

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет обліку та фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на здобуття ступеня вищої освіти Магістр

на тему: «Управління кредитним портфелем комерційного банку»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою  
Фінанси, банківська справа та страхування  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа  
та страхування  
ступеня вищої освіти Магістр  
групи 1  
Жадан А. В.

**Полтава - 2022 року**

## ЗМІСТ

|                                                                                               | ст. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                         | 5   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ | 8   |
| 1.1. Теоретичні засади формування кредитного портфелю<br>комерційного банку                   | 8   |
| 1.2. Зміст процесу управління кредитним портфелем банку                                       | 14  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТА КРЕДИТНОЇ<br>ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ              | 20  |
| 2.1. Аналіз кредитного портфеля комерційного банку                                            | 20  |
| 2.2. Аналіз ризиків та рівня диверсифікації кредитного<br>портфеля банку                      | 32  |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ<br>ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ                         | 44  |
| 3.1. Засоби оптимізації структури кредитного портфеля                                         | 44  |
| 3.2. Шляхи мінімізації кредитного ризику комерційного банку                                   | 50  |
| Висновки                                                                                      | 58  |
| Список використаних джерел                                                                    | 61  |
| Додатки                                                                                       | 68  |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кредитні операції посідають ключове місце серед активних операцій комерційних банків. Тому вивчення кредитного портфеля, як надзвичайно важливої складової банківської діяльності, є не лише актуальним, а й вкрай необхідним. Надання кредитів є найпоширенішою операцією банківських установ, саме кредитні операції забезпечують банківським установам основну частину доходу. Проте аналіз ситуації в банківському секторі показує, що багато банків відчують фінансові труднощі через надзвичайно ризиковану кредитну політику.

У зв'язку з цим актуального значення набуває вирішення проблеми вдосконалення процесу управління кредитним портфелем. Банки повинні організовувати кредитні операції таким чином, щоб вони приносили максимально можливий прибуток, намагаючись при цьому безпосередньо знизити ризик, що пов'язаний з механізмом надання та погашення банківських кредитів. Питання кредиту, кредитних операцій, кредитного портфелю є об'єктом численних наукових доробок, однак залишаються недостатньо дослідженими питання теоретичних і практичних аспектів управління кредитним портфелем комерційного банку в реаліях сучасності.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування за темою «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій, установ».

**Мета і завдання дослідження.** Метою означеного дослідження є окреслення сутності теоретико-методичних основ управління кредитним портфелем комерційного банку, аналіз кредитного портфеля та кредитної політики банку, розробка рекомендацій практичного характеру стосовно управління кредитним портфелем комерційного банку.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити економічну сутність кредиту, кредитного портфелю та його класифікацію;

- уточнити зміст процесу управління кредитним портфелем комерційного банку;
- уточнити критерії та систему показників оцінки кредитного портфелю комерційного банку;
- оцінити стан діяльності комерційного банку;
- дослідити стан кредитного портфеля банківської установи;
- дослідити ризики та рівень диверсифікації кредитного портфеля банку;
- обґрунтувати засоби оптимізації кредитного портфеля комерційного банку;
- визначити шляхи мінімізації кредитного ризику банку.

**Предмет і об'єкт дослідження.** Об'єктом процесу дослідження є управління кредитним портфелем комерційного банку, що є базисом активних операцій банку. Предметом проведеного дослідження виступають теоретичні основи, методичні та практичні аспекти стосовно оцінки кредитного портфеля комерційного банку та стану управління ним.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі використовуються загальнонаукові методи дослідження: гіпотетичний – при визначенні поняття «кредит», «кредитний портфель», аналіз і синтез, які використовуються в процесі дослідження кредитного портфеля комерційного банку, статистичні методи, зокрема, порівняння (оцінка кредитного портфелю та кредитної політики комерційного банку), графічний, а також методи деталізації та узагальнення - індуктивний і дедуктивний.

**Інформаційна база дослідження.** Статистичну і фактологічну основу дослідження складають закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, укази Президента України, нормативно-правові документи Національного банку України, діяльність XXX.

**Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.** В межах кваліфікаційної роботи отримано результати теоретичного та практичного спрямування, зокрема набули подальшого розвитку дослідження пов'язані з мінімізацією кредитних ризиків комерційного банку на шляху формування кредитного портфелю.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці пропозицій удосконалення управління кредитним портфелем комерційного банку, результатом якого стало формування структури кредитного портфеля банку враховуючи підхід імунізації балансу. Практичне значення отриманих результатів підтверджується відгуком з досліджуваної банківської установи.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота – самостійне дослідження, яке має наукове спрямування. Розробки і пропозиції дослідження є авторськими.

**Апробація результатів дослідження.** Позитивна оцінка стосовно результатів дослідження була отримана під час оприлюднення на конференціях, а саме: VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених (2021 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Integration of scientific and modern ideas into practice», (2022 р.), Стокгольм, Швеція.

**Публікації.** Результати проведеного дослідження опубліковані у вигляді матеріалів конференцій обсягом 0,27 др. арк.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, який нараховує 64 найменування, містить 28 таблиць, 7 рисунків, 7 додатків. Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

#### 1.1. Теоретичні засади формування кредитного портфелю комерційного банку

Кредит і кредитні відносини є важливою та невід'ємною складовою частиною сучасної економічної системи будь-якої країни, не є виключенням і Україна. Потреба у кредитуванні безпосередньо пов'язана з потребами розвитку економіки в державі. Ринок кредитних ресурсів формує умови стосовно цілеспрямованого руху кредитів у ті сфери, в межах національної економіки, де вони можуть бути використані найбільш ефективно. Обслуговуючи інтереси суб'єктів господарювання, кредит опосередковує відносини між державою, банками, товаровиробниками і населенням. Основою правового регулювання кредитної діяльності банків є Закон України «Про банки та банківську діяльність» [44], Цивільний кодекс [60], в якому банківському кредитуванню присвячено ст. 380-385 та Господарський кодекс України, що регулює відносини комерційних банків між собою, а також комерційних банків та його клієнтів, та інші нормативні акти, спрямовані на регулювання кредитної діяльності [41-43, 45-51].

Банківський кредит – це ресурси, котрі передаються у користування на певний встановлений у договорі кредитування час за певну винагороду (відсотки) на умовах повернення.

Варто відзначити відсутність єдиної думки на поняття «кредит», адже існує велика кількість трактувань даного поняття (табл. 1.1).

Закон України «Про банки і банківську діяльність» до банківських кредитних операцій відносить: 1) розміщення коштів та банківських металів, які залучені у вклади (депозити), в тому числі і на поточні рахунки, самостійно, від власного імені, при цьому приймаючи певні ризики;

2) здійснення операцій від власного імені в межах ринку цінних паперів; 3) надання гарантій, а також поручительств та деяких інших зобов'язань від третіх осіб, що виконуються у формі, що є грошовою; 4) набуття права вимоги стосовно поставлених товарів чи послуг виконання певних зобов'язань у формі, що є грошовою, при цьому приймаючи весь ризик за виконання цих вимог і прийом платежів (факторинг); 5) лізинг [44].

Таблиця 1.1

### Погляди науковців на категорію «кредит»

| Автор, джерело                   | Сутність поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О.М. Колодізев, [28]             | Економічна категорія, яка є певним вираженням відносин між господарюючими суб'єктами з приводу надання та отримання позики в грошовій або товарній формі на таких умовах, як повернення, строковість, платність                                                                                                       |
| А.М. Герасимович, [11]           | Взаємини між кредитором і позичальником стосовно зворотного руху вартості; рух платіжних засобів за умови їх повернення; рух позикової вартості; рух позикового капіталу                                                                                                                                              |
| О. Гудзь, [15, 16]               | Економічні відносини, які викликані акумуляцією тимчасово вільних коштів з використанням їх на таких умовах, як повернення та платність                                                                                                                                                                               |
| О.В. Дзюблюк, [1]                | Суспільні відносини, які утворюються між суб'єктами економіки через передачу один одному вільних коштів в тимчасове користування на умовах повернення, строковості, сплати, цільового використання та реального забезпечення                                                                                          |
| Б. Луців, [22]                   | Економічні відносини між суб'єктами на ринку з приводу перерозподілу вартості на умовах повернення, строковості та платності                                                                                                                                                                                          |
| А. Мороз, М. Пудовкіна, [33, 53] | Економічні відносини, які утворюються між кредитором та позичальником у зв'язку з одержанням останнім позики в товарній або грошовій формі на умовах повернення її у певний строк і, звичайно ж, зі сплатою всіх відсотків                                                                                            |
| С. Мочерний, [34]                | Рух позикового капіталу, який відбувається на засадах строковості, повернення та платності                                                                                                                                                                                                                            |
| Ю. Потійко, [40]                 | Економічна категорія, яка передбачає акумулювання тимчасово вільних коштів із бюджету, централізованих державних позабюджетних фондів, суб'єктів господарювання та населення з метою подальшої їх видачі позичальникам на умовах повернення, платності, реального забезпечення, строковості та цільового використання |
| М. Савлук, [53]                  | Економічні відносини, які виникають між державою, юридичними та фізичними особами з приводу перерозподілу вартості на умовах повернення та з виплатою всіх відсотків                                                                                                                                                  |
| Я. Чайковський, [61]             | Певний вид економічних відносин, який виникає в суспільстві, визначаючи такі принципи кредитування, як зворотність, цільовий характер, строковість, платність, забезпеченість та диференційований підхід                                                                                                              |
| С. Глущенко, [12]                | Кредит – це перерозподіл вартості між суб'єктами економіки на таких засадах, як строковість, зворотність та платність                                                                                                                                                                                                 |

Дослідивши погляди науковців на поняття «кредит», можемо стверджувати, що існують два основних підходи, які визначають сутність кредиту: 1) у вузькому тлумаченні сутності: кредит – це обсяг грошових коштів, котрий надається конкретному позичальнику кредитором; 2) у широкому тлумаченні сутності: кредит – це економічні відносини, котрі формуються під час отримання коштів у борг певним позичальником від кредитора.

Узагальнюючи погляди науковців на категорію «кредит», варто відзначити також, що не зважаючи на те, що цю категорію одні науковці розглядають з позиції позиченої вартості, інші як економічні відносини, майже всі із них акцентують увагу на принципах кредитування. Вважаємо також за доцільне зазначити, що у даних поглядах на категорію «кредит» жоден із науковців не акцентує увагу на юридичних аспектах категорії, а це на наш погляд, було б доречним.

З нашого погляду, кредит – економічні відносини, закріплені юридично, з приводу руху позиченої вартості, набуваючи різних форм базуючись на принципах цільового використання, строковості, платності та поверненості.

Варто відзначити, що як правило кредитні операції в банку складають до 80 % у складі активних операцій банку, забезпечуючи при цьому до 90 % доходів банку. Саме тому, вважаємо, що ефективність відносно управління активів в цілому значною мірою залежить від ефективності управління кредитною діяльністю. Під час здійснення ефективного управління кредитною діяльністю варто розглядати не окремо взяті кредити, а їх сукупність, при цьому формуючи політику відносно кредитних ресурсів банку в цілому, досліджуючи їх взаємозв'язок та вплив один на одного. Політика відносно кредитних ресурсів в цілому передбачає потребу формування кредитного портфеля банку.

Кредитний портфель – це сукупність із всіх кредитів, які надала банківська установа. В економічній літературі поняття «банківський портфель» описується як сукупність активів і пасивів банку, яка складається з

портфеля активних і пасивних операцій банку. Кредитні операції становлять значну частину портфеля активних операцій банку та є невід'ємним об'єктом управління, що характеризується своїми специфічними особливостями [1, 2, 5, 6]. Але для більш повного розуміння ролі кредитного портфеля в діяльності банку доцільно провести дослідження визначення сутності цього поняття науковцями. Так, Зяньков В. В. визначає поняття «кредитний портфель» як синергію всіх позик в межах банку утворених для отримання прибутку [2]. Такої ж думки дотримуються і Довгань Ж. М. [20], Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. [30]. В. Вовк акцентує увагу, на тому, що кредитний портфель є сукупністю відповідних економічних відносин між кредитором і позичальником з приводу зворотного руху вартості [7]. В свою чергу, А. Пашков зазначає, що кредитний портфель являє собою сукупність коштів, розміщених у формі активів (а саме міжбанківські кредити, кредити юридичним особам та кредити фізичним особам) [39]. Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. визначають сутність кредитного портфелю як сукупну вартість за балансом відносно всіх кредитів, включаючи прострочені, пролонговані, сумнівні, що є результатом конкретної кредитної політики банку в межах концепції відносно розвитку банку [58].

Вважаємо, що досліджувані наукові підходи акцентують увагу на кредитному портфелі як на сукупності відносин між кредитором і позичальниками, як синергії кредитних інструментів, синергії кредитних договорів і зобов'язань за ними, залишаючи поза увагою управлінський механізм, що забезпечив дану синергію в межах банку.

Таким чином, на нашу думку, кредитний портфель – це сукупність кредитів сформована в результаті управлінських дій банку відносно структурованості кредитних ресурсів, балансуючи між прибутковістю, ризиком та ліквідністю, що являють собою синергію кредитних відносин, яка втілюється в кредитних інструментах маючи договірну форму вираження відображену в кредитних договорах. До складу кредитного портфеля в межах банку входять всі кредити, в тому числі і прострочені, пролонговані, сумнівні

відносно повернення. Складові кредитного портфелю банку в розрізі суб'єктів подані нами в межах рис. 1.1 [2, 6, 8, 20, 30, 54].

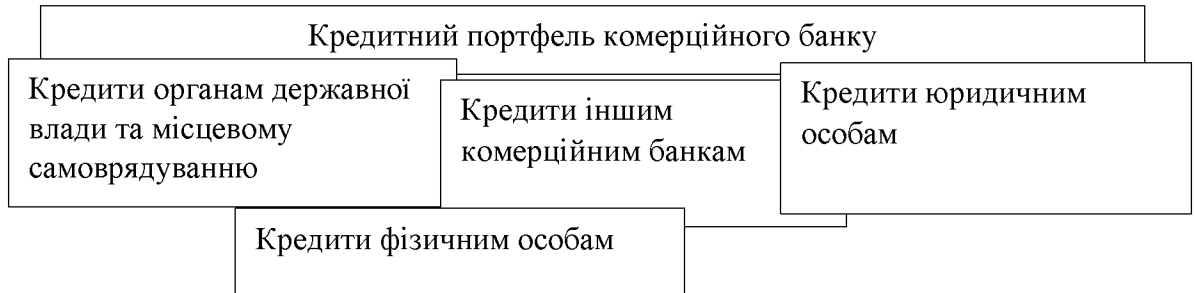


Рис. 1.1. Кредитний портфель комерційного банку за суб'єктами

Окрім того кредитний портфель можна поділити також враховуючи строки надання кредитів та враховуючи види кредитів. Так, кредитний портфель враховуючи строки надання кредитів поділяється на: короткостроковий; онкольний; середньостроковий; довгостроковий. Поділ кредитного портфелю за видами кредитів поданий нами в межах табл. 1.2 [30, 31].

