

Хмельницький національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Система кредитного менеджменту банку на прикладі АТ «СЕНС БАНК»

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітня програма Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Шифр КвРФБС.024270.08.01.00

Виконав здобувач II курсу, група ФБСм-24-1


Підпис

Дмитро МЕЛЬНИК

Керівник: канд. екон. наук, доцент


Підпис

Інна ДОЦЕНКО

Нормоконтролер


Підпис

Івонна СИДОРЧУК

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри фінансів
банківської справи, страхування та
фондового ринку


Підпис

Ніла ХРУЩ

17 12 2025 р.

Хмельницький 2025

До ректору
Знаєся
К.т.ч.ч.
12.12.2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Система кредитного менеджменту банку на прикладі АТ «СЕНС БАНК»

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітня програма Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Шифр КвРФС.024270.08.01.00

Дмитро МЕЛІРИНЬК

Підпис

Виконав здобувач II курсу, група ФБСМ-24-1

Ірина ДОЛЕНКО

Підпис

Керівник: канд. екон. наук, доцент

Тетяна СІМОНОВА

Підпис

Нормоконтролер

Ніла ХРЮЩІ

Підпис

До захисту допускати:
Завідувач кафедри фінансів
банківської справи, страхування та
фондового ринку

12 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і найменування

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Код і найменування

Освітня програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондового ринку»

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФБСС

Ніла ХРУЩ *Ніла Хрущ*

01 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мельника Дмитра Романовича

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1 Тема роботи: Система кредитного менеджменту банку на прикладі АТ «СЕНС БАНК».

Керівник роботи Доценко Інна Олексіївна, канд. екон. наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 123-КП (додаток № 18)

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру до 07.12.2025.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти; спеціальна методична та наукова література (вітчизняні та зарубіжні видання); періодичні видання за темою дослідження; фінансова звітність АТ «СЕНС БАНК».

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретико-методологічні основи формування системи кредитного менеджменту банківських установ.

2 Стан функціонування системи кредитного менеджменту в банківських установах України.

3 Напрями удосконалення функціонування системи кредитного менеджменту АТ «СЕНС БАНК» в умовах цифровізації.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Сутність банківського кредитування як економічної категорії.

2. Сутність категорії «менеджмент» у працях сучасних дослідників.

3. Трактатування поняття «кредитний менеджмент банку» та його основні ключові елементи.

4. Структурно-функціональна модель системи кредитного менеджменту банку.

5. Динаміка наданих кредитів банківськими установами, згруповані за типами позичальників.

6. Обсяги наданих кредитів та частка прострочена заборгованості банків України за 2020-2024 роках.

7. Динаміка нормативів кредитного ризику по банківській системі за період 2020-2024 років.

8. Аналіз динаміки активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки.

9. Аналіз складу та структури активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки.

10. Аналіз динаміки зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки.
11. Аналіз складу та структури зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» у 2022-2024 роках.
12. Аналіз динаміки власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках.
13. Аналіз складу та структури власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» у 2022-2024 роках.
14. Склад та динаміка фінансових результатів АТ «СЕНС БАНК» у 2022-2024 роках.
15. Динаміка нормативів кредитного ризику АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки.
16. Обсяги наданих кредитів та частка прострочена заборгованості банків АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роках.
17. Поточний рівень цифровізації кредитних процесів АТ «СЕНС БАНК».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|-------------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |

7 Дата видачі завдання 01 вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва розділу кваліфікаційної роботи | Термін виконання | Примітка |
|--|------------------|----------|
| 1 Затвердження плану кваліфікаційної роботи | до 10.09.2025 | виконано |
| 2 Аналіз, систематизація економічної літератури, збір та обробка статистичних матеріалів, фінансової звітності за темою кваліфікаційної роботи | до 20.10.2025 | виконано |
| 3 Написання текстової частини кваліфікаційної роботи | до 30.11.2025 | виконано |
| 4 Підготовка ілюстративних матеріалів та оформлення кваліфікаційної роботи | до 7.12.2025 | виконано |
| 5 Попередній захист кваліфікаційної роботи | з 8.12.2025 | виконано |
| 6 Захист кваліфікаційної роботи | з 19.12.2025 | виконано |

Здобувач

Підпис

Дмитро МЕЛЬНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис

Інна ДОЦЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ | 6 |
| 1 Теоретико-методологічні основи формування системи кредитного менеджменту банківських установ | 9 |
| 1.1 Сутність кредитного менеджменту та його роль в діяльності банку | 9 |
| 1.2 Система кредитного менеджменту банківської установи та її основні функції | 19 |
| 2 Стан функціонування системи кредитного менеджменту в банківських установах України | 29 |
| 2.1 Аналіз сучасного стану кредитної діяльності банків в Україні | 29 |
| 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки | 36 |
| 3 Напрями удосконалення функціонування системи кредитного менеджменту АТ «СЕНС БАНК» в умовах цифровізації | 56 |
| Висновки | 65 |
| Список використаних джерел | 69 |
| Додатки | 75 |

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку фінансового сектору України особливого значення набуває удосконалення системи кредитного менеджменту банків, оскільки саме кредитні операції залишаються основним джерелом прибутковості та водночас найбільш ризикованим напрямом банківської діяльності. В період економічної нестабільності, воєнних дій, інфляційних коливань і зниження платоспроможності позичальників банки стикаються з необхідністю посилення контролю за якістю кредитного портфеля та мінімізацією кредитних ризиків. Кредитний менеджмент є ключовим елементом системи управління фінансовою стійкістю банку, оскільки від ефективності процесів оцінювання позичальників, моніторингу кредитів, формування резервів і реструктуризації заборгованості залежить не лише прибутковість установи, а й рівень довіри клієнтів і партнерів. Тому дослідження сутності, структури та інструментів системи кредитного менеджменту банку, а також розроблення напрямів її удосконалення в умовах динамічного фінансового середовища є важливим науково-практичним завданням.

Дослідженням теоретичних питань та практичного застосування менеджменту загалом та в банках займалась значна кількість вітчизняних, а також закордонних вчених та науковців. Зокрема, дослідженням сутності поняття менеджмент, в т. ч. і кредитний менеджмент присвячені праці вчених: Абрамова І., Дубини М., Добровольської О., Єріс Л., Комарницького І., Коробчук Т., Коваленко В., Кузнецової Л., Лобко О., Малахової О., Мостовенка Н., Нагорного П., Остапишена Т. Проте, на сьогодні теоретичні, методичні та прикладні засади функціонування системи кредитного менеджменту банківської установи як цілісного об'єкта дослідження залишаються недостатньо обґрунтованими та потребують подальшого наукового розвитку.

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад функціонування системи кредитного менеджменту банківських установ та

розробці практичних аспектів щодо забезпечення ефективності її розвитку. Згідно мети дослідження поставлені такі завдання:

- розглянути сутність кредитного менеджменту та обґрунтувати його значення у забезпеченні ефективного функціонування банківських установ;
- визначити сутність системи кредитного менеджменту банківської установи та конкретизувати її основні функції;
- проаналізувати сучасний стан кредитної діяльності банків України та визначити основні тенденції й проблеми його функціонування;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «СЕНС БАНК» та визначити основні напрями його кредитної діяльності;
- визначити перспективні напрями розвитку системи кредитного менеджменту банківської установи в умовах цифровізації.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси розвитку системи кредитного менеджменту банківських установ. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень системи кредитного менеджменту банківських установ на прикладі АТ «СЕНС БАНК».

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи узагальнення, системного підходу та систематизації – для уточнення змісту й структури системи кредитного менеджменту банку; статистичні та аналітичні методи – для аналізу динаміки кредитної діяльності банків; методи групування, аналізу та синтезу – для формування моделі вдосконалення системи кредитного менеджменту; графічний і табличний методи – для узагальнення та візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти з питань банківського кредитування, статистична інформація Національного банку України, наукові періодичні видання, інформаційні ресурси мережі Інтернет, фінансова звітність АТ «СЕНС БАНК».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному: дістало подальшого розвитку:

– сутність дефініції «кредитний менеджмент банку» на основі аналізу визначень таких категорій, як «кредит», «банківський кредит» та «менеджмент». Кредитний менеджмент банку запропоновано розглядати як комплексну систему організаційних, аналітичних і контрольних заходів, спрямованих на ефективне управління кредитним портфелем банку, включаючи формування кредитної політики, оцінку платоспроможності позичальників, управління кредитними ризиками та моніторинг виконання зобов'язань;

– структурно-функціональна модель системи кредитного менеджменту банку шляхом систематизації її елементів у розрізі ресурсного, функціонального та суб'єктного блоків, що дало змогу представити кредитний менеджмент як комплексну багаторівневу систему управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які спрямовані на покращення системи кредитного менеджменту банку.

Основні результати кваліфікаційної роботи доповідалися на V Міжнародній науково-практичній конференції «Бекграунд економіки, бізнесу та HR інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті» (13-14 листопада 2025 р., м. Хмельницький); VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (14 листопада 2025 р., м. Хмельницький). Основні положення, висновки і результати дослідження опубліковано в науковій праці загальним обсягом 0,28 друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 75 сторінок, в тому числі 11 таблиць, 14 рисунків. Робота містить 3 додатки. Список використаних джерел містить 43 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Сутність кредитного менеджменту та його роль в діяльності банку

Ефективна організація кредитної діяльності є ключовою складовою функціонування будь-якої банківської установи, оскільки саме кредитні операції формують основну частину активів банку, визначають його прибутковість та рівень фінансової стійкості. У сучасних умовах динамічних змін фінансового ринку, посилення конкуренції між банками та зростання ризиків особливого значення набуває формування цілісної та науково обґрунтованої системи кредитного менеджменту. Така система забезпечує оптимальне поєднання прибутковості та надійності кредитних операцій, сприяє підвищенню якості кредитного портфеля та запобіганню неплатежам і збиткам.

Для глибшого розуміння сутності кредитного менеджменту банку необхідним є дослідження його концептуального підґрунтя. Передусім важливо розкрити зміст базових категорій, що лежать в основі цього напряму банківського управління – «кредит» та «менеджмент». Зазначимо, що в науковій літературі сьогодні є досить велика кількість різних поглядів, підходів та концепцій щодо трактування цих дефініцій. Розглянемо окремі з них детальніше.

У науковій літературі поняття кредиту трактується багатовимірно, що зумовлено складністю його економічної природи та різноманітням форм прояву у фінансовій системі. Аналіз наявних дефініцій свідчить про намагання дослідників охопити як економічну сутність кредиту, так і правові, організаційні та функціональні аспекти кредитних відносин.

Так, Гула А. розуміє під поняттям кредит «форму руху позикового капіталу, який виражає економічні відносини між кредитором і позичальником,

які виникають під час одержання позики, користування нею та її повернення» [8, с. 50]. Це визначення акцентує увагу на русі позикового капіталу та відносинах між сторонами, однак меншою мірою деталізує умови, на яких відбувається користування коштами, та не охоплює організаційно-правовий аспект кредитування.

Томащук І. трактує кредит «як систему організаційно-економічних відносин між кредитором і позичальником, юридично закріплених у кредитному договорі, з приводу надання грошових коштів у тимчасове користування на умовах платності, строковості, цільового використання, забезпеченості та повернення» [40, с. 109]. На відміну від попереднього підходу, це визначення є більш структурованим і комплексним: автор чітко виділяє ключові принципи кредитування, підкреслює юридичну природу кредитних відносин та надає їм формалізованого характеру. Водночас дефініція фокусується переважно на грошовій формі кредиту, не враховуючи можливість товарного кредитування.

Дзюба О. зазначає, що кредит – це «форма передачі в тимчасове користування коштів у грошовій і грошово-натуральній формах на умовах строковості, повернення, платності та цільового характеру, що надається однією юридичною або фізичною особою – кредитором іншій особі – позичальнику» [11, с. 685]. Визначення є ширшим за попередні, оскільки охоплює як грошову, так і товарну форми кредиту. Водночас у ньому менше акцентовано на ролі кредиту в перерозподілі капіталу та на економічній природі цих відносин.

На думку Приймак Н., кредит – це «економічні відносини, що виникають між кредитором і позичальником щодо залучення тимчасово вільних коштів та використання їх на умовах повернення, строковості, платності та цільового призначення, що забезпечує перерозподіл коштів кредитора і дає можливість отримати дохід у вигляді відсотків» [35, с. 9]. Автор робить акцент на перерозподільній функції кредиту та на економічній вигоді кредитора, підкреслюючи дохід у формі відсотків. Це визначення є глибшим у

функціональному аспекті, однак меншою мірою розкриває організаційно-правові умови оформлення кредитних відносин.

Такі автори, як Дубина М. та Лобко О. підкреслюють багатовимірність трактування кредиту, зазначаючи, що «у широкому розумінні кредит можна розглядати як економічні відносини, які виникають між економічними суб'єктами у процесі надання грошових та матеріальних цінностей у тимчасове користування на умовах повернення та платності, а у вузькому розумінні – це позичка в товарній або грошовій формі на умовах платності та поверненості» [13, с. 111]. Перевагою цього підходу є чітке розмежування широкого та вузького розуміння кредиту, що дозволяє врахувати різні його форми. Проте визначення не деталізує структуру кредитних відносин і не описує їх юридичну основу.

Порівняння поданих трактувань дає змогу виділити кілька спільних рис:

- усі автори наголошують на економічних відносинах між кредитором і позичальником;

- визначення містять ключові принципи кредитування: повернення, строковість, платність; частина авторів додає цільове використання та забезпеченість;

- у більшості підходів підкреслюється тимчасовий характер користування коштами.

Таким чином, критично оцінюючи дефініції поняття «кредит», слід зазначити, що жодне з них повністю не охоплює всі аспекти природи кредиту. Одні автори розкривають структуру кредитних відносин без висвітлення функцій, інші – вказують на форми та ознаки, але не описують економічний механізм кредитування. У цьому контексті доцільним є формування інтегрованого підходу, який враховуватиме економічний, правовий, організаційний і функціональний аспекти кредиту як складної фінансової категорії. На нашу думку, кредит – це сукупність економічних, правових та організаційних відносин між кредитором і позичальником, що виникають у процесі передачі грошових чи матеріальних ресурсів у тимчасове користування

на умовах строковості, повернення, платності, цільового використання та, за потреби, забезпеченості, і спрямовані на ефективний перерозподіл фінансових ресурсів та отримання економічної вигоди сторонами.

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», банківський кредит визначається як будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошових коштів, будь-яку гарантію, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу або продовжити термін його погашення, що надається в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення позики, а також сплати відсотків та інших зборів з цієї суми [36].

Отже, банківський кредит представляє собою форму руху позичкового капіталу, яка приносить дохід у вигляді відсотків і надається як юридичним, так і фізичним особам на договірних засадах. При цьому обов'язковою умовою такого руху є повернення позичених коштів у встановлений строк та сплата визначених відсотків.

Надання кредитів суб'єктам господарювання ґрунтується на кредитних відносинах, які є фундаментом банківського кредитування та визначають взаємні права й обов'язки банку і позичальника. У цьому контексті банківське кредитування розглядається як комплекс організаційно-економічних відносин, у межах яких банк передає позичальнику тимчасове користування грошовими ресурсами на умовах повернення, строковості, платності, цільового використання та диференційованості, забезпечуючи ефективний рух позичкового капіталу та мінімізацію кредитних ризиків.

Організаційно-економічна природа банківського кредитування передбачає дотримання ряду принципів, що забезпечують його ефективність, фінансову стійкість та стабільність банківської діяльності [39]:

– принцип цільового призначення – кошти, надані в кредит, повинні використовуватися виключно за визначеним напрямом або для конкретної мети, передбаченої кредитним договором;

– принцип строковості – повернення позики має здійснюватися у встановлені строки, що дозволяє забезпечити планування грошових потоків

банку;

– принцип поверненості – кредитні кошти обов'язково підлягають поверненню в повному обсязі відповідно до умов договору;

– принцип забезпеченості – надання кредиту має супроводжуватися відповідними формами забезпечення, що мінімізують ризики неповернення;

– принцип платності – кредит надається на умовах отримання доходу у вигляді відсотків або інших платежів, що компенсують ризики та забезпечують прибутковість банку;

– принцип диференційованості – умови кредитування, зокрема ставки відсотків, строки та вид забезпечення, мають визначатися індивідуально залежно від фінансового стану позичальника, об'єкта кредитування та рівня ризику.

Дотримання зазначених принципів дозволяє банкам не лише ефективно розподіляти фінансові ресурси, а й підтримувати стабільність кредитного портфеля, підвищувати рівень довіри клієнтів і забезпечувати стратегічну стійкість банківської діяльності.

На думку вчених-економістів банківський кредит виконує наступні функції [40, с. 105]:

- перерозподільну;
- капіталотворчу;
- обслуговуючу;
- регулюючу.

Таким чином, банківське кредитування – це організаційно-економічний процес, у межах якого банк передає позичальнику тимчасове користування грошовими або матеріальними ресурсами на договірних засадах із дотриманням умов повернення, строковості, платності, цільового використання та забезпеченості. Воно ґрунтується на кредитних відносинах між банком і клієнтом та передбачає контроль за виконанням позичальником зобов'язань, управління кредитними ризиками та оптимізацію руху позикового капіталу для забезпечення ефективності та фінансової стійкості банківської діяльності.

