

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

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні на  
прикладі АТ «Ощадбанк»

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 024273.01.02.00

Виконав здобувач II курсу, група ФБСм-24-1



Підпис

Богдан БАТАЛНСЬКИЙ

Керівник д-р екон. наук, професор



Підпис

Ніла ХРУЩ

Нормоконтролер



Підпис

Їнна ДОШЕНКО

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та  
фондового ринку



Підпис

Ніла ХРУЩ

17 12 2025

Хмельницький 2025

# 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 фондовий ринок»

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФБСС

Ніла ХРУЩ *Хрущ*

01 09 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Баталінського Богдана Миколайовича

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні на прикладі АТ «Ощадбанк»

Керівник роботи Хрущ Ніла Анатоліївна, д-р екон. наук, професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65 (додаток № 17)

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру до 07.12.2025.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1 Загальнотеоретичні основи управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні

2 Аналітико-практичні аспекти управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні

3 Напрями вдосконалення управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні за матеріалами АТ «Ощадбанк»

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

1. Підходи до визначення сутності поняття «проблемна заборгованість»;

2. Підходи до класифікації проблемної заборгованості у банківському кредитуванні;

3. Нормативно-правові акти Національного банку України щодо банківського кредитування;

4. Сильні та слабкі сторони методів управління проблемною заборгованістю;

5. Динаміка кредитного портфеля банківської системи протягом 2016-2024 рр.;

6. Динаміка частки непрацюючих кредитів у розрізі банківських груп протягом 2016-2024 рр.;

7. Динаміка ключових показників ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.;

8. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.;

9. Динаміка кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» в розрізі позичальників протягом 2022-2024 рр.

10. Послідовність етапів управління проблемною заборгованістю по кредитах АТ «Ощадбанк»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи


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

7. Дата видачі завдання 1 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

Богдан БАТАЛІНСЬКИЙ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Ніла ХРУЩ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Реферат  
кваліфікаційної роботи здобувача  
Баталінського Богдана Миколайовича

На тему: Управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні на прикладі АТ «Ощадбанк»

Актуальність теми: Ефективна діяльність банку характеризується, не в останню чергу, якістю його кредитного портфеля через формування потоку процентних доходів, відповідно негативний вплив накопичення проблемної заборгованості проявляється у скороченні даного виду доходів банку. Наростання обсягів проблемної кредитної заборгованості скорочує також ліквідність, що призводить до настання неплатоспроможності банку – особливо в частині повернення вкладів клієнтів – та потенційно загрожує банкрутством установи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні та розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

Об'єктом дослідження є процеси управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесів управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні.

Для вирішення поставлених в роботі завдань використані методи та прийоми: теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, діалектичного пізнання, порівняння, групування, графічний, табличний тощо.

Теоретичною базою дослідження були наукові доробки вітчизняних і зарубіжних вчених із проблематики місцевих фінансів, аналітичні огляди, нормативно-правові акти, методичні рекомендації та нормативні документи Верховної Ради України, Національного банку України та інших державних органів, дані наглядової статистики НБУ, статистична, фінансова, управлінська звітність та інші матеріали щодо діяльності АТ «Ощадбанк.» за 2022-2024 рр., інформація мережі Internet, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному узагальненні методичних підходів до удосконалення процесів управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні. Найвагомішими результатами дослідження, які містять наукову новизну, є наступні:

– удосконалено процес управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні шляхом імплементації вже на перших двох управлінських етапах системи моніторингу та раннього реагування на появу проблемної кредитної заборгованості. Комплексне застосування такої системи моніторингу та раннього реагування в управлінні проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні забезпечить ефект синергії;

– дістали подальшого розвитку загальнотеоретичні основи управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні завдяки уточненню її сутності через концептуалізацію характерні особливості та доповнення класифікації видів проблемної кредитної заборгованості шляхом додавання таких критеріїв як джерела утворення доходів позичальника та сфери виникнення проблемної заборгованості по кредиту, що дасть змогу більш структуровано підходити до питань розробки та функціонування системи управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у кваліфікаційній роботі теоретико-методичні підходи, висновки, а також рекомендації поглиблюють концептуальні аспекти управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні.

Апробація результатів. Основні результати дослідження, висновки і практичні рекомендації доповідались і були схвалені та апробовані на 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, Хмельницький національний університет).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи складає 76 сторінок (без додатків) комп'ютерного тексту і містить 20 таблиць, 13 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 41 найменування та розміщений на 5 сторінках.

## ABSTRACT

Batalinsky Bogdan Mykolaovich

Full Name

Managing Problem Debts in Banking Lending based on the example of JSC "Oschadbank"

Topic

Relevance of the topic: In the context of global financial marketisation and political, security, and economic instability, banking institutions are facing an increase in problem loans, with the risks of non-repayment of funds and customers' refusal to service their debt obligations becoming a reality. The effective performance of a bank is characterised, not least, by the quality of its loan portfolio, which generates interest income flows. Accordingly, the negative impact of accumulating non-performing loans is reflected in a reduction of this type of income for the bank. The increase in non-performing loan debt also reduces liquidity, leading to the bank's insolvency, especially in terms of returning customer deposits, and potentially threatening the institution with bankruptcy. The emergence of non-performing assets, or so-called non-performing loans, creates a need for banks to establish appropriate reserves, which in turn reduces liquidity and narrows the range of opportunities for conducting active operations.

The management of non-performing debt in bank lending determines the direction for effective counteraction, first and foremost, through the search for innovative practical solutions in working with potential borrowers, based on analysis, monitoring, and the judgments of experts from the credit departments of banks. Managing problem debt is an important factor in ensuring the bank's effectiveness in the market.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations of problem debt management in bank lending and to develop proposals for its improvement.

The realisation of the set goal determined the need to solve the following tasks:

- to identify the essential characteristics of problem debt in bank lending;
- to investigate the conceptual foundations of problem debt management in bank lending;
- analyse the state of problem credit debt in Ukrainian banks during 2020-2024;
- analyse the financial and economic activities of Oschadbank JSC for 2022-2024;
- assess the state of problem credit debt at Oschadbank JSC for 2022-2024;
- develop directions for improving the management of problem debt in bank lending using the example of Oschadbank JSC.

The object of the study is the processes of problem debt management in bank lending.

