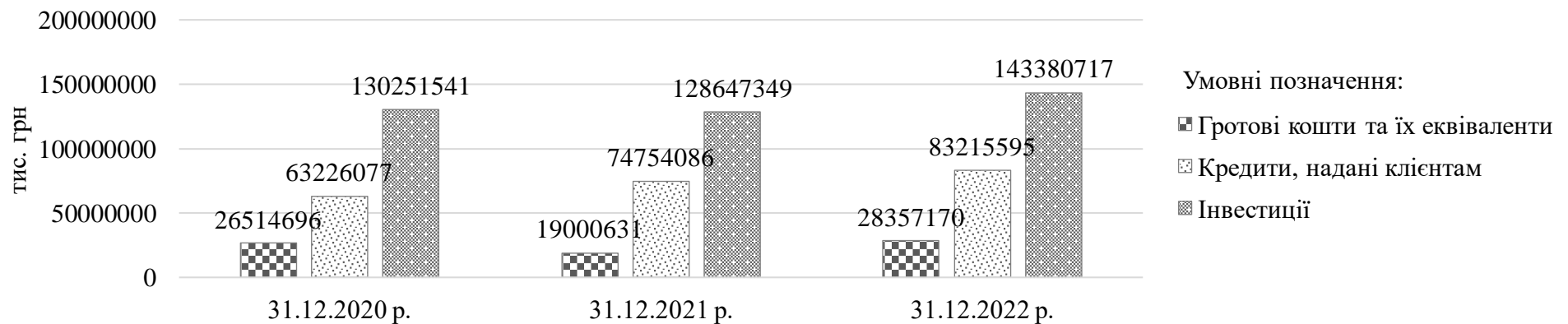


Рисунок 2.2 – Динаміка активів АТ «Ощадбанк», які мають у структурі найбільшу питому вагу, тис. грн

Стратегія банку охоплює період війни та повоєнного відновлення. Ця стратегія визначає бізнес- та операційні пріоритети, що дають змогу надавати державі допомогу в наближенні перемоги та подальшій відбудові країни [65].

Так, з першого дня повномасштабного вторгнення банківські операції клієнтів АТ «Ощадбанк» виконувалися вчасно. Адже був застосований план забезпечення безперебійної діяльності, розроблений заздалегідь. Працювало понад 1200 банківських відділень – це фактично найбільша працююча мережа серед усіх українських банків. АТ «Ощадбанк» оперативно повертається на деокуповані території.

Функціонує мережа терміналів, працюють мобільні додатки, за допомогою яких можна отримати практично всі банківські послуги, у звичному режимі відбуваються оплати картками банку в Україні та за кордоном. Після безпрецедентної DDOS-атаки на банк й інші українські організації 15.02.2022 р. було вжито необхідних заходів зі зміцнення інформаційної безпеки. Банківський сектор під проводом НБУ згуртувався та створив мережу Power Banking, що готова до роботи навіть за умови тривалого блекауту. АТ «Ощадбанк» виконав вимогу регулятора і станом на 2023 р. понад 37% його мережі відповідає вимогам Power Banking [38].

Аналіз фінансового стану банку доцільно розпочати з дослідження динамічних і структурних змін у його активах за 2020-2022 рр. (табл. 2.6).

Структура активів АТ «Ощадбанк» дещо нетипова як для комерційного банку, тому що цей банк є державним. Отже, найбільшу питому вагу мають не кредити бізнесу та населенню, а саме інвестиції банку. Портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та хеджування коливань валютного курсу, за 2022 р. збільшився на 14,7 млрд грн. За період аналізу – понад 13,1 млрд грн, однак у структурі він зменшився на 2,51%.

Рис. 2.2 відображає динаміку тих активів, які мають найбільшу питому вагу в структурі валюти балансу АТ «Ощадбанк». Станом на кінець 2022 р. розподіл активів банку такий: 53% – інвестиційний портфель, 31% – чистий кредитний портфель і 16% – інші активи.

Таблиця 2.7 – Аналіз зобов'язань АТ «Ощадбанк» у динаміці за період з 2020 р. по 2022 р.

Зобов'язання	31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		31.12.2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	у структурі, відсотки
Кошти банків	5823982	2,75	7608283	3,57	543326	0,22	-5280656	-2,53
Рахунки клієнтів	186167805	87,98	191452783	89,87	233940324	94,70	47772519	6,72
Інші запозичені кошти	16196972	7,65	10726054	5,03	8717687	3,53	-7479285	-4,13
Забезпечення	634094	0,30	829107	0,39	1179977	0,48	545883	0,18
Інші фінансові зобов'язання	472079	0,22	492870	0,23	543850	0,22	71771	0,00
Інші нефінансові зобов'язання	798679	0,38	875405	0,41	1284893	0,52	486214	0,14
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	233834	0,11	173960	0,08	98413	0,04	-135421	-0,07
Субординований борг	1276240	0,60	878960	0,41	716442	0,29	-559798	-0,31
Всього зобов'язань	211603685	100,00	213037422	100,00	247024912	100,00	35421227	×

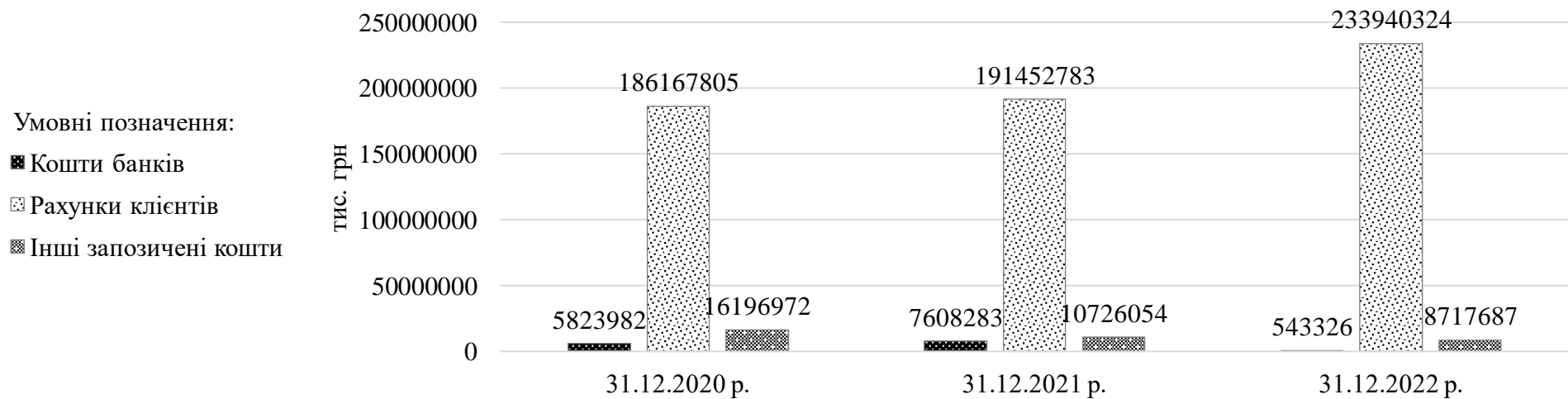


Рисунок 2.3 – Динамічні зміни коштів банків, рахунків клієнтів, а також інших запозичених коштів, тис. грн

Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). За весь період аналізу кредити клієнтам банку зросли майже на 20 млрд грн, а в структурі їхня питома вага збільшилася на 3,84%. За період з 2020 р. по 2022 р. в абсолютному вираженні зменшилася лише вартість інвестиційної нерухомості та основних засобів банку, що деякою мірою пов'язано з російсько-українською війною через тимчасову окупацію ворогом частини територій України, а також із цифровими трансформаціями, які зумовлюють зменшення фізичних відділень банку. За період аналізу спостерігається щорічний приріст вартості активів банку, так у цілому вони зросли майже на 35,7 млрд грн або 15,27%.

Аналіз зобов'язань проведений за допомогою даних табл. 2.7. Варто зазначити, що кошти банків, рахунки клієнтів, субординований борг та інші запозичені кошти первісно визнаються за справедливою вартістю плюс витрати на проведення операції [31].

Портфель строкових депозитів АТ «Ощадбанк» на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу. Сьогодні АТ «Ощадбанк» займає другу позицію на ринку депозитів фізичних осіб, що свідчить про довіру громадян. При цьому банк послідовно здійснює диверсифікацію структури залучених коштів фізичних осіб у напрямі зменшення питомої ваги коштів в іноземних валютах [14].

З аналізу зобов'язань простежується непослідовна тенденція коливання коштів інших банків, які в 2021 р. зросли, натомість уже в 2022 р. стрімко зменшилися як у грошовому вираженні, так і в структурі відповідно. Поступово зменшувався субординований борг, що є позитивним для банку.

На рис. 2.3 наочно репрезентована динаміка змін коштів банків, рахунків клієнтів, інших запозичених коштів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 рр. Забезпечення збереження строкових і поточних рахунків клієнтів роздрібного бізнесу в складних умовах російсько-української війни дало такі результати.

Таблиця 2.8 – Аналіз власного капіталу АТ «Ощадбанк» у динаміці за період з 2020 р. по 2022 р.

Зобов'язання	31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		31.12.2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	у структурі, відсотки
Акціонерний капітал	49724980	226,69	49724980	227,37	49724980	224,35	0	-2,34
Резерв переоцінки будівель	1572968	7,17	1564504	7,15	1473482	6,65	-99486	-0,52
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	429062	1,96	146089	0,67	60894	0,27	-368168	-1,68
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	546998	2,49	544219	2,49	684601	3,09	137603	0,60
Непокритий збиток	-30338809	-138,31	-30109902	-137,68	-29779680	-134,36	559129	3,95
Всього власного капіталу	21935199	100,00	21869890	100,00	22164277	100,00	229078	×

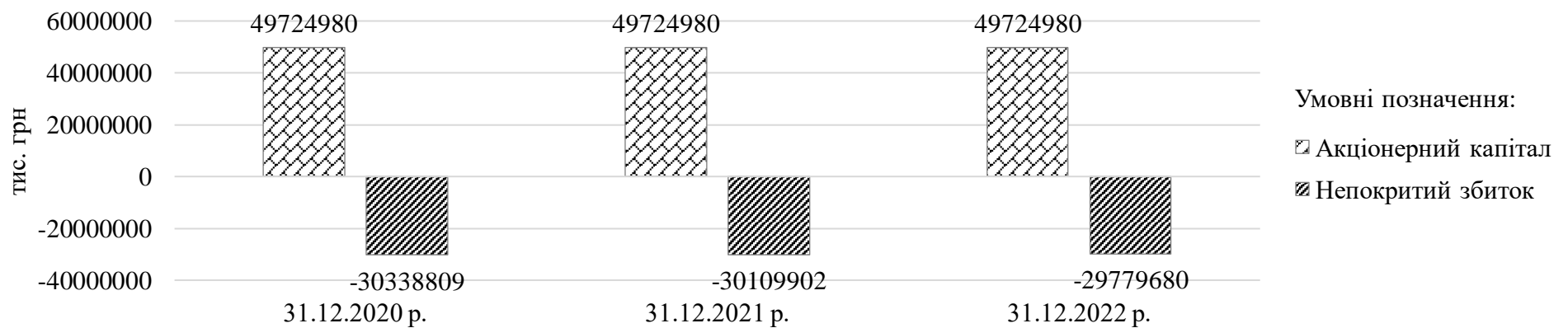


Рисунок 2.4 – Співвідношення в динаміці акціонерного капіталу та накопиченого збитку банку, тис. грн

За портфелем пасивів фізичних осіб АТ «Ощадбанк» утримує друге місце. Частка ринку АТ «Ощадбанк» зросла до 17,9% (+1,2 в.п.). Темп приросту за 2022 рік пасивів фізичних осіб по банківській системі становить 28%, по АТ «Ощадбанк» 37%. Частка пасивів роздрібного бізнесу в клієнтських пасивах банку досягла 72%. Загалом залишки коштів на рахунках фізичних осіб станом на кінець року становили 168,6 млрд грн [53].

Протягом 2022 р. додаткової емісії акцій чи поповнення капіталу банку іншими способами не було. Придбання чи продаж акцій АТ «Ощадбанк» не здійснювалися.

Протягом звітної періоду нормативи капіталу перевищували граничні значення згідно з вимогами Національного банку України та Базельського комітету з банківського нагляду [61].

Власний капітал банку – це його власні кошти, тобто залишкова вартість активів банку після вирахування всіх його зобов'язань [17].

У табл. 2.8 наведені дані про динаміку складових і структурні співвідношення власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 рр. Вкрай негативним явищем, яке загрожує фінансовій стійкості банку, є накопичений збиток минулих років у власному капіталі (рис. 2.4).

Щоправда це від'ємне значення щороку поступово зменшується, втім досить незначними темпами. Структура капіталу банку представлена акціонерним капіталом, резервами та непокритим збитком, інформація про які розкривається в окремому звіті про зміни у власному капіталі та запозиченими коштами, які включають субординований борг.

Банк регулярно переглядає структуру капіталу. В процесі такого перегляду комплексно аналізується вартість капіталу, його складові та ризики, що притаманні діяльності АТ «Ощадбанк» та загрожують втраті певної складової капіталу. За проаналізований період власний капітал АТ «Ощадбанк» зріс на понад 229 млн грн, але фінансовому менеджменту банку треба обґрунтувати більш дієві заходи підвищення прибутковості з урахуванням ризиків для посилення темпів зростання власного капіталу.



В табл. 2.9 проаналізовані економічні нормативи АТ «Ощадбанк», які в сукупності формують або визначають його фінансовий стан. У розрізі банків, а саме на прикладі АТ «Ощадбанк» є можливість проаналізувати дещо більший спектр економічних нормативів за тими даними, які банки зобов'язані оприлюднювати. Йдеться про нормативи ліквідності, запроваджені регулятором не так давно, тобто коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRBB), в іноземній валюті (LCRIB), а також коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки економічних нормативів, які формують фінансовий стан АТ «Ощадбанк» [38]

Показники	Станом на 1 січня			Відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
Регулятивний капітал (Н1), млн грн	18132,4	18017,4	19427,4	-115,0	1410,0
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), %	19,00	15,48	14,48	-3,52	-1,00
Норматив достатності основного капіталу (Н3), %	13,14	11,83	10,52	-1,31	-1,31
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRBB), %	360,03	257,98	312,43	-102,05	54,45
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRIB), %	232,97	149,62	241,40	-83,35	91,78
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), %	×	180,20	177,39	×	-2,81
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	22,32	22,41	18,45	0,09	-3,96
Норматив великих кредитних ризиків (Н8), %	156,57	102,37	80,07	-54,20	-22,30
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9), %	0,40	0,36	0,26	-0,04	-0,10
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11), %	0,05	0,05	0,00	0,00	-0,05
Норматив загальної суми інвестування (Н12), %	0,14	0,14	0,01	0,00	-0,13

Ці нововведення відповідають сучасній міжнародній практиці банківського регулювання (рис. 2.5).