Характерні особливості, які визначають природу банківського кредиту представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Сутність банківського кредитування як економічної категорії

Джерело: узагальнено автором

Далі доцільно перейти до визначення сутності категорії «менеджмент». Менеджмент – це система принципів, методів та інструментів, спрямованих на організацію ефективної діяльності суб'єкта управління для досягнення поставлених цілей. У класичному трактуванні менеджмент включає такі ключові функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Він базується на прийнятті управлінських рішень, координації процесів, раціональному використанні ресурсів та забезпеченні взаємодії між усіма учасниками організаційної системи.

В таблиці 1.1 систематизовано визначення категорії «менеджмент», що представлені в сучасній науковій літературі.

Таблиця 1.1 – Сутність категорії «менеджмент» у працях сучасних дослідників

| Автор | Зміст трактування та джерело |
|--|---|
| Герчанівська С., Стемковська І. | «гармонійно поєднаний комплекс принципів, функцій, методів та способів управління підприємством, яке спрямоване на ефективне та результативне використання усіх наявних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) для досягнення стратегічних цілей організації» [5, с. 125] |
| Завадський Й., Осовська Т., Юшкевич О. | «вид управління, діяльність спрямована на перетворення вихідної ситуації в бажану, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління діяльністю установи з метою підвищення її ефективності та збільшення прибутку, вміння досягати цілей використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей» [19, с. 180] |
| Бірюченко С., Бужимська К., Бурачек І. | «наука і практика управління, як організація управління установою і як процес прийняття та ухвалення рішення, засіб, манера спілкування з людьми, влада та мистецтво управління» [31, с. 8] |
| Коваленко В. | «мистецтво керувати інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами з метою найбільш ефективної виробничої діяльності» [37, с. 187] |
| Шкільняк М., Овсянюк- Бердадіна О., Крисько Ж | «самостійний вид професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання всіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління» [42, с. 7] |

Джерело: систематизовано автором

Проведений аналіз наукових підходів до визначення категорії менеджменту свідчить про його багатовимірний характер та акцент на ефективному використанні ресурсів для досягнення цілей організації. Усі

автори розглядають менеджмент як систему управлінських дій, що поєднує принципи, методи, функції та способи організації діяльності. Характерними ознаками поняття «менеджмент» є [1]:

- цілеспрямованість – менеджмент спрямований на досягнення стратегічних та поточних цілей організації;

- ресурсна орієнтація – ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів;

- комплексність та системність – поєднання принципів, функцій, методів, процесів та способів управління;

- процесний та практичний аспект – менеджмент розглядається як діяльність, процес прийняття рішень та організація роботи;

- людський фактор і соціальна складова – взаємодія з персоналом, мотивування та комунікація як ключові елементи управління;

- елементи науки і мистецтва – менеджмент поєднує наукові методи аналізу та творчий підхід до управлінської діяльності.

У контексті фінансових установ менеджмент передбачає побудову структури управління, формування політик та процедур, використання інструментів аналізу та контролю, а також забезпечення відповідності внутрішніх процесів стратегічним цілям банку. Зокрема Абрамова І. трактує поняття «менеджмент у банку» як «сукупність принципів, засобів, форм та методів управління, які характеризують діяльність банку, спрямованих на оптимальне та ефективне використання усіх наявних ресурсів (фінансових, економічних, трудових, техніко-технологічних, організаційних, правових, соціальних та ін.)» [1, с. 162].

Фінансовий менеджмент є невід’ємною складовою загальної системи менеджменту банку. Він представляє собою комплекс взаємопов’язаних відносин, методів і інструментів, що застосовуються для планування, організації та контролю фінансових потоків, управління активами та пасивами банківської установи з метою забезпечення фінансової стійкості та ефективності діяльності.

У свою чергу, кредитний менеджмент виступає як частина фінансового менеджменту банку, концентруючи увагу на управлінні позиковими та залученими ресурсами суб'єкта господарювання. Він включає організацію процесу кредитування, оцінку кредитоспроможності контрагентів, управління кредитними ризиками та контроль за виконанням фінансових зобов'язань, що забезпечує оптимізацію руху позикового капіталу і підвищення фінансової ефективності підприємства.

Кредитний менеджмент відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності та стабільності банківської діяльності. Він дозволяє забезпечити збалансованість кредитного портфеля, мінімізувати ризики неповернення, підвищити якість оцінки позичальників і сформувати оптимальну структуру доходів банку. Вдало організований кредитний менеджмент сприяє підтриманню ліквідності, зміцненню капіталу та підвищенню конкурентоспроможності банківської установи на фінансовому ринку. Крім того, він забезпечує відповідність кредитних операцій вимогам регулятора та міжнародним стандартам, що є важливою умовою надійності та довіри клієнтів.

Основні підходи до трактування поняття «кредитний менеджмент банку» та його основні ключові елементи представлено на рисунку 1.2.

На нашу думку, кредитний менеджмент банку – це комплексна система організаційних, аналітичних і контрольних заходів, спрямованих на ефективне управління кредитним портфелем банку, включаючи формування кредитної політики, оцінку платоспроможності позичальників, управління кредитними ризиками та моніторинг виконання зобов'язань. Його ключовими елементами є:

- формування кредитної політики, що визначає стратегічні напрями та принципи кредитування;
- оцінювання кредитоспроможності позичальників із використанням фінансових, якісних та ризик-орієнтованих показників;
- управління кредитними ризиками через диверсифікацію портфеля, встановлення лімітів, контроль забезпечення, моніторинг позичальників;
- організація процесу видачі та супроводження кредитів, включаючи

аналіз заявок, погодження умов, моніторинг виконання зобов'язань;

– контроль за якістю кредитного портфеля та вжиття заходів щодо мінімізації простроченої заборгованості.

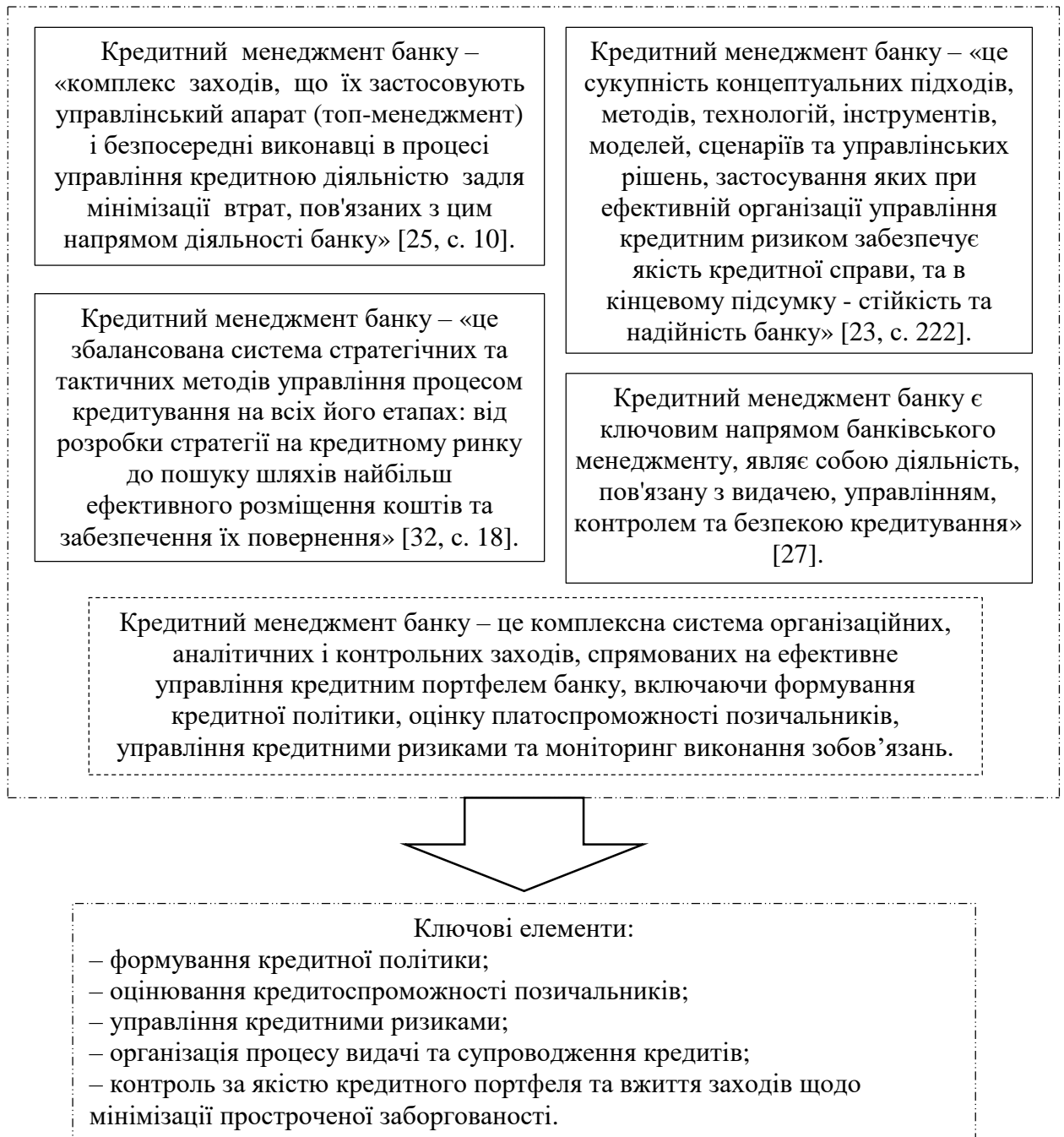


Рисунок 1.2 – Тракткування поняття «кредитний менеджмент банку» та його основні ключові елементи

Джерело: запропоновано автором

Отже, у межах даного дослідження було поглиблено теоретичне підґрунтя функціонування кредитної діяльності банківських установ шляхом уточнення змісту ключових категорій: «кредит», «менеджмент», «кредитний менеджмент банку». Проведена систематизація та конкретизація цих понять дала змогу виокремити ключові елементи кредитного менеджменту та окреслити його місце у загальній системі фінансово-економічного управління банковою установою.

Таке теоретичне узагальнення створює підґрунтя для подальшого розкриття особливостей кредитного менеджменту саме в банківській сфері, розгляду його як економічної категорії з притаманними їй функціями, принципами, інструментами та механізмами реалізації. У подальших підрозділах це дозволить сформувати цілісне бачення системи кредитного менеджменту банку та визначити напрями його удосконалення з позицій забезпечення фінансової стійкості та ефективності кредитних операцій.

1.2 Система кредитного менеджменту банківської установи та її основні функції

Кредитний менеджмент банку за своєю природою є складною, багаторівневою системою, оскільки процес організації кредитних операцій у межах комерційного банку потребує чітко налагоджених бізнес-процесів, участі значної кількості працівників та чіткого визначення їхніх функцій у ланцюзі кредитних відносин. Водночас специфіка діяльності різних груп позичальників – домогосподарств, суб'єктів підприємницької діяльності, малих і середніх підприємств – зумовлює необхідність адаптації цієї системи до їх фінансового стану, рівня ризику та особливостей платоспроможності. Ці фактори безпосередньо впливають на процедури надання позикових ресурсів та умови формування кредитних продуктів.

У науковій літературі кредитний менеджмент банку розглядається як цілісна система, що складається з упорядкованої сукупності елементів, функціонує в умовах зовнішнього середовища, має власну структуру, виконує визначені функції та розвивається за принципами системності та комплексності. Зокрема, Коваленко В. зазначає, що «система кредитного менеджменту у банку повинна містити такі елементи: суб'єкти (спеціально створені комітети і операційний персонал із чітко визначеними повноваженнями з прийняття рішень щодо кредитних операцій), об'єкти (стандартні, пролонговані, проблемні кредити, ціноутворення по кредитних операціях), ризик-орієнтована кредитна політика (стратегія і тактика), функціональні підсистеми (планування, внутрішній контроль, оперативне регулювання), які взаємодіють між собою та направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку. Внутрішні регламенти банку мають чітко ідентифікувати кредитну політику банку, положення, процедури, методики управління кредитним ризиком» [12, с. 221].

З огляду на наведене, доцільність розгляду кредитного менеджменту банку як окремої, самостійної системи зумовлюється низкою причин, зокрема [12, с. 17]:

– кредитний менеджмент охоплює складний комплекс процесів з організації та супроводу надання позик, що передбачає ухвалення значного обсягу управлінських рішень на різних етапах кредитного циклу;

– кредитний менеджмент є невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту банку та важливим елементом загальної системи банківського менеджменту;

– кредитний менеджмент відображає сукупність взаємовідносин між структурними підрозділами банку, топ-менеджментом і власниками банківської установи, що забезпечують цілісність та узгодженість кредитних процесів;

– кредитний менеджмент забезпечує формування єдиного механізму управління всіма етапами кредитування різних типів економічних суб'єктів, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз ефективності кредитної діяльності та оперативно реагувати на зміни у кредитному портфелі;

– кредитний менеджмент включає підсистему управління кредитними ризиками, ефективність функціонування якої можлива лише за умов системного підходу до оцінки ризику, прогнозування його рівня та прийняття відповідних управлінських рішень;

– кредитний менеджмент здійснюється на основі чинної нормативно-правової бази кредитної діяльності, що вимагає ухвалення управлінських рішень з урахуванням законодавчих вимог та результатів аналізу кредитних операцій. Комплексна оцінка сукупного кредитного ризику та ефективне ризик-менеджмент забезпечують фінансову стійкість та надійність банківської установи [12, с. 18].

Застосування системного підходу до розуміння сутності кредитного менеджменту дозволяє синхронізувати діяльність усіх структурних підрозділів банку, залучених до процесу кредитування, підвищити рівень контролю за кредитними операціями та забезпечити ефективне управління кредитним портфелем. Це, у свою чергу, є ключовою передумовою збереження фінансової стабільності банку та формування його довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, система кредитного менеджменту банку являє собою цілісний і комплексний об'єкт управління, у межах якого реалізується сукупність управлінських дій, спрямованих на організацію процесів розробки та просування кредитних продуктів, аналітичне й консультативне забезпечення кредитної діяльності, ефективну оцінку кредитних ризиків та управління кредиторською заборгованістю. Сукупність цих компонентів забезпечує формування результативного процесу кредитування економічних суб'єктів та отримання банком стабільного доходу.

На рисунку 1.3 подано ключові аспекти організації системи кредитного менеджменту банку, що відображають особливості її функціонування.

Визначаючи ключові особливості системи кредитного менеджменту банку, доцільно підкреслити її багатовимірний, динамічний та інтегрований характер.



Рисунок 1.3 – Ключові аспекти організації системи кредитного менеджменту банку

Система кредитного менеджменту банку має комплексний та динамічний характер, оскільки її функціонування визначається вимогами чинного законодавства, механізмами державного регулювання та стратегією розвитку банківської установи. Ефективність такої системи можлива лише за наявності якісно побудованої моделі оцінки кредитних ризиків, визначення кредитоспроможності позичальників і впровадження виваженої кредитної політики.

Кредитний менеджмент ґрунтується на злагодженій взаємодії всіх структурних підрозділів банку, що забезпечують аналіз, оформлення, супроводження та моніторинг кредитів. Важливою його особливістю є побудова окремих бізнес-процесів для різних типів клієнтів – домогосподарств, малих і середніх підприємств, корпоративних структур, що зумовлено специфікою їхнього фінансового стану та потреб [24, с. 65].

Система охоплює розробку та продаж широкого спектра кредитних продуктів, які постійно змінюються відповідно до ринкової кон'юнктури та внутрішніх підходів банку до формування кредитної політики. Її результативність істотно залежить від взаємодії з іншими бізнес-процесами — розрахунково-касовим обслуговуванням, електронними фінансовими сервісами, аналітичною та інформаційною підтримкою.

Функціонування системи кредитного менеджменту потребує сучасної інформаційної інфраструктури, цифрових технологій та автоматизованих систем оцінки кредитоспроможності, що забезпечують швидкість і точність ухвалення рішень. Гнучкість системи дозволяє адаптуватися до змін економічного середовища, тенденцій розвитку банківських послуг і нових вимог клієнтів.

Важливою складовою є робота з кредиторською заборгованістю, що сприяє зменшенню обсягів проблемних кредитів і зміцненню фінансової стійкості банку. Транспарентність взаємовідносин із позичальниками посилює довіру та підвищує ефективність кредитного обслуговування. Отже, система кредитного менеджменту банку постає як цілісний механізм, що поєднує

управлінські, аналітичні, інформаційні та організаційні процеси, спрямовані на забезпечення ефективної, безпечної та адаптивної кредитної діяльності банківської установи.

У науковій літературі представлено низку підходів до визначення структури системи кредитного менеджменту банку [24, 26, 27, 32]. Кожен із них базується на певній ключовій ознаці чи принципі, які визначають логіку побудови цієї системи. Аналіз зазначених підходів свідчить, що кожен із них має практичну цінність, оскільки дає змогу розглядати систему кредитного менеджменту, як з позицій її організаційної побудови, так і з позицій функціональних процесів, типів клієнтів, структури кредитних продуктів чи стратегічних орієнтирів діяльності банку. Коли йдеться про структуру будь-якої системи, це передбачає виокремлення її складових елементів, згрупованих за певною класифікаційною ознакою, яка, у свою чергу, визначає сутність відповідного підходу.