The subject of this study is the theoretical, methodological, and practical aspects of managing problem debt in bank lending.

To solve the tasks set in the work, the following methods and techniques were employed: theoretical generalisation, analysis, synthesis, dialectical cognition, comparison, grouping, graphical representation, and tabular presentation, among others.

Keywords: bank loan, debt, non-performing loan (NPL), restructuring.

## Зміст

	С.
Вступ	6
1 Загальнотеоретичні основи управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні	10
1.1 Сутність проблемної кредитної заборгованості та її класифікація	10
1.2 Методичний інструментарій управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні	19
2 Аналітико-практичні аспекти управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні	30
2.1 Аналіз проблемної кредитної заборгованості в банках України протягом 2020-2024 років	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 роках	38
3 Напрями вдосконалення управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні за матеріалами АТ «Ощадбанк»	52
Висновки	68
Список використаних джерел	72
Додатки	77

## ВСТУП

В умовах глобалізації фінансових ринків, політичної, безпекової та економічної нестабільності банківська установи стикаються з наростанням проблемної заборгованості по кредитах, реалізуються ризики неповернення виданих коштів та відмови клієнтів обслуговувати свої боргові зобов'язання. Ефективна діяльність банку характеризується, не в останню чергу, якістю його кредитного портфеля через формування потоку процентних доходів, відповідно негативний вплив накопичення проблемної заборгованості проявляється у скороченні даного виду доходів банку. Наростання обсягів проблемної кредитної заборгованості скорочує також ліквідність, що призводить до настання неплатоспроможності банку – особливо в частині повернення вкладів клієнтів – та потенційно загрожує банкрутством установи. Поява проблемних активів, так званих непрацюючих кредитів, породжує необхідність створення банками відповідних резервів, що знову ж таки знижує ліквідність та скорочує діапазон можливостей для ведення активних операцій.

Управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні визначає напрямки ефективної протидії, в першу чергу, її появи через пошук інноваційних практичних рішень у роботі із потенційними позичальниками, що базуються на аналізі, моніторингу та судженнях експертів кредитних департаментів банків. Управління проблемною заборгованістю є важливим фактором забезпечення ефективності діяльності банку на ринку. Зазначені особливості впливу проблемної кредитної заборгованості на діяльність банку обумовлюють актуальність дослідження та вибір теми кваліфікаційної роботи.

Питання проблемної кредитної заборгованості банків знаходяться у фокусі уваги як закордонних, так і вітчизняних вчених-економістів. Зокрема, вагомий доробок з цього питання зробили: Кейд Е., Сінкі Дж., Роуз П., Марковіц Г., Найт Ф., Мерфі Н., а також Барановський О., Геєць В., Дзюблюк О., Мороз А., Лаврушин О. та інші. Дослідженням управління проблемними

кредитами займалися такі вітчизняні науковці: Міщенко В., Сирота В., Черничук Я. Разом із тим, недостатньо глибоко дослідженими є окремі теоретичні, методичні та практичні складові процесів управління проблемною кредитною заборгованістю банків в Україні, концептуалізація яких дала б можливість комплексно підійти до цього питання в діяльності банківських установ.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних засад управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні в та розробці пропозицій щодо їх удосконалення.

Відповідно до зазначеної мети у кваліфікаційній роботі поставлено завдання:

- з'ясувати сутнісні характеристики проблемної заборгованості в банківському кредитуванні;
- дослідити концептуальні основи управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні;
- здійснити аналіз стану проблемної кредитної заборгованості в банках України протягом 2020-2024 років;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 роки;
- здійснити оцінку стану проблемної кредитної заборгованості АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 роки;
- розробити напрями вдосконалення управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні за прикладі АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є процеси управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесів управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні.

В ході проведення дослідження були використані фундаментальні методи наукового пізнання, а саме: логічного узагальнення і синтезу – для визначення

сутності проблемної кредитної заборгованості, класифікації її видів та специфіки обставин, що обумовлюють її появу та накопичення на балансах банків; економіко-статистичні методи для обробки статистичної інформації НБУ та інформації фінансової звітності АТ «Ощадбанк»; графічні методи – для візуалізації та унаочнення результатів здійсненого аналізу та проведених розрахунків.

Нормативна та інформаційна база дослідження: науково-дослідні публікації закордонних та вітчизняних науковців – монографії, наукові статті, інші публікації – за даною проблематикою, законодавчі та нормативні документи ВРУ, НБУ та інших державних органів, дані наглядової статистики НБУ, статистична, фінансова, управлінська звітність та інші матеріали щодо діяльності АТ «Ощадбанк».

Наукова новизна одержаних у роботі результатів полягає у наступному:

– удосконалено процес управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні шляхом імплементації вже на перших двох управлінських етапах системи моніторингу та раннього реагування на появу проблемної кредитної заборгованості. Комплексне застосування такої системи моніторингу та раннього реагування в управлінні проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні забезпечить ефект синергії;

– дістали подальшого розвитку загальнотеоретичні основи управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні завдяки уточненню її сутності через концептуалізації характерні особливості та доповнення класифікації видів проблемної кредитної заборгованості шляхом додавання таких критеріїв як джерела утворення доходів позичальника та сфери виникнення проблемної заборгованості по кредиту, що дасть змогу більш структуровано підходити до питань розробки та функціонування системи управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у кваліфікаційній роботі теоретико-методичні підходи, висновки а також рекомендації поглиблюють концептуальні засади застосування

проактивного моніторингу та раннього реагування в управлінні проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження були викладені на 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, Хмельницький національний університет).