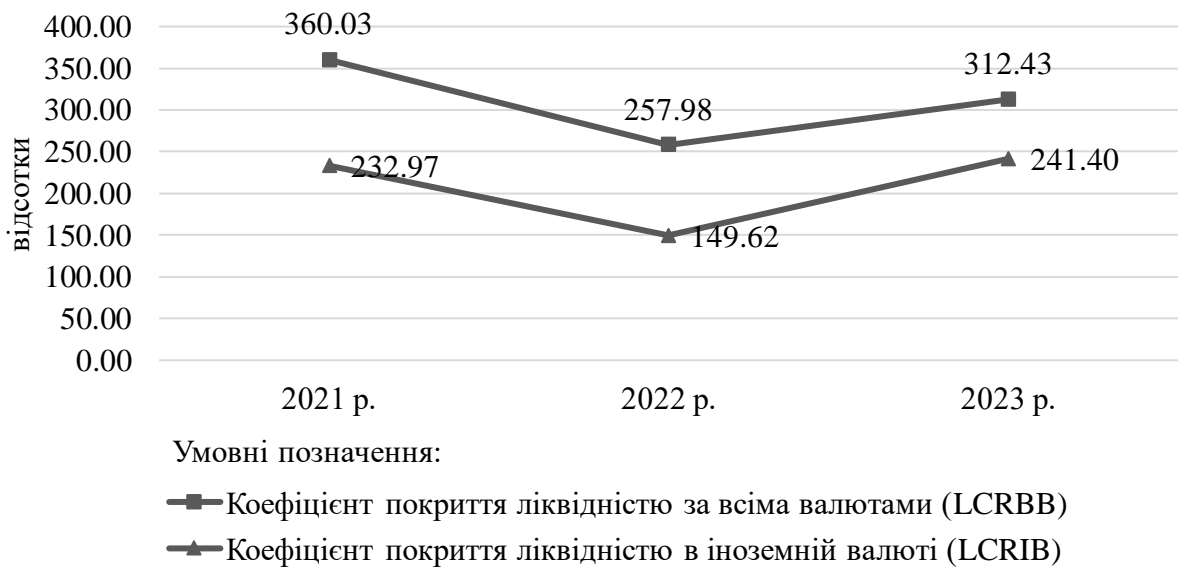


Рисунок 2.5 – Коливання нових нормативів ліквідності АТ «Ощадбанк» за період з 2021 р. по 2023 р., %

У табл. 2.10 проаналізовані показники прибутковості банку в динаміці.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників прибутковості АТ «Ощадбанк»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Чистий прибуток, тис. грн	2776323	1055378	639803	-1720945	-415575
Рентабельність активів, %	1,19	0,45	0,24	-0,74	-0,21
Рентабельність власного капіталу, %	12,66	4,83	2,89	-7,83	-1,94

Чистий прибуток за результатами 2022 р. становить 639,8 млн грн, позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією банку до ринку в умовах воєнного стану. Починаючи з початку військової агресії, банк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи

вплив агресії на якість кредитного портфелю.

Динаміка фінансових показників АТ «Ощадбанк» за підсумками 2022 р. дає можливість стверджувати, що він успішно долає виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації.

За рахунок цього, чистий процентний дохід у 2022 р. зріс на 1,6 млрд грн до попереднього року, в тому числі за рахунок збільшення процентних доходів на 1,2 млрд грн та скорочення процентних витрат на 0,4 млрд грн.

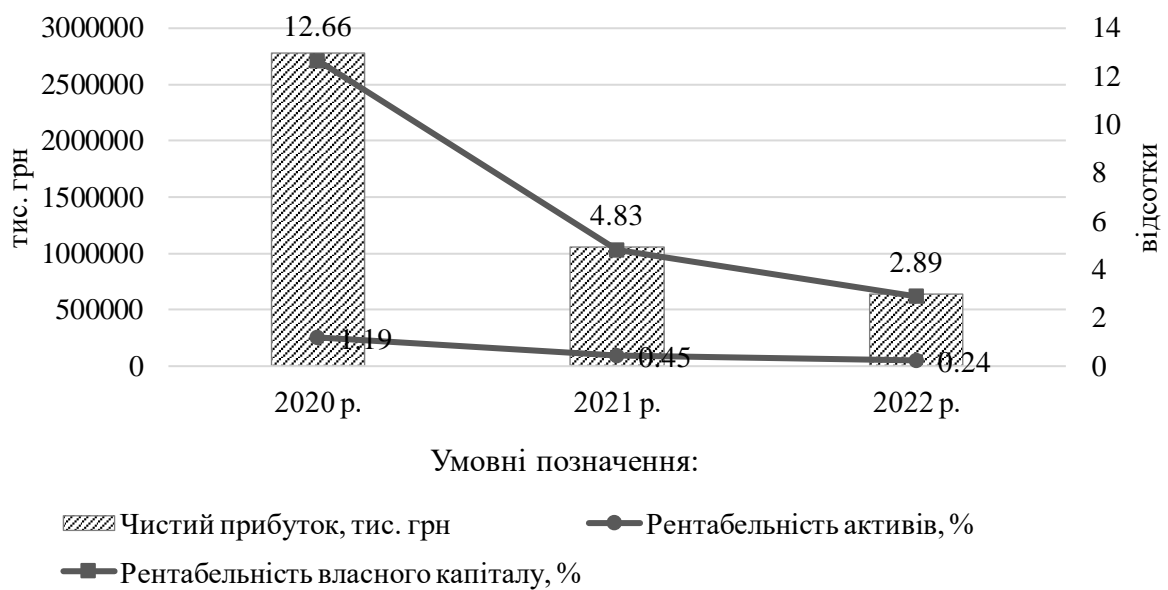


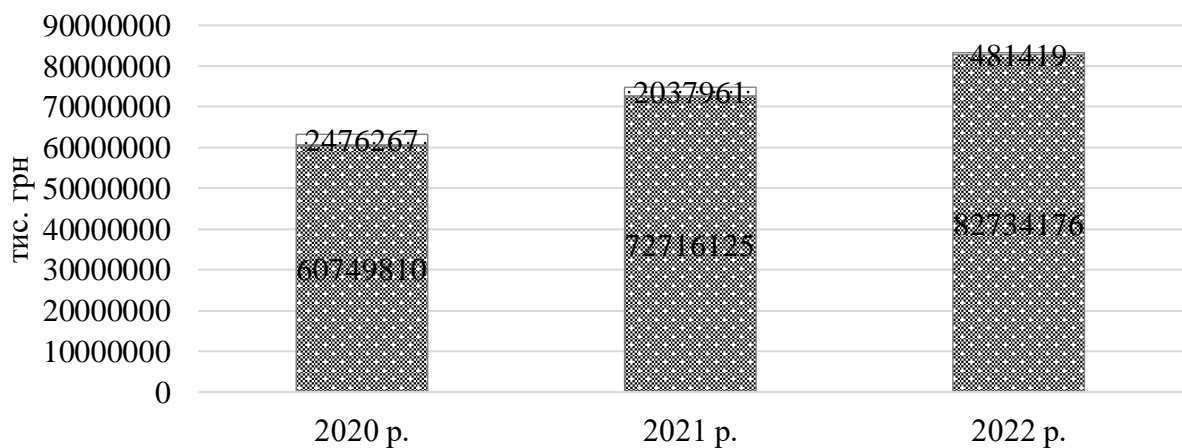
Рисунок 2.6 – Динаміка узагальнюючих показників прибутковості банку за період з 2020 р. по 2022 р.

Основною рушійною силою стало збільшення обсягу чистого кредитно-інвестиційного портфелю, який за 2022 р. зріс на 23,2 млрд грн або на 11,4%. Крім цього, починаючи з другого півріччя 2022 р. банк демонструє висхідну динаміку комісійного доходу, попри втрату частини відділень на тимчасово окупованих територіях та перепони в роботі, пов'язані з війною. Так, комісійні доходи банку у 2022 р. скоротились порівняно з попереднім роком на 0,4 млрд грн, проте вже у другому півріччі звітного року, у порівнянні з першим півріччям, зросли на 1,4 млрд грн або 34%.

### 2.3 Аналіз кредитного портфеля і кредитних ризиків АТ «Ощадбанк»

Особливу увагу в діяльності банку його фінансовому менеджменту треба звернути на кредитний портфель як основне джерело процентних доходів, а також загрозу кредитних ризиків. У табл. 2.11 проаналізований кредитний портфель АТ «Ощадбанк» у динаміці. Навіть у найгарячіші дні 2022 р. АТ «Ощадбанк» не припиняв кредитну підтримку своїх клієнтів – громадян та компаній.

Рис. 2.7 відображає приріст кредитного портфеля банку.



Умовні позначення:

- Кредити, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток
- ▨ Кредити, які оцінюються за амортизованою вартістю

Рисунок 2.7 – Динаміка кредитного портфеля АТ «Ощадбанк», тис. грн

Так, загальний обсяг нових кредитів бізнесу з 24.02.2022 р. становить 25,8 млрд грн. В умовах воєнного стану банк продовжив активне фінансування та обслуговування державних та комерційних компаній сегмента великого корпоративного бізнесу.

В 2022 р. АТ «Ощадбанк» уклав з великими корпоративними клієнтами кредитні угоди на суму майже 14 млрд грн. При цьому кредитний портфель банку (брутто) збільшився на 24% та на початок 2023 р. перевищив 108 млрд грн.

Таблиця 2.11 – Аналіз кредитного портфеля АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
				тис. грн	відсотки
1	2	3	4	5	6
Кредити, надані клієнтам, які оцінюються за амортизованою вартістю					
Кредити, надані юридичним особам:					
Кредити корпоративним суб'єктам господарювання	68565135	57561182	81210567	12645432	18,44
За вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки за кредитами корпоративним суб'єктам господарювання	-22463185	-9513449	-19793660	2669525	-11,88
Всього кредити корпоративним суб'єктам господарювання	46101950	48047733	61416907	15314957	33,22
Кредити органам влади та органам місцевого самоврядування	5819542	11140533	10094679	4275137	73,46
За вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки за кредитами органам влади та органам місцевого самоврядування	-89449	-94709	-253599	-164150	183,51
Всього кредити органам державної влади та органам місцевого самоврядування	5730093	11045824	9841080	4110987	71,74
Іпотечні кредити	2790	2075	1543	-1247	-44,70
Всього іпотечні кредити	2790	2075	1543	-1247	-44,70
Кредити, надані фізичним особам:					
Іпотечні кредити	2038005	3176327	3683923	1645918	80,76
За вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки за іпотечними кредитами, наданими фізичним особам	-827692	-643740	-772268	55424	-6,70
Всього іпотечні кредити	1210313	2532587	2911655	1701342	140,57
Інші кредити:	10343099	13467535	12646782	2303683	22,27
За вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки за іншими кредитами, наданими фізичним особам	-2638435	-2379629	-4083791	-1445356	54,78
Всього інші кредити	7704664	11087906	8562991	858327	11,14
Всього кредити, які оцінюються за амортизованою вартістю	60749810	72716125	82734176	21984366	36,19

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Кредити, надані клієнтам, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток					
Кредити, надані юридичним особам					
Кредити корпоративним суб'єктам господарювання	2476267	2037961	481419	-1994848	-80,56
Всього кредити, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	2476267	2037961	481419	-1994848	-80,56

Основний приріст кредитного портфеля (додаток В) відбувся в енергетиці, нафтогазовій та хімічній промисловості, торгівлі та сільському господарстві, будівництві та ремонті доріг, виробництві й переробці харчових продуктів [11]. У табл. 2.12 проаналізовані кредити фізичним особам, які надані банком у 2020-2022 рр. із урахуванням резервів під очікувані кредитні збитки (рис. 2.8).

Таблиця 2.12 – Аналіз кредитів фізичним особам АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
				тис. грн	відсотки
Іпотечні кредити	2038005	3176327	3683923	1645918	80,76
Інші кредити:					
Кредити з використанням платіжних карток	4399749	5296263	5558342	1158593	26,33
Автокредити	2810990	4797608	4209385	1398395	49,75
Споживчі кредити, забезпечені нерухомістю та гарантіями	1732384	1352753	1344085	-388299	-22,41
Інші споживчі кредити	1399976	2020911	1534970	134994	9,64
Разом кредити фізичним особам	12381104	16643862	16330705	3949601	31,90
За вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки за кредитами, наданими фізичним особам	-3466127	-3023369	-4856059	-1389932	40,10
Всього кредити, надані фізичним особам	8914977	13620493	11474646	2559669	28,71

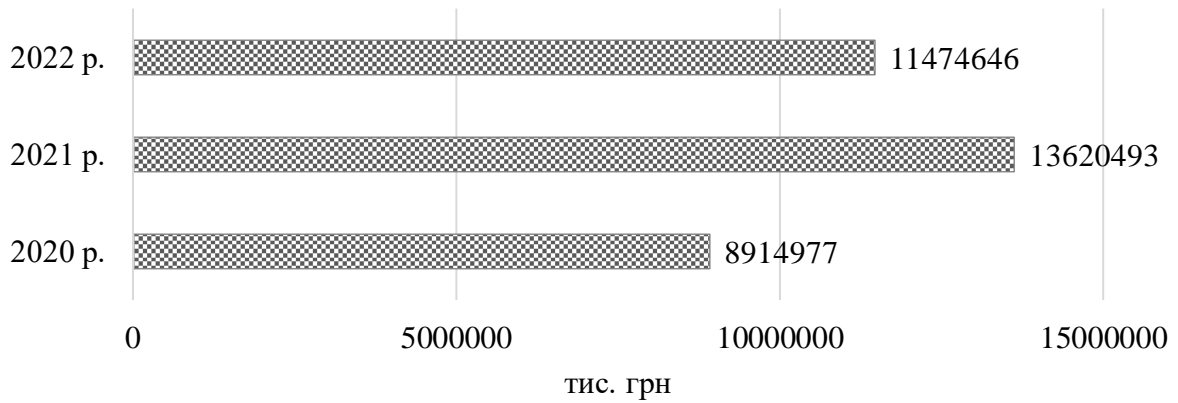


Рисунок 2.8 – Динаміка кредитів фізичним особам, наданих АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр., тис. грн

Торік АТ «Ощадбанк» став одним з ключових банків з підтримки ММСБ України. Гроші на розвиток бізнесу отримали більше 4 тисяч підприємств, в яких працюють до 100 тисяч українців. Кредитний портфель цього сегмента клієнтів становить 18,5 млрд грн. Протягом року він зріс на близько 90%.

Таблиця 2.13 – Аналіз нормативів кредитного ризику АТ «Ощадбанк»

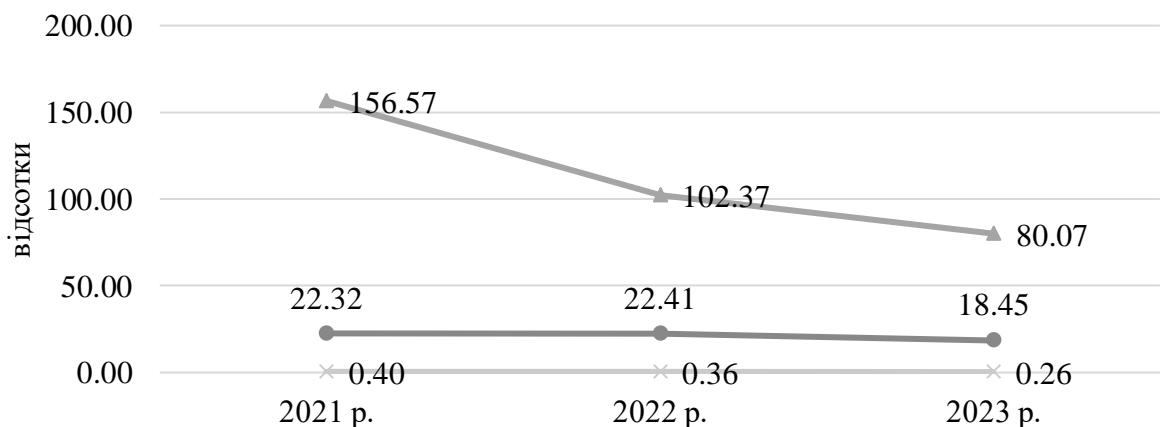
Показники	Станом на 1 січня			Відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	22,32	22,41	18,45	0,09	-3,96
Норматив великих кредитних ризиків (Н8), %	156,57	102,37	80,07	-54,20	-22,30
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9), %	0,40	0,36	0,26	-0,04	-0,10

Що стосується кредитів фізичним особам, то АТ «Ощадбанк» був чи не єдиним великим банком, який під час війни не знижував кредитні ліміти. У 2022 р. АТ «Ощадбанк» першим серед найбільших фінансових установ відновив авто- та іпотечне кредитування і зберіг позицію лідера ринку з надання позик фізичним особам. Загалом за минулий рік АТ «Ощадбанк»

надав понад 960 кредитів на придбання житла. Так, їхня загальна сума становила 1 млрд грн. АТ «Ощадбанк» – лідер державної програми пільгових кредитів на придбання житла «Оселя». У 2022 році понад 2400 позичальників стали власниками автомобілів саме завдяки АТ «Ощадбанк», а загальна сума таких кредитів становить 1,59 млрд грн.

Стабільне кредитування стало можливим завдяки успішному залученню коштів на рахунки громадян та бізнесу. Так, у 2022 р. відбулось суттєве зростання залишків на рахунках фізичних осіб в АТ «Ощадбанк»: відповідний портфель збільшився на 45 млрд грн – до 169 млрд грн (еквівалент в усіх валютах). Це є свідченням довіри до банку з боку клієнтів. Далі в табл. 2.13 проаналізовані нормативи кредитного ризику в динаміці за 2021-2023 рр.