Таблиця 1.2

### Сегментація кредитного портфелю банку за видами кредитів

| Ознака сегментації                                           | Складові в межах виділеної сегментації                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За способами здійснення погашення                            | - кредити, котрі погашаються одноразово                                                                |
|                                                              | - кредити, котрі погашаються певними частинами на протязі дії кредитного договору                      |
|                                                              | - кредити, котрі набули дострокового погашення                                                         |
|                                                              | - кредити із регресією платежів                                                                        |
|                                                              | - кредити, погашення за якими здійснюється після закінчення визначеного договором кредитування періоду |
| За методом здійснення кредитування                           | - разові кредити                                                                                       |
|                                                              | - контокорентні кредити                                                                                |
|                                                              | - кредитна лінія                                                                                       |
|                                                              | - овердрафт (вид контокоренту, який видається тільки на поточні потреби)                               |
|                                                              | - поновлювальні кредити                                                                                |
| За характером, способом здійснення сплати відсоткових ставок | - з фіксованою ставкою                                                                                 |
|                                                              | - з плаваючою ставкою                                                                                  |
|                                                              | - дисконтні                                                                                            |
| За умовами надання (характером забезпечення)                 | - забезпечені заставою                                                                                 |
|                                                              | - гарантовані                                                                                          |
|                                                              | - ломбардні                                                                                            |
|                                                              | - незабезпечені (бланкові)                                                                             |

Процес формування конкретною банківською уставною власного кредитного портфеля є складним і багатоетапним і залежить від ряду чинників. Чинники впливу на кредитний портфель варто розподілити враховуючи систематичну та несистематичну складову їх впливу (рис. 1.2).

| Чинники впливу на кредитний портфель банку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Систематичні чинники впливу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Несистематичні чинники впливу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1) Макрорівень – рівень світового господарства в цілому:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- геополітика;</li> <li>- стан розвитку економіки в межах світового господарства;</li> <li>- стан розвитку світових фінансових ринків;</li> <li>- стан розвитку офшорних структур;</li> </ul> <p>2) Мікрорівень – рівень держави:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політична ситуація в країні;</li> <li>- економічна ситуація в країні;</li> <li>- стан розвитку фінансового ринку в межах держави;</li> <li>- вимоги і обмеження НБУ;</li> <li>- монетарна політика НБУ;</li> <li>- стабільність грошової одиниці;</li> <li>- потреба в кредитних ресурсах в межах економіки;</li> <li>- податкове навантаження</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кредитна політика банку;</li> <li>- управлінські механізми, які використовуються в межах кредитного портфелю;</li> <li>- досвід та кваліфікація керівних органів;</li> <li>- досвід і кваліфікація працівників в межах кредитного відділу;</li> <li>- зацікавленість працівників кредитного відділу в результатах власної праці;</li> <li>- вартість залучення та обсяги ресурсів, що інвестуються в кредитні операції;</li> <li>- рівень кредитного ризику;</li> <li>- термін надання позики;</li> <li>- наявність забезпечення відносно позики;</li> <li>- балансування між дохідністю, ліквідністю та ризиком</li> </ul> |

Рис. 1.2. Чинники впливу на кредитний портфель банку

Чинники впливу на кредитний портфель в значній мірі провокують кредитний ризик і можуть призвести до таких негативних наслідків: зниження рівня якості кредитного портфеля; втрата основної суми та відсотків; витрати на управління проблемними кредитами; втрата банківської репутації; втрата банківського капіталу; підвищене резервування [2, 30, 61, 62, 63].

Оскільки прибуток від кредитних операцій головне джерело доходів для комерційних банків, то важливою проблемою, яка стоїть сьогодні перед керівництвом банку, є досягнення ефективного формування кредитного портфеля банку [8, 30]. Тип портфеля – це характеристика портфеля, в основі

якої лежить співвідношення прибутку та ризику [2, 6, 8, 20]. Основні типи кредитного портфеля наведено на рис. 1.3.

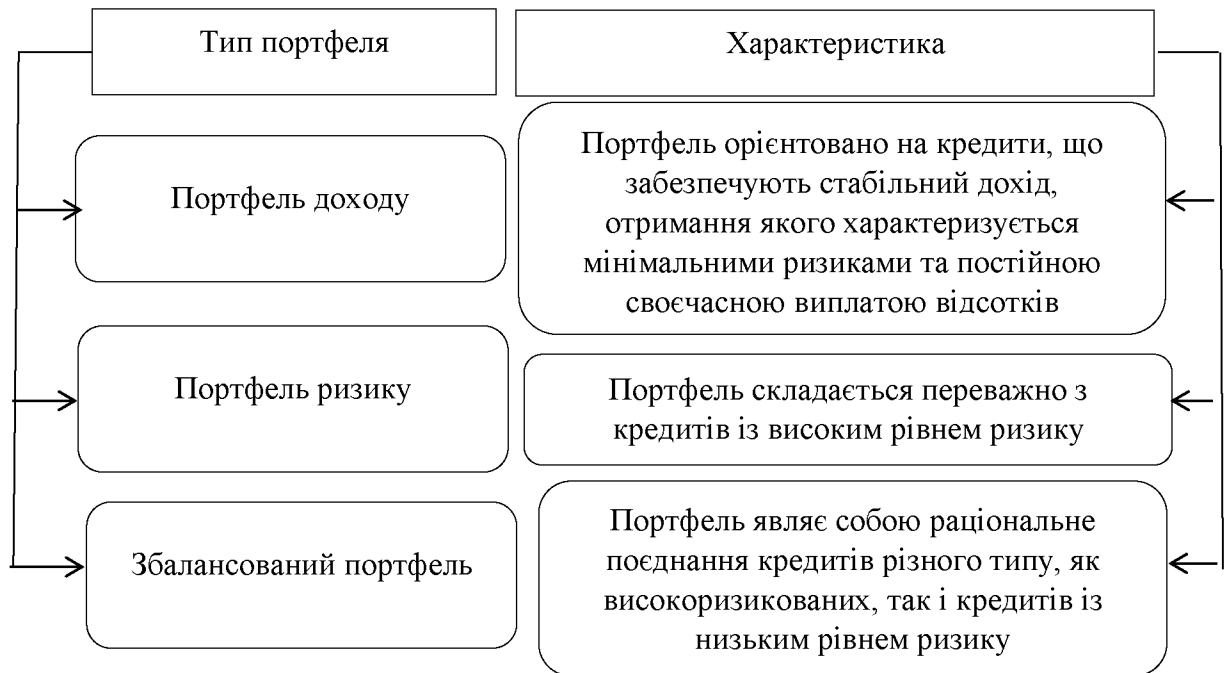


Рис. 1.3. Основні типи кредитного портфеля

Звернемо увагу, що при ризиковому портфелі рівень прибутковості підвищений, але при цьому портфель має високий рівень ризику. Дохідний портфель має нижчий рівень прибутку, але кредитні ризики мінімальні. Збалансований кредитний портфель - це сукупність банківських кредитів, що має структуру та фінансові характеристики, які знаходяться в певних рамках для вибору найефективнішого рішення з метою поєднання ризику та прибутковості [2, 6, 8, 20, 54].

## 1.2. Зміст процесу управління кредитним портфелем банку

Управління кредитним портфелем в межах банку створює можливості корегування розмірів кредитних операцій, покращення структурованості кредитного портфеля, захисту від кредитного ризику, покращення результатів праці. Управління кредитним портфелем складається з певних етапів

(табл. 1.3) [30, 31, 33, 58, 59]. Варто відзначити, що процес управління кредитним портфелем базується на певному механізмі (табл. 1.4) [1, 2, 6].

*Таблиця 1.3*

**Етапи управління кредитним портфелем банку**

| Етап управління                                                                                                 | Конкретизація етапу                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення мети та цілей управління кредитним портфелем комерційного банку                                      | 1.1. Визначення мети здійснення управління кредитним портфелем банку. 1.2. Визначення цілей стратегічного управління кредитним портфелем банку. 1.3. Визначення цілей управління кредитним портфелем на операційному рівні                                          |
| Аналіз та оцінка сформованих цілей на базі прогнозування окремо взятих кредитів та кредитного портфеля в цілому | 2.1. Прогнозування в межах кредитного портфелю банку. 2.2. Аналіз досяжності сформованих на першому етапі цілей стосовно управління кредитним портфелем банку                                                                                                       |
| Стратегічний аналіз діяльності банку та можливих ризиків                                                        | 3.1. SWOT аналіз банку. 3.2. Коригування цілей управління кредитним портфелем на стратегічному та операційному рівні враховуючи дані SWOT аналізу                                                                                                                   |
| Формування та реалізація стратегії управління відносно кредитного портфелю банку                                | 4.1. Обґрунтування стратегії управління кредитним портфелем. 4.2. Розробка плану реалізації стратегічного управління кредитним портфелем. 4.3. Реалізація стратегії управління кредитним портфелем                                                                  |
| Оцінка результатів сформованої стратегії стосовно управління кредитним портфелем банку                          | 5.1. Оцінка досяжності мети та цілей відносно управління кредитним портфелем. 5.2. Оцінка ефективності сформованої стратегії відносно управління кредитним портфелем. 5.3. Визначення необхідності коригування сформованої стратегії управління кредитним портфелем |

Реалізація стратегії відносно управління кредитним портфелем банку відбувається на операційному рівні. Операційний рівень управління кредитним портфелем – це втілення конкретних методів і прийомів здійснення управління на шляху визначеної мети і стратегічних цілей управління. Базисом тактичного (оперативного) управління є вибір оптимального рішення стосовно кредитного портфелю та прийнятних методів, прийомів управління даним кредитним портфелем в реаліях дії систематичних та несистематичних чинників впливу.

Кредитний портфель потребує оцінки, при оцінці кредитного портфелю банк повинен формувати певну систему критеріїв. Кожна із банківських установ самостійно означає ці критерії.

Вважаємо, що найбільш повна оцінка кредитного портфелю повинна включати критерії сформовані нами в межах рис. 1.4 [39].

Таблиця 1.4

### Складові механізму управління кредитним портфелем банку

| Назва складової                                   | Характеристика складової                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Система регулювання діяльності комерційних банків | - закони та ін. нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банків загалом та кредитні операції зокрема                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Система зовнішньої підтримки банків               | - державна підтримка, підтримка НБУ та інші зовнішні форми підтримки банків кредитної діяльності комерційних банків                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Система фінансових важелів                        | - система фінансових важелів – це форми впливу на процес прийняття та реалізації управлінських рішень відносно кредитного портфелю: ціна, процент, прибуток, чистий грошовий потік                                                                                                                                                                                                                         |
| Система фінансових методів                        | - складається із основних способів та прийомів за допомогою яких контролюються конкретні управлінські рішення відносно кредитного портфелю банку: метод техніко-економічних розрахунків, балансовий метод, економіко-статистичний, економіко-математичний метод, методи експертних оцінок, методи дисконтування вартості, методи нарощення вартості, методи диверсифікації, методи амортизації, хеджування |
| Система фінансових інструментів                   | - забезпечує механізм реалізації окремих управлінських рішень відносно кредитного портфелю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Варто відзначити, що дані критерії не є вичерпними, окрім того банківська установа формуючи ці критерії на власний розсуд може користуватись лише частиною із них.

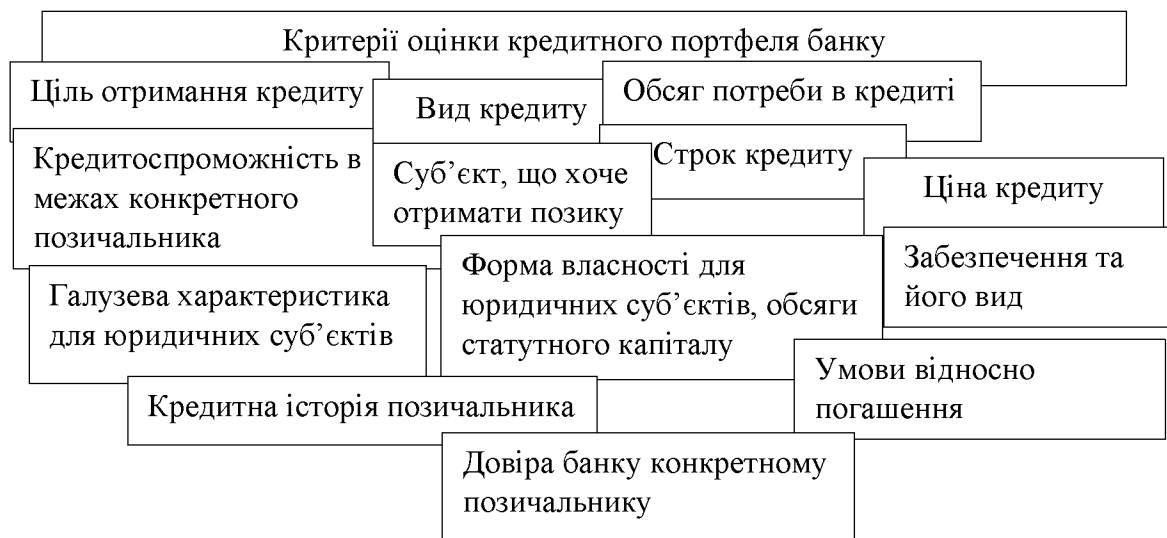


Рис. 1.4. Критерії оцінки кредитного портфеля банку

Регулярний аналіз кредитного портфеля надає змогу обрати раціональний варіант розміщення ресурсів та напрямів, за якими буде здійснюватися кредитна політика банку, а також знизити ризик за допомогою диверсифікації кредитних вкладень та прийняти правильне рішення з приводу доцільності надання кредитів клієнтам [5, 9, 11]. Рівень якості банківського кредитного портфеля означає формування такої структури, яка б забезпечувала достатній рівень його ліквідності, а також максимальний рівень прибутковості банківської установи при найменшому рівні кредитного ризику [10, 11]. Сформований кредитний портфель повинен прагнути до мінімізації фінансових ризиків, саме з цією метою варто оцінювати відсоток погашення в межах структури кредитного портфеля та класифікувати окремі кредити залежно від погашення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Структурованість кредиту за ризиком погашення

| Фінансовий клас | Погашення заборгованості                                                |                                                                                                                    |                                                                                                |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Вчасне погашення враховуючи одноразову пролонгацію на період до 90 днів | Погашення з невеликим відтермінуванням до 90 днів та пролонгована заборгованість за умови вчасної сплати відсотків | Прострочене погашення понад 90 днів, пролонгований кредит понад 90 днів при несплаті відсотків |
| А               | Стандартний, що має ризик до 1 %                                        | Контрольований, що має ризик до 5 %                                                                                | Субстандартний, що має ризик до 20 %                                                           |
| Б               | Контрольований, що має ризик до 5 %                                     | Субстандартний, що має ризик до 20 %                                                                               | Сумнівний, що має ризик до 50 %                                                                |
| В               | Субстандартний, що має ризик до 20 %                                    | Сумнівний, що має ризик до 50 %                                                                                    | Безнадійний, що має ризик 100 %                                                                |
| Г               | Сумнівний, що має ризик до 50 %                                         | Безнадійний, що має ризик 100 %                                                                                    | Безнадійний, що має ризик 100 %                                                                |
| Д               | Безнадійний, що має ризик 100 %                                         | Безнадійний, що має ризик 100 %                                                                                    | Безнадійний, що має ризик 100 %                                                                |

Дана класифікація стосовно кредитів – не простий поділ, адже ця класифікація дозволяє сформувати комерційній банківській установі резерв відносно позик, визначити вузькі місця в управлінні, тим самим мінімізуючи банківські ризики пов'язані з кредитним портфелем.