Основні положення кваліфікаційної роботи були оприлюднені та опублікуванні у науковій праці, обсягом 0,25 друк. арк.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок (без додатків) комп'ютерного тексту і містить 20 таблиць, 13 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 41 найменування та розміщений на 5 сторінках

# 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В БАНКІВСЬКОМУ КРЕДИТУВАННІ

## 1.1 Сутність проблемної кредитної заборгованості та її класифікація

Кредитування займає центральне місце в переліку банківських операцій, саме воно формує значну частку у процентних доходах та є основною складовою посередницької функції банків на фінансовому ринку. Стандартними принципами кредитування є: «поверненість (позичальник повертає кошти), строковість (існує визначений термін повернення), платність (позичальник сплачує відсотки за користування), забезпеченість (наявність застави або гарантій повернення) та цільовий характер (використання коштів на конкретну мету)» [4]. В разі недотримання клієнтом котрогось із зазначених принципів, зокрема, платності, строковості та поверненості, відбувається формування заборгованості такого клієнта по сплаті нарахованих відсотків за користування кредитом та по сплаті сум самого кредиту. Оскільки дотримання принципів забезпеченості та цільового характеру використання забезпечується у тісній взаємодії із банком – застава оцінюється та затверджується самим банком до надання кредиту, а перерахування за нецільовим призначенням також у сфері контролю банківської установи – а отже, клієнту важче порушити зазначені принципи. Дотримання ж принципів платності, строковості та поверненості в більшій мірі залежить від «доброї волі» клієнта та більше піддаються впливу непередбачуваних обставин, тобто не усі клієнти-порушники є зумисними неплатниками, частина втрачає можливості обслуговувати свої кредити через реалізацію різного роду зовнішніх ризиків. І відповідно, на балансі банку виникає проблемна заборгованість по наданих кредитах, а самі кредити набувають статусу «проблемний» або ж, що є більш негативним, - «непрацюючий».

В процесі здійснення банківських операцій з кредитування банк керується стандартами якості, закладеними у його кредитній політиці, і прагне кредитувати виключно надійних позичальників. Саме на виокремлення таких клієнтів спрямовуються усі процедури з оцінки кредитоспроможності клієнтів, що подають заявки на кредит, проте вплив низки важко прогнозованих як зовнішніх, так і внутрішніх чинників кожен кредит є потенційно проблемним, з різним рівнем ймовірності реалізації ризику неповернення або порушення графіку погашення.

Кредитні операції базуються на договірному праві, тобто укладається договір і клієнт набуває обов'язку дотримуватись зазначених принципів в обмін на отриману суму коштів, а от поява проблемної заборгованості по кредиту клієнта входить до переліку системних порушень договірних відносин, котрі проявляються у великих обсягах. Зазначені порушення договірних відносин негативно впливають на економіку країни через нераціональний розподіл кредитних ресурсів та просідання довіри один до одного учасників процесу кредитування, що уповільнює економічний розвиток та зростання країни.

Література з питань проблемної кредитної заборгованості значною мірою зосереджується на макроекономічних та банківських факторах, що визначають непрацюючі кредити.

Трактування понять «проблемна заборгованість» та «проблемний кредит» у законодавстві можемо знайти у нормативно-правових актах НБУ та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, а от у зарубіжній літературі здебільшого використовують термін «непрацюючий кредит» (англ. NPL – Non-Performing Loan) [38].

У вітчизняній науковій літературі питанню проблемної заборгованості по кредитах та управління нею з метою скорочення частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків присвячена низка праць вчених-економістів.

У таблиці 1.1 систематизовано підходи до трактування понять «проблемна заборгованість» та «проблемний кредит».

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «проблемна заборгованість» та «проблемний кредит»

Автор	Визначення, джерело
1	2
Законодавство України	
Національний банк України	«Непрацюючими визначено активи, за якими відбулася подія дефолту. Дефолт визначається фактом прострочення платежу за активом понад 90 днів (30 для банків-боржників) або малоїмовірністю вчасного погашення боргу позичальником без стягнення забезпечення» [17]
Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України	«Непрацюючий актив (Non-performing exposure/NPE) - актив, який відповідає одній або кільком із наведених нижче ознак: придбаний або створений знецінений фінансовий актив; актив, визначений як дефолтний згідно з вимогами законодавства; актив, визначений як дефолтний, щодо якого банк не сформував судження про відсутність необхідності вжиття заходів врегулювання заборгованості боржника/контрагента підрозділом роботи з непрацюючими активами/відповідальною особою за роботу з непрацюючими активами; реструктуризований актив, за яким після дати ухвалення рішення про припинення визнання активу непрацюючим до дати виключення боржника/контрагента за активом зі списку спостереження банк здійснив повторну/наступну реструктуризацію та/або прострочення погашення боргу становить більше 30 календарних днів» [24]
Про затвердження Положення про регулювання діяльності Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві	«Непрацюючий кредит – кредит, за яким фінансова установа пред'явила Фонду письмову вимогу про сплату грошової суми відповідно до наданої гарантії, та який фінансова установа (банк) визнала непрацюючим відповідно до нормативно-правового акта Національного банку України (далі - Національний банк) та/або внутрішніх нормативних документів фінансової установи (банку)» [26]
Зарубіжні публікації	
Міжнародний валютний фонд	«Кредити вважають недіючими (проблемними), якщо сплата основної суми та процентів за ними прострочені: 1) на три місяці (90 днів) або більше; 2) менше ніж на 90 днів, проте відповідно до національних норм нагляду вважається, що обслуговування такого кредиту є «слабким» або «незадовільним» [41].

Кінець таблиці 1.1

1	2
Базельський комітет з Банківського нагляду	«Проблемним кредитом є кредитний продукт, який характеризується істотними порушеннями строків виконання зобов'язань перед банком, ознаками погіршення фінансового стану боржника, суттєвим зниженням якості чи втратою забезпечення» [39].
Ozili P. K. Озілі П.К.	«Непрацюючі кредити є показником якості активів банків, а якість активів є важливим показником ефективності банківського сектору країни серед інших показників ефективності.» [38].
Вітчизняні публікації	
Болгар Т. М.	«Проблемний кредит – кредит, за яким своєчасно не проведено один чи кілька платежів, або виникли обставини, що викликають сумніви стосовно своєчасного та повного повернення наданого кредиту через фінансову нестійкість позичальника, недостатню забезпеченість чи незабезпеченість кредиту, або з інших причин, що впливають на можливість неповернення кредиту та відсотків за його користування позичальником» [4] .
Кльоба В.Л.	«Проблемний кредит– це кредит, за яким банк вбачає небезпеку своєчасного та повного його погашення внаслідок дії різноманітних чинників (економічних, юридичних, соціальних тощо)» [6].
Крупка М.І., Баран О.Б.	«Проблемна заборгованість – це сукупність протермінованої заборгованості за кредитами, а також частини термінової та реструктуризованої заборгованості, за якими виявлено ознаки проблемності щодо повернення, пов'язані з недостатністю або відсутністю забезпечення за кредитом та наявністю негативної інформації про здатність боржника виконати свої зобов'язання згідно з кредитним договором» [8].
Мостовенко Н.А., Коробчук Т.І.	«Проблемні кредити– це кредити, за якими спостерігаються ознаки порушення повернення коштів, а саме недотримання умов кредитування та значні порушення строків виконання зобов'язань перед банком, своєчасно не внесено один чи кілька платежів»[13].
Авторське бачення	Проблемна заборгованість виникає по такому кредиту, який клієнт-позичальник припиняє обслуговувати, тобто гасити відсотки чи взагалі відмовляється повертати основну суму позики, порушуючи тим самим принцип платності та поверненості, що вимагає від банку вжиття комплексу заходів для відшкодування наданих в кредит коштів та супутніх нарахувань