Першим є організаційний підхід, який акцентує увагу на внутрішній структурі банку. У межах цього підходу структура кредитного менеджменту визначається через сукупність структурних підрозділів, безпосередньо залучених до кредитної діяльності. До них належать: кредитний комітет, підрозділи які здійснюють кредитування, служби розробки та продажу кредитних продуктів, підрозділи з управління кредитною заборгованістю, відділи оцінки та управління кредитними ризиками, а також інші департаменти, що прямо або опосередковано впливають на кредитну діяльність. Таким чином, система кредитного менеджменту постає як комплекс взаємопов'язаних структурних одиниць, кожна з яких виконує визначені функції у загальному процесі кредитування [27].

Інший підхід – процесний, – розглядає систему кредитного менеджменту як послідовність бізнес-процесів, реалізація яких забезпечує ефективність кредитної діяльності. У цьому контексті структура системи описується через основні процеси: розроблення кредитних продуктів, продаж кредитних послуг, оформлення кредитних договорів, інформаційно-консультаційний супровід

клієнтів, управління кредиторською та проблемною заборгованістю, а також підтримка взаємин із позичальниками. Кожен із цих процесів охоплює роботу різних структурних підрозділів банку, що зумовлює інтегрований характер системи.

Важливим є також суб'єктний підхід, за яким структура кредитного менеджменту формується залежно від типів клієнтів. У цьому випадку система розглядається як сукупність підсистем, орієнтованих на кредитування домогосподарств, суб'єктів підприємницької діяльності, корпоративних клієнтів, фінансових установ та інших економічних агентів. Такий підхід дає змогу врахувати специфіку кожної категорії позичальників і забезпечити диференційований підхід до організації кредитних процесів.

Наступний підхід – структурно-продуктовий, – передбачає групування елементів системи за видами кредитних продуктів. У цьому випадку система кредитного менеджменту розглядається через призму окремих напрямів кредитування: споживчого, іпотечного, кредитування за незабезпеченими позиками, кредитних карток тощо. Така класифікація дозволяє сформувати підсистеми, що відповідають за розробку, впровадження й обслуговування кожного окремого продукту, відображаючи продуктову диверсифікацію банку.

Завершальним є стратегічний підхід, який розділяє систему кредитного менеджменту на дві взаємопов'язані підсистеми: стратегічну та оперативну. Стратегічна частина охоплює визначення цілей і пріоритетів кредитної діяльності, формування кредитної політики та довгострокових орієнтирів розвитку. Оперативна підсистема забезпечує реалізацію встановленої стратегії через щоденну взаємодію центрального офісу банку та його структурних підрозділів у процесі організації кредитної діяльності.

Отже, різноманітність підходів до визначення структури системи кредитного менеджменту банку пояснюється її багатовимірністю й складністю. Кожен із підходів дозволяє виокремити важливі аспекти функціонування системи, а їх комплексний розгляд забезпечує більш глибоке розуміння природи кредитного менеджменту та механізмів його реалізації у банківській діяльності.

Враховуючи представлені вище наукові підходи до розгляду структури системи кредитного менеджменту банку, на рисунку 1.4 представлена узагальнена структура системи кредитного менеджменту банку.



Рисунок 1.4 – Структурно-функціональна модель системи кредитного менеджменту банку

На рисунку 1.4 запропоновано комплексну структуру системи кредитного менеджменту банку, яка представлена як цілісна сукупність взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою – забезпечення ефективної, безпечної та результативної кредитної діяльності банківської установи. На схемі виділено три ключові блоки: ресурсне забезпечення, функціональні підсистеми кредитного менеджменту, а також суб'єкти кредитних відносин, із якими взаємодіє банк у процесі кредитування.

У верхній частині структури подано ресурсне забезпечення, що включає кадрове, інформаційне, фінансове та матеріальне забезпечення. Ці складові формують базові умови функціонування системи кредитного менеджменту, визначають її можливості та обмеження, забезпечують організаційні, технічні й фінансові передумови для здійснення всіх кредитних операцій.

Центральний блок схеми займає система кредитного менеджменту банку, яка інтегрує функціональні підсистеми, відповідальні за окремі етапи, напрями й процедури кредитного процесу. До таких підсистем належать: підсистема маркетингу кредитних послуг; підсистема розроблення та вдосконалення кредитних продуктів; підсистема продажу кредитних продуктів; підсистема оцінки кредитоспроможності позичальників; підсистема управління кредитними ризиками; підсистема оформлення та юридичного супроводу кредитних угод; підсистема моніторингу кредитних операцій; підсистема роботи з кредиторською заборгованістю; підсистема роботи з проблемною заборгованістю; підсистема стратегічного управління кредитною діяльністю; підсистема взаємодії з клієнтами (CRM); підсистема інформаційно-аналітичної підтримки кредитних процесів; підсистема електронних фінансових та дистанційних послуг у сфері кредитування.

Кожна з підсистем виконує специфічну роль: від формування попиту та розроблення кредитних продуктів – до моніторингу, управління кредитними ризиками, роботи з борговими зобов'язаннями та забезпечення стратегічного розвитку кредитної діяльності банку. Разом вони формують багаторівневу

функціональну модель, що забезпечує узгодженість внутрішніх процесів та досягнення високої якості кредитного портфеля.

У нижній частині схеми відображено суб'єктів кредитних відносин, на яких орієнтована робота системи кредитного менеджменту: фізичних осіб, підприємства, установи й організації, інші небанківські установи та банківські установи. Це демонструє клієнтоорієнтований характер системи та необхідність її адаптації до потреб різних сегментів позичальників.

Загалом системи кредитного менеджменту банку поєднує ресурсне забезпечення, функціональні елементи та взаємодію з клієнтами, що разом забезпечують цілісність, безперервність та ефективність кредитного процесу.

2 СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз сучасного стану кредитної діяльності банків в Україні

Ефективність функціонування кредитного менеджменту банківської системи значною мірою визначається станом та динамікою її кредитної діяльності, яка є ключовим напрямом забезпечення економічного зростання та фінансової стабільності держави. Кредитування виступає основним механізмом трансформації тимчасово вільних фінансових ресурсів у інвестиції, що спрямовуються у реальний сектор економіки, сферу підприємництва та домогосподарства. Тому аналіз сучасних тенденцій розвитку кредитної діяльності банків в Україні має важливе теоретичне й практичне значення, адже дозволяє оцінити рівень фінансової активності банківських установ, їх здатність формувати якісний кредитний портфель, забезпечувати прибутковість операцій та ефективно управляти притаманними ризиками.

З огляду на це, актуальним є проведення комплексного аналізу сучасного стану банківського кредитування в Україні, який дозволить виявити ключові тенденції та проблемні аспекти, оцінити вплив макроекономічних і регуляторних факторів, а також визначити перспективи розвитку кредитної діяльності в коротко- та середньостроковій перспективі. Результати такого аналізу становлять аналітичну основу для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення системи кредитного менеджменту банків, формування ефективної кредитної політики та підвищення стійкості банківського сектору в умовах динамічних економічних змін.

На рисунку 2.1 наведено динаміку наданих кредитів банківськими установами України з розподілом за типами позичальників в 2020-2024 роках.

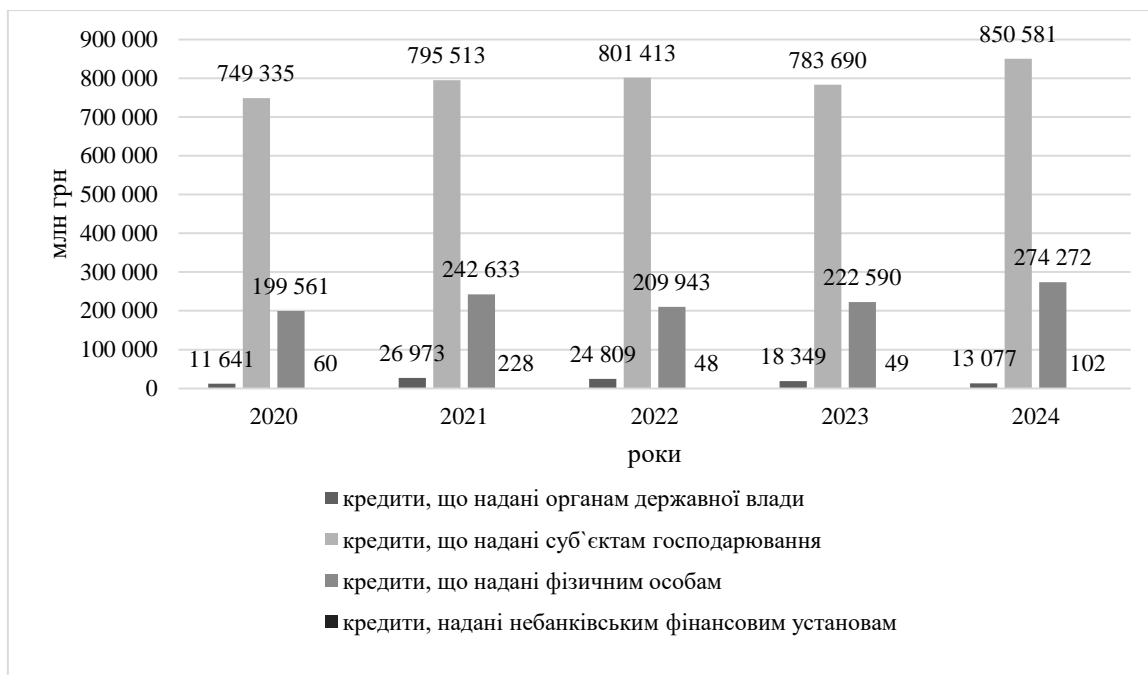


Рисунок 2.1 – Динаміка наданих кредитів банківськими установами, згруповані за типами позичальників

Джерело: складено автором за даними [7]

Домінуючу частку кредитних вкладень формують кредити, надані суб'єктам господарювання. Протягом досліджуваного періоду їх обсяг зріс із 749,3 млрд грн у 2020 р. до 850,6 млрд грн у 2024 р. Незважаючи на певні коливання, кредити надані юридичним особам залишаються ключовим напрямом кредитної діяльності банків, забезпечуючи основне джерело формування процентних доходів. Зростання кредитування бізнесу у 2024 р. свідчить про поступове відновлення економічної активності та підвищення попиту на банківські ресурси.

Другу позицію за обсягами займають кредити, надані фізичним особам. У 2020–2024 рр. їх величина зросла з 199,6 млрд грн до 274,3 млрд грн. Найінтенсивніший приріст спостерігався у 2021 р. (до 242,6 млрд грн), що пов'язано з активізацією споживчого кредитування та іпотечного ринку. Після певного зниження у 2022–2023 рр. відновлення кредитування населення у 2024 р. свідчить про збільшення довіри домогосподарств до банківської системи та покращення їхнього фінансового стану.

Натомість кредити, надані органам державної влади, становлять незначну частку кредитного портфеля. Їх обсяг протягом періоду коливався в діапазоні 11–49 млн грн. Мінімальні значення у 2022–2024 рр. свідчать про низький рівень потреби державних органів у банківських позиках та орієнтацію фінансування державних витрат на інші інструменти (державні запозичення, гранти, міжнародну допомогу).

Подібну динаміку демонструють кредити, надані небанківським фінансовим установам. Їх обсяги залишаються незначними та варіюють від 48 млн грн у 2022 р. до 228 млн грн у 2021 р. Незначна частка цього сегмента пояснюється тим, що більшість небанківських фінансових установ забезпечують свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу або спеціалізованих ресурсів.

У цілому, у структурі кредитного портфеля банків України спостерігається стійка концентрація на кредитуванні бізнесу, частка якого суттєво переважає інші сегменти. Водночас упродовж 2022–2023 рр. помітні незначні коливання кредитування, зумовлені економічною нестабільністю та воєнними ризиками. Проте вже у 2024 р. фіксується поживлення кредитної активності в сегментах суб'єктів господарювання та фізичних осіб, що свідчить про поступове відновлення економічної динаміки та адаптацію банківської системи до нових умов.

В таблиці 2.1 наведено обсяги наданих кредитів та частка прострочена заборгованості банків України за 2020-2024 роках

Протягом досліджуваного періоду загальний обсяг наданих кредитів банківськими установами України демонструє переважно позитивну динаміку. Після зростання обсягів наданих кредитів, у 2021 році до 1065347 млн грн, у 2022–2023 рр. відбувається незначне зниження обсягів кредитування, під впливом воєнних та макроекономічних ризиків, однак уже у 2024 році обсяг кредитування зростає до 1138032 млн грн, що свідчить про поступове відновлення економічної активності та підвищення довіри до банківської системи.

Таблиця 2.1 – Обсяги наданих кредитів та частка прострочена заборгованості банків України за 2020-2024 роках

| Рік | Обсяг наданих кредитів, млн грн | Прострочена заборгованість, млн грн | Частка непрацюючих кредитів (NPL), % | Резерви на відшкодування втрат, млн грн |
|------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 2020 | 960597 | 411789 | 36,7 | 360123 |
| 2021 | 1065347 | 389456 | 33,0 | 354987 |
| 2022 | 1036213 | 410678 | 38,9 | 365102 |
| 2023 | 1024678 | 390124 | 38,1 | 370215 |
| 2024 | 1138032 | 369457 | 32,4 | 358057 |

Джерело: складено автором за даними [7]

Водночас якість кредитного портфеля характеризується високим рівнем проблемності кредитів. Частка проблемних кредитів у 2020 році становила 36,7%, що було наслідком накопичених ризиків попередніх років. У 2021 році спостерігалось покращення – зниження частки непрацюючих кредитів до 33,0%, однак вже у 2022 році в умовах ескалації воєнних дій та економічного спаду частка проблемних кредитів різко зросла до 38,9%, що стало найвищим значенням за період аналізу. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, і рівень непрацюючих кредитів знизився до 38,1%, проте залишився критично високим. Лише у 2024 році вдалося досягти суттєвого зменшення простроченої заборгованості до 32,4%, що свідчить про активізацію процесів реструктуризації, покращення фінансової дисципліни позичальників та поступове очищення кредитного портфеля.

Обсяги резервів під кредитні збитки протягом досліджуваного періоду залишались значними та відносно стабільними, коливаючись у межах від 354987 до 370215 млн грн. Низький рівень резервів у 2021 році корелює зі зменшенням NPL, тоді як збільшення резервів у 2023 році відображає зростання кредитних ризиків і необхідність додаткового страхування активів. У 2024 році резерви скоротилися до 358057 млн грн, що підтверджує позитивні зрушення у структурі кредитного портфеля та зниження навантаження ризику на банки.

Загалом аналіз таблиці свідчить, що банківська система України виявила здатність адаптуватися до критичних умов, зберегти кредитну активність та

поступово поліпшити якість кредитного портфеля. Хоча рівень проблемних кредитів упродовж більшості років залишався значно вищим за рекомендовані нормативи, позитивна динаміка 2024 року дозволяє очікувати подальшого зміцнення стійкості банківського сектору та зниження ризиковості кредитних операцій у перспективі.

На рисунку 2.2 відображено динаміку нормативів кредитного ризику по банківській системі за період 2020-2024 років.

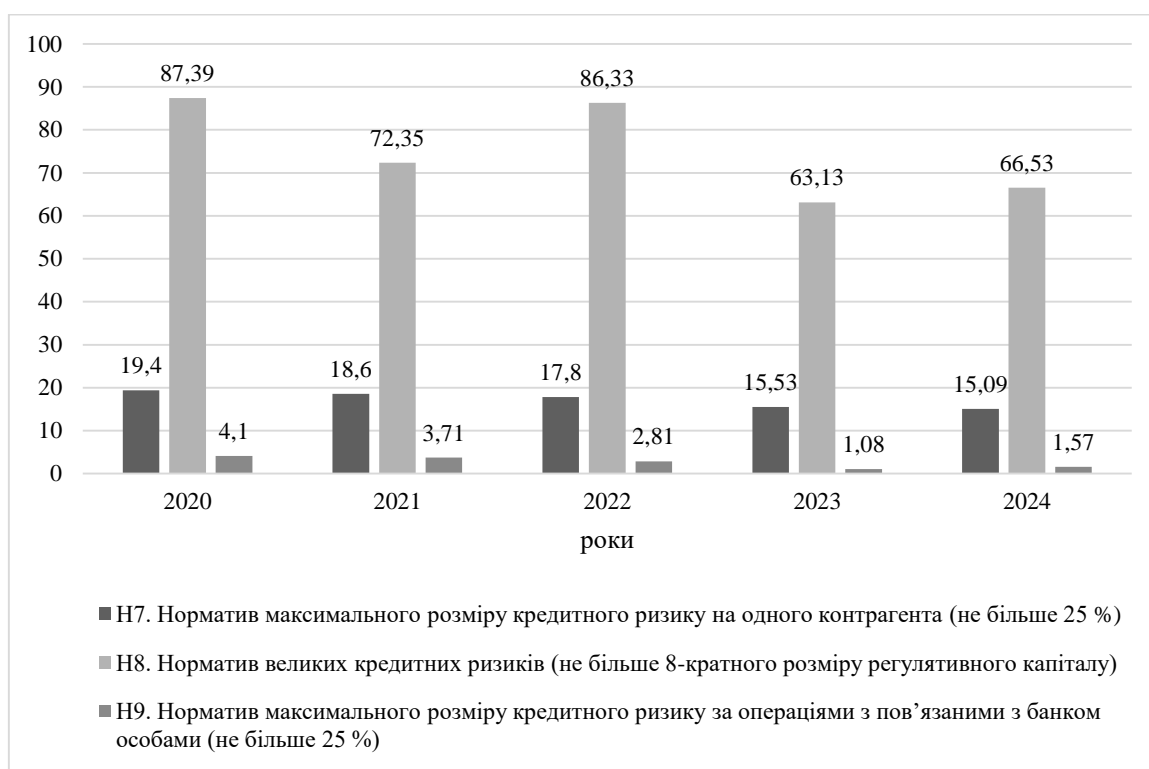


Рисунок 2.2 – Динаміка нормативів кредитного ризику по банківській системі за період 2020-2024 років

Джерело: складено автором за даними [7]

Динаміка нормативів кредитного ризику в банківській системі України за 2020–2024 роки свідчить про поступове покращення якості управління ризиками та зниження концентрації кредитних зобов'язань. Показник Н7, що відображає максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента, протягом аналізованого періоду стабільно зменшувався – з 19,4 % у 2020 році до 15,09 % у 2024 році, залишаючись значно нижче нормативного значення. Це

зниження вказує на диверсифікацію кредитного портфеля банків і зменшення залежності від окремих великих позичальників, що позитивно впливає на загальну стійкість системи.