На нашу думку, щоб запобігти зниженню якості кредитного портфеля в процесі концентрації різних видів кредитів, у тому числі в залежності від

періодичності діяльності, банк повинен оперативно визначати зростання ризиків і відповідним чином реагувати. Для цього банк розробляє основну стратегію кредитної політики, керуючись метою своєї діяльності, рівнем розвитку банківської установи, контрольованою часткою кредитного ринку, визначає пріоритети у формуванні кредитного портфеля з точки зору загальної мети: максимізація ефекту від кредитних вкладень при оптимізації витрат на його отримання.

Кредитний портфель поєднує в собі три найважливіші аспекти банківської діяльності - прибутковість, ліквідність та ризик. Отже, структура і якість кредитного портфеля банку впливають на ефективність діяльності банківської установи в цілому, забезпечуючи левову частку дохідності банку. Саме тому банківська установа повсякчас повинна оцінювати якість власного кредитного портфеля, його структурованість, здійснювати незалежні експертизи відносно великих позичок, позичок, що є незабезпеченими, акцентувати на вузьких місцях кредитного портфелю та відхиленнях від означеної кредитної політики і управлінських дій. Аналіз відносно кредитного портфеля надає змогу окреслити можливості банку у задоволенні потреб клієнтів, у розвитку власної ділової активності. Варто зазначити, що банки регулярно проводять аналіз свого кредитного портфеля задля виявлення резервів підвищення ефективності кредитної діяльності за умови планового рівня прибутковості та допустимого рівня ризику. Він здійснюється з урахуванням критеріїв у двох напрямках: 1) аналіз структури та динаміки кредитного портфеля (за умовами кредитування, видами кредитних продуктів, валютою кредитів, рівнем ризику, галузями економіки тощо); 2) якісний аналіз кредитного портфеля (оцінка ризику та рівня прибутковості кредитного портфеля) [3, 4, 9, 10, 30]. Якість відносно портфелю кредитування оцінюється за групою показників. Дана група може варіювати залежно від обраних в межах конкретного банку критеріїв здійснення оцінки (табл. 1.6) [2, 3, 4, 6, 8, 9, 30, 58]. Аналіз даних показників дозволить банку сформувати ефективний кредитний портфель та прийняти правильне, обґрунтоване рішення стосовно зміни його структури з метою збільшення рівня прибутковості інвестицій та

оптимізації погашення кредитів, що впливає на ліквідність та прибутковість банку.

Таблиця 1.6

**Система показників оцінки якості кредитного портфелю банку**

| Показник, формула для розрахунку                                                              | Умовні позначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Економічний зміст показника                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт якості кредитного портфелю ( $K_{я_a}$ )<br>$K_{я_a} = \frac{CP}{KP} \cdot 100 \%$ | CP - сукупний ризик; KP - кредитний портфель; Ск - сума сумнівних кредитів; Бк - сума безнадійних кредитів; Пк - сума прострочених позик; R - розрахункова величина резерву за боргованості за кредитними операціями банку; V - обсяг кредитного портфелю банку; d - дохідність портфелю; $r_0$ - безризикова ставка; А - загальна сума активів банку; По - сума процентів, отриманих за кредитами; Пс - сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами; ДП - депозитний портфель | Окреслює втрати в кількості стосовно кредитного портфелю загалом                                |
| Коефіцієнт проблемних кредитів ( $K_{пк}$ )<br>$K_{пк} = \frac{Ск + Бк}{KP}$                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює проблемні кредити в їх загальній сумі                                                  |
| Коефіцієнт збитковості кредитного портфелю ( $K_з$ )<br>$K_з = \frac{Бк}{KP}$                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює збитковість в межах кредитного портфелю                                                |
| Коефіцієнт прострочки позик ( $K_{п}$ )<br>$K_{п} = \frac{Пк}{KP}$                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює прострочені позики в структурі кредитного портфелю банку                               |
| Показник ризику кредитного портфелю (IR)<br>$IR = \frac{R}{V} \cdot 100$                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює ступінь покриття ризику резервами банку в межах кредитного портфелю банку              |
| Коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем (kC)<br>$kC = \frac{d-r_0}{IR}$        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює ефективність політики комерційного банку відносно управління кредитним портфелем банку |
| Коефіцієнт активності кредитного портфелю банку ( $K_{ка}$ )<br>$K_{ка} = \frac{KP}{A}$       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює ступінь активності кредитного портфелю в межах банківських активів                     |
| Коефіцієнт дохідності кредитів ( $K_{дк}$ )<br>$K_{дк} = \frac{По - Пс}{KP} \cdot 100 \%$     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює дохідність вкладень у кредитний портфель                                               |
| Чистий спред (ЧС)<br>$ЧС = \frac{По}{KP} - \frac{Пс}{ДП}$                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Окреслює різницю між ціною придбання ресурсів та їх розміщенням у дохідні активи                |

Дослідження структури кредитного портфелю здійснюється для визначення значної концентрації певного виду кредитування, що може стати причиною зростання рівня ризикованості.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТА КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

#### **2.1. Аналіз кредитного портфеля комерційного банку**

XXX створений у вигляді акціонерного товариства (zareestrovaniy Naціональним банком України 19 березня 1992 р. за № 92 і знаходиться за адресою: Набережна Перемоги, 50, 49094, Дніпропетровськ, Україна) [35].

Основна діяльність XXX спрямована на надання банківських послуг юридичним і фізичним особам на території України і здійснюється згідно ліцензії Національного банку України, нормативно-правових актів України та Статутом банку. З самого початку своєї діяльності банк зарекомендував себе як надійний та стабільний [35].

XXX є універсальним банком з фокусом на роздрібний сегмент, активно просуваючи послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працюючи в корпоративному секторі.

Місія банку - допомагати економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості [35].

Розподіл функцій між органами управління банку забезпечує ефективну систему управління та внутрішнього контролю.

Органами управління банку є: акціонер або вищий орган, наглядова рада банку, правління банку.

Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю банку, контроль за діяльністю Правління банку та захист прав акціонера. Вона складається з дев'яти членів, з яких шість членів є незалежними, а три члени — представниками держави. За підсумками року наглядова рада звітує перед вищим органом про свою діяльність.

Правління банку здійснює керівництво поточною діяльністю банку і підзвітне наглядовій раді та вищому органу.

Єдиним акціонером банку, якому належить 100% акцій є Держава в особі Кабінету Міністрів України.

Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій банку 21 грудня 2016 р. відповідно до статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 р. № 961 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи». З 30.04.2019 р. власником банку є Держава в особі Кабінету Міністрів [35].

Основним показником, що характеризує фінансову стійкість і надійність банку, є капітал. Банківський капітал являє собою сукупність власного, залученого і запозиченого капіталу.

У Додатку Г ми подали вертикальний і горизонтальний аналіз пасивів ХХХ за 2019-2021 рр. [35] на основі даних Додатків А-В.

Загальна сума власного капіталу у 2021 р. порівняно із 2019 р. зросла на 12086 млн грн, тобто на 22,2 %. Це відбулося за рахунок зменшення накопиченого дефіциту на 12671 млн грн (або на 7,5 %) та збільшення резервних та інших фондів банку на 2846 млн грн (або на 41,6 %), що є позитивним. Також в структурі власного капіталу збільшилася сума інших резервів на 3431 млн грн (або в 6 разів). Проте частка власного капіталу в 2019 та 2021 рр. склала 17,6 % і 16,6 % відповідно, тобто частка зменшилася на 1,01 %.

Загальна сума зобов'язань збільшилася на 79487 млн грн (тобто на 31,2 %), це свідчить про розширення кредитних можливостей для банку, оскільки зобов'язання в подальшому інвестуються в активні операції. У 2021 р. порівняно із 2019 р. у структурі загальних зобов'язань збільшилися кошти клієнтів на 84682 млн грн (або на 35,2 %), відстрочені податкові зобов'язання зросли на 38 млн грн (або на 31,4 %), інші фінансові зобов'язання збільшились на 1131 млн грн (або на 42,9 %), забезпечення зросли на

1288 млн грн (або на 54,5 %) (у тому числі: резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії збільшилися на 83 млн грн, або ж на 28,6 %, інші забезпечення зросли на 1205 млн грн, або на 28,6 %). Інші нефінансові зобов'язання зросли на 267 млн грн (або на 17,5 %). В свою чергу, зменшилися інші залучені кошти на 7721 млн грн (або на 100,0 %) та кошти банків - на 198 млн грн (або на 98,5 %). У структурі зобов'язань заборгованість перед іншими банками становить всього 0,001 %, що на 0,099 % менше, ніж у 2019 р. Частка зобов'язань в 2019 та 2021 рр. склала 82,4 % і 83,4 % відповідно, тобто частка збільшилася на 1,01 %. Загальна сума пасивів збільшилася на 91573 млн грн, тобто на 29,6 %.

Аналізуючи активи балансу (табл. 2 Додатку Г), ми бачимо, що у порівнянні із 2019 р. активи і валюта балансу збільшилися на 29,6 %, що в абсолютному вираженні склало 91573 млн грн. Загальна вартість активів банку у 2021 р. склала 401296 млн грн, що в 1,3 рази більше, ніж у базовому 2019 р. Це відбулося в основному за рахунок збільшення інвестиційних цінних паперів на 70120 млн грн, тобто на 46,1 %, з них: за справедливою вартістю через прибуток чи збиток відбулось збільшення на 8416 млн грн (або на 9,9 %), за справедливою вартістю через інший сукупний дохід відбулось збільшення на 62472 млн грн (або на 93,8 %). Також збільшилися грошові кошти та їх еквіваленти на 6941 млн грн (або на 15,1 %), кредити та аванси клієнтам зросли на 8674 млн грн (або на 14,6 %), поточні податкові активи зросли на 7721 млн грн (або в 4 рази), нематеріальні активи за винятком гудвілу збільшилися на 638 млн грн (або на 98,5%), основні засоби зросли на 242 млн грн (або на 4,2 %), інші фінансові активи збільшилися на 434 млн грн (або на 19,6 %) та непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам зросли на 7 млн грн. Також ми спостерігаємо, що в структурі активів зменшилися кредити та аванси банкам на 875 млн грн (або на 3,2 %), інвестиційні цінні папери за амортизованою собівартістю скоротилися на 768 млн грн (або на 87,8 %), інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані

підприємства зменшились на 125 млн грн (або на 80,7 %), інвестиційна нерухомість в обсягах зменшилась на 1390 млн грн (або на 41,1 %), інші нефінансові активи скоротились на 816 млн грн (або на 7,8 %).

Виходячи з вищевикладеного, динаміку зміни балансового активу в цілому можна назвати позитивною.

З ціллю регулювання банківської діяльності НБУ встановив певні регулюючі коефіцієнти, яких повинні дотримуватись комерційні банки. Дані показники надають узагальнюючу характеристику відносно діяльності банку, зокрема відносно стану капіталу банку та ризиків, які він провокує, ліквідності та ризику її зниження, стану кредитних ресурсів банку та ризиків пов'язаних з ними, інвестиційного капіталу, а також дослідження відсоткового та валютного ризику. Дослідження відносно нормативів капіталу ХХХ за 2019-2021 рр. здійснено за допомогою даних табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз динаміки нормативів капіталу  
ХХХ за 2019-2021 рр.**

| Показники                                  | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення<br>2021 р. від<br>2019 р.<br>(+;-) |
|--------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------------|
| Регулятивний капітал, Н1, млн грн          | 19223   | 35257   | 40843   | +21620                                        |
| Адекватність регулятивного капіталу, Н2, % | 19,98   | 28,09   | 18,33   | -1,65                                         |
| Коефіцієнт достатності капіталу, Н3, %     | 14,15   | 28,09   | 18,33   | +4,18                                         |

Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) з 2019 р. до 2020 р. підвищився на 8,11 %, а з 2020 р. по 2021 р. знизився на 9,76 % і склав 18,33%. Загалом з 2019 р. по 2021 р. цей показник зменшився на 1,65 %.

Зважаючи на те, що мінімальне значення нормативу адекватності регулятивного капіталу має бути більше 10 % можемо стверджувати, що станом на кінець 2021 р. ХХХ дотримувався встановленого значення. На це вплинуло посилення вимог Національного банку України та здійснення ефективних антикризових заходів комерційним банком. Водночас збільшився

розмір регулятивного капіталу банку: порівняно із 2019 р. зріс на 21620 млн грн, тобто становив у 2021 р. 40843 млн грн.

У 2021 р. коефіцієнт достатності капіталу становив 18,33 %, що на 4,18 % більше, ніж у 2019 р.

Контроль ризику ліквідності реалізується через дотримання як регуляторних норм по показниках ліквідності короткострокової і LCR так і лімітів та вимог за показниками розривів ліквідності, обсягу високоякісних ліквідних активів, концентрацій джерел фінансування (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Оцінка динаміки ліквідності за нормативами  
XXX за 2019-2021 рр.**

| Показники                                    | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення<br>2021 р. від<br>2019 р. (+;-) |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Норматив короткострокової ліквідності, Н6, % | 100,41  | 92,92   | 93,76   | -6,65                                      |
| LCRBB – 100% за всіма валютами, %            | 268,26  | 278,23  | 258,85  | -9,41                                      |
| LCRIB – 100% в іноземній валюті, %           | 307,71  | 218,18  | 200,36  | -107,35                                    |

В табл. 2.2 розраховано значення нормативів, які встановлені Національним банком України щодо ліквідності банків. Норматив короткострокової ліквідності (Н6), який розраховується як відношення ліквідних активів до зобов'язань зі строком погашення до одного року повинен мати мінімальне значення не нижче 60 %. Значення цього нормативу в XXX становило 93,76 % на 31 грудня 2021 р. (на 31 грудня 2020 р. - 92,92 %) і в порівнянні із 2019 р. (100,41), цей показник зменшився на 6,65 %.

Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) у 2021 р. в межах досліджуваного банку складав 258,85 % - за всіма валютами (LCRBB) та 200,36 % в іноземній валюті (LCRIB) при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 100 % за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній валюті (LCRIB).

Національний банк запровадив новий норматив – коефіцієнт чистого стабільного фінансування NSFR. Відповідне рішення затверджене постановою Правління Національного банку України від 23 березня 2022 р. № 59 «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України», яка набрала чинності з 23 березня 2022 р. [33]. Цей показник становив для банку станом на 31 грудня 2021 р. 156,57 % при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 90 %.