Джерело: складено на основі [ 4, 6, 8, 13, 17, 24, 26, 38, 39, 41 ]

Врахування відчутних розбіжностей у наявних теоретичних дослідженнях сутності проблемної заборгованості у банківському кредитуванні обумовлює потребу систематизації та уніфікації підходу до трактування економічної сутності категорії «проблемна заборгованість у банківському кредитуванні», а також дослідження накопиченого досвіду управління проблемними кредитами банків з метою розробки напрямів удосконалення управління проблемними кредитами банків в Україні.

Важливим в ситуації із виникненням проблемної заборгованості у банківському кредитуванні є також врахування обставин, що спричинили невиконання позичальником його зобов'язань. Банк в процесі нагляду може побачити певні сигнали, що даний кредит може перейти в категорію проблемних, як-от: відбулось суттєве зниження вартості застави, значно погіршився фінансовий стан позичальника, що створює потенційну загрозу втрати коштів, і відповідно, економічних збитків для банку.

Вважаємо за доцільне розподілити ці ознаки на «передвісники» фінансового та нефінансового характеру.

До першої групи – фінансових ознак утворення проблемної заборгованості по банківському кредиту – віднесемо:

- порушення графіку платежів по кредиту;
- перекредитування в інших банках;
- нецільове використання кредитних коштів;
- знецінення наданих в заставу активів через моральне старіння чи вплив ринкової кон'юнктури;
- погіршення фінансового стану поручителя чи гаранта по кредитній угоді;
- падіння обсягів реалізації;
- поява збитків від операційної діяльності позичальника;
- зниження ліквідності та, загалом, погіршення фінансового стану самого позичальника.

До другої групи – нефінансових ознак утворення проблемної заборгованості по банківському кредиту – віднесемо:

- зниження залишків коштів на рахунках позичальника в банку, скорочення грошового обороту та накопичення складських запасів;
- пошук позичальником нових ринків збуту та раптові зміни збутової діяльності позичальника;
- зміна заставних активів без належного обґрунтування;
- зміна складу власників чи кінцевих бенефіціарів;
- застій у операційній галузі позичальника;
- отримання негативної інформації про клієнта із інших джерел.

Окрім причин зі сторони позичальника, що генеруються його виробничо-збутовою діяльністю, існує також коло аспектів неякісної роботи банку із позичальником в процесі розгляду його заявки на кредит та прийняття рішення про видачу йому таких коштів. Сюди можемо віднести такі:

- агресивна кредитна політика банку, що знижує вимоги до рівня кредитоспроможності позичальників;
- наявність невваженого підходу до ризиків в умовах міжбанківської конкуренції призводить до зниження критеріїв кредитування та видачі кредитів підвищеного ризику;
- недостатність збору інформації про позичальника, неналежний рівень супроводу кредитних відносин та недоліки під час погашення позик, тобто низька якість кредитного менеджменту в банківській установі.

В узагальненому вигляді можемо представити комплекс причин появи проблемної кредитної заборгованості на рисунку 1.1.

Отже, якщо оцінити вплив причин зі сторони позичальника є завданням банку переважно до прийняття рішення про видачу кредиту, а от більшість проблем зовнішнього середовища – є спільними як для банку, так і для позичальника, то заходи щодо усунення саме внутрішньобанківських чинників є надважливою задачею для менеджменту банку.



Рисунок 1.1 – Комплекс причин появи проблемної заборгованості у банківському кредитуванні (згруповано на основі [ 2, 10, 12, 35])

Для ефективного менеджменту проблемної заборгованості у банківському кредитуванні важливо їх класифікувати з метою формування окремих підходів управління типовими групами позичальників чи характерними аспектами, що генерують проблемність в обслуговуванні своїх зобов'язань. У міжнародній банківській практиці, законодавчій базі та науковій літературі існують певні підходи щодо класифікації проблемної заборгованості у банківському кредитуванні, тобто виділяють окремі види проблемних кредитів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до класифікації проблемної заборгованості у банківському кредитуванні

Автор, джерело	Класифікаційна ознака	Види фінансових ресурсів
1	2	3
Законодавча база		
Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями [20]	за офіційним статусом позичальників	класи ризику кредитів фізичних осіб
		класи ризику кредитів юридичних осіб
Міжнародні публікації		
Рекомендації Міжнародного валютного фонду [41]	за ступенем проблемності	нестандартні кредити, що викликають побоювання
		сумнівні кредити - ймовірність збитків надзвичайно висок
		збиткові кредити, що вже не мають ринкової вартості
Рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду [40]	за характером проблемності	кредити, що не працюють (nonperforming loan або NPL)
		знецінені кредити (impaired)
		дефолтні кредити (defaulted)
		класи ризику кредитів юридичних осіб
Вітчизняні публікації		
Крухмаль О. В., Павленко Л. Д., Тарасенко Я. Ю. [9]	за метою управління	недопущення збитків
		усунення збитків
Крухмаль О.В. [10]	за стадією ознак проблемності	стадія посиленого кредитного моніторингу
		стадія раннього попередження
		стадія наявних ознак проблемності
		стадія виражених ознак проблемності

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Осечко І.О. [15]	за ступенем прояву проблемності	реальна проблемна заборгованість
		потенційна проблемна заборгованість
	за характером використання	рефінансований кредит
		реструктуризований кредит
		переоформлений кредит
Яременко О.Р., Лисенко Е.Ю. [34]	за терміном прострочення	стандартні
		посиленого контролю
		оновлені
Запропоновано автором	за джерелами утворення доходів позичальника	фізичні особи-підприємці
		фізичні особи – наймані працівники
		бюджетні установи
		суб'єкти господарювання
		фінансово-кредитні компанії
	за сферами виникнення проблемної заборгованості по кредиту	заборгованість, що спричинена фінансовим станом позичальника
		заборгованість, що спричинена макроекономічними шоками
		заборгованість, яка виникла через недоліки банківської політики
		заборгованість, яка зумовлена поведінковими факторами позичальника
		заборгованість, що спричинена змінами у забезпеченні кредиту