Показник Н8, що характеризує обсяг великих кредитних ризиків, хоча й демонстрував певні коливання, також перебував на безпечному рівні, значно нижчому за граничний. Після зниження у 2021 році він зріс у 2022 році, що може бути пов'язано з економічною нестабільністю та воєнними подіями, однак у подальші роки знову зменшився, що свідчить про адаптацію банківської системи до кризових умов і коригування ризикових позицій.

Норматив Н9, який оцінює кредитні ризики за операціями з пов'язаними особами, протягом 2020–2023 років демонстрував стає зниження: з 4,1 % до 1,08 %, що є ознакою підвищення прозорості банківських операцій та зменшення потенційно конфліктних або ризикових внутрішніх кредитів. Невелике зростання у 2024 році не впливає на загальну позитивну тенденцію, оскільки показник продовжує залишатися на дуже низькому та безпечному рівні.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що всі три нормативи кредитного ризику перебувають у межах допустимих значень, а їхня динаміка свідчить про поступове зміцнення банківської системи. Навіть попри виклики воєнного часу, банки зуміли зберегти контроль над ризиковими операціями та продовжили роботу над зниженням концентрації кредитного ризику, що є важливим фактором стабільності та надійності фінансового сектору.

Проведений аналіз, слугує підтвердженням того, що сучасний стан банківського кредитування в Україні характеризується низкою системних проблем, які стримують повноцінне відновлення кредитної активності та обмежують можливості банків щодо формування якісного кредитного портфеля. Однією з ключових проблем залишається високий рівень непрацюючих кредитів, що протягом тривалого періоду перевищував 30 % і лише у 2024 році продемонстрував тенденцію до зниження. Значна частка

проблемної заборгованості зумовлює потребу у формуванні масштабних резервів, що зменшує ресурсний потенціал банків та стримує їхню готовність до активного кредитування. Друга важлива проблема пов'язана з високими кредитними ризиками, які посилюються макроекономічною нестабільністю, військовими діями, скороченням доходів населення та зниженням платоспроможності бізнесу. У таких умовах банки змушені проводити детальну перевірку та оцінку позичальників, що обмежує можливість отримання кредитів для широкого кола підприємств і домогосподарств.

Суттєвим бар'єром для розвитку кредитування є також обмежена доступність довгострокових ресурсів. Банківська система України значною мірою залежить від короткострокових депозитів, що унеможлиблює широке розгортання іпотечного та інвестиційного кредитування, необхідного для економічного зростання. До цього додається проблема високої вартості кредитів, спричинена підвищеними ставками, інфляційним тиском та ризиковою складовою. Така ситуація знижує попит на кредити, особливо з боку малого та середнього бізнесу, який не завжди здатний обслуговувати дорогі зобов'язання.

Важливою проблемою залишається також недостатня прозорість фінансової діяльності частини позичальників, низька якість фінансової звітності та відсутність належних застав, що ускладнює якісну оцінку ризиків та підвищує ймовірність формування нових проблемних кредитів. Додатковим обмежуючим фактором є низький рівень фінансової грамотності населення та обережність домогосподарств щодо кредитних продуктів, що знижує потенціал розвитку роздрібного кредитування.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що кредитний менеджмент банківської системи України у 2020–2024 роках функціонував у складних умовах, однак продемонстрував здатність адаптуватися до зовнішніх шоків, зберегти кредитну активність та забезпечити поступове покращення якості кредитного портфеля. Попри високий рівень проблемних кредитів, позитивна динаміка 2024 року вказує на підвищення ефективності процедур

управління ризиками, зміцнення стійкості банківської системи та створює підґрунтя для подальшого розвитку кредитної діяльності. Це свідчить про дієвість існуючих механізмів кредитного менеджменту та необхідність їх подальшого вдосконалення з урахуванням нових економічних викликів і потреб фінансового ринку.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

АТ «СЕНС БАНК» розпочав свою діяльність у 1992 році. З 2001 року він працював під назвою АТ «Альфа-Банк» і з 2004 року входив до складу приватної міжнародної банківської холдингової групи з головним офісом у Люксембурзі. У 2022 році було прийнято рішення відмовитися від бренду Альфа-Банк, після чого банк змінив юридичну назву на АТ «СЕНС БАНК» і запровадив новий бренд Sense Bank.

22 липня 2023 року Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб уклали угоду про придбання 100% акцій АТ «СЕНС БАНК», у результаті чого банк перейшов у державну власність.

На сьогодні АТ «СЕНС БАНК» займає провідні позиції на банківському ринку, демонструє високу стійкість і надійність, а також включений Національним банком України до переліку системно важливих банків у 2023 році.

Для дослідження фінансового стану АТ «СЕНС БАНК», в таблиці 2.2 здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності банку в розрізі активних операцій.

Динаміка активів АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках демонструє суттєве структурне оновлення балансу банку та відображає адаптацію до нових умов функціонування після зміни власника і трансформації бізнес-моделі.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

| Показники | Станом на | | | Абсолютне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у тис. грн | | Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у %: | |
|---|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|---|-----------------------|--|-----------------------|
| | 01.01.2023 р., тис. грн | 01.01.2024 р., тис. грн | 01.01.2025 р., тис. грн | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| | Грошові кошти та їх еквіваленти | 5094427 | 8829723 | 9944694 | 3735296 | 1114971 | 73,32 |
| Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 20343 | 692850 | 981077 | 672507 | 288227 | 3305,84 | 41,60 |
| Кошти в інших банках | 9268776 | 13495037 | 13192543 | 4226261 | -302494 | 45,60 | -2,24 |
| Кредити та заборгованість клієнтів | 42662922 | 32858585 | 42574029 | -9804337 | 9715444 | -22,98 | 29,57 |
| Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 2606594 | 17856555 | 29549638 | 15249961 | 11693083 | 585,05 | 65,48 |
| Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю | 30245995 | 28426098 | 21795702 | -1819897 | -6630396 | -6,02 | -23,33 |
| Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії | 139143 | 7000 | 8000 | -132143 | 1000 | -94,97 | 14,29 |
| Інвестиційна нерухомість | 24634 | 516096 | 1188923 | 491462 | 672827 | 1995,06 | 130,37 |
| Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток | 5 | 85 | 572860 | 80 | 572775 | 1600,00 | 673852,94 |
| Відстрочений податковий актив | 65407 | 583168 | 66494 | 517761 | -516674 | 791,60 | -88,60 |
| Основні засоби та нематеріальні активи | 1164768 | 3700553 | 3461015 | 2535785 | -239538 | 217,71 | -6,47 |
| Інші фінансові активи | 326313 | 456171 | 351380 | 129858 | -104791 | 39,80 | -22,97 |
| Інші активи | 66682 | 414334 | 474472 | 347652 | 60138 | 521,36 | 14,51 |
| Чисті активи, всього | 91005538 | 107836255 | 124160829 | 16830717 | 16324574 | 18,49 | 15,14 |

Джерело: побудовано та пораховано за даними [20-22]

Загальний обсяг чистих активів за аналізований період стабільно зростає: з 91005538 тис. грн станом на 01.01.2023 до 107836 255 тис. грн на 01.01.2024 та 124160829 тис. грн на 01.01.2025, що відповідає приросту на 18,49 % у 2023 році та на 15,14 % у 2024 році. Це свідчить про зміцнення фінансової позиції банку та розширення його операційної діяльності. На рисунку 2.3 відображено динаміку активів АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках.

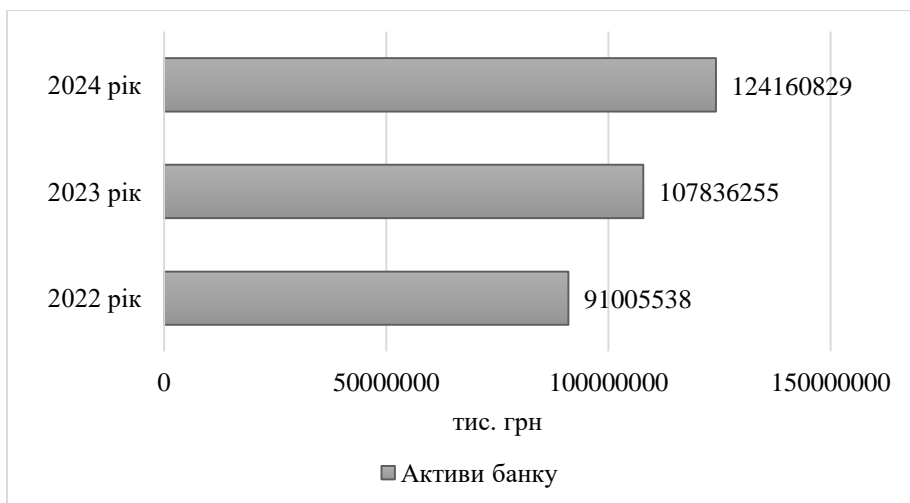


Рисунок 2.3 – Динаміка активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.2

Обсяг грошових коштів зріс з 5094427 тис. грн у 2022 році до 8829723 тис. грн у 2023 році (+73,32 %), а у 2024 році – до 9944694 тис. грн (+12,63 %). Така тенденція вказує на збільшення ліквідності банку та посилення його здатності виконувати поточні зобов'язання. Суттєве зростання спостерігається і за фінансовими активами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток: з 20343 тис. грн у 2022 році до 692850 тис. грн у 2023 році (+3305,84 %) та до 981077 тис. грн у 2024 році (+41,60 %). Це свідчить про розширення інвестиційної діяльності банку та збільшення його активності на фінансовому ринку.

Значно збільшилися кошти в інших банках, які зросли з 9268776 тис. грн до 13495037 тис. грн у 2023 році (+45,60 %), проте у 2024 році дещо скоротилися до 13192543 тис. грн (-2,24 %). Це демонструє стабільний, але помірний перегляд політики розміщення ліквідності. Змінною є динаміка цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід: їх обсяг зріс у понад шість разів у 2023 році (з 2606594 тис. грн до 17856555 тис. грн, +585,05 %), а у 2024 році – ще на 65,48 %, до 29549638 тис. грн. Це свідчить про стратегічний перехід банку до формування більш диверсифікованого портфеля надійних інструментів, зокрема державних цінних паперів.

Водночас частина активів демонструє зниження. Так, цінні папери, що обліковуються за амортизованою собівартістю, скоротилися з 30245995 тис. грн у 2022 році до 28426098 тис. грн у 2023 році (–6,02 %), а у 2024 році – до 21795702 тис. грн (–23,33 %). Це може бути пов'язано з переглядом структури інвестиційного портфеля на користь активів із вищою дохідністю. Також значно скоротилися інвестиції в асоційовані та дочірні компанії, які зменшилися більш ніж у 14 разів у 2023 році (–94,97 %), що може свідчити про продаж або знецінення таких активів.

Динаміка кредитів та заборгованості клієнтів, що є ключовим активом банку, у 2023 році зменшилася з 42662922 тис. грн до 32858585 тис. грн (–22,98 %), проте у 2024 році зросла до 42574029 тис. грн (+29,57 %). Така нестабільність пояснюється впливом воєнних і економічних ризиків.

Значним є приріст інвестиційної нерухомості, яка зросла у 2023 році з 24634 тис. грн до 516096 тис. грн (+1995,06 %), а в 2024 році – до 1188923 тис. грн (+130,37 %), що може свідчити про перегляд підходів до управління майном та активами, отриманими у результаті погашення кредитів. Надзвичайно різке зростання продемонструвала дебіторська заборгованість за податком на прибуток (із 5 тис. грн до 572860 тис. грн), що пов'язано з зростанням податкових зобов'язань за результатами фінансових операцій.

Динаміка основних засобів і нематеріальних активів також характеризується значним зростанням у 2023 році (+217,71 %), що може бути результатом модернізації інфраструктури банку, проте у 2024 році спостерігається скорочення на 6,47 %. Інші фінансові та нефінансові активи демонструють помірні коливання, що загалом не впливає суттєво на структуру балансу.

Підсумовуючи аналіз динаміки активів банку, можна зазначити, що активи АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках формувалися під впливом трансформаційних процесів, змін у структурі інвестування та адаптації до ринкових умов. Банк суттєво збільшив обсяг ліквідних та інвестиційних активів, одночасно оптимізував портфель кредитних і довгострокових інвестицій.

Загальний приріст чистих активів підкреслює стійке фінансове зміцнення банку та формування більш збалансованої структури активів, що є позитивним сигналом для його подальшого розвитку.

В таблиці 2.3 наведено аналіз та структуру активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та структури активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

| Показник | Роки | | | Частка в активах, % | | | Зміни в структурі, в.п | |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------------|---------|---------|------------------------|---------|
| | 2022, тис. грн | 2023, тис. грн | 2024, тис. грн | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2023 / | 2024 / |
| | | | | | | | 2022 р. | 2023 р. |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 5094427 | 8829723 | 9944694 | 5,60 | 8,19 | 8,01 | 2,59 | -0,18 |
| Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 20343 | 692850 | 981077 | 0,02 | 0,64 | 0,79 | 0,62 | 0,15 |
| Кошти в інших банках | 9268776 | 13495037 | 13192543 | 10,18 | 12,51 | 10,63 | 2,33 | -1,89 |
| Кредити та заборгованість клієнтів | 42662922 | 32858585 | 42574029 | 46,88 | 30,47 | 34,29 | -16,41 | 3,82 |
| Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 2606594 | 17856555 | 29549638 | 2,86 | 16,56 | 23,80 | 13,69 | 7,24 |
| Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю | 30245995 | 28426098 | 21795702 | 33,24 | 26,36 | 17,55 | -6,87 | -8,81 |
| Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії | 139143 | 7000 | 8000 | 0,15 | 0,01 | 0,01 | -0,15 | 0,00 |
| Інвестиційна нерухомість | 24634 | 516096 | 1188923 | 0,03 | 0,48 | 0,96 | 0,45 | 0,48 |
| Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток | 5 | 85 | 572860 | 0,00 | 0,00 | 0,46 | 0,00 | 0,46 |
| Відстрочений податковий актив | 65407 | 583168 | 66494 | 0,07 | 0,54 | 0,05 | 0,47 | -0,49 |
| Основні засоби та нематеріальні активи | 1164768 | 3700553 | 3461015 | 1,28 | 3,43 | 2,79 | 2,15 | -0,64 |
| Інші фінансові активи | 326313 | 456171 | 351380 | 0,36 | 0,42 | 0,28 | 0,06 | -0,14 |
| Інші активи | 66682 | 414334 | 474472 | 0,07 | 0,38 | 0,38 | 0,31 | 0,00 |
| Чисті активи, всього | 91005538 | 107836255 | 124160829 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |

Джерело: побудовано та пораховано за даними [20-22]

Структура активів АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках зазнала суттєвих змін, що пов'язано з переглядом підходів до управління ліквідністю та

переорієнтацію банку на більш диверсифіковану модель управління активами. У 2022 році активи банку були сконцентровані переважно в кредитному портфелі (46,88 %) та в цінних паперах, оцінених за амортизованою собівартістю (33,24 %), що свідчило про традиційну модель розміщення ресурсів та орієнтацію на довгострокові інструменти. Проте вже у 2023–2024 роках структура суттєво змінилася через адаптацію банку до воєнних умов, зростання ролі державних цінних паперів та зміну ризикового профілю.

Грошові кошти та їх еквіваленти збільшили свою частку з 5,60 % у 2022 році до 8,19 % у 2023-му та 8,01 % у 2024 році. Це свідчить про зростання ліквідності банку та посилення загальної стійкості балансу. Значно змінилася структура фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю: їхня частка у 2023 році піднялася до 0,64 % (+0,62 в.п.), а у 2024 році – до 0,79 %, що демонструє активізацію діяльності банку на ринку фінансових інструментів та диверсифікацію короткострокових вкладень.

Частка коштів в інших банках поступово зростала у 2023 році до 12,51 %, проте у 2024 році знизилася до 10,63 %, що може сигналізувати про перерозподіл ліквідних активів на користь більш дохідних інструментів. Найбільш вагомі зміни відбулися у кредитному портфелі. Його частка скоротилася з 46,88 % у 2022 році до 30,47 % у 2023 році (–16,41 в.п.) через зниження кредитної активності в умовах високої ризиковості, проте у 2024 році зростання до 34,29 % (+3,82 в.п.) свідчить про часткове відновлення кредитування та стабілізацію ситуації.