На рис. 2.9 наочно зображені динамічні коливання щодо дотримання нормативів кредитного ризику АТ «Ощадбанк».



Умовні позначення:

- Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента
- ▲ Норматив великих кредитних ризиків
- × Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами

Рисунок 2.9 – Дотримання банком нормативів кредитного ризику, %

Тож основними ризиками діяльності АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного часу були операційні та кредитні ризики, які ставили під загрозу забезпечення безперервної діяльності. Активна фаза бойових дій, тимчасова окупація



окремих територій, активні бойові дії та їх подальше розповсюдження, втрата та тимчасове переміщення персоналу, атаки на критичну інфраструктуру, загроза енергетичної блокади, блекаут, блокування морських шляхів експорту – всі ці фактори ставили під загрозу забезпечення безперервності діяльності банку, фізичну безпеку персоналу, безпеку операційних систем, забезпечення доступності банківських послуг для населення та підприємств України, забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури [12].

Проте заходи, що були вжиті банком, мінімізували такі ризики та створили умови для швидкого відновлення. Відповідно до стратегічного документа АТ «Ощадбанк» на період воєнного стану визначено такі бізнес-пріоритети:

- 1) підтримка релокації українських підприємств;
- 2) підтримка аграрного сектора економіки України;
- 3) підтримка експортно орієнтованого бізнесу та такого, що замінює імпорт з росії та білорусі;
- 4) підтримка підприємств критичної інфраструктури;
- 5) забезпечення продовольчої безпеки, доступності продуктів для людей;
- 6) підтримка громадян у частині забезпечення їх житлом;
- 7) оперативна підтримка малого та середнього бізнесу;
- 8) підтримка бізнесу, що постраждав унаслідок бойових дій;
- 9) продовження цифровізації сервісів для фізичних осіб;
- 10) утримання пасивів і комісійних доходів.

Операційні пріоритети:

- забезпечення безперебійної операційної діяльності;
- адаптація ризик-менеджменту;
- трансформація HR;
- відшкодування збитків, завданих російською федерацією.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації в

лютому 2022 р. стратегічні виклики та завдання банку були переглянуті. Усвідомлюючи роль та значення АТ «Ощадбанк» як системно важливої установи для економіки країни, з моменту початку війни постійно розроблюються та вживаються заходи з підтримки підприємств сфери мікро-, малого і середнього бізнесу, а також суб'єктів великого підприємництва [13].

В рамках стратегічних напрямів визначається таке:

– у період воєнного стану є неактуальним та недоцільним досягнення очікуваних у мирний період показників діяльності банків державного сектору, визначених Засадами стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічними принципами), а також виконання ключових показників діяльності, визначених стратегіями розвитку кожного з банків державного сектору;

– місія банків державного сектору в період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки полягає в активній участі в забезпеченні фінансової стабільності України, підтримці та стабільності функціонування банківської системи, забезпеченні фінансування пріоритетних галузей економіки та безперебійного функціонування підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури, в тому числі таких, що знаходяться в державній власності;

– пріоритетами в діяльності банків державного сектору має бути в тому числі, але не виключно, фінансування: суб'єктів підприємницької діяльності, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України та/або для запобігання ними такої агресії, зокрема з метою задоволення потреб Збройних сил України; аграрного сектору економіки з метою продовольчого забезпечення; суміжних галузей, які забезпечують функціонування сільськогосподарських підприємств; підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури; підприємств харчової промисловості, продуктового ритейлу та суміжних галузей; інфраструктурних проектів та транспортно-логістичної інфраструктури, проектів, пов'язаних із розвитком нових логістичних рішень; підтримка релокації підприємств, що знаходились

у місцях ведення активних бойових дій; проектів з розвитку виробничих потужностей для заміщення продукції, що імпортувалась з росії та білорусі.

## Висновки до розділу 2

АТ «Ощадбанк» має здійснити вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці. Важливе налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками, зокрема прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, а також системне управління процентними та валютними ризиками банку.

Структура активів АТ «Ощадбанк» дещо нетипова як для комерційного банку, тому що цей банк є державним. Отже, найбільшу питому вагу мають не кредити бізнесу та населенню, а саме інвестиції банку. Портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та хеджування коливань валютного курсу, за 2022 р. збільшився на 14,7 млрд грн. За період аналізу – понад 13,1 млрд грн, однак у структурі він зменшився на 2,51%.

Станом на кінець 2022 р. розподіл активів банку був такий: 53% – інвестиційний портфель банку, 31% – чистий кредитний портфель і 16% – інші активи банку. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). За весь період аналізу кредити клієнтам банку зросли майже на 20 млрд грн, а в структурі їхня питома вага збільшилася на 3,84%.

Вкрай негативним явищем, яке загрожує фінансовій стійкості банку, є накопичений збиток минулих років у власному капіталі. Щоправда це від’ємне значення щороку поступово зменшується, втім досить незначними темпами.

Чистий прибуток за результатами 2022 р. становить 639,8 млн грн, позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією банку до ринку в умовах воєнного стану. Починаючи з початку військової агресії, банк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи

насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи вплив агресії на якість кредитного портфелю.

Основними ризиками діяльності АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного часу були операційні та кредитні ризики, які ставили під загрозу забезпечення безперервної діяльності. Активна фаза бойових дій, тимчасова окупація окремих територій, активні бойові дії та їх подальше розповсюдження, втрата та тимчасове переміщення персоналу, атаки на критичну інфраструктуру, загроза енергетичної блокади, блекаут, блокування морських шляхів експорту – всі ці фактори ставили під загрозу забезпечення безперервності діяльності банку, фізичну безпеку персоналу, безпеку операційних систем, забезпечення доступності банківських послуг для населення та підприємств України.

Динаміка достатності капіталу АТ «Ощадбанк» має хвилеподібний характер, наприклад, пік був у 2018 р., а потім у 2021 р., отже якщо знівелювати вплив війни, можна припустити, що наступне зростання буде в 2024 р.

Банк ефективно управляє кредитним портфелем. Щодо великих кредитних ризиків, то загроза їх реалізації для АТ «Ощадбанк» відсутня протягом поточного періоду. Зростає максимальний розмір кредитного ризику, проте його значення не наближається до критичного. Система управління кредитним ризиком АТ «Ощадбанк» є досить дієвою, втім у сучасних умовах вона має розвиватися та вдосконалюватися з урахуванням нових викликів цифрових трансформацій і російсько-української війни.

### 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ АТ «ОЩАДБАНК»

#### 3.1 Оптимізація регіональної структури кредитного портфеля банку

Завдання мінімізації кредитних ризиків АТ «Ощадбанк» передбачає раціональне встановлення територіальних пріоритетів формування кредитного портфеля з урахуванням базових фінансово-економічних характеристик регіонів, що визначають спроможність своєчасного погашення отриманих кредитів. Сучасний стан розвитку окремих регіонів України характеризується істотними диспропорціями, які зумовлені впливом цілого ряду соціально-економічних факторів.

Протягом періоду становлення та розвитку банківської системи України досить виразно проявились диспропорції у територіальному розміщенні та територіальній кредитно-депозитній активності банків, що позначається на якості організації кредитного процесу, доступності кредитних ресурсів, рівні відсоткових ставок та інших характеристиках наданих кредитів. У тому числі одним із природних наслідків цих диспропорцій є міжрегіональна диференціація кредитних ризиків, яку необхідно враховувати як при розгляді наданих кредитних заявок, так і в процесі оптимізації філіальної мережі банків [17].

Узагальнення науково-методичних підходів до оптимізації регіональної структури кредитних ризиків дає змогу побудувати структурно-логічну схему оптимізації регіональної структури кредитного портфеля банку з урахуванням ризику (рис. 3.1).

Адекватну оцінку раціональності регіональної структури кредитного портфеля можна отримати за допомогою індексу територіальної концентрації, який зазвичай використовується при аналізі регіональної сформованості, агломераційної адаптивності та збалансованості господарських функцій.

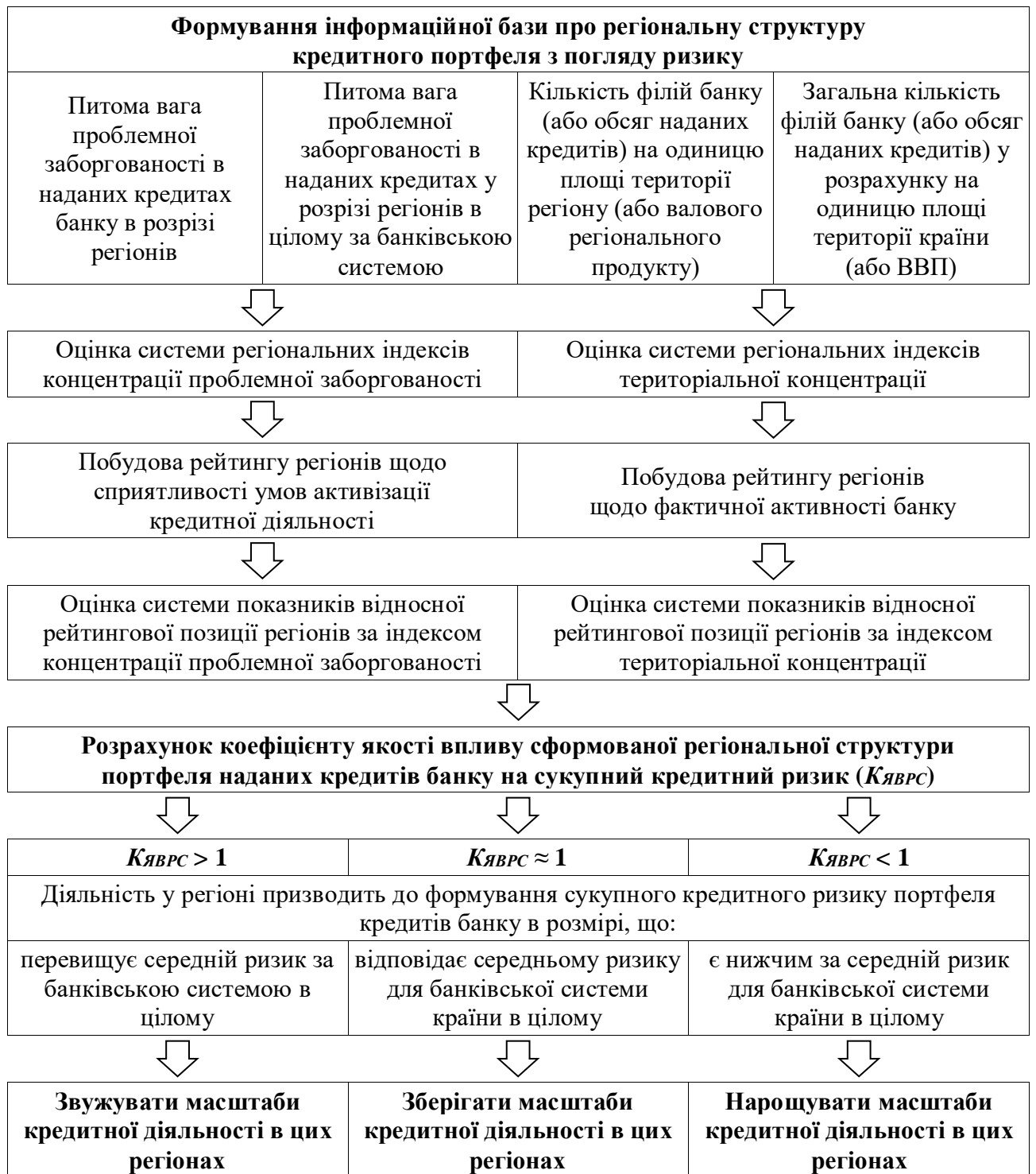


Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема оптимізації регіональної структури кредитного портфеля банку з урахуванням ризику

Цей показник розраховується за такою формулою:

$$I_K = \frac{E_I}{E} \div \frac{T_I}{T}, \quad (3.1)$$

де  $I_K$  – індекс територіальної концентрації, од.;

$E_I$  – показник розвитку господарської функції на території агломерації (наприклад, кількість представництв та філій банку в регіоні);

$E$  – сукупний показник розвитку господарської функції в країні в цілому (загальна кількість представництв та філій банку);

$T_I$  – площа території агломерації (регіону);

$T$  – загальна площа країни.

З метою аналізу регіональної структури кредитного портфеля замість площі території (країни) доцільно використовувати інші показники, які характеризуватимуть соціально-економічний розвиток регіону: динаміку та структуру населення, кількість зареєстрованих юридичних осіб, обсяг виробленої продукції та ін. За цими показниками встановлюється рівень концентрації господарської діяльності, що свідчить про інтенсивність, характер освоєння та можливості подальшого розвитку агломерації чи окремих її територій. Зростання показника свідчить про збільшення концентрації досліджуваного виду господарської діяльності в регіоні.

При обґрунтуванні територіальної структури кредитного портфеля банку (або територіального розміщення філій банків) необхідно враховувати можливі майбутні впливи таких рішень на рівень кредитного ризику. Це виявляється, насамперед, у змінах якості кредитного портфеля банку.

При цьому основним чинником впливу регіональної диференціації структури кредитного портфеля на його сукупний ризик є наявні регіональні відмінності у платіжній дисципліні, фінансовому стані позичальників тощо. Вплив даних факторів опосередковано виявляється у розбіжностях динаміки простроченої заборгованості за регіонами [10].

Отже, важливим напрямом розвитку системи управління кредитним ризиком банків, якому приділяється недостатньо уваги у науково-методичній літературі та банківській практиці, є оптимізація регіональних характеристик кредитного ризику на основі оцінки системи територіальних індексів

концентрації. При цьому головними порівняльними параметрами прийняття територіальних кредитних ризиків банком можуть бути індивідуальні індекси концентрації проблемної (зокрема, простроченої) заборгованості.

Індивідуальні індекси концентрації проблемної заборгованості доцільно розраховувати за аналогією з розглянутим вище індексом територіальної концентрації, враховуючи, що сферою розповсюдження прострочених боргів є не територія, а загальний обсяг наданих кредитів. Отже, визначати рівень прийняття банком територіальних кредитних ризиків можна за такою формулою:

$$I_{ПЗ} = \frac{ПЗ_I}{ПЗ} \div \frac{K_I}{K}, \quad (3.2)$$

де  $I_{ПЗ}$  – індивідуальний індекс концентрації простроченої заборгованості, од.;

$ПЗ_I$  – обсяг проблемної (або простроченої) заборгованості банку в певному регіоні, тис. грн;

$ПЗ$  – загальний обсяг проблемної (або простроченої) заборгованості в регіоні, тис. грн;

$K_I$  – обсяг наданих банком кредитів в регіоні, тис. грн;

$K$  – загальний обсяг наданих кредитів в регіоні, тис. грн.

Значення даного показника більше одиниці вказує на те, що банк неефективно здійснює кредитування, оскільки якість його кредитного портфеля є гіршою, ніж в регіоні в цілому. Про відносно ефективне управління кредитним процесом буде свідчити індивідуальний індекс концентрації проблемної заборгованості нижче одиниці. При цьому, чим ближче розраховане значення показника до нуля, тим меншим є рівень прийняття банком територіальних кредитних ризиків.

За допомогою оцінки системи індивідуальних індексів концентрації проблемної заборгованості можна провести ранжування регіонів країни щодо ризиковості здійснення кредитної діяльності на їх території. Індивідуальні



регіональні індекси концентрації проблемної заборгованості можуть бути використані при розподілі регіонів з точки зору привабливості активізації кредитної діяльності банків в розрізі трьох груп: регіони, найбільш сприятливі для активізації кредитної діяльності, які мають низький рівень концентрації на їх території кредитних ризиків; регіони з проміжним рівнем концентрації кредитних ризиків на їх території; проблемні регіони, на території яких сконцентровано значний обсяг простроченої заборгованості та потенційно існує високий рівень кредитного ризику.