Джерело: складено на основі [ 9, 10, 15, 20, 34, 40, 41]

Аналіз наведених у таблиці 1.2 класифікаційних підходів свідчить про те, що найсуттєвішою рисою, за якою розподіляють проблемні кредити, є ступінь реалізації ризику неповернення кредитних коштів позичальником банку-кредитору. Задля ідентифікації проблемних кредитів на ранній стадії банки мають активно застосовувати систему маркерів для моніторингу в процесі

супроводу кредиту від видачі до погашення. Запропоноване нами доповнення до класифікації за рівнем реалізації ризику групування проблемних позичальників за джерелами утворення їх доходу, з якого і оплачується обслуговування та повернення кредиту, дасть змогу напрацьовувати окремі методичні прийоми по роботі із ними. Ідентифікація кредиту як проблемного є важливою для своєчасного вжиття заходів недопущення його переходу на стадію, коли кредит вже не працює (NPL).

## 1.2 Методичний інструментарій управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні

Вплив наявності проблемної заборгованості на процеси банківського кредитування є вагомим та складно прогнозованим, а також він має ефект подвійної дії. В першу чергу, вона негативно впливає на результати діяльності самого боржника, на його здатність виконувати зобов'язання у майбутньому. А в другу, вона є детермінантом ефективності врегулювання проблемних кредитів банками, тобто через її обсяги оцінюється рівень захисту інтересів учасників кредитування. Робота з ідентифікації проблемних кредитів є складовою системи ризик-менеджменту банку, проте із врахуванням важливості та комплексності явища проблемних кредитів, необхідно виокремити управління ними в окрему підсистему кредитного ризик-менеджменту. Базові аспекти організації роботи з проблемною заборгованістю по кредитах досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Наприклад, Ата Джан Бертай, Асли Деміргюч-Кунт та Гаррі П. Хейзінга (розглядають роботу з проблемними кредитами як безперервний процес, починаючи з моменту видачі кредиту і закінчуючи погашенням або списанням заборгованості з балансу банку [36]. Роберт Де Янг, Анна Грон, Гекхан Торна та Ендрю Вінтон наголошують, що великі обсяги НПК ведуть до зниження показників прибутковості та через дію

нормативів достатності капіталу обмежують масштаби надання нових кредитів [37].

Фролов С. М., Олійник В. М. та І. С. Гіренко виділяють дві основні групи методів управління проблемним кредитом: «реструктуризація кредитної заборгованості та ліквідація проблемних кредитів (включаючи добровільний продаж застави, передачу кредитів на треті сторони та судові розгляди)» [30].

Мостовенко Н. А. та Коробчук Т.І. вважають, що «основними методами управління проблемними кредитами є санація та ліквідація. Серед методів ліквідації проблемних кредитів науковець називає лише судовий процес та звернення стягнення» [13].

Наріжна Н.В. пропонує такі основні напрями в організації роботи з проблемною заборгованістю: «1) залучення банком субординованого боргу; 2) звільнення балансу банків від тягаря проблемних активів за рахунок переуступки прав позикової заборгованості (з урахуванням наявних прострочених активів) на користь інших установ; 3) реструктуризація кредитів» [14].

Андрос С. та Герасимчук В. наголошують на необхідності координації заходів політики в рамках загальнонаціональних стратегій врегулювання непрацюючих кредитів, адже «у кризові часи неплатежі за кредитами стрімко зростають і проблема набуває системного характеру» [1].

Методичні основи управління проблемною заборгованістю у банківських кредитах полягають у наступному:

– чітке розмежування суб'єкта та об'єкта управління, причому суб'єкти в управлінні проблемною кредитною заборгованістю виступають двояко: зовнішні, котрі представлені державними органами регулювання, а саме НБУ, та внутрішні, котрі є том-менеджментом банку, кредитним комітетом і департаментом управління ризиками і фінансовими ресурсами, об'єктом управління є проблемна заборгованість та проблемні кредити;

– відбір інструментарію та формування стратегії управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні;

- оцінка впливу на відбір стратегії управління організаційної структури банку та рівня комунікації з клієнтами та акціонерами банку;

- врахування динамічних змін в управлінні проблемною кредитною заборгованістю, адже кредитний портфель банку перебуває під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, і відповідно до змін в яких необхідно вносити корективи в методичний інструментарій управління проблемною кредитною заборгованістю та здійснювати адаптаційні заходи.

Макаренко Ю. П. обґрунтовує такі принципи роботи з проблемними кредитами: «оперативність, співвідношення «витрати – ефективність», послідовність і комплексність, конкурентність і прозорість» [11].

На рівень проблемної заборгованості по кредитах банківських установ можуть чинити вплив такі три групи суб'єктів:

- по-перше, це держава, найбільше в особі НБУ, а далі в особі інших державних контролюючих органів та установ;

- по-друге, самі банківські установи через своїх акціонерів, членів правління банків та працівників аналітичних департаментів, що контролюють процеси кредитування та взаємодії з клієнтами-позичальниками;

- по-третє, професійні спілки та об'єднання банків, чия діяльність спрямована на відстоювання інтересів саме кредиторів.

Проте варто зазначити, що головним регулятором кредитних відносин в Україні є держава, яка застосовує такі методи управління проблемними кредитами: «розробка рекомендацій банківським установам, затвердження положень з основних проблем щодо збору проблемних боргів та запровадження тимчасових адміністрацій у проблемні банківські установи» [17]. Для покращення якості кредитного портфеля НБУ прийнято ряд нормативних документів (таблиця 1.3).

Враховуючи посередницьку функцію банків на ринку кредитування як його детермінанти та важливість самого процесу кредитування для банківської системи та економіки в цілому, НБУ надає значної уваги нормативному

забезпеченню банківського кредитування та моніторингу дотримання його банками.