Отже, банк дотримується встановлених НБУ нормативів. По деяких показниках значення значно більше, ніж встановлені норми. Можна стверджувати, що управління банку ефективно контролює ліквідність та постійно підтримує достатній запас первинної (каса, коррахунок в НБУ та коррахунки в інших банках) та вторинної (портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) ліквідності. Значний обсяг ліквідних активів дає можливість покрити відтоки коштів клієнтів, без загрози для роботи та розвитку організації.

Показники рентабельності подають узагальнюючий результат співставності доходів та витрат у відсотковому співвідношенні (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Аналіз динаміки показників рентабельності

**XXX за 2019-2021 рр.**

| Показники                        | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення<br>2021 р. від<br>2019 р. (+;-) |
|----------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Чиста процентна маржа, %         | 6,4     | 5,7     | 7,3     | +0,9                                       |
| Рентабельність активів (ROA), %  | 10,5    | 6,4     | 8,7     | -1,8                                       |
| Рентабельність капіталу (ROE), % | 59,8    | 46,0    | 52,6    | -7,2                                       |

Рентабельність активів (ROA) дозволяє оцінити діяльність керівництва банківської установи, оскільки демонструє ефективність відносно управління активами банку. Оптимальне значення нормативу – від 1 % і вище. Як видно з табл. 2.3 XXX перевищує оптимальне значення. Цей показник зменшився на 1,8 % порівняно із 2019 р. і у 2021 р. становив 8,73 %. Така ж ситуація з

показником рентабельності капіталу. Оптимальне значення ROE – 5 % і більше. XXX перевищив це значення в декілька разів – 52,6 % у 2021 р. Даний показник зменшився на 7,2 % порівняно із 2019 р. Чиста процентна маржа, ще один показник фінансової стійкості, який вказує на можливість банку одержувати стабільний дохід. Мінімальне значення не має бути нижчим ніж 4,5 %. XXX у 2021 р. підвищив значення цього показника на 0,9 % - до 7,3 %, порівняно із 2019 р.

Один з ключових показників діяльності будь-якої організації – чистий прибуток. Проаналізуємо динаміку прибутку XXX за 2019-2021 рр. (табл.2.4) на основі даних Додатків А-В.

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки прибутку XXX  
за 2019-2021 рр., млн грн**

| Показники                                                                      | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення 2021 р.<br>від 2019 р. (+;-) |                |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|----------------|
|                                                                                |         |         |         | абсолютне,<br>млн грн                   | відносне,<br>% |
| Процентні доходи                                                               | 33841   | 33563   | 35854   | +2013                                   | +6,0           |
| Процентні витрати                                                              | 14174   | 11961   | 6537    | -7637                                   | -53,9          |
| Чистий процентний дохід                                                        | 19667   | 21602   | 29317   | +9650                                   | +49,1          |
| Чисті процентні доходи після<br>вирахування резерву на<br>зменшення корисності | 19663   | 19793   | 28461   | +8798                                   | +44,7          |
| Прибуток (збиток) до<br>оподаткування                                          | 32609   | 24296   | 35067   | +2458                                   | +7,5           |
| Прибуток за рік                                                                | 32609   | 24302   | 35050   | +2441                                   | +7,5           |

За досліджуваний період, згідно даних табл. 2.4, спостерігається зростання процентних доходів на 2013 млн грн (або на 6,0 %) при зниженні процентних витрат на 7637 млн грн (або на 53,9 %). Політика управління витратами призвела до зростання чистого процентного доходу на 9650 млн грн (або на 49,1 %). В 2019 р. банківський прибуток становив 32609 млн грн, а в 2020 р. він зменшився на 8307млн грн. Проте в 2021 р. банк отримав прибуток 35050 млн грн, що на 2441 млн грн (або на 7,5 %) більше порівняно з 2019 р. Такий результат відбувся завдяки тому, що керівництво банку регулярно

розробляє і дотримується стратегії розвитку та визначає пріоритетні напрями діяльності як окремих бізнеспроцесів, так і діяльності XXX в цілому. Графічне відображення динаміки зміни чистого прибутку XXX за 2019-2021 рр. подано в межах рис. 2.1.

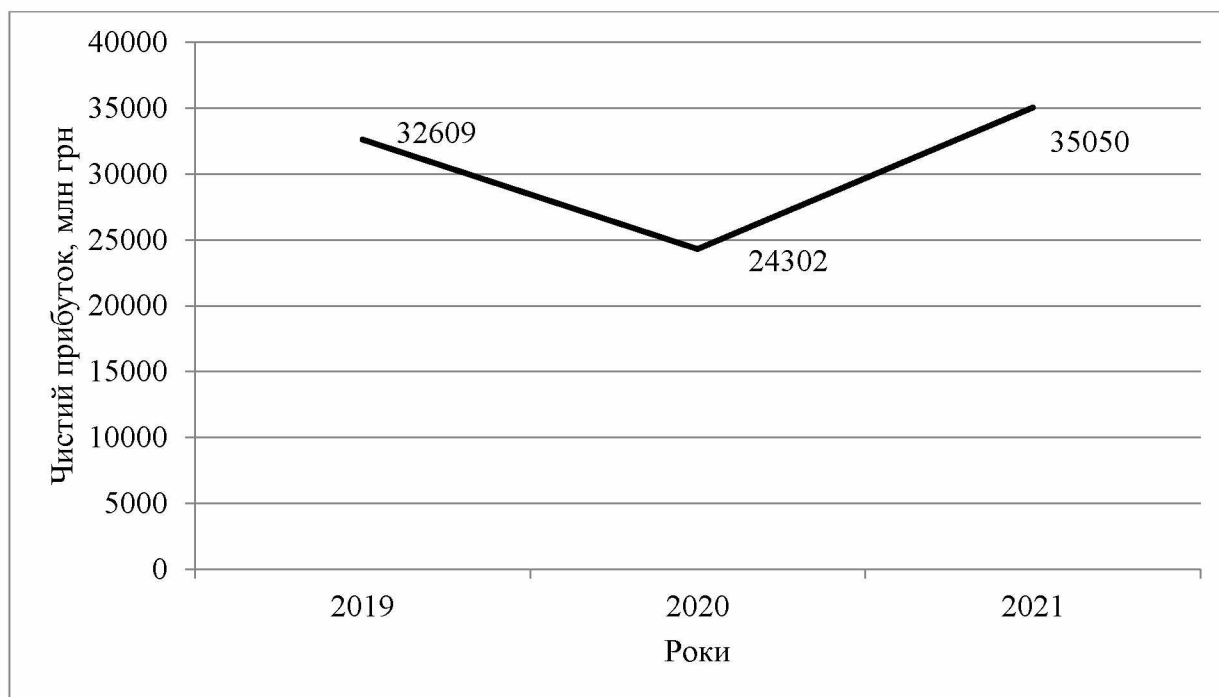


Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого прибутку XXX  
за 2019-2021 рр., млн грн

Так, дослідивши капітал, ліквідність, прибутковість та динаміку прибутку XXX можна відзначити позитивну динаміку банківської установи, оскільки всі прийняті для аналізу ключові показники знаходяться в межах оптимальних значень, при цьому спостерігається тенденція до збільшення коефіцієнтів фінансової стійкості, тобто фінансова стійкість банку достатньою мірою забезпечена його капіталом. Що стосується коефіцієнтів ділової активності, то їх значення знаходяться в межах оптимальних значень, отже, використання банком економічного потенціалу є якісним, що також підтверджує стабільний стан банку на ринку банківських послуг. Окрім того банк має достатній рівень ліквідності, тобто заборгованість повністю покривається наявними активами (включаючи низьколіквідні).

Одним з основних напрямків діяльності ХХХ вже давно є розвиток кредитів при збереженні високої якості кредитного портфеля банку. Підвищення якісного кредитного портфеля роздрібних позик і кредитів для малого та середнього бізнесу є стратегічною метою банку [35]. Дотримуючись зваженої банківської кредитної політики (невеликі кредити на відносно короткий період часу), банк продовжує нарощувати свою кредитну діяльність. Аналіз кредитного портфеля банку поданий нами в межах табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки та структури кредитного портфелю  
ХХХ за 2019-2021 рр.**

| Показники                               | 2019 р.              |                                 | 2020 р.              |                                 | 2021 р.              |                                 | Відхилення<br>2021 р. від<br>2019 р. (+;-) |                  |
|-----------------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|------------------|
|                                         | сума,<br>млн.<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн.<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн.<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | абсо-<br>лютне,<br>млн грн                 | віднос-<br>не, % |
| Кредити та аванси банкам                | 27118                | 31,3                            | 25059                | 31,3                            | 26243                | 27,8                            | -875                                       | -3,2             |
| Кредити та аванси клієнтам              | 59544                | 68,7                            | 55021                | 68,7                            | 68218                | 72,2                            | 8674                                       | 14,6             |
| Загальна сума кредитного портфелю банку | 86662                | 100,0                           | 80080                | 100,0                           | 94461                | 100,0                           | 7799                                       | 9,0              |

Аналіз даних табл. 2.5 показав, що за останні три роки вартість кредитного портфеля ХХХ збільшилась на 7799 млн грн інакше кажучи на 9 %, при цьому активи банку за цей самий проміжок часу зросли на 91573 млн грн або на 29,6 %. Зростання вартості кредитного портфеля протягом останніх трьох років відбувалося повільніше, ніж зростання вартості активів банку. При цьому кредити надані комерційним банкам скоротились на 875 млн грн або на 3,2 %, кредити надані фізичним і юридичним особам зросли на 8674 млн грн або на 14,6 %.

Проаналізуємо частку кредитного портфеля банку у складі активів (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз частки кредитного портфелю у складі активів  
XXX за 2019-2021 рр.**

| Показники                               | 2019 р.                 | 2020 р.                 | 2021 р.                 | Відхилення<br>2021 р. від<br>2019р. (+;-), % |
|-----------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|
|                                         | у %<br>до під-<br>сумку | у %<br>до під-<br>сумку | у %<br>до під-<br>сумку |                                              |
| Кредити та аванси банкам                | 8,8                     | 6,6                     | 6,5                     | -2,2                                         |
| Кредити та аванси клієнтам              | 19,2                    | 14,4                    | 17,0                    | -2,2                                         |
| Загальна сума кредитного портфелю банку | 28,0                    | 20,9                    | 23,5                    | -4,4                                         |
| Загальна сума активів                   | 100,0                   | 100,0                   | 100,0                   | x                                            |

Згідно даних табл. 2.6. кредити та аванси видані банкам у складі активів займають 8,8 %, 6,6 % та 6,5 % відповідно у 2019-2021 рр., при цьому за досліджуваний період кредити та аванси банкам у складі активів скоротились на 2,2 в.п. Кредити та аванси клієнтам у складі активів XXX за період дослідження скоротились також на 2,2 в.п. і мають у складі активів банку відповідно 19,2 %, 14,4 % та 17,0 % у 2019-2021 рр. Загальна сума кредитного портфелю банку у складі активів складає відповідно 28,0 %, 20,9 % та 23,5 % відповідно у 2019-2021 рр.

При цьому за досліджуваний період питома вага кредитного портфелю у складі активів має тенденцію до скорочення на 4,4 в.п. Слід акцентувати, що структура активів у XXX є нетиповою для банківської системи України, в якій активи, зазвичай, складаються з вартості кредитного портфелю банку, а інвестиційна діяльність, навпаки, розвинена слабо. Це пов'язано з тим, що до портфеля інвестиційних цінних паперів входять облігації внутрішньої державної позики, отримані банком у період націоналізації.

Таким чином, наведений вище аналіз доводить, що кредитний портфель XXX становить близько 1/4 його активів.

Детальний аналіз кредитів та авансів клієнтам у складі кредитного портфелю XXX за суб'єктами надання позик поданий нами в межах табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки та структури кредитів та авансів клієнтам згідно  
суб'єктів надання позик ХХХ за 2019-2021 рр.**

| Показники                                                                                         | 2019 р.          |                                 | 2020 р.          |                                 | 2021 р.          |                                 | Відхилення 2021 р.<br>від 2019 р. (+;-) |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
|                                                                                                   | сума,<br>млн грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | абсо-<br>лютне,<br>млн грн              | відно-<br>сне, % |
| Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель | 210579           | 71,1                            | 164332           | 70,6                            | 163513           | 67,4                            | -47066                                  | -22,4            |
| Кредити юридичним особам                                                                          | 6250             | 2,1                             | 5509             | 2,4                             | 4091             | 1,7                             | -2159                                   | -34,5            |
| Кредити фізичним особам, в т.ч.:                                                                  | 69499            | 23,5                            | 54967            | 23,6                            | 60992            | 25,1                            | -8507                                   | -12,2            |
| - кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП)                                        | 8555             | 2,9                             | 6859             | 3,0                             | 11903            | 4,9                             | +3348                                   | +39,1            |
| Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, в т.ч.:                                        | 2312             | 0,8                             | 2157             | 0,9                             | 2069             | 0,9                             | -243                                    | -10,5            |
| - фізичні особи                                                                                   | 1152             | 0,4                             | 1052             | 0,5                             | 735              | 0,3                             | -417                                    | -36,2            |
| - юридичні особи                                                                                  | 742              | 0,3                             | 588              | 0,3                             | 267              | 0,1                             | -475                                    | -64,0            |
| - підприємства малого та середнього бізнесу (МСП)                                                 | 418              | 0,1                             | 517              | 0,2                             | 1067             | 0,4                             | +649                                    | +155,3           |
| Придбані/створені знецінені кредити                                                               | 94               | 0,03                            | 76               | 0,03                            | 0                | 0,0                             | -94                                     | -100,0           |
| Усього кредити                                                                                    | 296043           | 100,0                           | 232772           | 100,0                           | 242568           | 100,0                           | -53475                                  | -18,1            |
| Резерв під очікувані кредитні збитки                                                              | 236499           | x                               | 177751           | x                               | 1174350          | x                               | 937851                                  | 396,6            |
| Всього кредитів та авансів клієнтам                                                               | 59544            | x                               | 55021            | x                               | 68218            | x                               | 8674                                    | 14,6             |

Згідно даних табл. 2.7, у складі кредитів та авансів клієнтам кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель становили у 2021 р. 67,4 % від загального кредитного портфеля банку у 2021 р., кредити фізичним особам становили - 25,1 %, кредити юридичним особам становили 1,7 %, кредити підприємствам малого та середнього бізнесу – 4,9 %, дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – 0,9 %.

Отже, вартість кредитів та авансів клієнтам у складі кредитного портфеля у 2019 р. становила 296043 млн грн, але у 2020 р. зменшилася до 232772 млн грн, тобто на 21,4 %.

Однак, вже у 2021 р. кредитний портфель збільшився до 242568 млн грн за рахунок збільшення вартості кредитування фізичних осіб та підприємств малого та середнього бізнесу.

За аналізований період зменшилася вартість:

- кредитів та дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель, на 47066 млн грн (або на 22,4 %);
- кредитів юридичним особам на 2159 млн грн (або на 34,5 %);
- кредитів фізичним особам на 8507 млн грн (або на 12,2 %);
- дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом на 243 млн грн (або на 10,5 %);
- придбаних/створених знецінених кредитів на 94 млн грн (або на 100,0 %).