Для цього потрібно, насамперед, визначити величину інтервалу приналежності значень індексів до певної групи за формулою:

$$r = \frac{M_{\max} - M_{\min}}{g}, \quad (3.3)$$

де  $r$  – величина інтервалу;

$M_{\max}$ ,  $M_{\min}$  – максимальне та мінімальне значення індивідуальних регіональних індексів концентрації проблемної заборгованості;

$g$  – кількість виділених груп ( $g = 3$ ).

Далі необхідно розрахувати два індикатори. Перший, що показує межу значення індивідуального регіонального індексу концентрації проблемної заборгованості для групи проблемних регіонів, розраховується за формулою:

$$ind_L = M_{\max} - r. \quad (3.4)$$

Другий критерій – індикатор регіонів, найбільш сприятливих для активізації кредитної діяльності, розраховується за формулою:

$$ind_P = M_{\min} + r. \quad (3.5)$$

Показники, що не увійшли до двох вказаних вище груп, є проміжними та вказують на приналежність регіону до групи з середнім рівнем концентрації кредитних ризиків на їх території [31].

Таким чином, проведене дослідження відносної привабливості регіонів України для активізації банківського кредитування АТ «Ощадбанк», з урахуванням територіальної концентрації кредитних ризиків, показує значну

регіональну диференціацію території щодо умов безпечності банківської діяльності. Врахування цієї диференціації у процесі прийняття рішень щодо розвитку мережі відділень банку, а також формування регіональної структури кредитного портфеля дасть змогу забезпечити зниження та оптимізацію сукупного кредитного ризику.

Оцінку якості регіонального розміщення мережі відділень (або якості регіональної структури кредитного портфеля) та її впливу на ризик кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» доцільно проводити на основі порівняння розробленого рейтингу регіональної привабливості для активізації кредитної діяльності з рейтингом територіальної концентрації мережі відділень.

При цьому необхідно враховувати, що окремі території можуть мати в проранжованому ряді однакові позиції, що зумовлює потребу стандартизації місць регіонів. Таку стандартизацію можна проводити шляхом розрахунку відносної рейтингової позиції, яка визначається як відношення місця певного регіону в рейтингу до порядкового номера останнього місця в рейтингу. Даний показник дає можливість оцінити у частках одиниць наскільки місце регіону в рейтингу віддалене від початку проранжованої сукупності.

Ранжований в міру зростання показника ряд відносної рейтингової позиції за індексом концентрації проблемної заборгованості відповідає еталонному варіанту розподілу територіальної концентрації мережі відділень банку, в якому регіони розміщені в порядку зростання небезпеки здійснення на їх території кредитної діяльності з точки зору ймовірності прийняття банком на себе більшого кредитного ризику, пов'язаного з виникненням проблемної заборгованості.

Якщо відносна рейтингова позиція за індексом концентрації проблемної заборгованості є нижче відносної рейтингової позиції за індексом територіальної концентрації мережі відділень, то поточний варіант розміщення представництв та філіалів банку зумовлює формування сукупного кредитного портфеля, ризик якого перевищує середній кредитний ризик у банківській системі країни в цілому [15].

Відповідно, з метою зниження сукупного кредитного ризику портфеля АТ «Ощадбанк» менеджменту банку необхідно намагатися розміщувати свої відокремлені підрозділи (активізувати кредитну діяльність) за регіонами у пропорції, максимально наближеній до еталонного рейтингового розподілу. При цьому, якщо відхилення у бік перевищення відносної рейтингової позиції за індексом концентрації проблемної заборгованості над відносною рейтинговою позицією за індексом територіальної концентрації філіальної мережі є припустимим, то зворотних відхилень доцільно уникати. Варто зазначити, що кредитна діяльність АТ «Ощадбанк» є більш активною саме в сприятливих регіонах.

Таким чином, оптимізація регіональної структури формування кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» дає можливість зменшувати сукупний кредитний ризик банку за рахунок обґрунтованого вибору пріоритетних регіонів для розвитку кредитування. Даний підхід можна деталізувати у розрізі окремих сегментів ринку банківських кредитів: великий бізнес, середній та малий бізнес, кредити фізичним особам тощо.

### 3.2 Економіко-математичне моделювання кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Мета побудови економіко-математичної моделі полягає в дослідженні зміни прибутку від зміни процентних ставок за кредитами АТ «Ощадбанк» в умовах російсько-української війни. Для дослідження динаміки прибутку від процентних доходів з надання кредитів АТ «Ощадбанк» досить розглянути ринок кредитування.

Попит на кредити можна описати функцією  $N(p)$  – кількістю кредитних послуг, спожитих клієнтами за одиницю часу за процентною ставкою, що дорівнює  $p$ . Загальні властивості функції попиту  $N(p)$  вважаються очевидними і тому в сучасній економічній теорії формулюються у вигляді аксіоми попиту,

відповідно до якої ця функція є монотонно спадною і за необмеженого збільшення ціни прагне до нуля.

Аналітичний вид функції попиту невідомий, тому на практиці для неї використовують різні апроксимуючі елементарні функції, з яких найчастіше застосовують лінійну  $N(p) = a - bp$ , обернену  $N(p) = 1/p$  та логарифмічну  $N(p) = \ln((1 + p)/p)$ , причому жодну з них не можна визнати задовільною. Зокрема, лінійна функція має сенс лише при  $p < a/b$ , а дві інші описують нескінченно великий попит при прямуванні ціни товару до нуля [35].

За відсутності конкурентного середовища з підвищенням ціни функція попиту може й не прямувати до нуля. Справді, практично всі банківські продукти та послуги мають одну важливу властивість: навіть за дуже високої процентної ставки завжди існує кінцевий, хоча, можливо, і мінімальний обсяг їх надання клієнтам. Враховуючи скінченність споживання, функцію попиту можна подати як:

$$N(p) = N_c + N_v(p), \quad (3.6)$$

де  $N_c$  – гранична схильність до споживання, що враховує кількість клієнтів, яких «влаштує» будь-яка процентна ставка банку (клієнти з високими доходами), а також ту їхню частину, яка змушена користуватися згаданою банківською послугою (кредитні продукти);  $N_v(p)$  – кількість споживачів – і тих, хто повністю відмовився від послуги, і тих, хто частково зменшив отримання таких кредитів.

Швидкість зміни функції  $N_v(p)$  можна вважати пропорційною її величині, отже, такою, що задовольняє вимоги диференціального рівняння.

$$\frac{dN_v(p)}{dp} = -\alpha N_v(p), N_v(p_0) = N_{0v}, \quad (3.7)$$

де  $N_{0v} = N_0 - N_c$ , при цьому  $N_0$  – загальна кількість споживачів за деякої початкової процентної ставки  $p_0$ ,  $\alpha \geq 0$  – коефіцієнт пропорційності. Із зростанням процентної ставки попит на кредитні послуги зменшується, тому

функція  $N_v(p)$  є монотонно спадною, що у правій частині рівняння (3.7) показує знак мінус.

Проінтегрувавши рівняння (3.7), одержимо:

$$N_v(p) = N_{0v} \times \ell(-\alpha(p - p_0)) \quad (3.8)$$

Коефіцієнт  $\alpha$  у цій формулі можна знайти емпірично шляхом аналізу динаміки споживання залежно від ціни.

Введемо «процентну ставку напіврозпаду»  $p_k$ , за якої число клієнтів банку  $N_v(p)$  знижується удвічі:  $N_v(p_k) = N_{0v} / 2$ . Тоді з допомогою формули (3.8) знаходимо:

$$N_v(p) = N_{0v} 2^{-\frac{p-p_0}{p_k-p_0}} \quad (3.9)$$

В остаточному вигляді функція попиту на одиницю кредитної послуги визначається виразом:

$$N(p) = N_c + N_{0v} 2^{-\frac{p-p_0}{p_k-p_0}} \quad (3.10)$$

За відомою функцією попиту можна визначити прибуток  $\Pi$  банку як різницю отриманого процентного доходу  $R = pN(p)$  і відповідних витрат  $I(p)$ :

$$\Pi = R(p) - I(p), \quad (3.11)$$

$$\text{де } I(p) = I_c + I_v(p). \quad (3.12)$$

Тут  $I_c$  – постійні витрати на підтримання кредитного портфеля та  $I_v(p)$  – змінні витрати, які враховують зарплату кредитних менеджерів, платежі за фінансові ресурси й інші витрати.

Таким чином, за даної процентної ставки  $p$  прибуток банку дорівнює:

$$\Pi(p) = (p - \mu)(N_c + N_{0v} 2^{-\frac{p-p_0}{p_k-p_0}}) - I_c \quad (3.13)$$

Величина відносної зміни прибутку банку за рахунок підвищення процентної ставки за кредит від  $p_0$  до  $p$  дорівнюватиме:

$$y(x) = \frac{\Pi(p) - \Pi(p_0)}{\Pi(p_0)} = \frac{(x-m) \left[ k + (1-k) \times 2^{-\frac{x-1}{x_k-1}} \right] - l}{1-m-l} - 1, \quad (3.14)$$

де коефіцієнт  $k$  дорівнює відносному числу споживачів, «байдужих до підвищення процентних ставок»,  $x_k$  – визначається еластичністю попиту за ціною, а параметри  $m$  та  $l$  характеризують, відповідно, питому вагу змінних та постійних витрат у собівартості кредиту.

На підставі того, що у 2022 році АТ «Ощадбанк» отримав процентний дохід у розмірі 18977007 тис. грн, за цей же період він надав кредитів на величину 83215595 тис. грн. Це значення зумовлює загальну кількість клієнтів за деякої початкової процентної ставки  $P_0$ . При цьому  $P_0 = 19\%$ .

За такої початкової процентної ставки гранична схильність до споживання  $N_c$ , що враховує кількість клієнтів, яких «влаштовує» майже будь-яка процентна ставка (споживачі з високими доходами), а також ту їх частину, яка змушена користуватися даною кредитною послугою, становить 13315457 тис. грн. Відповідно,  $N_v(p)$  дорівнює 69900138 тис. грн, що означає суму кредитів для клієнтів – і тих, хто повністю відмовився від кредитних послуг, і тих, хто частково зменшив їх отримання.

Функцію попиту при таких вихідних даних подаємо як:

$$N(p) = 13315457 + 69900138 = 83215595 \text{ тис. грн}$$

Вводимо «кредитну ставку напіврозпаду»  $P_k$ , що дорівнює 25%, за якої число споживачів кредитних послуг  $N_v(p)$  знижується удвічі:

$$N_v(p_k) = \frac{69900138}{2} = 34950069 \text{ тис. грн,}$$

$$\text{де } N_{0v} = 83215595 - 13315457 = 69900138 \text{ тис. грн}$$

Тоді за допомогою наведених вище розрахунків і «процентної ставки напіврозпаду» будемо в остаточному вигляді функцію попиту на одиницю кредитної послуги і відображаємо виразом:

$$N(p) = 13315457 + 69900138 \times 2^{-\frac{p-19\%}{25\%-19\%}},$$

де  $P$  – це змінна процентна ставка, за допомогою якої визначаємо в подальшому ціну кредиту, за якої банк отримає максимальний прибуток, а також проаналізуємо зміну попиту на кредити АТ «Ощадбанк».

За вже відомою функцією попиту визначаємо прибуток  $\Pi$  банку як різницю отриманого доходу та загальних витрат. Своєю чергою, процентний дохід банку розраховуємо так:

$$R = p \times 13315457 + 69900138 \times 2^{-\frac{p-19\%}{25\%-19\%}}$$

Тоді, загальні витрати можна розрахувати як суму постійних і змінних витрат.

$$I(p) = 5432603 + 2125318 = 7557921 \text{ тис. грн}$$

$$\Pi = \left[ p \times 13315457 + 69900138 \times 2^{-\frac{p-19\%}{25\%-19\%}} \right] - 7557921$$

Наступним кроком у визначенні ціни кредиту, за якої АТ «Ощадбанк» отримуватиме максимальний чистий процентний дохід, задамо деяку процентну ставку  $P$ , визначимо дохід при різному значенні попиту  $i$ , віднявши витрати, отримаємо бажаний результат.

Таблиця 3.1 – Результати економіко-математичного моделювання залежності процентного доходу за кредитами від процентної ставки АТ «Ощадбанк»

Процентна ставка, %	17	18	19	20	21	22	23	24
Чистий процентний дохід, тис. грн	9677378	8961706	8253042	7559959	6889078	6245389	5632529	5053019

Тенденцію зміни чистого процентного доходу від кредитних операцій АТ «Ощадбанк» репрезентовано на рис. 3.2. Результати моделювання визначили на перший погляд суперечливу залежність, коли збільшення процентної ставки має наслідком зменшення чистого процентного доходу, втім такому явищу є цілком логічне пояснення.

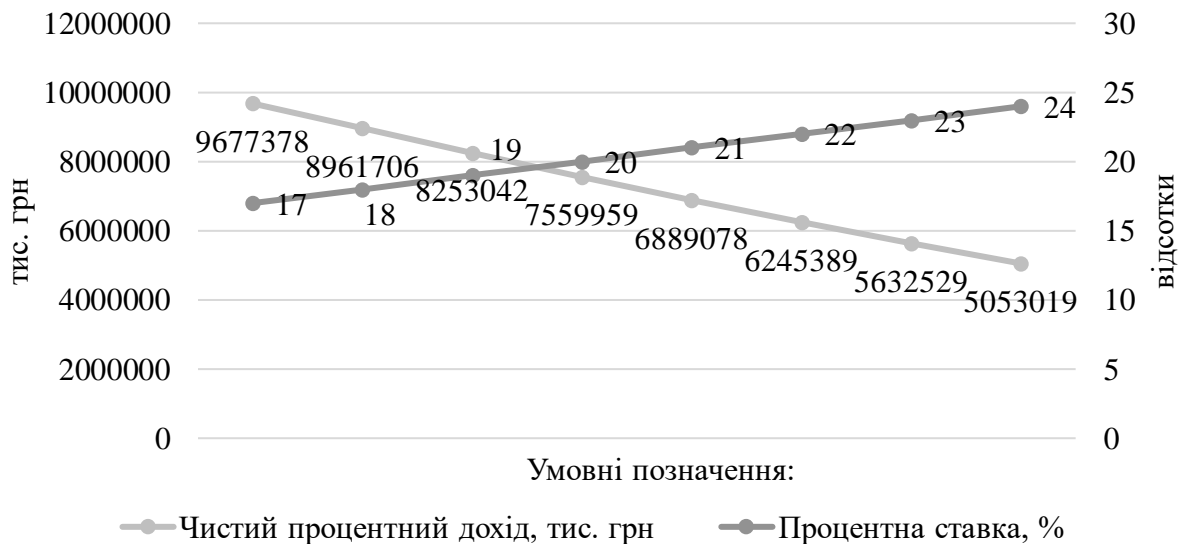


Рисунок 3.2 – Позитивний вплив зниження процентних ставок за кредитами на зростання чистого сукупної величини чистого процентного доходу АТ «Ощадбанк»

Адже кредитний ринок є досить висококонкурентним, отже клієнти дуже чутливі до підвищення ціни кредиту. Вони знаходять для себе альтернативні варіанти кредитування, натомість АТ «Ощадбанк» втрачає клієнтську базу, тому кредитному комітету банку доцільно розглянути можливості певного зниження процентних ставок за кредитами з одночасним посиленням об'єктивності оцінки кредитоспроможності позичальників, що дасть банку змогу отримувати більше чистого процентного доходу за рахунок ефекту масштабу. З огляду на тенденцію зниження Національним банком України облікової ставки така пропозиція є цілком аргументованою.

Основні підходи щодо управління кредитним ризиком викладені в фінансовій звітності АТ «Ощадбанк». У період воєнного стану основною метою в частині управління кредитним ризиком є адаптація принципу обережного кредитування до надзвичайних умов, в яких банк вимушений працювати, враховуючи всі наявні ризики.

З врахуванням ризиків в поточних умовах наступні передумови були визначальними факторами модифікації кредитної політики банку в період воєнного стану:



– незважаючи на надзвичайне зростання ризику АТ «Ощадбанк» не може припинити кредитування приватних та державних компаній, підприємств критичної інфраструктури. Навпаки. Це є невід’ємною частиною підтримки військових зусиль країни і прокладає шлях для подальшої реконструкції;

– порушення ліній постачання, погіршення логістики, розмивання клієнтської бази, коливання цін на вхідні та вихідні ресурси та інші викривлення ринку роблять значною мірою спірною можливість досягнення попередніх ділових та фінансових результатів клієнтів, на які традиційно покладаються банки при прийнятті рішень;

– потенційне руйнування застави, основних засобів позичальників, та навіть фізичної безпеки ключових зацікавлених сторін [15].