Таблиця 1.3 – Нормативно-правові акти НБУ щодо банківського кредитування

Нормативний акт НБУ	Зміст, основні положення
1	2
«Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» [18]	В Розділі VI «Нормативи кредитного ризику» даного положення НБУ встановлено пруденційні нормативи – Н7, Н8 та Н9 - недотримання котрих може спричинити фінансові труднощі у діяльності банку, втрату ліквідності, реалізацію ризику загрози банкрутства тощо.
«Про затвердження Положення про визначення банками України мінімального розміру експозицій, зважених за кредитним ризиком» [19]	Дане положення визначає порядок розрахунку ризикових активів банку, котрі мають бути враховані під час розрахунку капіталу з метою покриття кредитного ризику. Норми даного положення, затверджені 2025 році, будуть вводиться поетапно в тестовому режимі. Банки зобов'язані застосовувати новий підхід з 01.08.2026 року.
«Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» [20]	Дане положення містить мінімальні вимоги НБУ до банків щодо проведення ними оціночних процедур для ризиків за активними операціями, в першу чергу – кредитування. Ним визначається порядок розрахунку потенційних збитків в разі реалізації кредитного ризику, шляхом класифікації кредитів клієнтів для визначення величини очікуваних втрат з урахуванням забезпечення, відстрочок, тощо.
«Про затвердження Положення про додаткові вимоги до договорів про надання фінансових послуг та фінансових платіжних послуг, укладених банками зі споживачами» [ 21 ]	Дане положення встановлює єдині правила для усіх банків в процесі укладення договорів з клієнтами - споживачами їх фінансових послуг, зокрема, кредити, депозити, обслуговування рахунків, платіжні картки тощо. Документ сприяє захисту прав споживачів фінансових послуг

Кінець таблиці 1.3

1	2
«Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг» [22]	Дане положення містить вимоги НБУ до банків щодо обсягу інформації для клієнтів про всі договори, що укладаються банками щодо фінансових послуг, зокрема, кредити, депозити, обслуговування рахунків, платіжні картки тощо – клієнти повинні володіти зрозумілою та об'єктивною інформацією для прийняття рішення.
«Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення фінансовими установами споживачів щодо надання послуг споживчого кредитування» [23]	Дане положення містить мінімальні вимоги НБУ до банків щодо обсягу інформації для клієнтів – потенційних позичальників, аби забезпечити споживача достатньою інформацією для адекватного оцінювання ним умов кредитування. Положення забезпечує захист прав споживачів фінансових послуг в Україні.
«Про затвердження Положення про порядок надання банками Національному банку України інформації щодо договорів, які передбачають виконання резидентами боргових зобов'язань перед нерезидентами-кредиторами за залученими резидентами кредитами, позиками» [25]	Дане положення визначає зобов'язання банків надавати НБУ дані про договори кредитування позичальників-резидентів України кредиторами-нерезидентами через спеціальну автоматизовану інформаційну систему. Банки не можуть обслуговувати валютні операції щодо обслуговування таких кредитних договорів, якщо вони не внесені до зазначеної системи.

Джерело: складено на основі [ 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25 ]

Банки, їх професійні спілки та об'єднання, окрім того, що дотримуються нормативного регулювання НБУ, з метою його деталізації та вдосконалення внутрішніх процедур розробляють власні стандарти, політики та процедури кредитування, зокрема, правила оцінки кредитоспроможності позичальників, системи їх супроводу, реагування на порушення платіжної дисципліни з боку клієнта тощо.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних праць у галузі управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні показав, що банки можуть піти або шляхом реабілітації (куди входить і реструктуризація), або ліквідації проблемної заборгованості на балансі, тобто списання безповоротних сум з таких кредитів, продаж з дисконтом третім сторонам, продаж застави, судові розгляди тощо.

Шлях реабілітації проблемної заборгованості у банківському кредиті включає в себе розробку у співпраці з позичальником плану заходів задля повернення кредиту банку. Реабілітація починається збору та обробки інформації: податкові декларації; судові позови; документація на заставу тощо, далі на зустрічі з проблемним позичальником йде обговорення можливих варіантів виходу із кризи неплатежів, за результатами якої складається план реструктуризації боргу та новий платіжний календар, і відповідно, має проводитись постійний контроль за виконанням плану реабілітації.

На рішення про реструктуризацію проблемного кредиту можуть вплинути такі фактори: «наявність інших кредиторів та розміри їхніх вимог до позичальника; реальна вартість бізнесу позичальника, включаючи вартість та ліквідність його активів, переданих банку під заставу; взаємозв'язок даного позичальника з іншими клієнтами банку; соціальна значущість позичальника; перспективи розвитку бізнесу позичальника в найближчому майбутньому; можливість продажу бізнесу позичальника або залучення нових стратегічних інвесторів» [29].

На думку авторів Юхименко К. А. та Юрах В. М. «для доцільності проведення реструктуризації необхідне виконання наступної умови: грошовий потік, який генерується поточним бізнесом позичальника, після проведення реструктуризації має перевищувати грошовий потік від ліквідації» [33].

Реструктуризацію проблемної кредитної заборгованості банк може здійснювати за допомогою одного з викладених нижче способів або їх комбінації (рисунки 1.2).



Рисунок 1.2 – Способи реструктуризації проблемної кредитної заборгованості (згруповано на основі [ 6, 24, 28, 33])

Отже, в результаті так званої реабілітації проблемної кредитної заборгованості відбувається поновлення співпраці «банк-клієнт» на переглянутих та уточнених умовах з метою відновлення нормального обслуговування кредитної угоди. Зазвичай реабілітації підлягають ті угоди, кредитний ризик по яких ще не реалізувався в повній мірі, тобто ознаки проблемності тільки почали з'являтися і накопиченню заборгованості вдалось запобігти. Ситуація з кредитними угодами, по яких відбувається ліквідація,

зовсім інша – відновити обслуговування клієнтом його позики не представляється можливим і банк працює над відшкодуванням певної частини ресурсів, що були задіяні в таких угодах за рахунок допоміжних джерел .

Ліквідацію проблемної кредитної заборгованості банк може здійснювати за допомогою одного з викладених нижче способів або їх комбінації (рисунок 1.3).