Відбулося різке збільшення частки цінних паперів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід з 2,86 % у 2022 році до 16,56 % у 2023-му та 23,80 % у 2024 році. Це зростання на 20,94 в.п. протягом двох років свідчить про стратегічне переорієнтування банку на вкладення у державні цінні папери, які є менш ризиковими й забезпечують стабільний дохід в умовах воєнної економіки. Натомість частка цінних паперів, що обліковуються за амортизованою собівартістю, зменшилась із 33,24 % у 2022

році до 26,36 % у 2023-му та 17,55 % у 2024 році, що підтверджує зміщення акценту з довгострокових інструментів на більш гнучкі інвестиції.

У структурі інших активів також спостерігаються важливі зміни. Частка інвестицій в асоційовані та дочірні компанії впала з 0,15 % до 0,01 %. Натомість інвестиційна нерухомість демонструє зростання до 0,96 % у 2024 році, що може бути результатом управління активами, отриманими внаслідок стягнення застав. Помітне збільшення частки дебіторської заборгованості за податками до 0,46 % у 2024 році має технічний характер і пов'язане зі зміною податкових розрахунків. Зростання частки основних засобів та нематеріальних активів до 3,43 % у 2023 році (+2,15 в.п.) свідчить про модернізацію інфраструктури банку, а подальше зниження до 2,79 % у 2024 році демонструє завершення активної фази інвестицій. У структурі інших фінансових та нефінансових активів відбулись незначні коригування, які не вплинули суттєво на загальну композицію активів. У цілому структура активів банку за 2022–2024 роки характеризується зменшенням частки ризикових кредитних вкладень, переорієнтацією на державні цінні папери та підвищенням обсягу ліквідних активів.

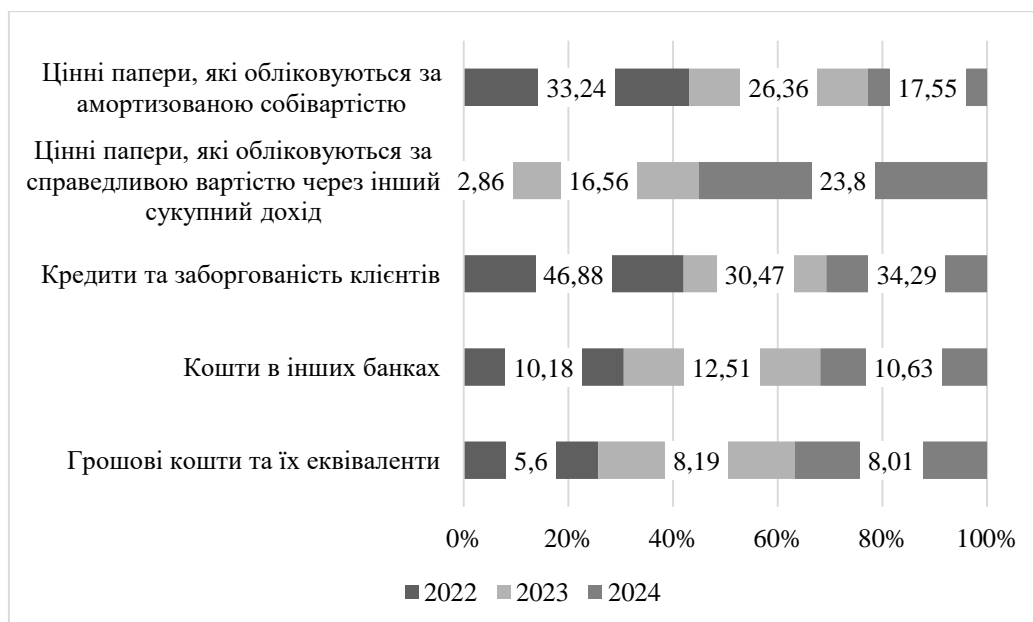


Рисунок 2.4 – Структура основних статей активів АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках

Такі зміни свідчать про консервативнішу та більш зважену політику управління активами, спрямовану на мінімізацію ризиків і забезпечення фінансової стабільності в умовах економічної невизначеності.

В таблиці 2.4 здійснено аналіз динаміки зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

| Показники | Станом на | | | Абсолютне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у тис. грн | | Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у % | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|
| | 01.01.2023 р., тис. грн | 01.01.2024 р., тис. грн | 01.01.2025 р., тис. грн | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| | Кошти отримані від НБУ | 3279437 | 0 | 0 | -3279437 | 0 | -100 |
| Кошти банків | 32398 | 24577 | 35503 | -7821 | 10926 | -24,14 | 44,46 |
| Кошти клієнтів | 61167697 | 95143899 | 107962603 | 33976202 | 12818704 | 55,55 | 13,47 |
| Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 833761 | 265 | 756 | -833496 | 491 | -99,97 | 185,28 |
| Боргові цінні папери емітовані банком | 1812 | 0 | 0 | -1812 | 0 | -100,00 | 0 |
| Інші залучені кошти | 0 | 6771 | 662827 | 6771 | 656056 | 6771 | 9689,20 |
| Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток | 112 | 1006462 | 242 | 1006350 | -1006220 | 898526,79 | -99,98 |
| Резерви за зобов'язаннями | 198926 | 433124 | 479512 | 234198 | 46388 | 117,73 | 10,71 |
| Інші фінансові зобов'язання | 740614 | 937396 | 689072 | 196782 | -248324 | 26,57 | -26,49 |
| Інші зобов'язання | 832253 | 994136 | 1312826 | 161883 | 318690 | 19,45 | 32,06 |
| Субординований борг | 1961440 | 0 | 0 | -1961440 | 0 | -100,00 | 0 |
| Усього зобов'язань | 69048451 | 98546631 | 111143341 | 29498180 | 12596710 | 42,72 | 12,78 |

Джерело: побудовано та пораховано за даними [20-22]

Динаміка зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках відображає суттєві зміни у структурі залучених ресурсів та трансформацію фінансової моделі банку в умовах зміни власності, воєнних ризиків та реструктуризації зобов'язань. Загальний обсяг зобов'язань у 2023 році зріс на 42,72 % – з 69048451 тис. грн до 98546631 тис. грн, а у 2024 році збільшився ще на 12,78 %,

досягнувши 111143341 тис. грн, що представлено на рисунку 2.5. Це свідчить про загальне розширення ресурсної бази банку та підвищення довіри вкладників і контрагентів після переходу банку у державну власність.

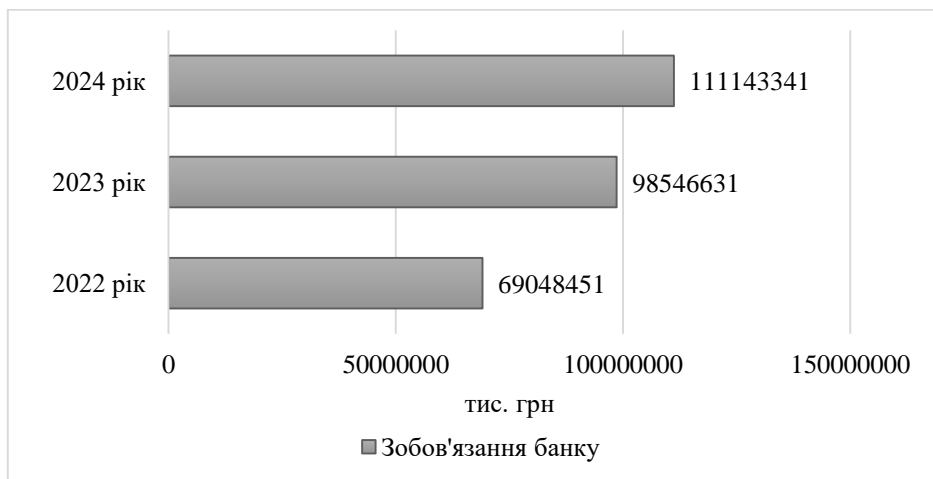


Рисунок 2.5 – Динаміка зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.4

Найбільше зростання у 2023–2024 роках відбулося за показником - кошти клієнтів, які збільшилися на 33976202 тис. грн у 2023 році (+55,55 %) та ще на 12818704 тис. грн у 2024 році (+13,47 %), досягнувши 107962603 тис. грн. Така тенденція є надзвичайно позитивною, оскільки демонструє перерозподіл ресурсів на користь депозитної бази, зростання довіри населення та бізнесу до державного банку та стабілізацію пасивів.

Помітною є повна відсутність зобов'язань перед НБУ та субординованого боргу у 2023–2024 роках. У 2022 році вони становили відповідно 3279437 тис. грн та 1961440 тис. грн, проте у наступних роках обидві позиції скоротились до нуля. Це свідчить про відмову банку від підтримки регулятора, погашення довгострокових боргових інструментів і зміцнення фінансової самостійності.

Кошти банків скоротилися у 2023 році на 24,14 %, але зросли на 44,46 % у 2024 році, що може свідчити про часткове відновлення міжбанківського співробітництва та залучення короткострокових ресурсів у періоди зростання

потреби в ліквідних коштах. Натомість інші залучені кошти демонструють різке збільшення, з нульового значення у 2022 році до 6771 тис. грн у 2023 році та до значних 662827 тис. грн у 2024 році (зростання у понад 9600 %), що може бути пов'язано з новими контрактами, гарантійними операціями або міжнародною підтримкою банку.

Фінансові зобов'язання, що оцінюються за справедливою вартістю, зменшилися майже до нуля у 2023 році, а у 2024 році зросли до 756 тис. грн, що свідчить про низьку активність банку у використанні складних фінансових інструментів, що відповідає консервативній моделі ризик-менеджменту.

Значні зміни спостерігаються у зобов'язаннях за податками. Якщо у 2022 році поточне податкове зобов'язання становило лише 112 тис. грн, то у 2023 році воно різко зросло до 1006462 тис. грн, що може бути наслідком операційної реструктуризації, переоцінок або відновлення прибуткової діяльності. У 2024 році сума зобов'язань зменшилася до 242 тис. грн, що свідчить про врегулювання податкових розрахунків.

Продовжили зростати резерви за зобов'язаннями банку, підвищившись у 2023 році на 117,73 %, а у 2024 році – ще на 10,71 %. Це вказує на зростання обсягу умовних зобов'язань або необхідність додаткового забезпечення під потенційні ризики. Інші фінансові та нефінансові зобов'язання демонструють коливання, зокрема зменшення інших фінансових зобов'язань у 2024 році на 26,49 %, тоді як інші нефінансові зобов'язання збільшилися на 32,06 %, що відображає зміну структури операцій банку.

Загалом динаміка зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках характеризується суттєвим оздоровленням ресурсної бази, різким зростанням депозитів клієнтів, скороченням боргового навантаження та повним погашенням зобов'язань перед НБУ і субординованого боргу. Такі тенденції свідчать про зміцнення фінансової стійкості банку, підвищення довіри з боку вкладників та ефективне управління зобов'язаннями у складних макроекономічних умовах.

В таблиці 2.5, на основі даних, які представлено в додатках А-В, здійснено аналіз складу та структури зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу та структури зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» у 2022-2024 роках

| Показник | Роки | | | Частка в зобов'язаннях, % | | | Зміни в структурі, в.п | |
|---|------------------------|----------------|----------------|---------------------------|---------|---------|------------------------|----------------|
| | 2022, тис. грн | 2023, тис. грн | 2024, тис. грн | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2023 / 2022 р. | 2024 / 2023 р. |
| | Кошти отримані від НБУ | 3279437 | 0 | 0 | 4,75 | 0,00 | 0,00 | -4,75 |
| Кошти банків | 32398 | 24577 | 35503 | 0,05 | 0,02 | 0,03 | -0,02 | 0,01 |
| Кошти клієнтів | 61167697 | 95143899 | 107962603 | 88,59 | 96,55 | 97,14 | 7,96 | 0,59 |
| Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 833761 | 265 | 756 | 1,21 | 0,00 | 0,00 | -1,21 | 0,00 |
| Боргові цінні папери емітовані банком | 1812 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Інші залучені кошти | 0 | 6771 | 662827 | 0,00 | 0,01 | 0,60 | 0,01 | 0,59 |
| Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток | 112 | 1006462 | 242 | 0,00 | 1,02 | 0,00 | 1,02 | -1,02 |
| Резерви за зобов'язаннями | 198926 | 433124 | 479512 | 0,29 | 0,44 | 0,43 | 0,15 | -0,01 |
| Інші фінансові зобов'язання | 740614 | 937396 | 689072 | 1,07 | 0,95 | 0,62 | -0,12 | -0,33 |
| Інші зобов'язання | 832253 | 994136 | 1312826 | 1,21 | 1,01 | 1,18 | -0,20 | 0,17 |
| Субординований борг | 1961440 | 0 | 0 | 2,84 | 0,00 | 0,00 | -2,84 | 0,00 |
| Усього зобов'язань | 69048451 | 98546631 | 111143341 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |

Джерело: побудовано та пораховано за даними [20-22]

Структура зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках зазнала суттєвих змін, що відображається в зміні джерел фінансування банку, зменшенні залежності від зовнішніх запозичень та посилення ролі стійких, довгострокових пасивів.

Найбільшу частку зобов'язань банку упродовж усього періоду складають кошти клієнтів, питома вага яких зросла з 88,59 % у 2022 році до 96,55 % у 2023 році та 97,14 % у 2024 році. Такий приріст на 7,96 в.п. у 2023 році та ще на 0,59 в.п. у 2024 році свідчить про суттєве підвищення довіри вкладників та

перетворення депозитної бази на ключове джерело ресурсів банку. Домінування коштів клієнтів також демонструє зменшення ризиковості пасивів, оскільки депозитні зобов'язання є більш стабільними порівняно з міжбанківськими позиками чи борговими інструментами.

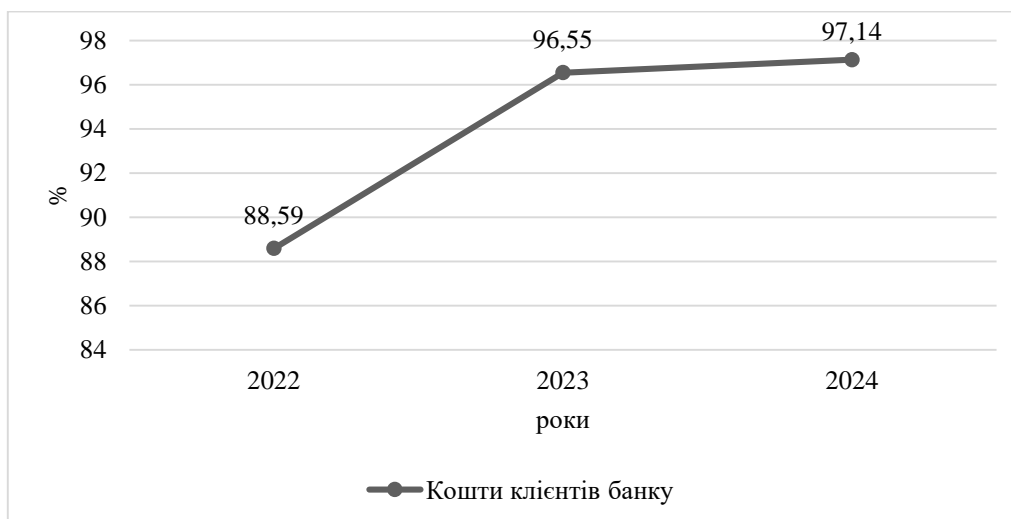


Рисунок 2.6 – Частка коштів клієнтів в загальній структурі зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.5.

Частка коштів банків становить незначну питому вагу в структурі зобов'язань банку – від 0,05 % у 2022 році до 0,02 % у 2023-му та 0,03 % у 2024 році. Це свідчить про низьку залежність банку від міжбанківських кредитів і підкреслює стабільність операційної діяльності. Аналогічно, частка фінансових зобов'язань за справедливою вартістю знизилася з 1,21 % у 2022 році практично до нуля у 2023–2024 роках, що демонструє відмову банку від ризикових інструментів.

У 2022 році інші залучені кошти були відсутні, але у 2023 році з'явилися з незначною часткою 0,01 %, а у 2024 році підвищилися до 0,60 %. Це може свідчити про залучення нових форм ресурсів. Значні коливання спостерігаються також у позиції зобов'язань за поточним податком на прибуток, з нульової частки у 2022 році вона різко зросла до 1,02 % у 2023 році, а в 2024 році знову

повернулася до нульового рівня, що, ймовірно, пов'язано з переоцінками податкових зобов'язань та одноразовими операціями.

У структурі зобов'язань помірну, але стабільну частку займають резерви за зобов'язаннями – 0,29 % у 2022 році, 0,44 % у 2023 році та 0,43 % у 2024 році. Зростання у 2023 році на 0,15 в.п. свідчить про збільшення обсягу потенційних ризиків, тоді як їх стабілізація у 2024 році говорить про контрольованість ризикового профілю банку. Інші фінансові зобов'язання та інші зобов'язання демонструють зниження частки у 2023 році та відновлення у 2024 році, залишаючись у діапазоні 0,62–1,21 %, що свідчить про незначний вплив цих показників на загальну структуру балансу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що структура зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках зазнала серйозної оптимізації. Банк повністю відмовився від зобов'язань перед НБУ та субординованого боргу, зменшив участь ризикових зобов'язань і суттєво зміцнив основне джерело фінансування – кошти клієнтів. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості банку, зменшення ризиковості його діяльності та зростання довіри з боку вкладників.