При цьому кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП) збільшилися на 3348 млн грн (або на 39,1 %). В свою чергу, загальна сума кредитів зменшилася на 53475 млн грн, тобто на 18,1 %.

У 2019 р. частка кредитування фізичних осіб становила 23,5 % вартості банківського кредитного портфеля (69499 млн грн з 296043 млн грн), а у 2021 р. частка цього сегменту становила 25,1% (60992 млн грн з 242568 млн грн).

## **2.2. Аналіз ризиків та рівня диверсифікації кредитного портфеля банку**

Питання ризику відносно кредитного портфеля є досить важливим, оскільки кредитним операціям належить значна частка у складі активних операцій банку, то з впевненістю можемо сказати, що ризик кредитних операцій провокує ризик активних операцій в цілому, що може призвести до втрати прибутку банком а бо ж навіть до його банкрутства. Питання кредитного ризику банків активно моніторить і монетарний регулятор, оскільки показники кредитного ризику включені до нормативів НБУ, що є індикаторами безвиїзної перевірки діяльності комерційних банків.

Одним із способів захисту від кредитного ризику є зменшення його концентрації за рахунок диверсифікації кредитного портфеля. Диверсифікація кредитного портфеля дозволяє розпорошити ризик шляхом збільшення об'єктів надання кредитних операцій за строками, клієнтами, класом ризику боржника. Отже, диверсифікація дозволяє отримати прибуток від одних суб'єктів, коли за іншими є втрати. Також варто відзначити і такий захист від ризику як надання кредитів з заставою, яка стане об'єктом банківської реалізації у випадку неповернення позики.

Тож проаналізуємо диверсифікацію в межах кредитування фізичних осіб за кредитними продуктами в ХХХ (2.8).

За результатами аналізу, суми виданих кредитів за кредитними картками зменшилися на 6576 млн грн (або на 12,7 %), іпотечні кредити на 1609 млн грн (або на 14,0 %), інші кредити на 415 млн грн (або на 83,3 %).

В свою чергу, вартість споживчих кредитів збільшилася на 1195 млн грн (або на 28,8 %), а кредитів на придбання авто на 144 млн грн (або на 57,6 %). Отже, у 2019 р. кредити фізичним особам у загальній структурі кредитів займали частку 23,5 %, а у 2021 р. їх частка збільшилася до 25,1 %, тобто на 1,7 %.

Таблиця 2.8

**Аналіз кредитного портфеля фізичних осіб за кредитними  
продуктами ХХХ за 2019-2021 рр.**

| Показники                              | 2019 р.             |                                 | 2020 р.             |                                 | 2021 р.             |                                 | Відхилення 2021 р.<br>від 2019 р. (+;-) |                  |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
|                                        | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | абсо-<br>лютне,<br>млн грн              | віднос-<br>не, % |
| Кредити<br>фізичним<br>особам, в т.ч.: | 69499               | 23,5                            | 54967               | 23,6                            | 60992               | 25,1                            | -8507                                   | -12,2            |
| - кредитні<br>картки                   | 51890               | 17,5                            | 40609               | 17,5                            | 45314               | 18,7                            | -6576                                   | -12,7            |
| - іпотечні<br>кредити                  | 11467               | 3,9                             | 9566                | 4,1                             | 9858                | 4,1                             | -1609                                   | -14,0            |
| - споживчі<br>кредити                  | 4148                | 1,4                             | 3500                | 1,5                             | 5343                | 2,2                             | +1195                                   | +28,8            |
| - кредити на<br>придбання<br>авто      | 250                 | 0,1                             | 35                  | 0,02                            | 394                 | 0,2                             | +144                                    | +57,6            |
| - інші кредити                         | 498                 | 0,2                             | 129                 | 0,1                             | 83                  | 0,03                            | -415                                    | -83,3            |

Графічне відображення динаміки зміни показників виданих кредитів юридичним та фізичним особам в структурі кредитного портфеля ХХХ за 2019-2021 рр. подано в межах рис. 2.2.

За результатами аналізу табл. 2.8 ми бачимо, що зменшення вартості сегменту фізичних осіб у кредитному портфелі ХХХ до 2020 р. відбулося за рахунок зменшення вартості кредитних операцій завдяки кредитним карткам ХХХ, особливо за рахунок картки «Універсальна». Тому за 2019 - 2020 рр. вартість кредитних операцій за рахунок використання цього кредитного інструменту знизилася з 51890 млн грн до 40609 млн грн, тобто на 11281 млн грн, або на 21,7 %.

У період з 2020 до 2021 р. ми спостерігаємо позитивну тенденцію, тобто збільшення кредитного портфеля фізичних осіб у більшості сегментів, зокрема, вартість за кредитними картами зросла на 4705 млн грн, або на 11,6 %.

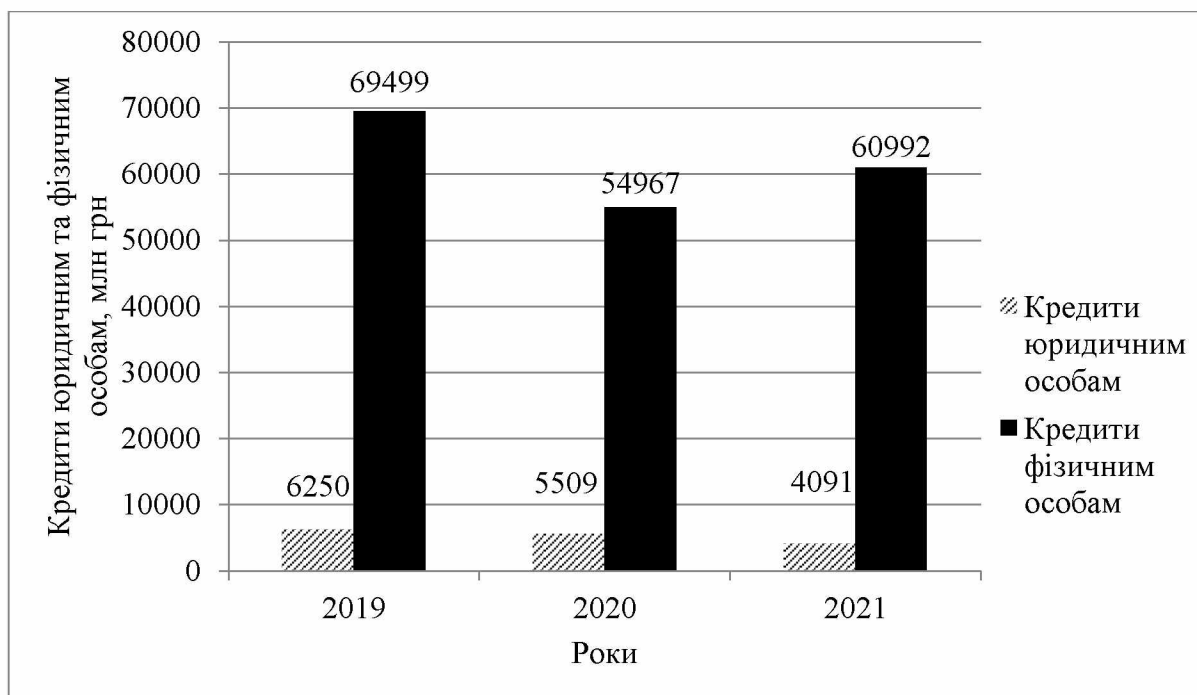


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників виданих кредитів юридичним та фізичним особам в структурі кредитного портфеля ХХХ за 2019-2021 рр., млн грн

Пропонуємо розглянути також диверсифікацію кредитного портфеля ХХХ за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності (табл. 2.9).

Як видно з табл. 2.9, загальна сума кредитів та авансів клієнтам зменшилася на 53475 млн грн або на 18,06 %. Зокрема, кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель, зменшилися на 47066 млн грн або на 22,35 %. Сума кредитів фізичним особам зменшилася на 7772 млн грн, або на 11,18 %. Кредити юридичним особам в галузі АПК та харчової промисловості зменшилися на 971 млн грн (або на 50,0 %), а їх частка знизилася з 0,66 % у 2019 р. до 0,40 % у 2021 р. В галузі товарів народного споживання кредити збільшилися на 34млн грн (або на 2,85 %), а їх частка зросла з 0,40 % до 0,51 %. Кредити іншим галузям зменшилися на 1697 млн грн (або на 43,99 %), а їх частка знизилася з 1,30 % до 0,89 %. Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП) в галузі АПК та харчової промисловості збільшилися на 1519 млн грн (або на 65,59 %), а їх частка зросла з 0,78 % у 2019 р. до 1,58 % у 2021 р. В галузі

товарів народного споживання кредити збільшилися на 1360 млн грн (або на 82,37 %), а їх частка зросла з 0,56 % до 1,24 %. Кредити в галузі інфраструктури збільшилися на 340 млн грн (або на 56,76 %), а їх частка зросла з 0,20 % до 0,39 %. Кредити в інших галузях збільшилися на 1847 млн грн (або на 93,90 %), а їх частка зросла з 0,66 % до 1,57 %. В галузі надання побутових, індивідуальних та професійних послуг кредити зменшилися на 1069 млн грн (або на 43,81 %), а їх частка знизилася з 0,82 % до 0,57 %.

Продуктовий портфель корпоративного сектору майже вдвічі більший за продуктовий портфель для сегмента приватних осіб. Також слід зазначити, що вартість кредитних продуктів для сегмента приватних осіб значно вища, ніж для корпоративного сегмента, тому кредитування фізичних осіб вигідніше.

Наступним кроком на шляху дослідження диверсифікації кредитного портфеля комерційного банку, з нашого погляду, повинно стати дослідження процентних доходів в межах окремих груп диверсифікованого кредитного портфеля (табл.2.10).

Дослідження доходів за окремими диверсифікованими групами дозволить проаналізувати яка із даних диверсифікованих груп приносить найбільший дохід. Дане дослідження вплине на подальші прийняття рішень відносно диверсифікації в межах кредитного портфеля.

Аналіз стосовно даних табл. 2.10 вказує, що за період дослідження чистий процентний дохід стосовно об'єкту проведення дослідження зріс в динаміці. на 2013 млн грн або на 5,9 %, що є позитивним і окреслює ефективність здійснення управлінських заходів банку.

Дослідження доходів за кредитним портфелем показало, що в цілому доходи в межах портфелю за період 2019-2021 рр. скоротились на 319 тис. грн або на 1,5 %.

Вважаємо, що зменшення дохідності спровоковане зменшенням обсягу кредитного портфелю банку, що в свою чергу викликане епідемією COVID 19 та військовими діями в межах країни.

Таблиця 2.9

**Структура кредитного портфеля ХХХ за галузями економіки та  
напрямками комерційної діяльності за 2019-2021 рр.**

| Показники                                                                                         | 2019 р.             |                                 | 2020 р.             |                                 | 2021 р.             |                                 | Відхилення<br>2021 р.<br>від 2019 р. (+;-) |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|
|                                                                                                   | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | абсо-<br>лютне,<br>млн<br>грн              | від-<br>носне,<br>% |
| Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель | 210579              | 71,1                            | 164332              | 70,6                            | 163513              | 67,4                            | -47066                                     | -22,4               |
| Кредити фізичним особам                                                                           | 69499               | 23,5                            | 54967               | 23,6                            | 61727               | 25,5                            | -7772                                      | -11,2               |
| Кредити юридичним особам                                                                          |                     |                                 |                     |                                 |                     |                                 |                                            |                     |
| АПК та харчова промисловість                                                                      | 1942                | 0,7                             | 1690                | 0,7                             | 971                 | 0,4                             | -971                                       | -50,0               |
| Товари народного споживання                                                                       | 1192                | 0,4                             | 1085                | 0,5                             | 1226                | 0,5                             | +34                                        | +2,9                |
| Інше                                                                                              | 3858                | 1,3                             | 3322                | 1,4                             | 2161                | 0,9                             | -1697                                      | -44,0               |
| Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП)                                          |                     |                                 |                     |                                 |                     |                                 |                                            |                     |
| АПК та харчова промисловість                                                                      | 2316                | 0,8                             | 2344                | 1,0                             | 3835                | 1,6                             | +1519                                      | +65,6               |
| Товари народного споживання                                                                       | 1651                | 0,6                             | 1419                | 0,6                             | 3011                | 1,2                             | +1360                                      | +82,4               |
| Надання побутових, індивідуальних та професійних послуг                                           | 2440                | 0,8                             | 1337                | 0,6                             | 1371                | 0,6                             | -1069                                      | -43,8               |
| Інфраструктура                                                                                    | 599                 | 0,2                             | 450                 | 0,2                             | 939                 | 0,4                             | +340                                       | +56,8               |
| Інше                                                                                              | 1967                | 0,7                             | 1826                | 0,8                             | 3814                | 1,6                             | +1847                                      | +93,9               |
| Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума                                                | 296043              | 100,0                           | 232772              | 100,0                           | 242568              | 100,0                           | -53475                                     | -18,1               |

Варто сказати, що доходи за кредитним портфелем у складі процентних доходів активних операцій складають 63,7 %, 63,0 % та 59,2 % відповідно у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.10

**Аналіз процентних доходів за кредитним портфелем  
XXX за 2019-2021 рр.**

| Показники                                                                 | 2019 р.             |                                 | 2020 р.             |                                 | 2021 р.             |                                 | Відхилення (+;-)<br>2021 р. від<br>2019 р. |                  |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|------------------|
|                                                                           | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | абсо-<br>лютне,<br>млн<br>грн              | відно-<br>сне, % |
| Доходи за креди-<br>тами та авансами<br>фізичним особам                   | 19014               | 56,2                            | 17896               | 53,3                            | 17949               | 50,1                            | -1065                                      | -5,6             |
| Доходи від забо-<br>ргованості банків                                     | 430                 | 1,3                             | 1446                | 4,3                             | 1190                | 3,3                             | 760                                        | 176,7            |
| Доходи від кредитів<br>підприємствам ма-<br>лого та середнього<br>бізнесу | 1256                | 3,7                             | 1160                | 3,5                             | 1837                | 5,1                             | 581                                        | 46,3             |
| Доходи від кредитів<br>та авансів юридич-<br>ним особам                   | 833                 | 2,5                             | 630                 | 1,9                             | 238                 | 0,7                             | -595                                       | -71,4            |
| Всього доходів за<br>кредитним<br>портфелем                               | 21533               | 63,7                            | 21132               | 63,0                            | 21214               | 59,2                            | -319                                       | -1,5             |
| Всього процентних<br>доходів                                              | 33841               | 100,0                           | 33563               | 100,0                           | 35854               | 100,0                           | 2013                                       | 5,9              |

Доходи за кредитами та авансами фізичним особам у складі процентних доходів складають 56,2%, 53,3 % та 50,1 % відповідно у 2019-2021 рр., однак за період дослідження вони скоротились на 5,6 % або ж на 1065 млн грн.

Доходи від надання ресурсів банкам складають 1,3 %, 4,3 % та 3,3 % відповідно у 2019-2021 рр. і за період дослідження вони збільшились на 760 млн грн або ж у 1,8 рази.