Зміни в кредитній політиці в період військового стану, з врахуванням наявних ризиків спрямовані на:

– наслідування міжнародного досвіду щодо прийняття базових ризиків країни. Банк у своїх рішеннях щодо кредитування опосередковано враховує притаманні ризики такі, як ризики, пов’язані з війною, на яких ґрунтується ключова передумова «обачність у кредитуванні»;

– повну обізнаність ризиків притаманних діяльності позичальників відповідних секторів економіки, регіонів, заставі по кредитних операціях, інше;

– формування підходів, згідно яких під час структурування операцій банк не повинен прагнути пом’якшити ризики які неможливо пом’якшити;

– чітку диференціацію між прийняттям притаманних війні ризиків та необдуманим кредитуванням.

На здатність протистояти ризикам значною мірою впливає достатність банківського капіталу [59].

Щоб здійснити прогнозування дотримання АТ «Ощадбанк» нормативу кредитного ризику на одного контрагента доцільно проаналізувати більш тривалий часовий проміжок, але й у такому випадку моделювання буде дещо

умовним. Оскільки банківська система України та банки зокрема не працювали раніше в умовах пандемії, не намагалися встояти в умовах такої повномасштабної війни через російську агресію.

Таблиця 3.2 – Дані щодо динамічних змін нормативу кредитного ризику на одного контрагента АТ «Ощадбанк» для побудови лінії тренду

Показники	Станом на 1 січня						
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Норматив кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	13,81	15,78	17,01	18,34	19,67	21,23	22,31
Темп зростання до попереднього періоду, %	×	114,27	107,79	107,82	107,25	107,93	105,09

Продовження таблиці 3.2

Показники	Станом на 1 січня						
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.*	2025 р.*
Норматив кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	23,72	22,18	22,32	22,41	18,45	15,66	11,22
Темп зростання до попереднього періоду, %	106,32	93,51	100,63	100,40	82,33	84,88	71,65

\* – прогнозні значення

Втім, проаналізувавши дані табл. 3.2, можливо побудувати лінію тренду (поліноміальну, коефіцієнт детермінації чи достовірності апроксимації  $R^2$  якої найбільш наближений до 1, а саме 0,9673). Крім того, розраховувалися інші коефіцієнти достовірності прогнозу, що також засвідчили досить високу точність прогнозування зменшення рівня кредитного ризику на одного контрагента банку, що в сучасних нестабільних умовах є позитивним. Наочно це демонструє діаграма (рис. 3.3).

Цікаво, що динаміка кредитного ризику АТ «Ощадбанк» має дещо хвилеподібний характер, наприклад, пік був у 2019 р., а потім у 2022 р., отже якщо знівелювати вплив війни, можна припустити, що такі коливання можливі й у майбутніх періодах.

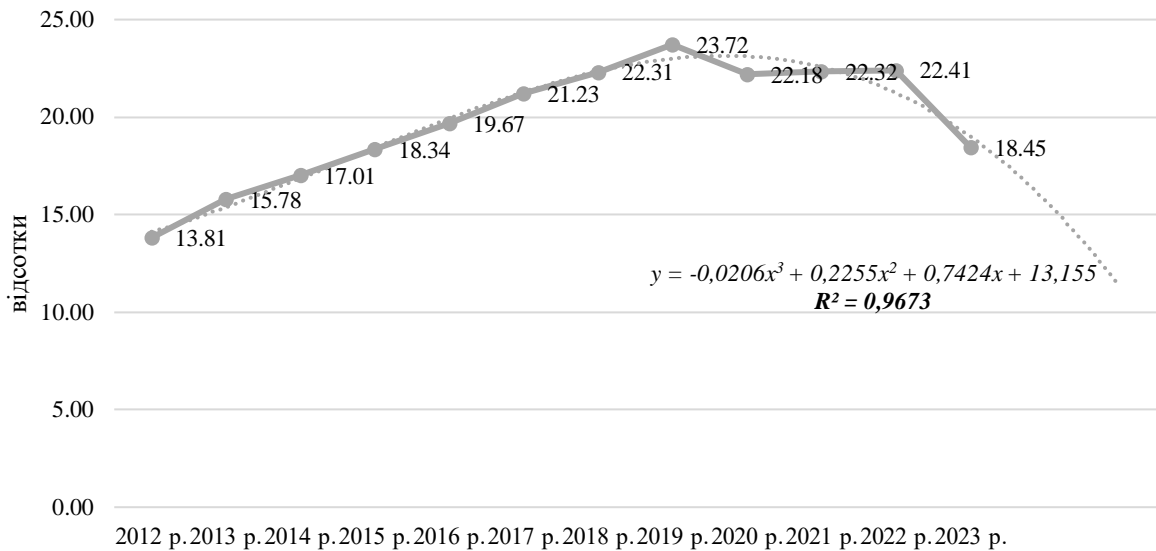


Рисунок 3.3 – Динаміка нормативу кредитного ризику на одного контрагента та його прогнозування для АТ «Ощадбанк», %

Економічні нормативи в сукупності є незамінними індикаторами фінансового стану банку, тому мають використовуватися для його аналізу. До того ж, з поміж усієї сукупності цих нормативів зараз банки повинні особливу увагу приділяти показникам кредитного ризику та достатності банківського капіталу, що визначають їхню фінансову стійкість і надійність, здатність протистояти новим викликам, які виникають через російсько-українську війну.

На сьогодні залишаються проблемними питання, що полягають у гармонійному поєднанні інтегральних оцінок фінансового стану банку з його частковими показниками, що не повинні втрачати своєї індикативної функції, так би мовити «розчинятися» в узагальненому показникові. Часткові показники важливі, адже свідчать про проблемні місця в роботі банку, що негативно впливають на його фінансовий стан. Якраз вони зараз потребують перегляду, до речі він проводиться регулятором на перманентній основі, щоб враховувати й інновації в банківництві, й нові виклики, наприклад, зумовлені валютними ризиками, подекуди надлишковою банківською ліквідністю, обмеженістю фондових інструментів диверсифікації активних операцій, цифрові трансформації банківської діяльності тощо. Крім того, банки в

Україні неоднакові. Це актуалізує кластерний підхід до аналізу фінансового стану банків [16].

Недоцільно порівнювати державний банк, який є системно важливим, а профіль якого охоплює весь спектр банківських і фінансових послуг, із відносно невеликим спеціалізованим банком. Або ж це порівняння має відбуватися з урахуванням їхньої специфіки, тих умовних кластерів, до яких відносяться ці банки. Методичні підходи до аналізу фінансового стану різних банків мають диференціюватися [26].

Хоча все це має здійснюватися відповідно до вимог фінансового моніторингу, нерозголошення персональних даних, коли найвагомішим пріоритетом є фінансова безпека не лише банку, але й клієнтів [19].

А за сучасних умов варто пам'ятати про національну безпеку, що суттєво залежить від фінансового стану банків, фінансової стабільності банківської системи та правильної позиції фінансових аналітиків. Фінансовий менеджмент АТ «Ощадбанк» має звернути пильну увагу на можливий сценарій зниження достатності банківського капіталу та розробити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення своєї капітальної бази, щоб забезпечити банк і покращити його фінансовий стан. Важливо моніторити й ефективно управляти кредитними ризиками банку.

### 3.3 Стратегічний аналіз в управлінні кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»

Ефективне управління кредитними ризиками АТ «Ощадбанк» в умовах нестабільності й мінливості зовнішнього середовища має проводитися у контексті додержання чітких стратегічних орієнтирів розвитку кредитної діяльності. В сучасних умовах значна частина проблем, пов'язаних з посиленням ризикованості кредитної діяльності, зокрема зумовлена недостатньою розробленістю стратегічного підходу до управління

кредитними ризиками. Такий підхід передбачає виокремлення стратегічної підсистеми управління кредитним ризиком. Функціонування даної підсистеми спрямовується на підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері кредитування. Дані рішення повинні ґрунтуватись на результатах дослідження конкурентної позиції банку на окремих сегментах ринку кредитних ресурсів.

У даний час одним з найбільш поширених інструментів стратегічного управління є портфельний аналіз. Проведені в США дослідження показали, що фірми, які застосовують портфельний аналіз, мають у цілому більш виражену орієнтацію на довгострокові цілі.

З точки зору управління кредитним ризиком банку, стратегічний портфельний аналіз можна розглядати як інструмент, за допомогою якого менеджмент банку виявляє та оцінює перспективи розвитку кредитної діяльності з метою чіткого визначення галузевих пріоритетів надання кредитів, додержання яких забезпечить необхідну якість кредитного портфеля щодо сукупного кредитного ризику. При цьому оцінюється відносна привабливість активізації кредитної діяльності на різних сегментах ринку кредитних послуг і безпечність даної діяльності на кожному з цих ринків [20].

Головною метою стратегічного портфельного аналізу в межах механізму управління кредитним ризиком є раціоналізація розподілу кредитних ресурсів між сегментами ринку з огляду на притаманний їм кредитний ризик.

У загальному вигляді схема стратегічного портфельного аналізу в рамках механізму управління кредитним ризиком має передбачати: розподіл кредитів на стратегічні одиниці бізнесу; визначення відносної ризикованості окремих стратегічних одиниць і перспектив розвитку відповідних ринків; побудову та аналіз портфельних матриць (матриць стратегічного планування) і визначення бажаної стратегічної позиції кредитного портфеля; розробку стратегії розвитку для кожної одиниці бізнесу.

Отже, для оцінки конкурентних позицій будь-яких об'єктів формування кредитного портфеля банку, з точки зору забезпечення його високої якості

щодо нівелювання кредитних ризиків, можуть використовуватися різні методи, але особливий інтерес становлять якісні методи оцінки. Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування у конкурентному середовищі та обґрунтування стратегічних галузевих пріоритетів формування кредитного портфеля банку є матричні методи.

Матричний метод завоював популярність у західних дослідників і вважається одним із найпоширеніших підходів до оцінки якості діяльності підприємства [38]. Головними перевагами матричних методів портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наочного відображення стратегічних проблем організації, відносна простота отримання результатів, акцент на якісний бік аналізу.

Часом появи матричного аналізу можна вважати 1960-1970 рр., коли посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності суб'єктів господарювання. Саме у цей період вперше був введений в ужиток термін «стратегічне управління», за допомогою якого позначалася різниця між поточним управлінням на рівні первинної ланки господарської діяльності (в умовах банку – співробітники, що безпосередньо здійснюють банківські операції) та управлінням, яке реалізується на вищих рівнях. Провідною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, є зміщення уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для того, щоб відповідним чином своєчасно реагувати на зміни.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких об'єкти стратегічного позиціонування можуть порівнюватися один з одним за обраними критеріями. При цьому реалізуються такі важливі принципи маркетингу, як сегментація ринку (виділення значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) й узгодження (попарне зіставлення критеріїв). У моделях різних консалтингових фірм використовуються різні набори змінних на основі двовимірних матриць, у яких по одній осі фіксуються значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Розглядаючи існуючі матричні методи та моделі портфельного аналізу, варто зауважити, що у чистому вигляді вони не можуть бути використані в межах механізму управління кредитним ризиком банку. Це пов'язано з тим, що двовимірні матриці, які беруться за основу в більшості методів портфельного аналізу, враховують два заздалегідь вибрані параметри, які не відповідають специфіці здійснення кредитної діяльності банків. Це зумовлює необхідність відповідної модифікації матричних моделей [22].

Як було зазначено вище, для реалізації матричного підходу необхідно, насамперед, визначити перелік об'єктів, щодо яких розглядається вплив внутрішніх та зовнішніх факторів середовища. Сформована практика збирання та узагальнення статистичної інформації щодо якості кредитної діяльності банків дає можливість обрати базовим сегментом, позиціонування складових якого доцільно розглядати як об'єкт у стратегічному аналізі кредитного портфеля, види економічної діяльності, у розрізі яких надаються кредити.

Факторами, які мають значний вплив на конкурентну позицію видів економічної діяльності при забезпеченні прийнятної якості кредитного портфеля банку щодо нівелювання кредитних ризиків, доцільно вважати:

– середні коефіцієнти зростання обсягів наданих кредитів у банківській системі у розрізі видів економічної діяльності, які адекватно відображають загальні тенденції та перспективи розвитку масштабів кредитної діяльності для виділених сегментів;

– середні коефіцієнти відхилення рівня проблемної заборгованості, які можуть розглядатися як умовні характеристики внутрішнього кредитного ризику, притаманного окремим видам економічної діяльності. При цьому коефіцієнти відхилення рівня проблемної заборгованості (КВРПЗ) можна розраховувати за такою формулою:

$$K_{ВРПЗ} = \frac{ПВ_{ПЗ} - \overline{ПВ_{ПЗ}}}{\overline{ПВ_{ПЗ}}}, \quad (3.15)$$

де  $PB_{ПЗ}$  – питома вага (рівень) проблемної заборгованості в кредитах, наданих певному виду економічної діяльності;

$\overline{PB}_{ПЗ}$  – середній рівень проблемної заборгованості в загальному обсязі наданих кредитів.

Необхідно враховувати, що за середнім коефіцієнтом зростання наданих кредитів можна поділяти всі види економічної діяльності на дві групи – розширення кредитування (коефіцієнт зростання наданих кредитів більше одиниці) та згорання кредитування (коефіцієнт менше одиниці). Критерієм розмежування за показником середнього коефіцієнта відхилення рівня проблемної заборгованості доцільно обрати нульове значення. Такий вибір базується на тому, що всі значення коефіцієнта менше нуля свідчать про нижчий рівень кредитного ризику за окремим видом діяльності, ніж в цілому за банківською системою, та, навпаки.

Таким чином, враховуючи можливі поєднання групування видів економічної діяльності за окремими факторами, можемо отримати чотири конкурентні позиції їх кредитних ризиків, які зумовлюють необхідність використання різних стратегій управління кредитним ризиком.

Зона консервативної стратегії безпечного кредитування поєднує види економічної діяльності, що мають нижчий рівень кредитного ризику та характеризуються зростанням масштабів кредитування. Нарощення їх у галузевій структурі кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» буде приводити до зниження сукупного кредитного ризику.

Такий самий ефект, але при більш істотному обсягу нарощення присутності відповідних видів діяльності в кредитному портфелі банку буде забезпечувати включення до його складу об'єктів, що знаходяться в зоні компромісної стратегії безпечного кредитування. Вона характеризується низьким рівнем кредитного ризику та згоранням обсягів кредитування.

На відміну від них, види економічної діяльності, що потрапили до зони компромісної стратегії ризикового кредитування, при зростанні їх присутності



у складі кредитного портфеля призводять до погіршення якості та зростання кредитних ризиків.

Небажаним є включення до складу кредитного портфеля видів економічної діяльності, які локалізовані у зоні агресивної стратегії ризикового кредитування, оскільки вони характеризуються відносно високими показниками кредитного ризику і мають тенденцію до скорочення обсягів кредитування.

Ризиковими, з точки зору надання банківського кредитування, є такі види економічної діяльності, як сільське господарство, мисливство та лісове господарство, рибальство та рибництво. Висока питома вага цих видів діяльності в кредитному портфелі банку буде супроводжуватися значним сукупним кредитним ризиком, тому кредитування в цих випадках вимагає більш жорстких умов, насамперед, щодо забезпечення.

Ризикованими, але перспективними з позиції нарощення кредитної діяльності слід вважати будівництво, торгівлю, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, переробну промисловість. Високий рівень їх присутності в кредитному портфелі банку також буде призводити до зростання сукупного кредитного ризику, який частково компенсуватиметься за рахунок ефекту масштабу кредитної діяльності.

Менш ризикованими, але й неперспективними з позиції нарощення кредитної діяльності є освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги.