В таблиці 2.6 здійснено аналіз власного капіталу АТ «СЕНС БАНК».

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках

| Показник | Станом на | | | Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн | | Відносне відхилення (приріст / зменшення) у % | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|
| | 01.01.2023 р., тис. грн | 01.01.2024 р., тис. грн | 01.01.2025 р., тис. грн | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| | Статутний капітал | 28726248 | 28726248 | 28726248 | 0 | 0 | 0,00 |
| Емісійні різниці | 2367571 | 2367571 | 2367571 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Резервні та інші фонди банку | 1868398 | 1868398 | 1868398 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Резерви переоцінки | 347559 | 661173 | 731005 | 313614 | 69832 | 90,23 | 10,56 |
| Нерозподілений прибуток/ непокритий збиток | -27192745 | -24333766 | -20675734 | 2858979 | 3658032 | -10,51 | -15,03 |
| Усього власного капіталу | 6117031 | 9289623 | 13017488 | 3172592 | 3727865 | 51,86 | 40,13 |

Динаміка власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках демонструє суттєве зміцнення фінансової стабільності банку та відображає глибокі структурні зміни, що відбулися після його переходу у державну власність. Загальний власний капітал банку зріс з 6117031 тис. грн станом на 01.01.2023 до 9289623 тис. грн на 01.01.2024 та до 13017488 тис. грн на 01.01.2025. Темпи приросту становили відповідно 51,86 % у 2023 році та 40,13 % у 2024 році, що є надзвичайно високими показниками для банківського сектору (рисунок 2.7).

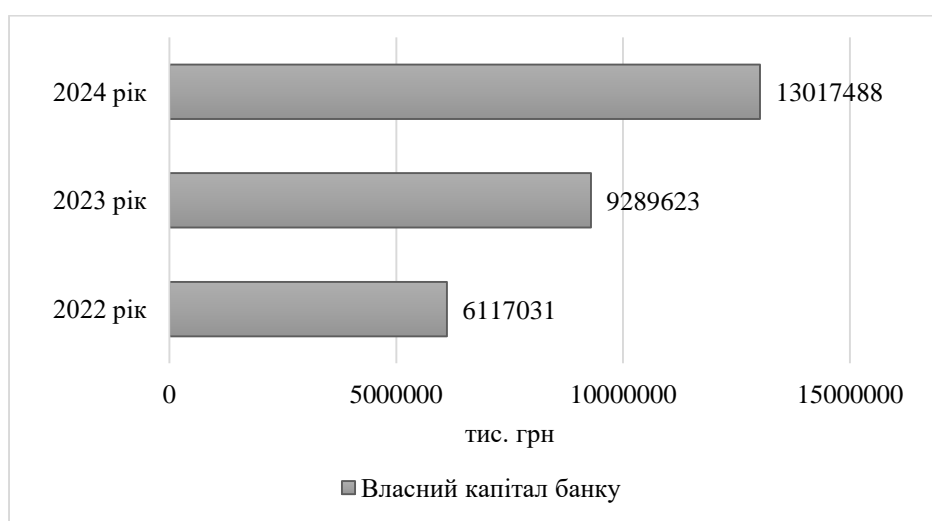


Рисунок 2.7 – Динаміка власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.6

Динаміка власного капіталу свідчить, що основні статті – статутний капітал, емісійні різниці та резервні фонди – залишалися незмінними упродовж усього періоду. Статутний капітал становив 28726248 тис. грн, емісійні різниці – 2367571 тис. грн, резервні фонди – 1868398 тис. грн. Відсутність змін у цих статтях вказує на стабільність базового капіталу та підтверджує, що зростання власного капіталу відбувалося за рахунок внутрішніх фінансових результатів, а не за рахунок додаткових внесків акціонера. Водночас значні зміни відбулися у статті резервів переоцінки, які зросли з 347559 тис. грн до 661173 тис. грн у 2023

році (+90,23 %), а у 2024 році – до 731005 тис. грн (+10,56 %). Зростання резервів переоцінки свідчить про підвищення вартості активів банку, зокрема основних засобів або інвестиційних інструментів, що є позитивним фактором і підкреслює якісні зміни в структурі активів.

Найбільш вагомою складовою змін у власному капіталі є динаміка статті нерозподілений прибуток / непокритий збиток. У 2022 році банк мав значний непокритий збиток, у розмірі –27192745 тис. грн. Упродовж 2023 року його обсяг скоротився до –24 333766 тис. грн (+2 858 979 тис. грн або –10,51 %), а в 2024 році – до –20675734 тис. грн (додаткове скорочення на 3658032 тис. грн або –15,03 %). Така динаміка свідчить про істотне покращення фінансових результатів діяльності банку, збільшення прибутковості операцій та поступове погашення накопичених збитків минулих років.

Сукупний вплив цих змін призвів до значного зростання власного капіталу банку. Позитивна динаміка нерозподіленого результату та резервів переоцінки компенсувала відсутність змін у статутному капіталі та інших постійних статтях, що свідчить про ефективне управління активами та зобов'язаннями, підвищення рентабельності діяльності та відновлення фінансової стійкості.

У цілому динаміка власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» за 2022–2024 роки характеризується суттєвим оздоровленням фінансового стану, скороченням збитків та зростанням балансової вартості активів. Зміцнення власного капіталу підвищує здатність банку протистояти ризикам, забезпечує зростання довіри з боку вкладників і кредиторів та створює міцне підґрунтя для подальшого розвитку.

Наступним етапом фінансового аналізу діяльності АТ «СЕНС БАНК» є аналіз процесу формування та управління власним капіталом установи у 2022–2024 роках (таблиця 2.7).

Структура власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках зазнала суттєвих змін. Незважаючи на те, що абсолютні значення статутного капіталу, емісійних різниць і резервних фондів упродовж трьох років

залишалися незмінними, їхня частка у структурі капіталу суттєво знижувалася через швидке зростання загального власного капіталу та скорочення непокритих збитків.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та структури власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» у 2022-2024 роках

| Показник | Роки | | | Частка у власному капіталі, % | | | Зміни в структурі, в.п | |
|--|-------------------|----------------|----------------|-------------------------------|---------|---------|------------------------|----------------|
| | 2022, тис. грн | 2023, тис. грн | 2024, тис. грн | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2023 / 2022 р. | 2024 / 2023 р. |
| | Статутний капітал | 28726248 | 28726248 | 28726248 | 469,61 | 309,23 | 220,67 | -160,38 |
| Емісійні різниці | 2367571 | 2367571 | 2367571 | 38,70 | 25,49 | 18,19 | -13,22 | -7,30 |
| Резервні та інші фонди банку | 1868398 | 1868398 | 1868398 | 30,54 | 20,11 | 14,35 | -10,43 | -5,76 |
| Резерви переоцінки | 347559 | 661173 | 731005 | 5,68 | 7,12 | 5,62 | 1,44 | -1,50 |
| Нерозподілений прибуток/ непокритий збиток | -27192745 | -24333766 | -20675734 | -444,54 | -261,95 | -158,83 | 182,60 | 103,12 |
| Усього власного капіталу | 6117031 | 9289623 | 13017488 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |

Джерело: побудовано та пораховано за даними [20-22]

Домінуючим елементом у складі власного капіталу формально залишався статутний капітал, який у 2022 році становив 469,61 % від розміру власного капіталу (внаслідок значного негативного значення нерозподіленого фінансового результату). У 2023 році його частка знизилася до 309,23 %, а у 2024 році – до 220,67 %, тобто на 160,38 та 88,56 в.п. відповідно. Таке різке зменшення свідчить не про зменшення ролі статутного капіталу, який залишається основою фінансової незалежності банку, а про покращення фінансових результатів та збільшення загального капіталу, що зменшило його відносну вагу.

Аналогічна тенденція простежується щодо емісійних різниць, частка яких зменшилася з 38,70 % у 2022 році до 25,49 % у 2023 році, а у 2024 році – до 18,19 %. Зниження на 20,52 в.п. за два роки пояснюється зростанням власного капіталу за рахунок фінансових результатів, а не додаткових інвестицій акціонерів. Резервні та інші фонди банку, що виконують роль фінансової

подушки, також зменшили свою частку з 30,54 % до 14,35 %, що відображає підвищення обсягу чистого капіталу за рахунок інших компонентів.

Водночас резерви переоцінки демонстрували зміну структури, пов'язану зі зростанням вартості активів. У 2023 році їх частка збільшилася з 5,68 % до 7,12 % (+1,44 в.п.), що свідчить про позитивну переоцінку активів та збільшення капіталу за рахунок зростання ринкової вартості майна та інвестицій. Проте у 2024 році їхня частка зменшилася до 5,62 % (-1,50 в.п.), що може бути пов'язано з уповільненням темпів переоцінки або зростанням інших компонентів капіталу.

Ключовим фактором зміни структури власного капіталу стала динаміка статті «нерозподілений прибуток / непокритий збиток». У 2022 році значний непокритий збиток формував від'ємну частку -444,54 %, але у 2023 році цей показник покращився до -261,95 %, а у 2024 році – до -158,83 %. Зміни становили +182,60 в.п. у 2023 році та +103,12 в.п. у 2024 році. Це свідчить про суттєве скорочення накопичених збитків та покращення операційної ефективності банку. Саме зменшення негативних значень нерозподіленого фінансового результату стало основним чинником оздоровлення структури власного капіталу.

У цілому структура власного капіталу банку у 2022–2024 роках характеризувалася поступовим переходом від критично збиткової моделі до збалансованої, зі значним покращенням фінансових результатів. Зменшення частки базових компонентів (статутного капіталу, емісійних різниць та резервних фондів) послідовно відбувалося не через їх скорочення, а через швидке відновлення фінансової стійкості та приріст чистого капіталу. Найважливішим позитивним фактором стало значне зменшення непокритих збитків, що дозволило сформувати більш пропорційну та здорову структуру власного капіталу. Така динаміка свідчить про підвищення рівня капіталізації банку, зміцнення його стійкості та підготовку бази для стабільного довгострокового розвитку.

Склад та динаміку фінансових результатів АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад та динаміка фінансових результатів АТ «СЕНС БАНК» у 2022-2024 роках

| Показник | Станом на | | | Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн | | Відносне відхилення (приріст / зменшення), % | |
|--|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------|--|--------------------|
| | 01.01.2023 р., тис. грн | 01.01.2024 р., тис. грн | 01.01.2025 р., тис. грн | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| | Чистий процентні дохід / витрати | 7052851 | 5474529 | 7320896 | -1578322 | 1846367 | -22,38 |
| Чистий комісійний дохід / витрати | 2842416 | 2344761 | 2165945 | -497655 | -178816 | -17,51 | -7,63 |
| Торговий результат | 2563148 | 1482726 | 913503 | -1080422 | -569223 | -42,15 | -38,39 |
| Інші операційні доходи | 1248192 | 3334495 | 474526 | 2086303 | -2859969 | 167,15 | -85,77 |
| Інші доходи | 206497 | 217184 | 188509 | 10687 | -28675 | 5,18 | -13,20 |
| Всього доходів | 13913104 | 12853695 | 11063379 | -1059409 | -1790316 | -7,61 | -13,93 |
| Відрахування до резервів | 12678276 | 2484561 | 11201 | -10193715 | -2473360 | -80,40 | -99,55 |
| Адміністративні та інші операційні витрати | 8143432 | 6777481 | 7205755 | -1365951 | 428274 | -16,77 | 6,32 |
| Всього витрат | 20821707 | 9262042 | 7216956 | -11559665 | -2045086 | -55,52 | -22,08 |
| Прибуток / (збиток) до оподаткування | -6908604 | 3591653 | 3846423 | 10500257 | 254770 | -151,99 | 7,09 |
| Витрати на податок на прибуток | 201560 | 732674 | 34269 | 531114 | -698405 | 263,50 | -95,32 |
| Прибуток / (збиток) | -7110163 | 2858979 | 3812154 | 9969142 | 953175 | -140,21 | 33,34 |

Джерело: побудовано та пораховано за даними [20-22]

Динаміка фінансових результатів АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках демонструє суттєве покращення ефективності діяльності, зменшення збитковості та поступове формування прибуткової діяльності. Загальна структура доходів і витрат у цей період змінилася в напрямі зменшення ризикових статей, оптимізації операційних витрат та скорочення резервів під кредитні ризики.

Одним із ключових показників є чистий процентний дохід, який у 2023 році зменшився з 7052851 тис. грн до 5474529 тис. грн (–22,38 %). Однак у 2024 році показник різко зріс до 7320896 тис. грн (+33,73 %), що свідчить про відновлення кредитної активності, зростання процентної маржі та загальне

покращення фінансового стану. Чистий комісійний дохід демонстрував поступове скорочення –17,51 % у 2023 році та –7,63 % у 2024 році.

У 2023 році торговельний результат банку скоротився на 1080422 тис. грн (–42,15 %), а у 2024 році – ще на 569223 тис. грн (–38,39 %). Така динаміка свідчить про обмеження активності на ринку цінних паперів та зниження доходів від переоцінки фінансових інструментів, що є характерним у період нестабільності. У 2023 році інші операційні доходи зросли більш ніж удвічі (+167,15 %), проте значно скоротилися у 2024 році (–85,77 %). Це може бути наслідком одноразових операцій у 2023 році.

Загальний обсяг доходів у 2023 році зменшився на 1059409 тис. грн (–7,61 %), а у 2024 році скоротився ще на 1790316 тис. грн (–13,93 %), досягнувши 11063379 тис. грн. Водночас вирішальним фактором покращення фінансових результатів стало стрімке скорочення витрат, зокрема відрахувань до резервів, які зменшилися на 10193715 тис. грн у 2023 році (–80,40 %), а у 2024 році – ще на 2473360 тис. грн (–99,55 %), практично до нульового рівня. Це свідчить про зменшення в кредитному портфелі банку проблемних активів і зниження очікуваних збитків. Також оптимізовано адміністративні та операційні витрати, які у 2023 році зменшилися на 1365951 тис. грн (–16,77 %), хоча у 2024 році зросли на 428274 тис. грн (+6,32 %), що може бути пов'язано з інфляційними процесами.

Загальні витрати банку зменшилися удвічі, у 2023 році – на 11559665 тис. грн (–55,52 %), а у 2024 році – на 2045086 тис. грн (–22,08 %), досягнувши рівня 7216956 тис. грн. Різке зниження витрат стало основною причиною переходу банку від збиткової до прибуткової діяльності.

У результаті прибуток до оподаткування змінився з –6908604 тис. грн у 2022 році до прибутку 3591653 тис. грн у 2023 році (+151,99 %), а у 2024 році зріс до 3846423 тис. грн (+7,09 %). Податкові витрати залишаються динамічними, значне збільшення у 2023 році (+263,5 %) пояснюється поверненням до прибутковості, а різке скорочення у 2024 році (–95,32 %) – стабілізацією фінансових результатів та наявністю податкових перенесень збитків.

Банку вдалося перейти від збиткової діяльності –7110163 тис. грн у 2022 році до прибуткової – 2858979 тис. грн у 2023 році та 3812154 тис. грн у 2024 році. Це означає повне відновлення операційної ефективності, зменшення ризиковості діяльності та зміцнення фінансової позиції (рисунок 2.8).

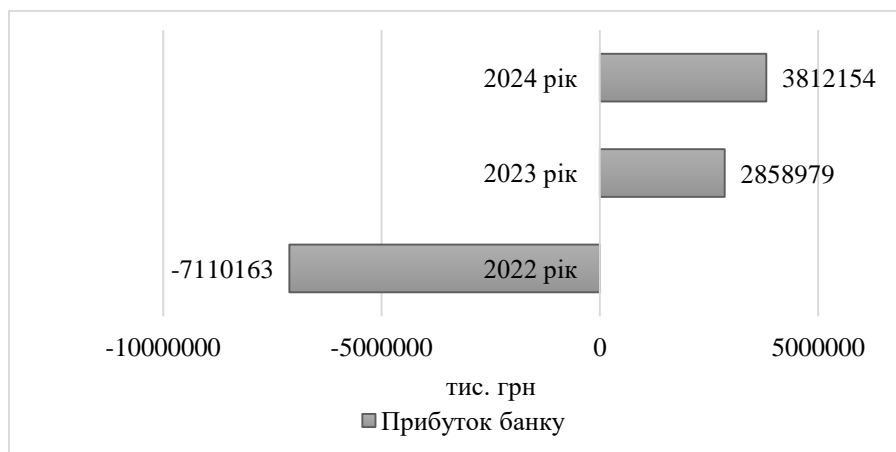


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.8

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках пройшов етап глибокого фінансового оновлення, який забезпечив суттєве зміцнення його стійкості та відновлення прибутковості. Поступове зростання активів, оптимізація структури зобов'язань, скорочення накопичених збитків і збалансування власного капіталу свідчать про стабілізацію банківської діяльності та підвищення ефективності управління ресурсами. Значне зменшення резервів під кредитні ризики, зростання чистого процентного доходу та відновлення позитивних фінансових результатів стали ключовими факторами переходу банку до сталого розвитку. Загалом банк продемонстрував здатність адаптуватися до складних макроекономічних умов, зміцнив свою фінансову позицію та створив необхідні передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «СЕНС БАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

На сьогодні банківський сектор України функціонує під впливом підвищених макроекономічних, політичних та регуляторних ризиків. Зазначені фактори безпосередньо вплинули на структуру кредитного портфеля та вимоги до управління кредитними ризиками АТ «СЕНС БАНК». У 2022 році, в умовах воєнного стану, НБУ частково адаптував наглядові процедури, що тимчасово знизило адміністративний тиск на банки. Однак уже з 2023 року регулятор розпочав системне повернення жорсткіших вимог щодо оцінки кредитного ризику, формування резервів та внутрішніх систем контролю.