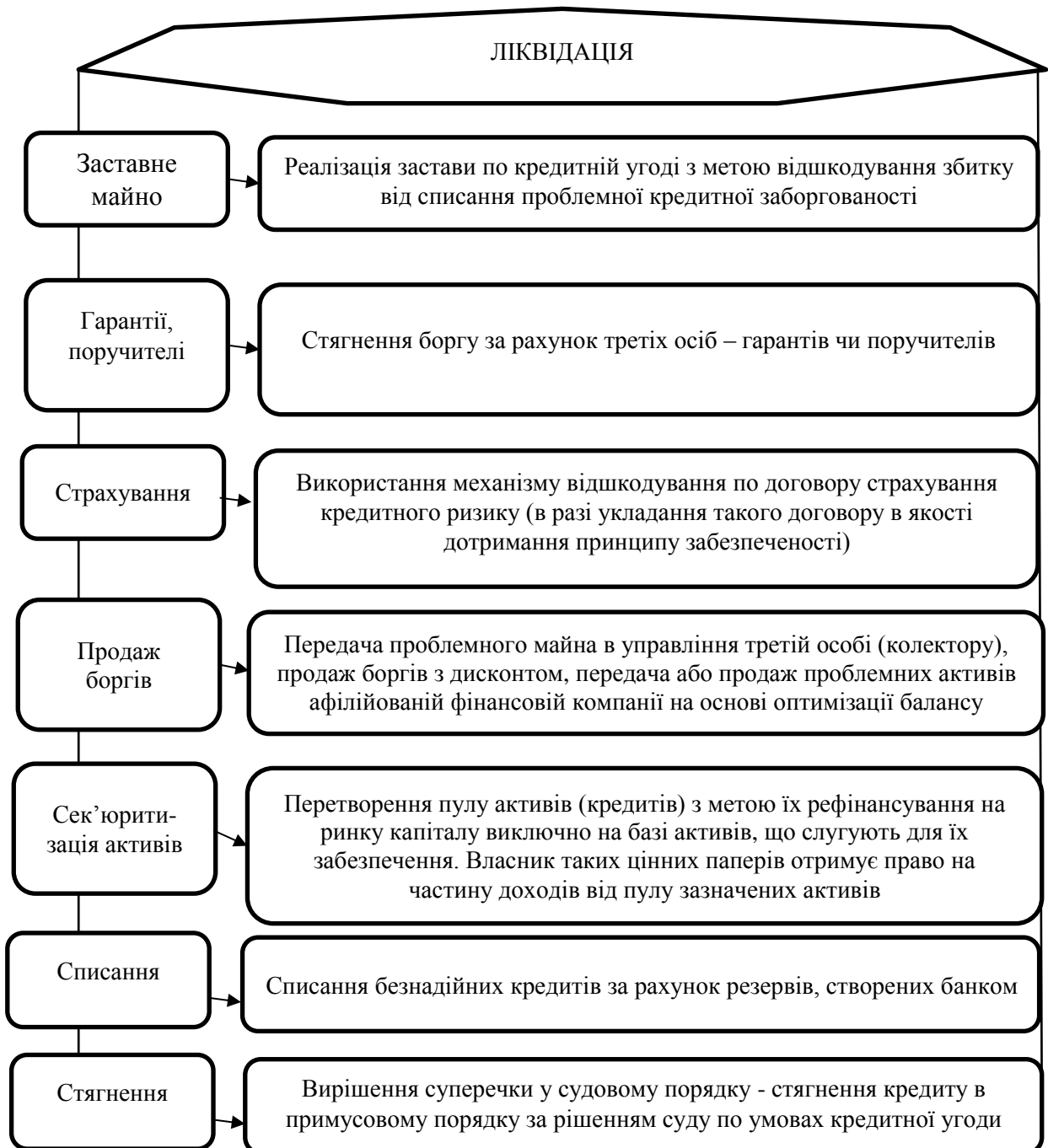


Рисунок 1.3 – Способи ліквідації проблемної кредитної заборгованості (згруповано на основі [ 6, 24, 28, 33])

Управління кредитного менеджменту банку приймає рішення, шляхом використання якої групи методів краще йти від конкретних обставинах кожного позичальника та залежно від результатів попереднього аналізу проблеми. Звичайно, що більш позитивним для банку варіантом є реабілітація та реструктуризація кредиту, котра дає відновлює нормальні ділові стосунки між банком та його клієнтом-позичальником.

Проте якщо реструктуризація не привела до бажаного результату або знову з'являються маркери переходу кредиту в категорію проблемних, то банк переходить до процедур ліквідації такого кредиту, що вже є фінальним заходом для відшкодування завданих збитків, оздоровлення балансу та підвищення ліквідності банку.

Отже, ефективність управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні залежить від удосконалення практичних методик роботи із проблемними позичальниками, оздоровлення проблемних кредитів, для чого насамперед необхідна чітка класифікація цих методів та усвідомлення їх переваг і недоліків.

Прийняття управлінського рішення про те, які саме доцільно діяти банку та яким шляхом йти, які методи краще використовувати для управління проблемною заборгованістю, має відбуватись із врахуванням специфіки кожної угоди, що набула статусу проблемної, а також узгоджуватись із обраною банком стратегією розвитку – наприклад, агресивна, поміркована, компромісна тощо. Впливають і можливості залучення додаткової ліквідності для підтримки рівня платоспроможності банку, і наявність додаткових тимчасово вільних коштів, кваліфікованого персоналу та часу для розбудови власного підрозділу для роботи з проблемною заборгованістю замість того аби віддавати управління цими активами на аутсорсинг чи, загалом, продавати третій стороні, зокрема, колекторським фірмам.

Отже, потрібно всебічно зважувати всі переваги і недоліки, відповідно сильні та слабкі сторони методів управління проблемною заборгованістю проаналізовані нами у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Сильні та слабкі сторони методів управління проблемною заборгованістю