Найкращу якість кредитному портфелю банку забезпечить структура кредитів, в якій переважають такі види економічної діяльності: добувна промисловість; виробництво та розподілення електроенергії, газу та води; діяльність готелів та ресторанів; діяльність транспорту та зв'язку; операції з нерухомим майном та оренда; інжиніринг та надання послуг підприємцям; надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту. Якщо припустити, що поточна стратегія поведінки окремого банку щодо управління кредитним ризиком відбивається у сформованій структурі

кредитного портфеля, то обґрунтування можливих управлінських заходів щодо поліпшення якості такого портфеля та зменшення кредитного ризику потребує доповнення розробленої матриці показниками питомої ваги окремих груп видів економічної діяльності в структурі наданих кредитів.

Також можна констатувати зростання кредитування ризикованої, проте перспективної з позиції нарощення кредитної діяльності переробної промисловості, що відбулося на тлі згорання кредитування фізичних осіб. Рекомендації щодо управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк», сегментованого за зонами матриці конкурентного позиціювання, подані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегії управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк» з урахуванням ризику

Тип стратегії	Рекомендації щодо управління кредитним портфелем
Консервативна стратегія безпечного кредитування	Зберігати існуючу динаміку та структуру портфеля
Компромісна стратегія безпечного кредитування	Нарощувати обсяги кредитування за видами економічної діяльності, що належать до зони консервативної стратегії безпечного кредитування темпами, які перевищують середні для відповідних сегментів за банківською системою в цілому. За іншими видами діяльності визначити динамічні контрольні ліміти нарощення обсягів кредитування так, щоб вони не перевищували середні за банківською системою темпи зростання відповідних видів кредитів
Компромісна стратегія ризикового кредитування	Нарощувати обсяги кредитування за видами економічної діяльності, що належать до зон консервативної та компромісної стратегій безпечного кредитування темпами, які перевищують середні для відповідних сегментів за банківською системою в цілому. За іншими видами діяльності визначити динамічні контрольні ліміти нарощення обсягів кредитування так, щоб вони не перевищували середні за банківською системою темпи зростання відповідних видів кредитів
Агресивна стратегія ризикового кредитування	За видами економічної діяльності, які належать до зони агресивної стратегії ризикового кредитування, визначити динамічні контрольні ліміти нарощення обсягів кредитування так, щоб вони не перевищували середні за банківською системою темпи зростання відповідних видів кредитів. За іншими видами – нарощувати обсяги кредитування випереджаючими темпами порівняно з середньоринковими

Таким чином, перспективними напрямками вдосконалення механізму управління кредитними ризиками АТ «Ощадбанк» в умовах подолання наслідків фінансової кризи є оптимізація регіональної та галузевої структур кредитного портфеля з метою мінімізації сукупного кредитного ризику.

#### 3.4 Прогнозування кредитного портфеля на основі збалансування обсягів кредитних та депозитних операцій

Існує багато різноманітних моделей банківської діяльності, що дають можливість прогнозувати виникнення кредитного ризику. Кількість цих моделей та їх різноплановість пов'язані, насамперед, з відмінностями науково-методичних підходів до моделювання передбачення виникнення кредитного ризику [21]. Основу більшості моделей складають методи кореляційно-регресійного аналізу, теорії ймовірності й теорії нечіткої множини.

Однак недостатньо розкритими залишаються питання співвідношення та оцінки первинних характеристик факторів формування кредитних ризиків банківської діяльності з урахуванням збалансованості потреб клієнтів та можливостей банку у сфері кредитування, яка виявляється, насамперед, у достатності та своєчасності формування ресурсної бази банку. При цьому таке співвідношення та оцінка повинні певною мірою характеризувати можливість настання досліджуваних ризик-подій не лише кількісно, але й якісно, основою чого є належне їх подання у вигляді графоаналітичної моделі. Такий напрям розгляду є основою стійкої трансформації банківських ресурсів, підґрунтям можливості прогнозування ризиків у банківській діяльності [66].

Основу ефективного управління кредитним ризиком може складати забезпечення сталого руху фінансових потоків у комплексній моделі діяльності банку. При цьому первинними характеристиками банківської діяльності у поточний момент часу, що можуть провокувати виникнення кредитного ризику та визначати його рівень в наступних періодах, доцільно

обрати динаміку обсягів залучених коштів і наданих кредитів та їх часову зміну.

В динамічному контексті найбільш суттєвий вплив на виникнення кредитного ризику спостерігається з боку зміни темпів приросту, а не самих приростів залучених ресурсів та наданих кредитів. Це дає підстави рекомендувати АТ «Ощадбанк» проведення діагностики потенційної загрози рівня кредитного ризику для розвитку банку з позиції оцінювання збалансованості відповідних темпів. При цьому однією із суттєвих передумов щодо такої небезпеки можна вважати перевищення темпів приросту наданих кредитів над темпами приросту залучених ресурсів.

Певні аргументи на користь такої позиції можна знайти у роботах О. Васюренка та В. Подчесової: прискорене підвищення темпів надання кредитів може бути свідченням застосування агресивного типу політики управління кредитами, що виражається, наприклад, у спрощенні процедур кредитування; перевищення темпів надання кредитів у порівнянні із темпами залучення ресурсів може призвести до виникнення так званих «корелятивних ризиків», тобто ризиків, які є наслідком негативної дії ризик-подій у сфері, пов'язаній із наданням та обслуговуванням кредитних ресурсів. Зокрема, це може бути ризик ліквідності, ризик платоспроможності тощо [9].

Узагальнення моделі щодо проведення оцінки рівня кредитного ризику може бути зведено до наступного формального запису:

$${}_{\%}VK_t \approx {}_{\%}VD_t, \quad (3.16)$$

де  ${}_{\%}VK_t$  – темпи зміни обсягу наданих кредитів на досліджуваному інтервалі часу  $t$ , відсотків;

${}_{\%}VD_t$  – темпи зміни обсягу залучених ресурсів на досліджуваному інтервалі часу  $t$ , відсотків;

$\approx$  означає всі можливі співвідношення між темпами зміни обсягу наданих кредитів та залучених ресурсів на досліджуваному інтервалі часу  $t$ , які визначають різні ступені виникнення кредитного ризику.

Окремі висновки слід робити з погляду певного інтервалу часу, який є узагальненням не лише безперервності розвитку економічних процесів, але й банку в цілому як динамічної та відкритої системи. При цьому ситуація, коли спостерігається перевищення темпів зростання обсягів наданих кредитів над темпами зростання обсягів залучених ресурсів, може бути індикатором перегріву кредитного ринку.

В разі наявності загальної негативної динаміки у темпах зміни обсягів наданих кредитів і темпів зміни обсягів залучених ресурсів слід визнати ознаки системного розвитку кредитної кризи. При цьому чим більшим є час такої негативної динаміки, тим більшим є загострення кредитної кризи. Подолати загострення системного розвитку кредитної кризи можна лише задіявши всі рівні управління кредитним ризиком.

Якщо спостерігається перевищення темпів зростання обсягів залучених ресурсів над темпами зростання обсягів наданих кредитів, це може свідчити про загрозу зниження прибутковості банківської діяльності. У даному випадку частка залучених ресурсів не вкладається у робочі активи, що може негативно вплинути на ефективність діяльності банку [14].

Однозначно є неприйнятною ситуація щодо одночасного падіння обсягів залучених ресурсів та наданих кредитів, бо це є потенційною загрозою діяльності банку в цілому.

Такий висновок ґрунтується на тому, що одночасне падіння обсягів залучених ресурсів та наданих кредитів є свідченням поступового згорання банківської діяльності, що також може бути проявом кризи з погляду кредитного процесу в цілому, що у підсумку може призвести до припинення діяльності такого банку.

В свою чергу, прийнятною є ситуація відносної тотожності у позитивних темпах зміни обсягів наданих кредитів та залучених ресурсів, що свідчить про стабільність функціонування банку та його поступовий розвиток. Загальна схема розкритого вище підходу до аналізу та попередження кредитного ризику наведена на рис. 3.4.

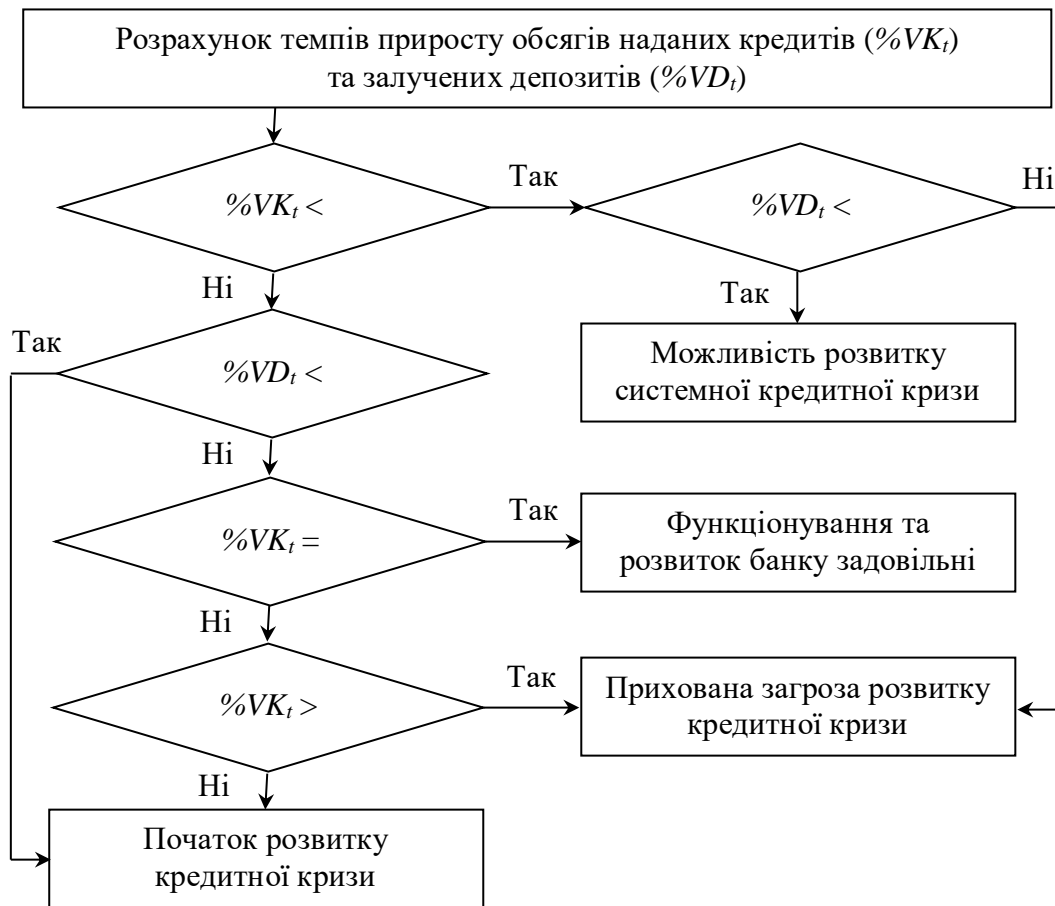


Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема прогнозування характеру розвитку кредитного ризику банку

Певні можливості щодо прогностичного аналізу кредитного ризику надають методи графоаналітичної оцінки. Розробити таку модель можна на підставі застосування методів аналітичної геометрії. Методика застосування графоаналітичних методів передбачає, що якісна оцінка ситуації відображається у формі геометричної фігури, що будується на основі значень показників – факторів формування цієї ситуації. Враховуючи те, що в розпорядженні є два показники для дослідження, така фігура, що характеризує прогнозний рівень розвитку кредитного ризику, визначається двомірною площиною.

Виходячи з того, що величина темпів зростання не є від'ємною, то як графічний образ даної графоаналітичної моделі можна запропонувати прямокутний трикутник, утворений додатними частинами осей системи

координат та лінії, що поєднує значення відповідних темпів зростання, – трикутник збалансованості динаміки депозитів та кредитів банку (рис. 3.4).

Аналітичне прогнозування кредитного ризику можна здійснити на основі визначення зміни площини трикутників збалансованості кредитів та депозитів банку, а також на основі визначення кута нахилу гіпотенузи таких трикутників – кута між віссю абсцис та відрізком, що поєднує значення темпів зростання депозитів та кредитів, відкладених на осях абсцис та ординат відповідно (рис. 3.5). Площина трикутника збалансованості динаміки депозитів і кредитів банку за період часу визначається за формулою:

$$S = \frac{1}{2} \times \%VK \times \%VD. \quad (3.17)$$

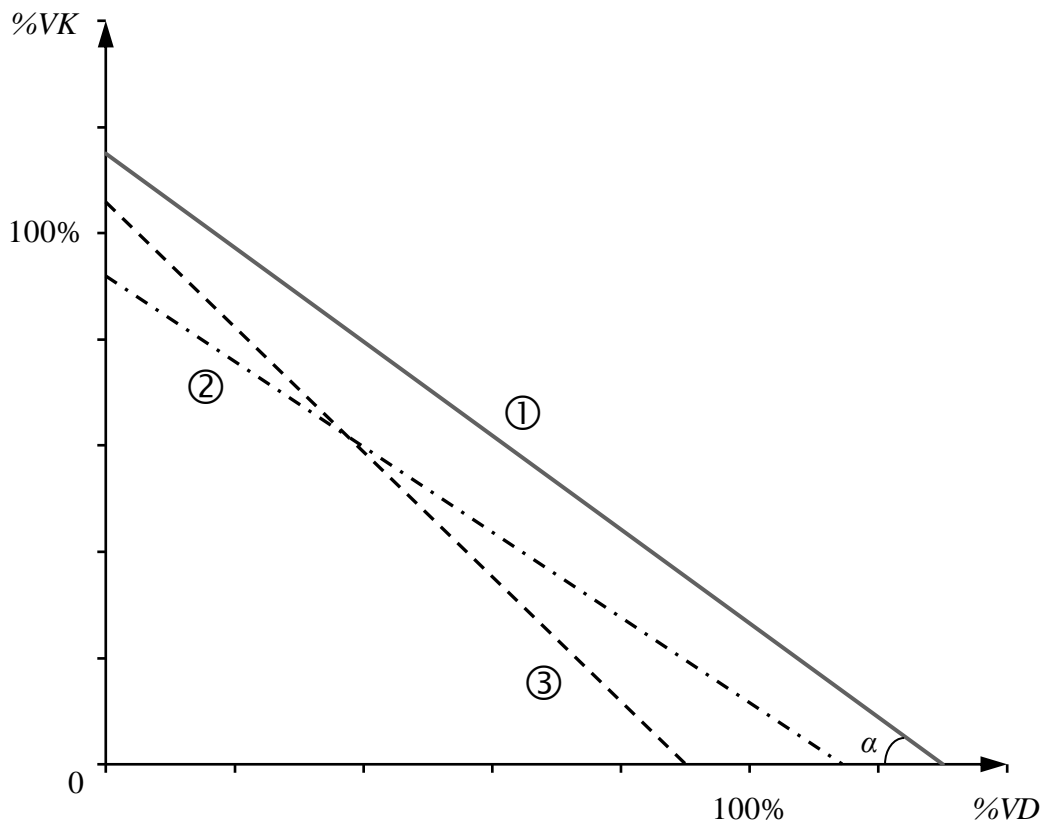


Рисунок 3.5 – Трикутник збалансованості динаміки депозитів та кредитів банку

Збільшення площини трикутника (наприклад, перехід від трикутника 2 до трикутника 1 на рис. 3.5) є свідченням розширення банківської діяльності. Разом з цим зменшення трикутника (наприклад, перехід від трикутника 1 до

трикутника 3 на рис. 3.5) є свідченням згортання або уповільнення темпів розширення банківської діяльності.

Більш ґрунтовний аналіз можливого розвитку кредитного ризику зводиться до узагальнення кутів між різними лініями, які відбивають темпи зміни обсягів наданих ресурсів та залучених коштів в окремі часові інтервали.

У загальному випадку кут нахилу  $\alpha$  (між віссю абсцис та відрізком, що поєднує значення темпів зростання депозитів та кредитів) може бути оцінений за допомогою розрахунку тангенсу цього кута за формулою:

$$\tan \alpha = \frac{\%VK}{\%VD}. \quad (3.18)$$

При цьому, чим більше отримане значення тангенсу  $\alpha$ , тим більшим є кут нахилу  $\alpha$ , що відповідає ситуації перевищення темпами зростання кредитів банку темпів збільшення депозитів. Отже, зростання кута нахилу гіпотенузи трикутника збалансованості кредитів та депозитів банку є свідченням зростання кредитного ризику.