На рисунку 3.1 відображено динаміку нормативів кредитного ризику АТ «СЕНС БАНК» за період 2022-2024 років.

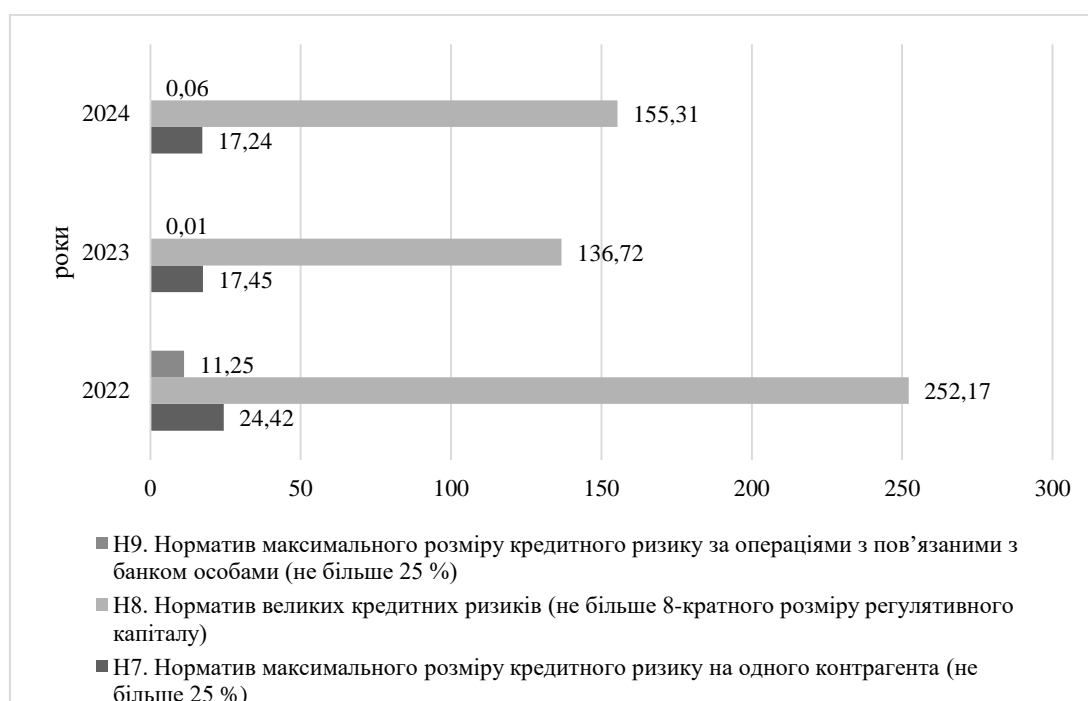


Рисунок 3.1 – Динаміка нормативів кредитного ризику АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено автором за даними [7]

У 2022 році найпроблемнішим виявився норматив Н8, який досяг 252,17 %. Це означає, що банк мав занадто велику частку великих кредитів, що створювало значне навантаження на його капітал у складних економічних умовах. У 2023 році значення Н8 помітно знизилося — до 136,72 %, що може свідчити про впорядкування кредитного портфеля, перегляд умов роботи з великими клієнтами або збільшення резервів під ризикові кредити. Однак у 2024 році показник знову підвищився до 155,31 %. Це може означати, що банк активніше відновив кредитування корпоративних клієнтів, але водночас така тенденція вказує на потребу посилити контроль за концентрацією ризиків.

Норматив Н7, який визначає максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента, у 2022 році становив 24,42 %, тобто був близьким до граничного рівня. Однак у 2023 та 2024 роках показник суттєво знизився – до 17,45 % і 17,24 % відповідно. Це свідчить про ефективні заходи банку щодо диверсифікації кредитного портфеля та зменшення залежності від окремих великих позичальників. Водночас стабільність цього показника у 2023–2024 роках демонструє сталий контроль за ризиками.

Найбільш позитивну динаміку демонструє норматив Н9, що характеризує ризику за операціями з пов'язаними особами. Якщо в 2022 році його значення становило 11,25 %, тобто було на безпечному рівні, то вже у 2023 році воно практично зникло – 0,01 %, а у 2024 році залишилося мінімальним – 0,06 %. Така тенденція свідчить про високий рівень прозорості діяльності банку та відсутність залежності від фінансових операцій із пов'язаними структурами.

Загалом аналіз нормативів кредитного ризику АТ «СЕНС БАНК» за 2022–2024 роки демонструє як позитивні, так і проблемні аспекти. Позитивною тенденцією є суттєве зниження Н7 та Н9, що вказує на покращення структури кредитного портфеля, зменшення ризикових кредитів та високий рівень контролю на операціями з пов'язаними особами. Водночас найбільш проблемним залишається норматив Н8, який протягом усіх трьох років суттєво перевищує допустимі значення та демонструє значні коливання. Це свідчить

про те, що банку необхідно уважніше стежити за великими кредитами, переглянути та покращити внутрішні ліміти, а також використовувати сучасніші інструменти для аналізу того, наскільки ризики зосереджені у певних групах клієнтів. Отже, хоча банк і робить помітні кроки вперед у керуванні кредитними ризиками, деякі аспекти все ще потребують додаткової уваги та подальшого вдосконалення. Загалом, АТ «СЕНС БАНК» продемонстрував поступове підвищення дисципліни в управлінні кредитними ризиками, проте вимоги регулятора стали каталізатором перегляду низки методологій та процесів банку.

Проблемна заборгованість у банківській системі після 2022 року суттєво зросла через загальне падіння ділової активності, релокацію бізнесів, скорочення доходів населення та руйнування інфраструктури. В таблиці 3.1 наведено обсяги наданих кредитів та частка простроченої заборгованості АТ «СЕНС БАНК» в 2022-2024 роках.

Таблиця 3.1 – Обсяги наданих кредитів та частка прострочена заборгованості банків АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роках

| Показник | Роки | | |
|---|-------|-------|-------|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| Обсяг кредитного портфелю, млн грн | 70031 | 64881 | 73078 |
| Обсяг непрацюючих кредитів (NPL), млн грн | 22396 | 28817 | 25024 |
| Частка непрацюючих кредитів (NPL), % | 32,0 | 44,4 | 34,2 |

Джерело: складено автором за даними [7]

Аналіз даних, поданих у таблиці, дає змогу оцінити динаміку обсягів кредитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» та рівень непрацюючих кредитів (NPL) за 2022–2024 роки. У 2022 році загальний кредитний портфель банку становив 70031 млн грн. У 2023 році його обсяг дещо зменшився – до 64881 млн грн, що може свідчити про обережнішу кредитну політику банку або про скорочення попиту на кредити в умовах складної економічної ситуації. Проте у 2024 році кредитний портфель зріс до 73078 млн грн, що можна розглядати як ознаку відновлення активності банку на ринку кредитування. Динаміка

непрацюючих кредитів (NPL) має менш сприятливий характер. У 2022 році їхній обсяг становив 22396 млн грн, однак у 2023 році цей показник зріс до 28817 млн грн. Таке зростання може бути наслідком погіршення платоспроможності позичальників через економічні та воєнні ризики. У 2024 році обсяг NPL зменшився до 25024 млн грн, що свідчить про певне покращення якості кредитного портфеля, реструктуризацію проблемних кредитів або активні заходи банку з роботи із проблемною заборгованістю.

Частка непрацюючих кредитів у загальному кредитному портфелі загалом відображає аналогічні тенденції. Якщо у 2022 році вона становила 32 %, то вже у 2023 році зросла до 44,4 %, що свідчить про високий рівень кредитного ризику. Зниження показника у 2024 році до 34,2 % є позитивною зміною, проте частка NPL все ще залишається високою порівняно з 2022 роком.

У цілому аналіз таблиці показує, що у 2023 році відбулося зростання проблемних кредитів АТ «СЕНС БАНК». Проте у 2024 році спостерігається стабілізація ситуації та поступове покращення якості кредитного портфеля банку. Разом із тим рівень NPL залишається значним, що вказує на потребу подальшого вдосконалення системи кредитного моніторингу, активнішої роботи з проблемною заборгованістю та впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління кредитними ризиками.

На сучасному етапі банки стикаються з низкою нових викликів, які потребують переосмислення методів ведення діяльності, оновлення стандартів взаємодії з клієнтами та приведення операційної діяльності у відповідність до нових суспільних цінностей, зокрема моделей сталого розвитку, прозорості та відповідальності. Сьогодні банківські установи, серед яких і АТ «СЕНС БАНК», активно долучаються до впровадження принципів сталого розвитку у власну діяльність, що передбачає зміну підходів до надання фінансових послуг, підвищення рівня етичності бізнес-моделі, а також модернізацію інструментів оцінювання позичальників [17].

Цифровізація відіграє важливу роль у вдосконаленні системи кредитного менеджменту банку. Завдяки впровадженню сучасних технологій підвищується

швидкість обробки кредитних заявок, скорочується кількість традиційних операцій, а процес ухвалення рішень стає більш точним і об'єктивним. Це дозволяє банку ефективніше здійснювати кредитну діяльність, зменшувати операційні ризики та підвищувати якість кредитного портфеля. Використання автоматизованих систем аналізу, онлайн-сервісів для взаємодії з клієнтами та цифрових інструментів оцінки платоспроможності робить кредитний процес більш прозорим, доступним і керованим.

Переходячи до основних викликів, які постають перед банками в кредитній сфері, варто виділити такі напрями [29, с. 42]:

– по-перше, зростає значення оновлення та модернізації систем інформаційної безпеки. Банки змушені підвищувати надійність таких систем, оскільки обсяг цифрових операцій зростає, а разом із ним – ризики кібератак та несанкціонованого доступу до даних;

– по-друге, особливої ваги набуває виконання міжнародних стандартів захисту персональних даних. Це вимагає впровадження нових механізмів, процедур та інструментів, які забезпечать конфіденційність клієнтів та захист від витоку інформації;

– по-третє, банки мають стати гнучкішими у процесі ухвалення кредитних рішень. Умови конкуренції на ринку кредитування посилюються: з'являються нові небанківські кредитні сервіси, онлайн-платформи та інноваційні фінансові інститути, які можуть швидше адаптуватися до змін попиту;

– по-четверте, важливим напрямом стає поглиблення співпраці з FinTech-компаніями. Така взаємодія дозволяє банкам отримувати доступ до інноваційних технологічних рішень, прискорювати цифрову трансформацію та оптимізувати кредитні процеси;

– по-п'яте, цифровізація сприяє автоматизації операцій та створенню нових інноваційних підходів до обробки інформації. Використання штучного інтелекту дозволяє аналізувати великі масиви даних та формувати готові управлінські рішення, що покращує ефективність діяльності банку;

– по-шосте, банки мають підвищувати здатність оперативно адаптуватися до змін на ринку. Цифрові технології стимулюють перебудову організаційних структур, створення нових підрозділів, формування команд, відповідальних за впровадження інновацій.

Важливим викликом є й те, що цифровізація дозволяє глибше аналізувати поведінку клієнтів у кредитній сфері. Завдяки доступу до відкритих джерел інформації банки можуть краще оцінювати платоспроможність позичальників, прогнозувати їхню поведінку та визначати рівень надійності.

Це створює можливість для розвитку персоналізованих кредитних продуктів, адаптованих під індивідуальні потреби клієнтів. Для АТ «СЕНС БАНК» це може стати інструментом підвищення конкурентоспроможності та залучення нових сегментів позичальників.

Окремим напрямом трансформації є необхідність урахування законодавчих норм, що регулюють використання цифрових технологій у банківській сфері. Держава поступово формує нову нормативну базу, яка встановлює правила безпечного використання інформаційно-комунікаційних технологій у кредитуванні [4].

Підвищення рівня оперативності управління, можливість контролю окремих процесів у режимі онлайн, оцінка ефективності роботи кожного підрозділу – усе це стає можливим саме завдяки цифровим інноваціям. Однак така трансформація призводить до зростання потреби у кваліфікованих кадрах: фахівцях з кіберзахисту, аналітиках даних, спеціалістах з роботи зі штучним інтелектом.

Цифровізація також змінює підходи до управління кредитними ризиками. З одного боку, банки можуть приймати рішення швидше, на основі ширших масивів даних; з іншого – виникають нові типи ризиків, пов'язаних із цифровим кредитуванням, використанням мережі Інтернет та можливими технічними збоями.

Важливим аспектом є те, що зростання цифровізації може посилити конкуренцію між кредитними установами, що іноді супроводжується недобросовісними практиками. Тому банки вимушені активніше розвивати системи конкурентної розвідки.

Переходячи до переваг цифровізації, варто зазначити, що вона забезпечує [9]:

- автоматизацію значної частини операцій;
- прискорення розгляду кредитних заявок;
- покращення якості ризик-менеджменту;
- можливість глибшого аналізу фінансового стану клієнтів і їх партнерів;
- підвищення точності оцінки кредитоспроможності;
- економію витрат у довгостроковому періоді;
- персоналізацію кредитних продуктів;
- зручність та швидкість взаємодії з клієнтами через цифрові канали.

Водночас цифровізація має і низку недоліків та ризиків: необхідність значних інвестицій, залежність від технологічних провайдерів, ймовірність технічних збоїв, складність роботи зі штучним інтелектом та ризики некоректної обробки даних.

Усе це вимагає від банків чіткого стратегічного планування, створення системної інфраструктури, розвитку кіберзахисту та підвищення компетентності персоналу.

Тому, цифровізація системи кредитного менеджменту є складним, але необхідним процесом для сучасних банків. Вона забезпечує гнучкість, підвищує ефективність управління кредитним портфелем, сприяє покращенню якості аналітичних даних та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, що є ключовим фактором успішного розвитку кредитної діяльності в умовах цифрової економіки.

АТ «СЕНС БАНК» є одним із лідерів цифрової трансформації в українському банківському секторі. В останні роки важливим напрямом забезпечення цифровізації банку є активне використання мобільного додатку Sense SuperApp, який став ключовим інструментом для кредитування та обслуговування фізичних осіб. Це сприяло підвищенню доступності фінансових послуг для клієнтів. Поточний рівень цифровізації кредитних процесів АТ «СЕНС БАНК» включає (рисунок 3.2):

- онлайн-оформлення кредитів та кредитних карток без відвідування відділення;
- цифрову ідентифікацію та відеоверифікацію, що прискорює onboarding нових клієнтів;
- електронний підпис (SMS-код, КЕП) – повна цифрова юридична сила договорів;
- інтеграцію з партнерами e-commerce, що дозволяє оформлювати кредити на покупки за декілька хвилин;
- персоналізовані кредитні пропозиції на основі аналітики взаємодії з мобільним додатком.

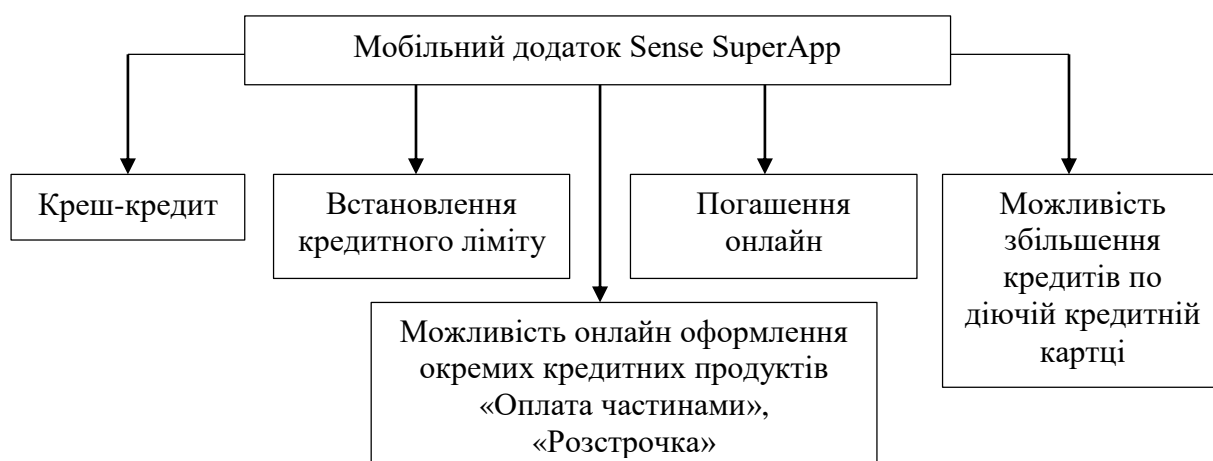


Рисунок 3.2 – Поточний рівень цифровізації кредитних процесів АТ «СЕНС БАНК»

Джерело: складено автором за даними [38]

Проте, попри високий рівень цифровізації фронт-офісних процесів, бек-офіс, зокрема система кредитного менеджменту банку (управління проблемними кредитами, централізований моніторинг кредитної заборгованості, автоматичне прогнозування ризику) потребує глибшої модернізації.