Доходи за кредитами підприємствам малого та середнього бізнесу складають відповідно 3,7 %, 3,5 % та 5,1 % відповідно у 2019-2021 рр. і за період дослідження вони зросли на 581 тис. грн або ж на 46,3 %.

Доходи за кредитами та авансами юридичним особам складають відповідно 2,5 %, 1,9 % та 0,7 % відповідно у 2019-2021 рр., однак за період дослідження доходи за кредитами та авансами юридичним особам скоротились на 595 тис. грн або ж на 71,4 %.

В межах табл. 2.11 узагальнено інформацію відносно процентних витрат в розрізі диверсифікованого кредитного портфеля.

*Таблиця 2.11*

**Аналіз процентних витрат за кредитним портфелем  
XXX за 2019-2021 рр.**

| Показники                                                                   | 2019 р.             |                                 | 2020 р.             |                                 | 2021 р.             |                                 | Відхилення (+;-)<br>2021 р. від<br>2019 р. |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|------------------|
|                                                                             | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | сума,<br>млн<br>грн | у %<br>до<br>під-<br>сум-<br>ку | абсо-<br>лютне,<br>млн<br>грн              | відно-<br>сне, % |
| Витрати за строковими депозитами фізичних осіб                              | 8633                | 60,9                            | 7428                | 62,1                            | 4611                | 70,5                            | -4022                                      | -46,6            |
| Витрати на поточні/розрахункові рахунки                                     | 3151                | 22,2                            | 3419                | 28,6                            | 1519                | 23,2                            | -1632                                      | -51,8            |
| Витрати на строкові депозити юридичних осіб                                 | 349                 | 2,5                             | 574                 | 4,8                             | 197                 | 3,0                             | -152                                       | -43,6            |
| Витрати на заборгованість перед НБУ                                         | 1687                | 11,9                            | 263                 | 2,2                             | 0                   | 0,0                             | -1687                                      | х                |
| Витрати на заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями | 102                 | 0,7                             | 4                   | 0,0                             | 0                   | 0,0                             | -102                                       | х                |
| Всього процентних витрат                                                    | 14174               | 100,0                           | 11961               | 100,0                           | 6537                | 100,0                           | -7637                                      | -53,9            |

Вцілому в межах процентних витрат витрати за 2019-2021 рр. складають 14174 млн грн, 11961 млн грн та 6537 млн грн відповідно.

При цьому за період дослідження дані витрати скоротились на 7637 млн грн або ж на 53,9 %.

Варто відзначити, що за період дослідження процентні витрати скоротились за всіма статтями пов'язаними з кредитним портфелем.

Процентні витрати по строковим депозитам фізичних осіб складають за питомою вагою у складі процентних витрат 60,9 %, 62,1 % та 70,5 % відповідно у 2019-2021 рр. і за період дослідження дані витрати скоротились на 4022 млн грн або ж на 46,6 %, що позитивно впливає на зростання доходів за кредитним портфелем.

Процентні витрати за поточними рахунками за період 2019-2021 рр. скоротились на 1632 млн грн або ж на 51,8 %, процентні витрати за строковими депозитами юридичних осіб за період дослідження скоротились на 152 млн грн або ж на 43,6 %. Заборгованість перед НБУ та заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями взагалі відсутні.

На базі даних табл. 2.12 проаналізуємо відносні показники стосовно здійснення управління кредитними портфелем банку.

*Таблиця 2.12*

**Аналіз ефективності управління кредитними ресурсами  
XXX за 2019-2021 рр.**

| Показники                                           | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення<br>(+,-) 2021 р.<br>від 2019 р. |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Чиста маржа                                         | 10,9    | 8,8     | 7,3     | -3,6                                       |
| Чистий спред                                        | -5,6    | -3,6    | 9,2     | 14,8                                       |
| Відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку | 23,3    | 16,7    | 72,5    | 49,2                                       |
| Ефективність використання банком залучених ресурсів | 13,6    | 7,8     | 20,5    | 6,9                                        |
| Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів      | 0,247   | 0,176   | 1,416   | 1,169                                      |

Аналіз даних поданих в межах табл. 2.12 показав, що чиста маржа банку скоротилась за період дослідження на 3,6 в.п. Хоча чиста маржа динамічно скорочується, однак вона відповідає нормативу у 2019-2021 рр. (норматив не

менше 4,5 %). Чистий спред має негативні значення у 2019 р. та у 2020 р., і хоча процентні доходи банку перевищують процентні витрати, однак зобов'язання є більшими ніж працюючі активи, що спричиняє негативне значення відносно даного показника.

У 2021 р. банк все таки приймає позитивне значення відносно чистого спреду, котре складає 9,2.

Відношення кредитного портфелю до зобов'язань в ХХХ є значно меншим за норматив у 2019-2020 рр.: 23,3 % та 16,7 % відповідно (норматив 70-100 %), що вказує на те, що політика відносно кредитного портфелю не є ефективною в даних роках. У 2021 р. дане відношення складає 72,5 %, тобто відповідає нормативу.

Ефективність використання банком залучених ресурсів підвищується на 6,9 %, що позитивно характеризує політику банку відносно інвестування депозитів в кредитні засоби.

Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів зростає за період дослідження на 1,169.

В межах табл. 2.13 нами узагальнена інформація дотримання нормативів кредитного ризику для ХХХ за 2019-2021 рр.

*Таблиця 2.13*

**Аналіз нормативів кредитного ризику  
ХХХ за 2019-2021 рр.**

| Показники                                                                                          | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення<br>(+,-)<br>2021 р.<br>від 2019 р. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------------|
| Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)                        | 16,64   | 9,62    | 8,01    | -8,63                                         |
| Норматив великих кредитних ризиків (Н8)                                                            | 32,04   | 0,00    | 0,00    | -32,04                                        |
| Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9) | 0,43    | 0,16    | 0,08    | -0,35                                         |

За даними табл. 2.13, розрахований нами норматив стосовно максимального обсягу кредитного ризику складає 16,64%, 9,62 % та 8,01 %

відповідно у 2019-2021 рр., скорочуючись за період дослідження на 8,63 в.п. та приймаючи значення в межах нормативу, що вказує на те, що кредитний ризик за даним показником перебуває в межах норми (норматив повинен складати не менше 25 %).

В межах нормативу перебуває і показник Н8 в ХХХ за 2019-2021 рр.

Норматив відносно максимального обсягу стосовно кредитного ризику операцій із пов'язаними з банком особами Н9 повинен складати не більше 25%, згідно вимог НБУ [16, 44]. Норматив Н9 в межах банку складає 43,0 %, 16,0 % та 8,0 % (за нормативом не більше 25 %), тобто цей показник перевищує нормативне значення у 2019 р. і перебуває в межах нормативу за цим показником у 2020 та 2021 рр.

З метою оцінки кредитного ризику проаналізуємо також кредитний ризик в розрізі фізичних і юридичних осіб за класом боржників.

У табл. 2.14 нами узагальнено кредитні операції ХХХ в розрізі фізичних осіб за класом боржника за період 2019-2021 рр.

*Таблиця 2.14*

**Аналіз кредитного ризику згідно класів боржників фізичних осіб  
ХХХ за 2019-2021 рр.**

| Клас боржника           | 2019 р.       |                 | 2020 р.       |                 | 2021 р.       |                 | Відхилення (+,-) 2021 р. від 2019 р. |             |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------------|-------------|
|                         | сума, млн грн | у % до підсумку | сума, млн грн | у % до підсумку | сума, млн грн | у % до підсумку | абсолютне, млн грн                   | відносне, % |
| 1                       | 916731        | 3,4             | 839591        | 6,1             | 1046765       | 9,7             | 130034                               | 14,2        |
| 2                       | 15445         | 0,1             | 8688          | 0,1             | 7256          | 0,1             | -8189                                | -53,0       |
| 3                       | 118153        | 0,4             | 66152         | 0,5             | 77291         | 0,7             | -40862                               | -34,6       |
| 4                       | 148100        | 0,5             | 85518         | 0,6             | 88281         | 0,8             | -59819                               | -40,4       |
| 5                       | 25897873      | 95,6            | 12717128      | 92,7            | 9622732       | 88,8            | -16275141                            | -62,8       |
| Кредитний ризик вцілому | 27096302      | 100,0           | 13717077      | 100,0           | 10842325      | 100,0           | -16253977                            | -60,0       |

Аналіз даних табл. 2.14 показав, що у складі кредитного ризику фізичних осіб найбільшу питому вагу займає кредитний ризик за п'ятим класом боржника, який складає 95,6 %, 92,7 % та 88,8 % відповідно у 2019-2021 рр. За період дослідження ризик за п'ятим класом боржника знизився на 62,8 %. Варто відзначити і те, що кредитний ризик знизився в межах всіх класів боржників окрім першого, де ризик навпаки збільшився на 14,2 %. Вцілому кредитний ризик в межах фізичних осіб знизився на 60 %.

Аналіз кредитного ризику за класами боржників юридичних осіб поданий нами в межах табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Аналіз кредитного ризику за класами боржника юридичних осіб  
XXX за 2019-2021 рр.**

| Клас боржника           | 2019 р.       |                 | 2020 р.       |                 | 2021 р.       |                 | Відхилення (+,-) 2021 р. від 2019 р. |             |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------------|-------------|
|                         | сума, млн грн | у % до підсумку | сума, млн грн | у % до підсумку | сума, млн грн | у % до підсумку | абсолютне, млн грн                   | відносне, % |
| 1                       | 321678        | 0,2             | 274115        | 0,2             | 337581        | 0,2             | 15903                                | 4,9         |
| 2                       | 44082         | 0,0             | 10211         | 0,0             | 15249         | 0,0             | -28833                               | -65,4       |
| 3                       | 106238        | 0,0             | 136314        | 0,1             | 157334        | 0,1             | 51096                                | 48,1        |
| 4                       | 58770         | 0,0             | 15 919        | 0,0             | 12037         | 0,0             | -46733                               | -79,5       |
| 5                       | 12987         | 0,0             | 16 021        | 0,0             | 6229          | 0,0             | -6758                                | -52,0       |
| 6                       | 3090          | 0,0             | 7078          | 0,0             | 48            | 0,0             | -3042                                | -98,4       |
| 7                       | 1481          | 0,0             | 557           | 0,0             | 87            | 0,0             | -1394                                | -94,1       |
| 8                       | 1908          | 0,0             | 6197          | 0,0             | 1096          | 0,0             | -812                                 | -42,6       |
| 9                       | 66513         | 0,0             | 88231         | 0,1             | 13445         | 0,0             | -53068                               | -79,8       |
| 10                      | 212813856     | 99,7            | 168020539     | 99,7            | 164592342     | 99,7            | -48221514                            | -22,7       |
| Кредитний ризик вцілому | 213430603     | 100,0           | 168575182     | 100,0           | 165135448     | 100,0           | -48295155                            | -22,6       |

Згідно даних табл. 2.15 аналіз кредитного ризику за класами боржника юридичних осіб показав, що кредитний ризик юридичних осіб за період дослідження знизився на 48295155 млн грн або на 22,6 %.

При цьому у складі кредитного ризику юридичних осіб найбільшу питому має ризик за десятим класом боржників, який за питомою вагою складає 99,7 %, відповідно у всіх досліджуваних роках.

При цьому за період дослідження даний ризик скоротився на 22,7 % або на 48221514 млн грн.

Слід акцентувати, що кредитний ризик юридичних осіб збільшився лише в межах першого класу боржників на 15903 млн грн або 4,9 % та в межах третього класу боржників на 51096 млн грн або на 48,1 %.

Дослідження диверсифікації в межах кредитного портфеля, дослідження доходів, витрат, кредитного ризику в межах диверсифікованих груп кредитного портфеля – це не лише аналіз дійсного стану управлінських заходів комерційного банку, а й путівник в прийнятті рішень відносно управління кредитним портфелем в майбутніх періодах.

Вважаємо, що кредитний портфель та диверсифікація в межах нього потребує особливої уваги в реаліях військового стану, адже диверсифікація кредитного портфелю – запорука стабільності діяльності окремого комерційного банку, який створює синергічний ефект відносно стабільності банківської системи в цілому.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ**

#### **3.1. Засоби оптимізації структури кредитного портфеля**

Виходячи з особливостей структури кредитного портфеля ХХХ, можна виділити основні напрямки підвищення ефективності управління ним:

1) підвищення якості кредитного портфеля банку шляхом санації проблеми зі спеціальними проблемними кредитами, які банк отримав від перших власників і виділені ним в окремий портфель, а також за рахунок зниження ризику виданих нових кредитів [30, 58]. Це дозволить банку зменшити обсяг резервів, тобто знизити ризиковість кредитного портфеля, а вивільнені кошти спрямувати на збільшення вартості кредитного портфеля за рахунок надання нових, більш безпечних кредитів, що, в свою чергу, призведе до підвищення його прибутковості, оскільки тільки активні кредити приносять прибуток.

З метою забезпечення ефективного управління проблемними активами ХХХ передбачається виконання наступних завдань: а) попередження виникнення та вчасне виявлення проблемних кредитів, ефективна робота з потенційно проблемними кредитами; б) зменшення розміру та частки проблемних кредитів у портфелі банку шляхом розроблення та реалізації заходів щодо стягнення такої заборгованості, зокрема, реструктуризації, досудового врегулювання, звернення стягнення на заставне майно, його прогнозований продаж тощо; в) побудова комплексної та ефективної системи управління проблемною заборгованістю.

Вчасно виявляти проблемні кредити, з нашого погляду, слід шляхом здійснення дослідження стосовно середовища функціонування позичальника та детального дослідження його фінансового стану. Виявлення та оцінка факторів індивідуального середовища позичальника-юридичної особи, які

негативно впливають на його кредитоспроможність, можна здійснювати методом експертних оцінок у послідовності поданій в межах рис.1 додатку Д [57, 58]. До експертизи залучаються науковці, які здійснюють дослідження питання вдосконалення кредитної політики комерційних банків та працівники ХХХ, діяльність яких безпосередньо пов'язана з організацією кредитних операцій та забезпеченням безпеки банку.

Експертна оцінка проводиться в три етапи:

- 1) організація оцінювання експертами;
- 2) збір експертних висновків;
- 3) узагальнення отриманих результатів.

Узгодженість думок експертів визначається за допомогою коефіцієнта конкордації з перевіркою його значення за критерієм Пірсона. У разі суперечливості оцінок експертів проводиться повторна експертиза. Потім визначається клас позичальника-юридичної особи. Далі визначається ймовірність дефолту позичальника-юридичної особи, яка здійснюється на основі визначеного на попередньому етапі оцінки класу позичальника-юридичної особи та обґрунтованого судження ХХХ щодо доцільності коригування класу боржника.

На першому етапі оцінки кредитоспроможності досліджуваних підприємств необхідно сформувати систему кількісних та якісних показників відповідно до запропонованого методичного підходу (Додаток Д, табл. 1). Визначені вагові коефіцієнти складових і показників кредитоспроможності позичальника, які наведено у Додатку Д, є основою для побудови відповідних інтегральних показників.