З огляду на можливість різної інтенсивності та різної направленості динаміки депозитів та кредитів банків доцільно також проводити оцінку якості збалансованості зміни їх обсягів на основі оцінювання кута перетину гіпотенуз трикутників збалансованості кредитів та депозитів за різні періоди часу. Загальна формалізація, з погляду визначення кута перетину між гіпотенузами, зводиться до наступного:

$$\tan \beta = \frac{\%VK_0 \times \%VD_1 - \%VK_1 \times \%VD_0}{\%VK_0 \times \%VK_1 + \%VD_0 \times \%VD_1}, \quad (3.19)$$

де  $\%VK_0$  – базові параметри темпів зміни обсягів наданих кредитів;

$\%VK_1$  – поточні параметри темпів зміни обсягів наданих кредитів;

$\%VD_0$  – базові параметри темпів зміни обсягів залучених ресурсів;

$\%VD_1$  – поточні параметри темпів зміни обсягів залучених ресурсів.

При цьому можливі два значення тангенсу досліджуваного кута – від’ємне та додатне.



Від'ємне значення є характерним для збільшення в поточному періоді темпів зміни обсягів наданих кредитів та зменшення обсягів залучених ресурсів. При цьому, чим більшим є такий розрив, тим більш від'ємним є таке значення. Також від'ємне значення характерне для більш різкого зменшення темпів зміни залучених ресурсів у порівнянні з темпами зменшення наданих кредитів. Додатне значення характерне для зменшення темпів зміни обсягів наданих кредитів та збільшення темпів зміни залучених ресурсів.

Якщо оцінювати різні значення кута з погляду аналізу передбачення розвитку кредитного ризику, то слід звернути увагу, що неприйнятними є найбільші від'ємні значення, а прийнятними – найбільші позитивні значення. Виходячи з того, що такі темпи зміни можна отримати для різних часових відрізків, розглянута модель може бути використана для аналізу: поточної ситуації, підставою чого є аналіз темпів зміни досліджуваних показників банківської діяльності у щоденному їх вимірі; ситуації щодо прийняття тактичних рішень з погляду дослідження аналізованих показників на короткостроковому та середньостроковому інтервалі часу (тобто у щомісячному та щоквартальному їх вимірі); ситуації щодо прийняття стратегічних рішень з погляду дослідження аналізованих показників на довгостроковому інтервалі часу (у щорічному вимірі).

В цілому відповідна графоаналітична модель також дає можливість визначити тенденції розвитку АТ «Ощадбанк» з погляду таких показників його діяльності, як темпи зміни обсягів наданих кредитів та залучених ресурсів.

Процедура управління кредитним ризиком на основі дослідження збалансованості динаміки кредитних та депозитних операцій банку полягає у реалізації наступних етапів.

По-перше, здійснюється визначення інтервалів часу, з погляду яких розглядаються горизонти управління кредитним ризиком: поточний (оперативний), тактичний та стратегічний.

По-друге, проводиться узагальнення процесів згортання та розширення

банківської діяльності, що дає змогу визначити ступінь попередження кризових ситуацій в управлінні кредитним ризиком.

Якщо визначаються процеси зі згортання банківської діяльності, то управління кредитним ризиком слід вважати негайним та невідкладним. У даному випадку слід приділити увагу наданню нових позичок та забезпечити розширене поповнення ресурсної бази банку, навіть за рахунок втрати частки доходу. Якщо спостерігається уповільнення процесів розширення банківської діяльності, то варто приділити особливу увагу управлінню кредитним ризиком, насамперед, це стосується обслуговування нових позичок.

По-третє, відповідно до схеми аналізу щодо попередження розвитку кредитного ризику у банку визначаються потенційно можливі ознаки кредитного ризику та напрямок протидії.

Отже, наведений підхід дає можливість побудувати різні процедури аналізу для оцінки розвитку кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» з погляду загрози виникнення кредитного ризику.

### Висновки до розділу 3

Оптимізація регіональної структури формування кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» дає можливість зменшувати сукупний кредитний ризик банку за рахунок обґрунтованого вибору пріоритетних регіонів для розвитку кредитування. Даний підхід можна деталізувати у розрізі окремих сегментів ринку банківських кредитів: великий бізнес, середній та малий бізнес, кредити фізичним особам тощо.

Кредитний ринок є досить висококонкурентним, отже клієнти дуже чутливі до підвищення ціни кредиту. Вони знаходять для себе альтернативні варіанти кредитування, натомість АТ «Ощадбанк» втрачає клієнтську базу, тому кредитному комітету банку доцільно розглянути можливості певного зниження процентних ставок за кредитами з одночасним посиленням об'єктивності оцінки кредитоспроможності позичальників, що дасть банку

змогу отримувати більше чистого процентного доходу за рахунок ефекту масштабу. З огляду на тенденцію зниження Національним банком України облікової ставки така пропозиція є цілком аргументованою.

Перспективними напрямками вдосконалення механізму управління кредитними ризиками АТ «Ощадбанк» в умовах подолання наслідків фінансової кризи є оптимізація регіональної та галузевої структур кредитного портфеля з метою мінімізації сукупного кредитного ризику.

Наведений у кваліфікаційній роботі підхід дає можливість побудувати різні процедури аналізу для оцінки розвитку кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» з погляду загрози виникнення кредитного ризику.

## ВИСНОВКИ

Результати кваліфікаційної роботи сприяють розв'язанню проблеми вдосконалення механізму управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. Робота ґрунтується на використанні методів економічного аналізу, опрацюванні вітчизняних і зарубіжних публікацій, офіційних даних щодо результатів діяльності АТ «Ощадбанк» та функціонування банківської системи України в цілому. Це дало змогу одержати наведені нижче висновки та пропозиції.

Кредитний портфель банку є інструментом управління його активними операціями, метою здійснення яких є підвищення прибутку, ефективності діяльності, що досягається шляхом надання кредитів за різними напрямками кредитування з урахуванням вимог кредитної політики банку та органів банківського нагляду.

Подвійний характер кредитного ризику для банківської установи, що виражається в умовному розподілі на кредитні ризики окремої активної операції та ризики, пов'язані з управлінням портфелем активних операцій, зумовлює відповідне структурування процесу управління кредитними ризиками, що передбачає використання в кожному із зазначених випадків специфічних методів і прийомів ризик-менеджменту. З метою розкриття та конкретизації дій банку щодо запобігання розвитку негативних явищ внаслідок впливу кредитного ризику необхідним є узагальнення методичних основ управління даним видом ризику.

Управління кредитним портфелем є домінуючим напрямом у системі управління банківською діяльністю, що вимагає комплексного підходу до його реалізації. Також необхідно забезпечити системну взаємодію усіх підрозділів банку, що проводять, регулюють та контролюють процес кредитування на основі загальної підпорядкованості їх спільних дій стратегічним цілям і тактичним завданням банку.

АТ «Ощадбанк» має здійснити вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці. Важливе налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками, зокрема прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, а також системне управління процентними та валютними ризиками банку.

Структура активів АТ «Ощадбанк» дещо нетипова як для комерційного банку, тому що цей банк є державним. Отже, найбільшу питому вагу мають не кредити бізнесу та населенню, а саме інвестиції банку. Портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та хеджування коливань валютного курсу, за 2022 р. збільшився на 14,7 млрд грн. За період аналізу – понад 13,1 млрд грн, однак у структурі він зменшився на 2,51%.

Станом на кінець 2022 р. розподіл активів банку був такий: 53% – інвестиційний портфель банку, 31% – чистий кредитний портфель і 16% – інші активи банку. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). За весь період аналізу кредити клієнтам банку зросли майже на 20 млрд грн, а в структурі їхня питома вага збільшилася на 3,84%.

Вкрай негативним явищем, яке загрожує фінансовій стійкості банку, є накопичений збиток минулих років у власному капіталі. Щоправда це від'ємне значення щороку поступово зменшується, втім досить незначними темпами.

Чистий прибуток за результатами 2022 р. становить 639,8 млн грн, позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією банку до ринку в умовах воєнного стану. Починаючи з початку військової агресії, банк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи вплив агресії на якість кредитного портфелю.

Основними ризиками діяльності АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного часу були операційні та кредитні ризики, які ставили під загрозу забезпечення

безперервної діяльності. Активна фаза бойових дій, тимчасова окупація окремих територій, активні бойові дії та їх подальше розповсюдження, втрата та тимчасове переміщення персоналу, атаки на критичну інфраструктуру, загроза енергетичної блокади, блекаут, блокування морських шляхів експорту – всі ці фактори ставили під загрозу забезпечення безперервності діяльності банку, фізичну безпеку персоналу, безпеку операційних систем, забезпечення доступності банківських послуг для населення та підприємств України.

Динаміка достатності капіталу АТ «Ощадбанк» має хвилеподібний характер, наприклад, пік був у 2018 р., а потім у 2021 р., отже якщо знівелювати вплив війни, можна припустити, що наступне зростання буде в 2024 р.

Банк ефективно управляє кредитним портфелем. Щодо великих кредитних ризиків, то загроза їх реалізації для АТ «Ощадбанк» відсутня протягом поточного періоду. Зростає максимальний розмір кредитного ризику, проте його значення не наближається до критичного. Система управління кредитним ризиком АТ «Ощадбанк» є досить дієвою, втім у сучасних умовах вона має розвиватися та вдосконалюватися з урахуванням нових викликів цифрових трансформацій і російсько-української війни.

Оптимізація регіональної структури формування кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» дає можливість зменшувати сукупний кредитний ризик банку за рахунок обґрунтованого вибору пріоритетних регіонів для розвитку кредитування. Даний підхід можна деталізувати у розрізі окремих сегментів ринку банківських кредитів: великий бізнес, середній та малий бізнес, кредити фізичним особам тощо.

Кредитний ринок є досить висококонкурентним, отже клієнти дуже чутливі до підвищення ціни кредиту. Вони знаходять для себе альтернативні варіанти кредитування, натомість АТ «Ощадбанк» втрачає клієнтську базу, тому кредитному комітету банку доцільно розглянути можливості певного зниження процентних ставок за кредитами з одночасним посиленням об'єктивності оцінки кредитоспроможності позичальників, що дасть банку

змогу отримувати більше чистого процентного доходу за рахунок ефекту масштабу. З огляду на тенденцію зниження Національним банком України облікової ставки така пропозиція є цілком аргументованою.

Перспективними напрямками вдосконалення механізму управління кредитними ризиками АТ «Ощадбанк» в умовах подолання наслідків фінансової кризи є оптимізація регіональної та галузевої структур кредитного портфеля з метою мінімізації сукупного кредитного ризику.

Наведений у кваліфікаційній роботі підхід дає можливість побудувати різні процедури аналізу для оцінки розвитку кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» з погляду загрози виникнення кредитного ризику.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артем'єва О. О., Бестюк А. М. Вплив кредитних ризиків на розвиток банківської системи України в умовах трансформаційних процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 37. С. 62–67.
2. Бакун С. А., Бідюк П. І. Методика побудови скорингових карт із використанням платформ SAS. *Наукові вісті Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 2. С. 23–32.
3. Белікова Т. В., Пушкіна М. С. Методи аналізу якості кредитного портфеля банку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 35–40.
4. Белянко Л. Л. Алгоритм стрес-тестування кредитного ризику у банках. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 252–260.
5. Боднар О. А., Тішечкіна К. В. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 21–26.
6. Бондарчук М. К., Алексєєв І. В., Кльоба Л. Г. Банківська система : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2017. 246 с.
7. Бридун І. Є. Взаємодія страхових компаній та банків у цілях мінімізації кредитних ризиків. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2022. № 10. С. 131–140.
8. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
9. Віблій П. І., Жарчинська А. Ю. Дослідження кредитних ризиків комерційних банків та методи їх оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 1. С. 8–13.
10. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 217–228.



11. Вовчак О. Д., Стаднійчук Р. В. Фінансовий моніторинг ризиків як інструмент фінансового оздоровлення банків. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 74–77.
12. Волошина-Сідей В., Писарєва А. Теоретико-методичні засади аналізу фінансового стану комерційних банків в умовах трансформаційної економіки. *Věda a perspektivy*. 2022. № 11 (18). С. 37–48.
13. Воротинцев М. М. Оцінка ризику кредитування діяльності фінансових установ : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2017. 215 с.
14. Данилов В. Я., Жиров О. Л., Бідюк П. І. Оцінювання кредитних ризиків методами інтелектуального аналізу даних. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2017. № 1. С. 33–48.
15. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
16. Другова О. С., Клепікова С. В., Романів В. В. Оцінка кредитного ризику у фінансовій діяльності банку. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 118–123.
17. Дунас Н. В., Білокриницька М. С. Впровадження системи кредитного скорингу українськими банками для споживчого кредитування. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 263–269.
18. Індикатори фінансової стійкості. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#4fsi> (дата звернення: 05.11.2023).
19. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія / за заг. ред. Н. П. Шульги. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.
20. Коваленко В. В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти : монографія. Одеса, 2017. 304 с.
21. Копилюк О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.
22. Коць О. О., Ільчук П. Г., Карпів О. В. Сутність проблемних кредитів банків та управління ними. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 806–810.

23. Кравченко В. Г., Кравченко Т. В. Оцінювання кредитоспроможності позичальників комерційного банку. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 125–133.

24. Лапішко М., Винник А. Проблеми ринку кредитування України в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3 (31). С. 180–189.

25. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Аналіз та проблеми оцінки кредитного ризику банків України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 233–240.

26. Лебідь М. В. Управління кредитним ризиком. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 7. С. 28–29.

27. Літвінчук В. В., Панічук О. В. Управління кредитоспроможністю підприємства: обліковий аспект формування показників та ризику управлінського обліку боржників банку. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_43) (дата звернення: 05.11.2023).

28. Малій О. Г., Білько Т. О. Методи оцінювання фінансового стану позичальників в управлінні кредитним ризиком банку. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 44. С. 7–9.

29. Марич М. Г., Білявська А. В., Мізунська І. Р. До питання управління кредитними ризиками. *Молодий вчений*. 2019. № 5 (2). С. 556–559.

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

31. Медведєва І. Б. Стрес-тестування кредитного портфеля банку за макроекономічними параметрами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 752–757.

32. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 р. № 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

33. Мороз Н. В., Селецька Т. О. Сутність, причини виникнення та класифікація кредитного ризику банку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 272–278.

34. Мороз Н., Селецька Т. Тенденції кредитного ризику банківської системи та управління ним. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1. С. 245–252.

35. Олійник А. В. Оцінка втрат від кредитного ризику та моделювання ризику ліквідності банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 323–332.

36. Олійник А. В. Оцінка фінансово-економічних передумов управління кредитним ризиком у банківській системі України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 79–86.

37. Опитування про умови банківського кредитування за I квартал 2023 року. URL: <https://griml.com/Detaf> (05.11.2023).

38. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення: 05.11.2023).

39. Пашков А. І. Оцінка якості кредитного портфеля. *Фінансовий простір*. 2019. № 2 (18). С. 14–21.

40. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 29.07.2023. URL: <https://cutt.ly/DNpnrfr> (дата звернення: 05.11.2023).

41. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення: 11.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

42. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 р. № 351. Дата оновлення: 30.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

43. Про затвердження Положення про Кредитний реєстр Національного

банку України : Постанова Правління НБУ від 04.05.2018 р. № 50. Дата оновлення: 10.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0050500-18#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

44. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 р. № 64. Дата оновлення: 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

45. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. Дата оновлення: 02.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

46. Просович О. П., Процак К. В. Ідентифікація та оцінка кредитного ризику комерційних банків. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 873. С. 88–96.

47. Росола У. В., Щока Н. І., Ярмолук М. С. Кредитна політика та аналіз сучасного стану кредитного ринку України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2018. № 1 (9). С. 181–188.

48. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2023).

49. Самарічева Т. А., Іжевський П. Г. Формування оцінки кредитних ризиків банків на основі змін міжнародних стандартів та вимог. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_8) (дата звернення: 05.11.2023).

50. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 132–137.

51. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

52. Слав'юк Н. Р., Глуценко С. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 206 с.