У таблиці 3.2 представлено дані SWOT-аналізу цифровізації системи кредитного менеджменту АТ «СЕНС БАНК».

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз цифровізації системи кредитного менеджменту АТ «СЕНС БАНК»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – високофункціональний цифровий застосунок Sense SuperApp, що охоплює майже всі етапи кредитування; – швидкі та автоматизовані процеси ухвалення рішень за онлайн-заявками; – потужна ІТ-платформа та гнучкість у запуску нових digital-продуктів. | <ul style="list-style-type: none"> – обмежена інтеграція ML-моделей у процес кредитного скорингу – значний потенціал залишається нереалізованим; – фрагментація систем, що працюють з проблемними кредитами: різні інструменти для аналітики, юридичної підтримки; – нерівномірна якість даних, що ускладнює створення універсальних моделей ризику. |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> – впровадження AI/ML у скоринг, верифікацію доходів та прогнозування дефолтів; – автоматизація роботи з боржниками через цифрові канали: push-повідомлення, чат-боти, оферти реструктуризації в застосунку; – інтеграція з реєстрами державних установ (ДПС, Мін'юст, судові реєстри тощо) для прискорення аналізу ризиків; – цифровізація повного життєвого циклу кредиту (видачу, моніторинг, стягнення закриття); – створення «кабінету боржника» в мобільному додатку з індивідуальними графіками платежів. | <ul style="list-style-type: none"> – зростання кіберризиків і потреба в масштабних інвестиціях у безпеку; – посилення регуляторних вимог НБУ щодо управління кредитним ризиком; – конкуренція з банками, які швидше впроваджують ML-рішення та автоматизовані кредитні процеси. |

Джерело: складено автором

Таким чином, АТ «СЕНС БАНК» має значні напрацювання у сфері цифрового кредитування – передусім завдяки розвитку Sense SuperApp та активному впровадженню онлайн-інструментів для видачі кредитів. Проте зростання регуляторних вимог, коливання макросередовища та еволюція ризик-профілю позичальників потребують глибшої цифрової трансформації системи кредитного менеджменту. Поглиблення цифровізації – через ML-системи скорингу, автоматизацію управління NPL, інтеграцію з держреєстрами та посилення роботи з даними – стане ключовим чинником підвищення ефективності, зниження кредитних ризиків та покращення якості кредитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» у найближчі перспективи.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи було поглиблено теоретико-методичні засади формування системи кредитного менеджменту банку та уточнено зміст ключових категорій, що формують концептуальне підґрунтя дослідження. На основі критичного аналізу наукових підходів уточнено економічну сутність понять «кредит», «банківське кредитування», «менеджмент», що дало змогу конкретизувати зміст кредитного менеджменту банку як окремої економічної категорії та об'єкта наукового дослідження.

У роботі узагальнено й систематизовано наявні наукові трактування структури системи кредитного менеджменту банку, а саме ключові аспекти організації системи кредитного менеджменту банку, що відображають особливості її функціонування. Виокремлено й охарактеризовано основні підходи до побудови системи кредитного менеджменту банку: організаційний, процесний, суб'єктний, структурно-продуктовий та стратегічний. На основі їх комплексного аналізу запропоновано уточнену структуру системи кредитного менеджменту, яка включає ресурсний блок, функціонально-процесний блок та суб'єктний блок, що відображено у вигляді узагальненої структурно-функціональної моделі.

Удосконалено підходи до визначення компонентів системи кредитного менеджменту банку шляхом виокремлення й змістового наповнення її ключових підсистем: маркетингової, продуктової, продажів, оцінки кредитоспроможності, управління кредитними ризиками, юридичного супроводу кредитних угод, моніторингу кредитних операцій, роботи з кредиторською та проблемною заборгованістю, стратегічного управління кредитною діяльністю, інформаційно-аналітичної та CRM-підсистем.

Розроблена структурна модель дала можливість обґрунтувати системний характер кредитного менеджменту банку, виявити взаємозв'язки між його елементами, а також визначити ключові чинники, що впливають на

результативність кредитної діяльності. Сформовані теоретичні положення створюють наукову основу для подальшої розробки методичного забезпечення оцінювання та вдосконалення кредитного менеджменту в банківських установах.

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз сучасного стану кредитної діяльності банків в Україні. Дослідження структури та динаміки кредитних вкладень показало, що домінуючу частку кредитного портфеля банків становлять кредити суб'єктам господарювання, які протягом 2020-2024 років зросли з 749335 млн грн до 850581 млн грн. Поступове зростання обсягів кредитування реального сектору економіки у 2024 році свідчить про відновлення економічної активності та підвищення попиту на фінансові ресурси.

За результатами оцінки показників якості кредитного портфеля варто відзначити, що упродовж 2020–2023 років банківська система функціонувала під впливом кредитних ризиків – частка непрацюючих кредитів перевищувала 30 %, а в окремі періоди наближалась до 40 %. Лише у 2024 році відбулося суттєве покращення ситуації, зниження частки NPL до 32,4 % та скорочення обсягів простроченої заборгованості, що стало наслідком активної реструктуризації та адаптації банків до кризових умов. Аналіз нормативів кредитного ризику підтвердив тенденцію до поступового покращення системи управління кредитними ризиками в банках України.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є результати діяльності АТ «СЕНС БАНК». Банк розпочав свою діяльність у 1992 році. З 2001 року він працював під назвою АТ «Альфа-Банк». У 2022 році банк змінив юридичну назву на АТ «СЕНС БАНК» і запровадив новий бренд Sense Bank. В 2023 році Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб уклали угоду про придбання 100% акцій АТ «СЕНС БАНК», у результаті чого банк перейшов у державну власність.

АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках збільшив обсяг ліквідних та інвестиційних активів, оптимізував портфель кредитних і довгострокових інвестицій. Загальний приріст чистих активів на 16324574 тис. грн на кінець 2024 року, підкреслює фінансове зміцнення банку та формування більш збалансованої

структури активів, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку банку. У цілому структура активів банку за 2022–2024 роки характеризується зменшенням частки ризикових кредитних вкладень, переорієнтацією на державні цінні папери та підвищенням обсягу ліквідних активів.

Динаміка зобов'язань АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках характеризується суттєвим оздоровленням ресурсної бази, різким зростанням депозитів клієнтів, скороченням боргового навантаження та повним погашенням зобов'язань перед НБУ і субординованого боргу. Найбільшу частку зобов'язань банку упродовж усього періоду складають кошти клієнтів, питома вага яких зросла з 88,59 % у 2022 році до 96,55 % у 2023 році та 97,14 % у 2024 році.

Динаміка власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках демонструє суттєве зміцнення фінансової стабільності банку та відображає глибокі структурні зміни, що відбулися після його переходу у державну власність. Темпи приросту становили 51,86 % у 2023 році та 40,13 % у 2024 році, що є надзвичайно високими показниками для банківського сектору. Структура власного капіталу АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках зазнала суттєвих змін. Незважаючи на те, що абсолютні значення статутного капіталу, емісійних різниць і резервних фондів упродовж трьох років залишалися незмінними, їхня частка у структурі капіталу суттєво знижувалася через швидке зростання загального власного капіталу та скорочення непокритих збитків.

Динаміка фінансових результатів АТ «СЕНС БАНК» у 2022–2024 роках демонструє суттєве покращення ефективності діяльності, зменшення збитковості та поступове формування прибуткової діяльності.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано динаміку нормативів кредитного ризику АТ «СЕНС БАНК». Встановлено, що банк демонструє позитивну динаміку у диверсифікації портфеля та зниженні операцій з пов'язаними особами, водночас зберігаючи проблему концентрації великих кредитних ризиків за нормативом Н8.

Здійснено аналіз обсягів кредитного портфеля та частки непрацюючих кредитів (NPL). Результати показали різке зростання частки проблемних

кредитів у 2023 році та її часткове зниження у 2024 році, що свідчить про поступове покращення якості портфеля, але збереження потреби у посиленні роботи з NPL.

Обґрунтовано, що цифровізація відіграє важливу роль у вдосконаленні системи кредитного менеджменту банку. Використання автоматизованих систем аналізу, онлайн-сервісів для взаємодії з клієнтами та цифрових інструментів оцінки платоспроможності робить кредитний процес більш прозорим, доступним і керованим.

В останні роки важливим напрямом забезпечення цифровізації АТ «СЕНС БАНК» є активне використання мобільного додатку Sense SuperApp, який став ключовим інструментом для кредитування та обслуговування фізичних осіб. Поточний рівень цифровізації кредитних процесів АТ «СЕНС БАНК» включає: онлайн-оформлення кредитів та кредитних карток без відвідування відділення; цифрову ідентифікацію та відеоверифікацію, що прискорює onboarding нових клієнтів; інтеграцію з партнерами e-commerce, що дозволяє оформлювати кредити на покупки за декілька хвилин; персоналізовані кредитні пропозиції на основі аналітики взаємодії з мобільним додатком. Проте, попри високий рівень цифровізації фронт-офісних процесів, бек-офіс, зокрема система кредитного менеджменту банку (управління проблемними кредитами, централізований моніторинг кредитної заборгованості, автоматичне прогнозування ризику) потребує глибшої модернізації.

В роботі проведено SWOT-аналіз цифрової трансформації кредитного менеджменту банку. На основі цього визначено ключові сильні сторони та обмеження цифрової моделі, а також сформовано перелік можливостей і загроз, що впливають на подальший розвиток кредитної діяльності банку. Поглиблення цифровізації – через ML-системи скорингу, автоматизацію управління NPL, інтеграцію з держреєстрами та посилення роботи з даними – стане ключовим чинником підвищення ефективності, зниження кредитних ризиків та покращення якості кредитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» у найближчі перспективи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Теоретичні аспекти банківського менеджменту / І. О. Абрамова // Економічний форум. – 2021. – № 1. – С. 160-166.
2. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / О. Береславська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Білявський В. Цифрові технології у фінансовому секторі економіки / В. Білявський, Ю. Білявська, Ю. Уманців, Я Шестак, О. Журба, А. хаванов // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2024. – № 4 (57). – С. 171-183.
4. Волкова В. В. Цифрова трансформація банківської інфраструктури України [Електронний ресурс] / В. В. Волкова, Н. І. Волкова, А. С. Криворучко // Ефективна економіка. – 2024. – № 3. – Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3374> (дата звернення: 03.11.2025).
5. Герчанівська С. В. До питань сутності менеджменту як економічної категорії / С. В. Герчанівська, І. В. Стемковська // Вісник ХНАУ. Серія. Економічні науки. – 2021. – № 2. Т. 3. – С. 118-131.
6. Гнидюк І. Розвиток digital-технологій на ринку фінансових послуг України в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / І. Гнидюк, М. Складанюк // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1642> (дата звернення: 03.11.2025).
7. Грошово-кредитна статистика [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 5.11.2025).

8. Гула А. С. Теоретичні концепції кредиту: еволюція поглядів / А. С. Гула // Регіональна економіка та управління. – 2016. – № 1(08). С. 48-51.

9. Демчишак Н. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи [Електронний ресурс] / Н. Демчишак, Р. Лоїк, А. Лоїк // Економіка та суспільство. – № 61. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3714> (дата звернення: 02.11.2025).

10. Демчук Н. І. Менеджмент кредитного портфеля банку / Н. І. Демчук, А. М. Коваль // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 23. Ч. 1. – С. 154-157.

11. Дзюба О. Сутність та особливості кредитних операцій суб'єктів господарювання / О. Дзюба // Економіка і суспільство. – 2016. – № 2. – С. 684-688.

12. Дубина М. В. Система кредитного менеджменту банку та її основні функції / М. В. Дубина, О. М. Лобко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2 (38). – С. 7-25.

13. Дубина М. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку» / М. Дубина, О. Лобко // Науковий вісник полісся. – 2022. – № 1 (24). – С. 108-123.

14. Ерастов В. І. Управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та шляхи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. І. Ерастов, В. М. Юхименко // Економіка і суспільство. – 2025. – Вип. 74. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6100/6039> (дата звернення: 20.10.2025).

15. Єріс Л. М. Економічна сутність та зміст кредитного ризик-менеджменту / Л. М. Єріс // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2013. – № 27. – С. 20-25.

16. Єсіна О. Г. Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері [Електронний ресурс] / О. Г. Єсіна // Проблеми сучасних трансформацій.

Серія економіка та управління. – 2023. – № 7. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-08-01> (дата звернення: 03.11.2025).

17. Жаворонок А. В. Вплив діджиталізації ринку фінансових послуг на кредитну поведінку домогосподарств [Електронний ресурс] / А. В. Жаворонок, І. Я. Ткачук // Проблеми сучасних трансформацій. – 2023. – № 10. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-08-04> (дата звернення: 02.11.2025).

18. Забаштанський М. М. Роль цифрової трансформації ринку кредитних послуг в інноваційному розвитку національної економіки / М. М. Забаштанський, Т. В. Забаштанська // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 330-335.

19. Завадський Й. С. Економічний словник / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – Київ: Кондор, 2006. – 355 с.

20. Звіт про управління АТ «Сенс Банк» за 2022 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт АТ «Сенс Банк». – Режим доступу: https://sensebank.ua/uploads/3/17096-annual_fs_2022_ukr.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

21. Звіт про управління АТ «Сенс Банк» за 2023 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт АТ «Сенс Банк». – Режим доступу: https://sensebank.ua/uploads/3/17098-annual_fs_2023_ukr.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

22. Звіт про управління АТ «Сенс Банк» за 2024 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт АТ «Сенс Банк». – Режим доступу: https://sensebank.ua/uploads/3/17163-annual_fs_2024_ukr.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

23. Коваленко В. В. Кредитний менеджмент в системній організації ефективної кредитної діяльності банків / В. В. Коваленко // Економічний форум. – 2014. – № 4. – С. 214-222.

24. Коваленко В. В. Місце кредитного менеджменту в організації ефективної кредитної діяльності банків / В. В. Коваленко, Д. І. Дудко //

Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. – № 10 (323). – С. 62-69.

25. Кредитний менеджмент у банку: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т. П. Остапишин. – Київ: КНЕУ, 2017. – 499 с.

26. Кредитний менеджмент у банку : підручник / [С. М. Аржевітін, Т. П. Остапишин, І. Б. Охрименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т. П. Остапишин. – Київ : КНЕУ, 2017. – 499 с.

27. Кредитний менеджмент: навч. посіб. / О.Л. Малахова. – Тернопіль, Вектор, 2015. – 424 с.

28. Ларіонова К. Особливості управління кредитним ризиком банку в умовах фінансової невизначеності [Електронний ресурс] / К. Ларіонова, Г. Капінос // Modeling The Development Of The Economic Systems. – 2025. – Режим доступу: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40ca894b-7082-4ab0-9625-32fb3d15d46f/content> (дата звернення: 20.10.2025).

29. Лобко О. М. Стратегічні аспекти забезпечення цифрової трансформації системи кредитного менеджменту банку / О. М. Лобко, М. М. Білий // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. – № 11 (324). – С. 40-48.

30. Лобко О. М. Трансформація системи кредитного менеджменту банку в умовах діджиталізації ринку фінансових послуг / О. М. Лобко, А. Ю. Барило // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3 (39). – С. 353-370.

31. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. редак. Т. П. Остапчук. – Житомир: Вид. «Рута», 2021. – 856 с.

32. Мостовенко Н. А. Кредитний менеджмент : навч. посіб. / Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук. – Луцьк: Волинь-поліграф, 2016. – 280 с.

33. Остапчук Я. М. До питання сутності кредиту [Електронний ресурс]. / Я. М. Остапчук, Ю. В. Клубук // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. –

Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4054/3984/>
(дата звернення: 25.10.2025).

34. Павлішина Н. М. Вплив кредитної діяльності банків на розвиток реального сектору економіки [Електронний ресурс] / Н. М. Павлішина, О. В. Дейнгиченко // Ефективна економіка. – 2024. – № 7. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4250/4285/9862> (дата звернення: 25.10.2025).

35. Приймак Н. В. Сутнісні характеристики кредиту як основного фінансового інструмента кредитування / Н. В. Приймак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 18. Ч. 3. – С. 6-10.

36. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. [Електронний документ] // Офіційний сайт Верховної ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 05.10.2025).

37. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / За ред. В. В. Коваленко. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 304 с.

38. Справжній цифровий банк [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка АТ «Сенс Банк». – Режим доступу: <https://sensebank.ua/sense-superapp> (дата звернення: 18.10.2025).

39. Сулима М. О. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського кредитування в Україні / М. О. Сулима, Л. В. Шавурська // Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. – 2024. – № 2. Т.3.

40. Томшук І. О. Теоретичні аспекти сутності банківського кредиту та особливості кредитних відносин в аграрному секторі економіки / І. О. Томащук // Економіка АПК. – 2021. – № 5. – С. 101-112.

41. Уткина О.О. Менеджмент кредитних операцій банків України / О. О. Уткина // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (24-25 травня 2012 р.). – Суми: УАБС НБУ, 2012. – Т.2. – С. 191-193.

42. Шкільняк М. М. Менеджмент: навчальний посібник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

43. Щербіюк А. П. Сучасні підходи до управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та практичні інструменти [Електронний ресурс] / А. П. Щербіюк, Н. М. Ткачук // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 63. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4081> (дата звернення: 18.10.2025).

ДОДАТКИ