У табл. 3.1 проведено ідентифікацію (класифікацію) загроз фінансово-економічній безпеці ХХХ. На підставі розрахунків визначаємо інтегральні оцінки складових кредитоспроможності позичальника, що характеризуються якісними показниками. На основі значень інтегральних показників кредитоспроможності досліджуваного підприємства, визначаємо клас позичальника, з урахуванням рекомендацій представлених у Постанові Правління НБУ № 351 та коефіцієнти ймовірності його дефолту [43].

Таблиця 3.1

**Визначення класу загроз фінансово-економічній безпеці  
XXX у 2021 р.**

| Подія                                             | Загроза                                   |                         |                       |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
|                                                   | Зниження кредитоспроможності позичальника | Зниження прибутку банку | Втрати капіталу банку |
| Зниження класу позичальника                       | Реальна                                   | Реальна                 | Потенційна            |
| Ймовірність дефолту позичальника (PD) більше 25 % | Високоймовірна                            | Високоймовірна          | Високоймовірна        |
| Рівень повернення боргу за активом (RR) менше 1,0 | Реальна                                   | Потенційна              | Реальна               |

Далі порівнюємо значення коефіцієнта ймовірності дефолту підприємства із розрахованими даними та знаходимо відхилення. Розрахунок рівня погашення заборгованості за рахунок здійснення забезпечення та інших надходжень (RR) проводиться на основі умовних даних щодо застави (застава обладнання на суму 100 000 тис. грн). На підставі визначеного класу позичальника, рівня неповернення позичальника та рівня погашення боргу за рахунок реалізації застави та інших надходжень визначаємо (класифікуємо) основні загрози фінансово-економічній безпеці XXX (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Визначення класу загроз фінансово-економічній безпеці  
XXX у 2021 р.**

| Загроза                                   | Клас загрози             |
|-------------------------------------------|--------------------------|
| Зниження кредитоспроможності позичальника | Потенційна, малоймовірна |
| Зниження прибутку банку                   | Потенційна, малоймовірна |
| Втрати капіталу банку                     | Потенційна, малоймовірна |

Запропонований підхід дозволяє більш об'єктивно та точно оцінити рівень кредитоспроможності позичальника та визначити основні загрози фінансово-економічній безпеці XXX.

Основними інструментами управління потенційно проблемною та проблемною заборгованістю є: 1) віддалені контакти: телефонні дзвінки,

повідомлення на контактний телефон клієнта, Приват-24, дзвінки по системі IVR, листи-повідомлення, месенджери; 2) прямі зустрічі з боржниками з метою обговорення подальшої роботи з клієнтом у напрямку погашення заборгованості; 3) претензійно-позовна робота: подання позовів до судів про примусове стягнення заборгованості державними органами або приватними виконавцями; 4) реструктуризація боргу з метою відновлення платоспроможності за такими сценаріями: реструктуризація беззаставних кредитів роздрібного бізнесу; реструктуризація споживчих кредитів; реструктуризація проблемних активів клієнтів малого та середнього бізнесу; списання безнадійної заборгованості з балансу банку за рахунок резерву відповідно до облікової політики банку; аутсорсинг; факторинг; робота із заставним майном, яка передбачає його реалізацію та набуття права власності [6, 30, 35];

2) скорочення частки непрацюючих кредитів. Зокрема, нами під час дослідження, обґрунтовано проект вдосконаленої структури кредитного портфеля банку, в межах якого запропоновано скоротити частку непрацюючих кредитів (табл. 3.3). Для обґрунтованого проекту взято дані діяльності XXX за 2021 р., зокрема дійсні обсяги кредитів, непрацюючих кредитів та процентний дохід за кредитними операціями. Згідно даного проекту можна побачити, що скорочення частки непрацюючих кредитів призведе до збільшення обсягів процентних доходів за кредитними операціями. При чому, найбільший дохід ми отримаємо за агресивного підходу. Однак, тут варто відзначити і те, що зростання доходу провокує і більший фінансовий ризик.

Агресивний підхід передбачає скорочення частки непрацюючих кредитів до 10 %, однак таке скорочення пропонується за рахунок зниження відсоткової ставки аж на 3 %.

Дане зниження можливе лише якщо воно генеруватиме прибуток, котрий залежить від вартості залучення ресурсів для комерційного банку, а тому звісно даний проект досить ризиковий і в кінцевому випадку може призвести як до додаткових прибутків, так і до збитків або ж взагалі втрати капіталу;

Таблиця 3.3

**Проект вдосконаленої структури кредитного портфелю**  
**XXX, млн грн**

| Кредитні операції,<br>млн грн                | 2021 р. | Проект                         |                                |                             |
|----------------------------------------------|---------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|                                              |         | Оптиміс-<br>тичний<br>сценарій | Песиміс-<br>тичний<br>сценарій | Агресив-<br>ний<br>сценарій |
| Всі кредити                                  | 249621  | 249621                         | 249621                         | 249621                      |
| Непрацюючі кредити                           | 174533  | 74887                          | 74887                          | 24962                       |
| Частка непрацюючих<br>кредитів, %            | 69,9    | 30,0                           | 30,0                           | 10,0                        |
| Процентний дохід за<br>кредитними операціями | 21214   | 29700                          | 29700                          | 33921                       |
| Знижка на кредити 2 %                        | x       | x                              | 594                            | x                           |
| Знижка на кредити 3 %                        | x       | x                              | x                              | 1018                        |
| Процентний дохід з<br>урахуванням знижки     | x       | x                              | 29106                          | 32903                       |

3) співставність між строками залучення депозитів та строками розміщення даних депозитів в кредитні засоби. Дана співставність досягається за рахунок розрахунку показників дюрації активів і пасивів (табл. 3.4). Цей підхід дозволяє сформувати імунізований баланс, що забезпечить найбільший прибуток для банку. Даний імунізований баланс формує захист від коливань відносно відсоткових ставок. Згідно цього підходу управління відсотковим ризиком здійснюється наступним чином: а) додатній розрив стосовно дюрації активів та зобов'язань ( $DA > DL$ ) провокує зростання вартості відносно капіталу у тому випадку коли відбувається підвищення відсоткових ставок в межах ринку в цілому. За зниження відсоткових ставок в межах ринку в цілому відбувається все навпаки; б) якщо дюрація відносно активів є меншою за дюрацію відносно пасивів ( $DA < DL$ ), то маємо протилежну ситуацію: підвищення ставок в межах ринку провокує скорочення капіталу, а їх зниження діє навпаки;

4) збільшення вартості кредитного портфелю та його частки в структурі активів банку за рахунок активізації діяльності банку в сегменті юридичних осіб із збереженням лідируючих позицій у сегменті фізичних осіб, що дозволить підвищити прибутковість кредитної діяльності цього банку [30, 58].

Таблиця 3.4

**Управління кредитним портфелем банку з використанням підходу  
імунізації ХХХ**

| Найменування статті        | 2021 р.          | Проект                                                                                 |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                        |
|----------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | сума,<br>млн грн | Зростання показника дюрації кредитів на 1 % за стабільного показника дюрації депозитів | Зниження показника дюрації кредитів на 5 % за стабільного показника дюрації депозитів | Зниження показника дюрації кредитів на 10 % за стабільного показника дюрації депозитів | Зниження показника дюрації кредитів на 15 % за стабільного показника дюрації депозитів |
| Депозитні операції         | 325306           | 325306                                                                                 | 325306                                                                                | 325306                                                                                 | 325306                                                                                 |
| Кредитні операції          | 242568           | 242568                                                                                 | 242568                                                                                | 242568                                                                                 | 242568                                                                                 |
| Показник дюрації депозитів | 2,2              | 2,2                                                                                    | 2,2                                                                                   | 2,2                                                                                    | 2,2                                                                                    |
| Показник дюрації кредитів  | 2,5              | 2,53                                                                                   | 2,4                                                                                   | 2,25                                                                                   | 2,1                                                                                    |
| Чистий процентний дохід    | 21214            | Зростатиме разом із зростанням відсоткової ставки                                      | Зростатиме разом із зростанням відсоткової ставки                                     | Зростатиме разом із зростанням відсоткової ставки                                      | Знижуватиметься разом із зростанням відсоткової ставки                                 |
|                            |                  | Знижуватиметься разом із скороченням відсоткової ставки                                | Знижуватиметься разом із скороченням відсоткової ставки                               | Знижуватиметься разом із скороченням відсоткової ставки                                | Зростатиме разом із скороченням відсоткової ставки                                     |

Вважаємо, що до заходів спрямованих на підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку слід також віднести:

- підвищення ефективності найбільшої конкурентної переваги банку – оптимізації клієнтської бази та їх знань;
- підвищення надійності, мобільності та масштабованості процесів і систем.

### 3.2. Шляхи мінімізації кредитного ризику комерційного банку

Однією з причин недостатнього контролю кредитного ризику є недотримання банком принципу превентивності, який передбачає завчасне здійснення контролю з метою запобігання виникненню істотних відхилень фактичного рівня кредитного ризику від установлених нормативів [47].

З метою ефективного виконання завдання щодо раціонального формування кредитної політики ХХХ та її успішної реалізації варто застосувати комплексний підхід до управління кредитним ризиком в банку як частини загальної системи оцінки та управління ризиками.

Технологічну послідовність впровадження антисипативного планування в ХХХ в аспекті контролю та мінімізації кредитного ризику подано на рис. 3.1. Для виявлення слабких сигналів доцільно визначити, чи є виявлений сигнал: 1) зміною ситуації, суттєвим симптомом, пов'язаним з діяльністю ХХХ в частині здійснення кредитних операцій, чи лише випадковою зміною, чи являє собою неповну інформацію про будь-яку подію; 2) як сигнали можуть бути виявлені на самій ранній стадії, щоб залишалося якомога більше часу для здійснення необхідної відповідної реакції; кількісну та якісну оцінку рівня загроз зростання кредитних ризиків. Всі сигнали про виникнення потенційних явищ у середовищі ХХХ поділяються на три групи за рівнем сили: слабкі; середні; сильні сигнали (табл. 1 додатку Ж) [35]. Слабкі сигнали містять інформацію лише про можливість потенційних змін умов роботи та джерело їх виникнення, а тому потребують подальшої обробки та інтерпретації [2, 6, 8, 30, 58]. Тобто фахівці з антисипативного менеджменту повинні самостійно інтерпретувати подальший розвиток слабких сигналів до середніх і сильних, не чекаючи власного органічного розвитку, щоб передбачити події, які будуть ідентифіковані за відповідними слабкими сигналами.

З позиції теорії ймовірності ідентифікована можливість або загроза зміни рівня кредитного ризику банку за слабким сигналом є випадковою подією. Водночас існує ймовірність ( $0 \leq p \leq 1$ ), що вона відбудеться за заданих умов.

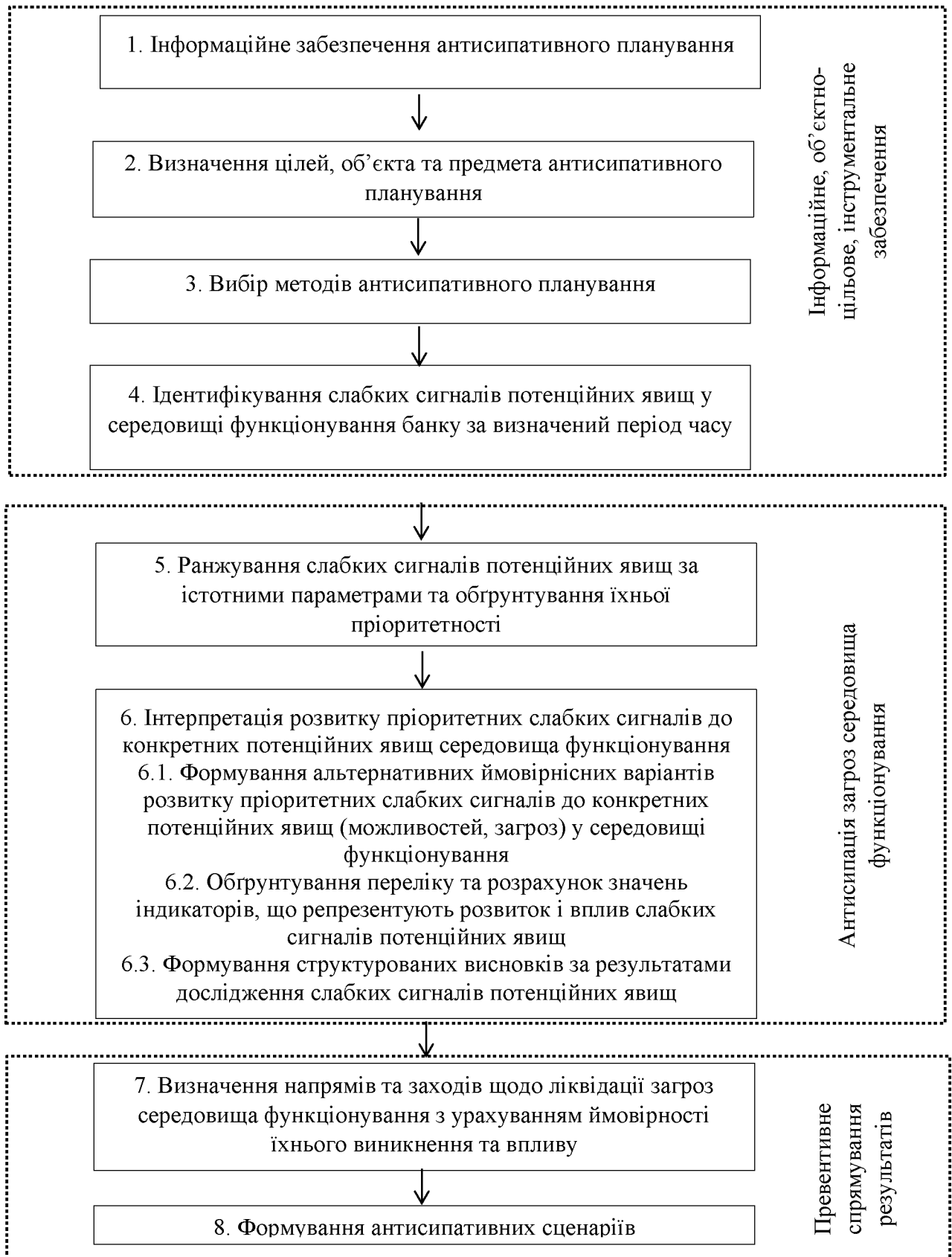


Рис. 3.1. Послідовність реалізації антисипативного планування XXX в контексті контролю та мінімізації кредитного ризику

Відповідно, якщо вибрати певний показник, який відображає вплив потенційної події на зміну рівня кредитних ризиків, то його значення в цьому контексті є випадковим значенням, тобто значенням, яке за результатами перевірок може приймати певні значення (з безлічі його значень) з певним рівнем ймовірності. У рамках сценарного аналізу здійснюється поєднання виявлених слабких сигналів (загроз) і на основі цього формуються сценарії їх впливу на можливість зміни рівня кредитного ризику банку.