53. Солоділова К. В., Шафранова О. В. Сучасний стан кредитування в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (43). С. 844–847.
54. Солодовнік О. О., Докуніна К. І. Оцінка кредитоспроможності позичальника: аналіз основних підходів. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 140–145.
55. Спеціалізоване кредитування: НБУ запроваджує нові підходи до оцінки кредитного ризику. URL: <http://surl.li/nbbdh> (дата звернення: 05.11.2023).
56. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. Банківська справа : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.
57. Стренадко В. Р., Чеботар Є. В. Оцінка бізнесу позичальника як засіб мінімізації кредитного ризику. *Креативний простір*. 2023. № 12. С. 52–54.
58. Хома І. Б., Миргородець Ю. В. Оптимізація кредитного ризику з позиції захисту банківської установи: теоретичні та прикладні засади. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 1 (24). 2021. С. 196–201.
59. Хома І. Б., Скіп Р. А. Аналіз кредитної політики банківського сектору України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8427> (дата звернення: 05.11.2023).
60. Христенко О. В., Федій А. А. Теоретичні основи системи управління ризиками в діяльності банку. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). С. 161–167.
61. Шевчук О., Ярошевич Н., Євтух Л. Упровадження системи гарантування виплат за договорами страхування життя в Україні: механізм фінансування на основі оцінки ризику. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Вип. 2 (37). С. 298–307.
62. Шейко О. П., Стороженко О. О. Проблемна заборгованість у банківській системі: чинники впливу та інструментарій урегулювання. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 183–187.
63. Шелудько С. А. Міжнародні стандарти банківської справи : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 260 с.

64. Шлапак А. В. Потенціал макропруденційної і грошово-кредитної політик в синхронізації фінансових, боргових і бізнес-циклів: канали трансмісії в управлінні ризиками та ліквідністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 5–13.

65. Шубенко І. А. Єдність кредитного ризику як ризику кредитора та ризику позичальника: минуле та сучасний підхід. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 151–159.

66. Як банки кредитуватимуть великий та малий бізнес у 2023 році. URL: <http://surl.li/ghkcj> (дата звернення: 05.11.2023).

67. Haselmann R., Leuz C., Schreiber S. Know Your Customer: Relationship Lending and Bank Trading. *LawFin Working Paper*. Frankfurt : Goethe University, Center for Advanced Studies on the Foundations of Law and Finance, 2021. No. 22. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3903968> (date of application: 27.11.2023).

68. King T. B., Lewis K. F. Credit Risk, Liquidity, and Lies. *International Journal of Central Banking*. 2020. Vol. 16. No. 5. pp. 219–267.

69. Koulouridi E. Managing and monitoring credit risk after the COVID-19 pandemic. McKinsey & Company. July 31, 2020. 23 p.

70. Nemoto N., Yoshino N., Okubo Y., Inaba D. Credit risk reduction effect on small and medium-sized enterprise finance through the use of bank account information. *ADB Working Paper Series*. August 2018. No. 857. 30 p.

71. Trade finance: developments and issues. Committee on the Global Financial System. January 2014. No. 50. 67 p.

## ДОДАТОК А

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	18 977 007	17 806 052
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 566 906	3 542 954
Процентні витрати	5	(7 557 921)	(7 984 489)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>14 985 992</b>	<b>13 364 517</b>
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	(11 039 456)	(1 838 786)
<b>Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти</b>		<b>3 946 536</b>	<b>11 525 731</b>
Комісійні доходи	6	9 386 603	9 802 395
Комісійні витрати	6	(3 454 371)	(3 602 597)
Операції з іноземною валютою, нетто		1 234 118	199 216
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 588 782)	682 846
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	8 321 816	(5 330 992)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	29	(304 573)	(233 938)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		(3 048)	(9 140)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(3 321)	9 300
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		903	2 351
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(603 165)	(748 303)
Інші доходи		540 474	363 347
Інші витрати		(245 316)	(22 219)
<b>Чистий непроцентний дохід</b>		<b>11 281 338</b>	<b>1 112 266</b>
<b>Операційні доходи</b>		<b>15 227 874</b>	<b>12 637 997</b>
Витрати на виплати працівникам	8	(8 141 026)	(6 308 835)
Амортизаційні витрати	8	(1 833 700)	(1 861 286)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(4 619 929)	(3 414 585)
<b>Прибуток від операційної діяльності</b>		<b>633 219</b>	<b>1 053 291</b>
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4 547	-
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>637 766</b>	<b>1 053 291</b>
Відшкодування з податку на прибуток	9	2 037	2 087
<b>Чистий прибуток за рік</b>		<b>639 803</b>	<b>1 055 378</b>

## Продовження ДОДАТКА А

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Чистий прибуток за рік	639 803	1 055 378
<b>Інші сукупні доходи/(витрати)</b>		
<b>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</b>		
Чистий прибуток /(збиток) від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	140 382	(2 779)
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(82 486)	(2 038)
<b>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:</b>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(86 383)	(286 749)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	1 188	3 776
<b>Інші сукупні доходи/(витрати) за рік</b>	<b>(27 299)</b>	<b>(287 790)</b>
<b>Всього сукупний дохід за рік</b>	<b>612 504</b>	<b>767 588</b>

Від імені Правління:

С.В. Наумов  
Голова Правління

18 липня 2023 року

Г.С. Костенко  
Головний бухгалтер

18 липня 2023



## Продовження ДОДАТКА А

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року (перераховано*)
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	17 806 052	15 094 970
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 542 954	3 367 312
Процентні витрати	5	(7 984 489)	(10 476 278)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>13 364 517</b>	<b>7 986 004</b>
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	(1 838 786)	(1 559 903)
<b>Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти</b>		<b>11 525 731</b>	<b>6 426 101</b>
Комісійні доходи	6	9 802 395	8 043 812
Комісійні витрати	6	(3 602 597)	(3 080 856)
Операції з іноземною валютою, нетто		199 216	116 749
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		682 846	(2 868 557)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	(5 330 992)	6 302 082
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями		(233 938)	(88 888)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		(9 140)	25 649
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		9 300	(126 246)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		2 351	2 363
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(748 303)	(1 153 822)
Інші прибутки/(збитки)		341 128	287 169
<b>Чистий непроцентний дохід</b>		<b>1 112 266</b>	<b>7 459 455</b>
<b>Операційні доходи</b>		<b>12 637 997</b>	<b>13 885 556</b>
Витрати на виплати працівникам	8	(6 308 835)	(6 000 242)
Амортизаційні витрати	8	(1 861 286)	(1 675 206)
Збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	8	-	(175 669)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(3 414 585)	(3 312 782)
<b>Прибуток від операційної діяльності</b>		<b>1 053 291</b>	<b>2 721 657</b>
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		-	10 721
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>1 053 291</b>	<b>2 732 378</b>
Відшкодування з податку на прибуток	9	2 087	43 945
<b>Чистий прибуток за рік</b>		<b>1 055 378</b>	<b>2 776 323</b>

## Продовження ДОДАТКА А

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року (перераховано*)
Чистий прибуток за рік	1 055 378	2 776 323
<b>Інші сукупні доходи/(витрати)</b>		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(2 779)	168 042
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(2 038)	(201 281)
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування</i>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(286 749)	(211 566)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	3 776	1 379
<b>Інші сукупні доходи/(витрати) за рік</b>	<b>(287 790)</b>	<b>(243 426)</b>
<b>Всього сукупний дохід за рік</b>	<b>767 588</b>	<b>2 532 897</b>

\* Певні суми, показані тут, не відповідають фінансовій звітності за 2020 рік і відображають здійснені перекласифікації, див. Примітку 3.

Від імені Правління:



С.В. Наумов  
Голова Правління  
1 серпня 2022 року



Г.С. Костенко  
Головний бухгалтер  
1 серпня 2022 року

## ДОДАТОК Б

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	28 357 170	19 000 631
Кредити, надані клієнтам	12	83 215 595	74 754 086
Інвестиції	13	143 380 717	128 647 349
Інвестиції в дочірні, спільні підприємства та асоційовані підприємства	15	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	14	626 789	633 099
Основні засоби	16	6 521 241	6 947 057
Нематеріальні активи	16	2 106 465	2 049 481
Передплата з податку на прибуток		470 943	417 175
Інші фінансові активи	17	1 249 832	420 881
Інші нефінансові активи	17	3 235 637	2 012 753
<b>Всього активів</b>		<b>269 189 189</b>	<b>234 907 312</b>
<b>Зобов'язання та власний капітал</b>			
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти банків	18	543 326	7 608 283
Рахунки клієнтів	19	233 940 324	191 452 783
Інші запозичені кошти	20	8 717 687	10 726 054
Забезпечення	21	1 179 977	829 107
Інші фінансові зобов'язання	21	543 850	492 870
Інші нефінансові зобов'язання	21	1 284 893	875 405
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	98 413	173 960
Субординований борг	22	716 442	878 960
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>247 024 912</b>	<b>213 037 422</b>
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 473 482	1 564 504
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		60 894	146 089
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		684 601	544 219
Непокритий збиток		(29 779 680)	(30 109 902)
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>22 164 277</b>	<b>21 869 890</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>269 189 189</b>	<b>234 907 312</b>

Від імені Правління:

С.В. Наумов  
Голова Правління

18 липня 2023 року



Г.С. Костенко  
Головний бухгалтер

18 липня 2023 року

## Продовження ДОДАТКА Б

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року (перераховано*)	1 січня 2020 року (перераховано*)
<b>Активи</b>				
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	19 000 631	26 514 696	56 802 954
Кредити, надані клієнтам	12	74 754 086	63 226 077	65 168 344
Інвестиції	13	128 647 349	130 251 541	113 616 183
Інвестиції в дочірні, спільні підприємства та асоційовані підприємства	15	24 800	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	14	633 099	633 526	809 070
Основні засоби	16	6 947 057	7 913 336	8 553 547
Нематеріальні активи	16	2 049 481	1 812 024	1 394 430
Передплата з податку на прибуток		417 175	275 237	270 256
Інші фінансові активи	17	420 881	430 347	238 482
Інші нефінансові активи	17	2 012 753	2 457 300	2 223 055
<b>Всього активів</b>		<b>234 907 312</b>	<b>233 538 884</b>	<b>249 101 121</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ТА ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>				
<b>Зобов'язання:</b>				
Кошти банків	18	7 608 283	5 823 982	58 040
Рахунки клієнтів	19	191 452 783	186 167 805	202 143 040
Інші запозичені кошти	20	10 726 054	16 196 972	22 733 326
Забезпечення	21	829 107	634 094	526 697
Інші фінансові зобов'язання	21	492 870	472 079	540 556
Інші нефінансові зобов'язання	21	875 405	798 679	715 120
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	173 960	233 834	369 794
Субординований борг	22	878 960	1 276 240	2 462 640
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>213 037 422</b>	<b>211 603 685</b>	<b>229 549 213</b>
<b>Власний капітал:</b>				
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 564 504	1 572 968	1 817 194
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		146 089	429 062	639 249
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		544 219	546 998	378 956
Непокритий збиток		(30 109 902)	(30 338 809)	(33 008 471)
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>21 869 890</b>	<b>21 935 199</b>	<b>19 551 908</b>
<b>Всього зобов'язань і власного капіталу</b>		<b>234 907 312</b>	<b>233 538 884</b>	<b>249 101 121</b>

\* Певні суми, показані тут, не відповідають фінансовій звітності за 2020 рік і відображають здійснені перекласифікації, див. Примітку 3.

Від імені Правління:  
С.В. Наумов  
Голова Правління  
1 серпня 2022 року

Г.С. Костенко  
Головний бухгалтер  
1 серпня 2022 року

## ДОДАТОК В

### Кредити АТ «Ощадбанк» за секторами економіки

Таблиця В.1 – Розподіл кредитів АТ «Ощадбанк» за секторами економіки в 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня					Абсолютне відхилення балансової вартості		Темп приросту балансової вартості, %	
	2020 р.	2021 р.		2022 р.		2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
	Валова балансова вартість	Валова балансова вартість	Резерв під очікувані кредитні ризики	Валова балансова вартість	Резерв під очікувані кредитні ризики				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Енергетика	20518538	18884112	-1138498	20627849	-4680409	-1634426	1743737	-7,97	9,23
Фізичні особи	12381104	16643862	-3023369	16330705	-4856059	4262758	-313157	34,43	-1,88
Сільське господарство	11249544	5333641	-581611	14227669	-1966173	-5915903	8894028	-52,59	166,75
Нафтогазова та хімічна промисловість	7059939	7159735	-62442	12180124	-497880	99796	5020389	1,41	70,12
Будівництво та нерухомість	3108068	11129869	-3804835	9798994	-5420767	8021801	-1330875	258,10	-11,96
Торгівля	5595614	5395506	-663756	9669016	-1636751	-200108	4273510	-3,58	79,20
Виробництво і переробка харчових продуктів та напоїв	3562085	5159163	-1185245	6679837	-2384681	1597078	1520674	44,84	29,48
Будівництво та ремонт доріг	2911154	5279505	-570	6100301	-188851	2368351	820796	81,35	15,55
Гірничодобувна та металургійна промисловість	14940283	3803019	-1859403	4892472	-2719830	-11137264	1089453	-74,55	28,65

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Органи місцевого самоврядування	4488383	5557726	-93137	3994378	-64748	1069343	-1563348	23,82	-28,13
Транспорт	133182	1418403	-29433	1138665	-53638	1285221	-279738	965,01	-19,72
Виробництво промислових та товарів народного споживання	1056046	836515	-44325	1064339	-103182	-219531	227824	-20,79	27,23
Послуги	459015	458619	-85483	895916	-264892	-396	437297	-0,09	95,35
Машинобудування	1573212	141605	-55715	171083	-49704	-1431607	29478	-91,00	20,82
Фінансові послуги	26099	10220	0	66522	10064	-15879	56302	-60,84	550,90
Видавнича діяльність	18364	30228	-1419	41631	-4783	11864	11403	64,60	37,72
Медіа та зв'язок	96256	8488	-1238	15025	-1844	-87768	6537	-91,18	77,01
Інші	69697	135397	-1048	224387	-19190	65700	88990	94,27	65,73
Всього	89246583	87385613	-12631527	108118913	-24903318	-1860970	20733300	-2,09	23,73

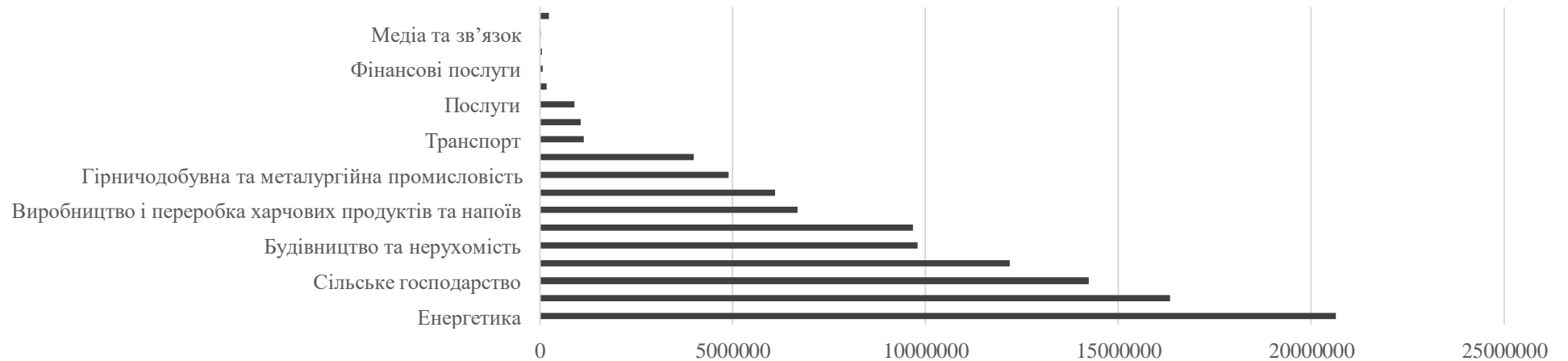


Рисунок В.1 – Розподіл кредитів АТ «Ощадбанк» за секторами економіки в 2022 р., тис. грн

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Горнєєв Вадим Ігорович, студент 2 курсу магістратури, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, адреса електронної пошти vadimprom04@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) \_\_\_\_\_