Такі сценарії розкривають кілька ймовірних траєкторій розвитку слабого сигналу до відповідних потенційних явищ і перелік адекватних заходів для запобігання впливу виявлених факторів.

Слабкі сигнали доцільно оцінювати на основі таксономічного аналізу. Першим кроком є формування матриці характеристик (ознак) багатовимірних одиниць спостережень. Наступний етап — стандартизація значень елементів матриці. Потім здійснюється поділ ознак на стимулятори (підвищення яких може позитивно впливати на рівень кредитного ризику) та дестимулятори (негативний вплив на рівень кредитного ризику). Для визначення інтегрального таксономічного показника реалізації слабого сигналу визначають відстань між окремими спостереженнями та векторним еталоном. За отриманими значеннями відстаней між окремими спостереженнями розраховується таксономічний показник. У свою чергу, в залежності від ступеня реалізації слабого сигналу, який визначається на основі розрахунку таксономічного показника, можна виділити наступні типи сценаріїв впливу на можливість зміни рівня кредитного ризику XXX [35]: 1) песимістичний — значення таксономічного показника знаходиться в межах 0-0,5; 2) базовий — значення таксономічного показника становить 0,5; 3) оптимістичний — значення таксономічного показника знаходиться в межах 0,5-1. За кожним визначеним сценарієм доцільно сформулювати комплекс заходів, які обмежуватимуть вплив загроз підвищення рівня кредитного ризику XXX. Таким чином, в випереджувальному сценарії закладається повна інформаційна

база для формування випереджувальних управлінських рішень у системі контролю та мінімізації кредитного ризику.

На основі застосування експертного методу антисипативні управлінські рішення в системі контролю та мінімізації кредитного ризику за зовнішніми сигналами на основі песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв розглянуто в Додатку Ж (табл. 2). Отже, за різних сценаріїв розвитку, у разі виявлення певних слабких сигналів, зумовлених факторами зовнішнього середовища, ХХХ створюватиме комплекс заходів щодо їх усунення або локалізації.

Для оцінки очікуваних кредитних збитків ХХХ на портфельній основі використовуються історичні дані (щодо подій дефолтів, збитків у разі дефолту тощо) груп кредитів зі схожими характеристиками з урахуванням прогностичних макроекономічних показників (середня заробітна плата, сальдо поточного рахунку, обмінний курс, ціна на паливо, ціна на основні експортні товари (наприклад, пшеницю), ВВП та інші показники) з використанням сценаріїв, зважених за ймовірністю – базового, оптимістичного та песимістичного. Прогнози ХХХ щодо економічних показників за два роки (табл. 3 додатку Ж) [35].

В табл. 3.5 представлено вплив застосування декількох сценаріїв на розмір очікуваних кредитних збитків на основний сегмент кредитного портфелю ХХХ [35].

Вплив застосування кількох економічних сценаріїв на розмір очікуваних кредитних збитків визначено як порівняння суми очікуваних кредитних збитків у результаті застосування 100% зважування до базового сценарію для кожного етапу з сумою очікуваних кредитних збитків у разі застосування кількох зважених сценаріїв станом на 31 грудня 2021 р. [35].

ХХХ регулярно перевіряє та аналізує макропоказники на предмет їх впливу на очікувані кредитні збитки та за необхідності змінює їх перелік і сценарні ваги. У зв'язку з наслідками пандемії COVID-19 та військових дій в

країні ХХХ переглянув підходи до оцінки можливих кредитних збитків та розміру обов'язкових резервів.

Таблиця 3.5

**Вплив застосування сценаріїв на розмір очікуваних кредитних збитків ХХХ**

| Стадія оцінки очікуваних кредитних збитків                | Вплив декількох сценаріїв | Вплив базового сценарію | Ефект застосування декількох сценаріїв |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
| З оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців | 942                       | 850                     | 92                                     |
| З оцінкою кредитних збитків в межах строку дії кредиту    | 161                       | 154                     | 7                                      |
| Знецінені кредити                                         | 1 481                     | 1 464                   | 17                                     |
| Всього                                                    | 2 584                     | 2 468                   | 116                                    |

Вибір конкретного заходу реагування має здійснюватися за низкою критеріїв (ресурсні можливості, пріоритетність і терміни реалізації заходів, рівень їх ефективності, охоплення, сумісність із загальними цілями банку). Для формування складної системи виявлення слабких сигналів важливо налаштувати роботу антисипативного управління з двох сторін: методологічної – передбачає чітке визначення часових рамок прийняття рішень, а також формування системи методів збору та аналізу інформації у внутрішньому та зовнішньому середовищах щодо виявлення слабких сигналів; організаційної – заснований на формуванні відповідної структури, яка дозволить оптимізувати процес передачі інформації про слабкі сигнали від середовища до працівника з метою їх подальшої обробки [6, 30, 58].

З метою окреслення кредитних збитків ХХХ оцінює власні фінансові активи згідно із рейтингами і показниками стосовно імовірності дефолтів. Дані рейтинги оприлюднені міжнародними рейтинговими агентствами Fitch Ratings, Moody's і Standard&Poor's (табл. 3.6) [35]. Науковці вважають, що якщо комерційний банк має високий кредитний рейтинг, то він не спроможний до дефолту.

Таблиця 3.6

**Оцінка кореспондентських рахунків та депозитів «овернайт» в банках з використанням рейтингів та показників імовірності дефолтів для ХХХ за 2019-2021 рр.**

| Рейтинги                   | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення (+;-), млн грн |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|
| Рейтинг Aa1-Aa2, млн грн   | 10172   | 14253   | 18994   | 8822                      |
| Рейтинг A1-A2, млн грн     | 4738    | 5762    | 3276    | -1462                     |
| Рейтинг Baa1-Baa3, млн грн | 1468    | 1616    | 1835    | 367                       |
| Рейтинг Ba2-Ba3, млн грн   | 1       | 39      | 47      | 46                        |
| Рейтинг B3, млн грн        | 5       | 85      | 7       | 2                         |
| Без рейтингу, млн грн      | 21      | 11      | 81      | 60                        |

Статистика міжнародних рейтингових агентств дане твердження підтверджує. Для найвищих рейтингів в межах інвестиційної категорії (ААА та АА) частка дефолтів складає приблизно від 0,4 до 0,7 %. Зниження рейтингу провокує зростання ймовірності дефолту. Чим нижче рейтинг тим вище можлива частота дефолтів.

Кредитний рейтинги Aa1-Aa2, Рейтинг A1-A2 окреслює зобов'язання найвищої якості з найменшим кредитним ризиком, зобов'язання із високою якістю та якістю вище за середню. Дана група в межах ХХХ є найбільш чисельною, що вказує на те, що банк має незначний кредитний ризик.

Група рейтингу Baa1-Baa3, рейтинг Ba2-Ba3, рейтинг B3 (окреслюють зобов'язання нижче середньої якості, ризикові зобов'язання з якостями спекулятивних інструментів, зобов'язання з високим ступенем спекулятивні) за чисельністю є незначною, що вказує на незначний кредитний ризик.

У ХХХ взагалі відсутні зобов'язання з досить високим кредитним ризиком, зобов'язання близькі до дефолту та зобов'язання в стані дефолту, що є позитивним.

Проаналізуємо також заборгованість банків за кредитною якістю (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Заборгованість банків за кредитною якістю для  
XXX за 2019-2021 рр.**

| Рейтинги                                                                        | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення<br>(+;-), млн грн |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------|
| Депозитні<br>сертифікати<br>Національного банку<br>України, млн грн             | 27043   | 25006   | 26212   | -831                         |
| Дебіторська<br>заборгованість за<br>фінансовим лізингом<br>(Рейтинг В), млн грн | 75      | 53      | 31      | -44                          |
| Всього кредити та<br>аванси банкам, млн<br>грн                                  | 27118   | 25059   | 26243   | -875                         |

XXX у 2021 р. залучав депозитні сертифікати під 8%-9% річних, у 2020 р. банк залучав депозитні сертифікати під 5%-6%.

У 2021 р. з ціллю оцінки кредитної якості XXX використовував рейтинги міжнародної рейтингової агенції Fitch, у 2020 р. банк використовував рейтинги міжнародної рейтингової агенції Moody's. Варто відзначити, що зміна рейтингу не призвела до значного впливу на ймовірні кредитні збитки. Дебіторська заборгованість за рейтингом В є незначною в межах XXX, що вказує на те, що банк має незначний кредитний ризик, оскільки спекулятивні зобов'язання є невеликими за обсягами.

Рівень кадрового забезпечення (тобто рівень кваліфікації, знань, умінь та інтуїтивних здібностей, досвід співробітників у сфері ранньої діагностики потенційних явищ) визначає можливість адекватного відбору необхідних даних, оперативність їх отримання, швидкість і якість обробки.

У зв'язку з тим, що антисипативне управління в цілому та принцип антиципації для контролю та мінімізації кредитного ризику перебуває лише на стадії становлення у вітчизняній практиці та не має належного організаційно-

методичного забезпечення, функції випереджувального менеджменту потрібно приєднувати до існуючих посадових осіб в рамках організаційної структури управління кредитними ризиками. Великі комерційні банки мають запровадити посаду антисипативного менеджера, або створити антисипативний комітет в організаційній структурі управління. Завдання співробітників, які залучаються до реалізації випереджувального підходу, полягає в тому, щоб здійснювати такий управлінський вплив, щоб з урахуванням своєчасного виявлення сигналів про можливі зміни ризикових позицій, забезпечити оптимізацію співвідношення «ризик-прибуток» - максимізація прибутку при заданому рівні кредитного ризику або мінімізація ризику для забезпечення бажаного рівня прибутковості. З використанням випереджувального підходу до контролю та мінімізації кредитного ризику ХХХ має можливість вжити адекватних заходів до того, як загрозлива проблема можливого підвищення рівня кредитного ризику постане гостро, а також завчасно створити потенціал для реалізації можливостей, які відкриваються [35].

Отже, концепція антисипативного підходу щодо здійснення контролю та мінімізації кредитного ризику банку базується на розпізнаванні та належному обробленні слабких сигналів потенційних змін у ризикових позиціях, а також передбаченні їхнього майбутнього розвитку до окремих ймовірних подій з приводу зміни рівня кредитного ризику.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження у кваліфікаційній роботі дали підстави зробити теоретичні, методичні та практичні висновки, котрі зводяться до наступного: процес формування банківською уставною власного кредитного портфеля є складним і багатоетапним і залежить від ряду чинників, які варто розподілити враховуючи систематичну та несистематичну складову їх впливу. Управління кредитним портфелем в межах банку створює можливості корегування розмірів кредитних операцій, покращення структурованості кредитного портфеля, захисту від кредитного ризику.

Аналіз даних ХХХ показав, що:

- рентабельність активів банку перевищує оптимальне значення в усіх роках, однак цей показник зменшився у 2021 р. на 1,8 % порівняно із 2019 р. і у 2021 р. становив 8,73 %. Рентабельність капіталу також перевищує нормативне значення і складає 59,8 %, 46,0 %, 52,6 % відповідно у 2019-2021 рр. Показник чистої процентної маржі відносно банку також відповідає нормативу в усіх періодах, приймаючи зростаючу тенденцію;

- за досліджуваній період спостерігається зростання процентних доходів на 2013 млн грн (або на 6,0 %) при зниженні процентних витрат на 7637 млн грн (або на 53,9 %);

- найбільший асортимент кредитних продуктів пропонується корпоративному сегменту, а продукти для цього сегменту дешевші, ніж для фізичних осіб, що свідчить про те, що найбільші перспективи банк бачить у зростаючому сегменті МСП у майбутньому;

- за останні три роки вартість кредитного портфеля ХХХ збільшилась на 9 %, при цьому активи банку за цей самий проміжок часу зросли на 29,6 %.

- кредити та аванси видані банкам у складі активів займають 8,8 %, 6,6 % та 6,5 % відповідно у 2019-2021 рр., при цьому за досліджуваній період кредити та аванси банкам у складі активів скоротились на 2,2 в.п.;

- кредити та аванси клієнтам у складі активів ХХХ за період дослідження скоротились також на 2,2 в.п. і складають у складі активів банку відповідно 19,2 %, 14,4 % та 17,0 % у 2019-2021 рр. Загальна сума кредитного портфелю банку у складі активів складає відповідно 28,0 %, 20,9 % та 23,5 % відповідно у 2019-2021 рр. При цьому за досліджуваний період питома вага кредитного портфелю у складі активів має тенденцію до скорочення на 4,4 в.п.

- у складі кредитів та авансів клієнтам кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель становили 67,4 % від загального обсягу портфеля кредитів та авансів клієнтам банку у 2021 р., кредити фізичним особам становили 25,1 %, кредити юридичним особам становили 1,7 %, кредити підприємствам малого та середнього бізнесу – 4,9 %, дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – 0,9 %;

- дослідження доходів за кредитним портфелем показало, що в цілому доходи в межах портфелю за період 2019-2021 рр. скоротились на 319 тис. грн або на 1,5 %;

- за період дослідження процентні витрати скоротились за всіма статтями пов'язаними з кредитним портфелем;

- хоча чиста маржа динамічно скорочується (на 3,6 в.п.), однак вона відповідає нормативу у 2019-2021 рр. Чистий спред має негативні значення у 2019 р. та у 2020 р., і хоча процентні доходи банку перевищують процентні витрати, однак зобов'язання є більшими ніж працюючи активи, що спричиняє негативне значення відносно даного показника. У 2021 р. банк все таки приймає позитивне значення відносно чистого спреда, котре складає 9,2;

- норматив стосовно максимального обсягу кредитного ризику складає 16,64%, 9,62 % та 8,01 % відповідно у 2019-2021 рр., скорочуючись за період дослідження на 8,63 в.п. та приймаючи значення в межах нормативу, що вказує на те, що кредитний ризик банку перебуває в межах норми.

Виходячи з особливостей структури кредитного портфеля ХХХ, можна виділити основні напрямки підвищення ефективності управління ним:

1) підвищення якості кредитного портфеля банку шляхом санації проблеми зі спеціальними проблемними кредитами, які банк отримав від перших власників і виділені ним в окремий портфель, а також за рахунок зниження ризику виданих нових кредитів;

2) скорочення частки непрацюючих кредитів;

3) співставність між строками залучення депозитів та строками розміщення даних депозитів в кредитні засоби. Дана співставність досягається за рахунок розрахунку показників дюрації активів і пасивів та формування імунізованого балансу. Імунізований баланс формує захист від коливань відносно відсоткових ставок;

4) збільшення вартості кредитного портфеля та його частки в структурі активів банку за рахунок активізації діяльності банку в сегменті юридичних осіб із збереженням лідируючих позицій у сегменті фізичних осіб, що дозволить підвищити прибутковість кредитної діяльності банку;

5) використання концепції антисипативного підходу щодо здійснення контролю та мінімізації кредитного ризику банку, яка базується на розпізнаванні та належному обробленні слабких сигналів потенційних змін у ризикових позиціях, а також передбаченні їхнього майбутнього розвитку до окремих ймовірних подій з приводу зміни рівня кредитного ризику.