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Внутрішньобанківські методи	
1.1 Метод реабілітації проблемної заборгованості	
Повернення повної суми заборгованості в разі виконання оновлених умов. Потенціал продовження співпраці з клієнтом-позичальником.	Падіння якості портфеля кредитів; ускладнення управління активами; безрезультатні в разі невиконання оновлених умов затрати часу та праці персоналу
1.2 Метод ліквідації проблемної заборгованості	
«Полегшення» балансу банку без наявності проблемної заборгованості. Скорочення витрат, пов'язаних з формуванням резервів	Потенційний негативний вплив на репутацію банку. Понесені додаткові фінансові витрати.
2. Зовнішньо-ринкові методи	
2.1 Метод сек'юритизації активів	
Покращення структури балансу та збільшення рівня ліквідності	Витрати на обслуговування «перетворення» кредитної заборгованості в цінні папери, їх первинне розміщення
2.2 Метод продажу проблемної заборгованості в управління третій особі (колекторській компанії)	
Відсутня потреба збільшення персоналу банку. Часткове повернення кредитної заборгованості дещо поліпшить рівень ліквідності.	Оплата послуг колекторської компанії – неповне відшкодування проблемної заборгованості. Проблемні кредити все ще на балансі банку, відображаються у фінансовій звітності та погіршують фінансовий стан, ліквідність та платоспроможність.
2.3 Метод продажу проблемної заборгованості непов'язаним фінансовим компаніям (факторинг)	
Покращення структури портфеля кредитів. Повернення ресурсів із сформованих резервів банку. Збільшення ліквідності. За рахунок усунення витрат на обслуговування проблемного кредиту відбувається скорочення операційних витрат банку.	Оплата послуг факторингової компанії – неповне відшкодування проблемної заборгованості. Проблема заборгованість фізичних осіб не може бути продана, продаж можливий лише між фінансовими установами, зокрема, при ліквідації банку на аукціоні.
2.4 Продаж проблемних активів пов'язаній фінансовій компанії на засадах оптимізації балансу	
Структура балансу оптимізується. Повернення ресурсів із сформованих резервів банку.. Зменщується тиск на регулятивний капітал	Ліквідність не збільшується. Значні втрати при продажу з дисконтом проблемної заборгованості.

Джерело: складено на основі [ 6, 14, 24, 28, 33, 34]

У разі якщо ж позичальник та банк не дійшли згоди та не уклали домовленість про реструктуризацію платежів, то банк може піти шляхом стягнення проблемної кредитної заборгованості у претензійно-позовному порядку через суд. Процедури щодо стягнення кредитної заборгованості здійснюються згідно з умовами укладених договорів та норм чинного законодавства кредитним департаментом за супроводу юридичного відділу на виконання вимог внутрішньобанківських положень – до моменту передачі до спеціалізованого підрозділу. Остаточне рішення ухвалюється Правлінням банку.

Стягнення безнадійної заборгованості передбачає два етапи: досудовий та судовий. На досудовому етапі сторони можуть визначити заходи досудового врегулювання спору за домовленістю між собою, тобто про оплату боргу без втручання суду. Залежно від реакції боржника на письмову претензію банку вирішується питання щодо доцільності ініціювання позову проти боржника юридичною службою банку.

Суть судового етапу для банку закріпити рішенням суду зобов'язання боржника щодо повернення боргу, найчастіше в результаті цього суд накладає арешт на майно відповідача на суму заборгованості, а в разі невиконання рішення суду у визначений термін може йти мова про порушення справи про банкрутство боржника. Внаслідок розгляду такої справи в судовому порядку може бути ухвалене рішення про: « розпорядження майном боржника; мирову угоду; санацію боржника; ліквідацію банкрута» [7].

Проте банкрутство фізичної особи – не є інструментом легкого списання боргів, а являє собою складний правовий механізм із далекосяжними наслідками: «її застосування передбачає втрату практично всього цінного майна, кредитні обмеження на роки вперед, репутаційні ризики та публічність провадження» [3].

Отже, проблемна заборгованість у банківському кредитуванні – це ті кредити, за якими виникають ризики неповернення через неплатоспроможність позичальника або інші проблеми.

## **2 АНАЛІТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В БАНКІВСЬКОМУ КРЕДИТУВАННІ**

### **2.1 Аналіз проблемної кредитної заборгованості в банках України протягом 2020-2024 років**

Проблемна заборгованість у банківському кредитуванні залишається актуальним питанням сучасного світового бізнесу. Виникненню її неможливо повністю запобігти, адже важко прогнозовані обставини впливають на позичальників хаотично, особливо в умовах політичної, безпекової та фінансово-економічної турбулентності, що вже набула статусу перманентної у міжнародних відносинах. Значне накопичення проблемної кредитної заборгованості є дуже негативною ситуацією для банку, оскільки це знижує його ліквідність, вимагає додаткових витрат для роботи із боржниками, гальмує ділову активність як посередника, що може результувати в погіршення платоспроможності та збільшую ризик банкрутства. Допущення існування проблемних кредитів на балансі банку вимагає формування значних резервів під їх відшкодування.

На українському кредитному ринку існує доволі великий сегмент NPL, що виник ще у нульових роках ХХІ ст. під час проведення агресивної експансіоністської кредитної політики, яка характеризувалась низькими стандартами оцінки кредитоспроможності позичальника – клієнт міг отримати кошти в кредит навіть без довідки про доходи. Світова фінансова криза 2008 року спричинила відтік ліквідності та загострила проблему ненадійних позичальників вітчизняних банків, а військові дії на території нашої країни, починаючи з 2014 року, деструктивно впливають на національну економіку та банківську систему, зокрема. Отже, соціально-економічні та безпеково-політичні чинники формують сильний тиск на кредитні портфелі українських

банків, а саме на їх якість та тенденції росту. Динаміка кредитного портфеля банківської системи протягом 2016-2024 років наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка кредитного портфеля банківської системи протягом 2016-2024 років

У млрд грн

Показники	За станом на:									
	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.01. 2025
Кредити та заборгованість клієнтів	698	567	561	594	562	596	767	687	687	824
у т.ч. кредити та заборгованість юридичних осіб	600	479	469	480	420	447	567	553	527	602
у т.ч. резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб	(220)	(394)	(427)	(464)	(407)	(314)	(256)	(274)	(275)	(262)
у т.ч. кредити та заборгованість фізичних осіб	97	87	92	114	143	149	200	134	159	222
у т.ч. резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб	(77)	(74)	(79)	(83)	(64)	(51)	(42)	(76)	(63)	(52)
Непрацюючі кредити (NPL)	222	278	293	290	257	225	209	262	256	250

Джерело: складено на основі [17]

Кредитний портфель системи почав скорочуватись у 2016 році, а от зворотної тенденції набув починаючи з 2022 року, проте вагомий внесок внесла саме девальвація гривні. Бачимо пікове зростання обсягу NPL за результатами функціонування протягом 2016-2017 років, коли відбулась націоналізація «Приватбанку» – найбільшого за часткою на ринку банку системи, а також виведення неплатоспроможних банків з ринку (рисунок 2.1).

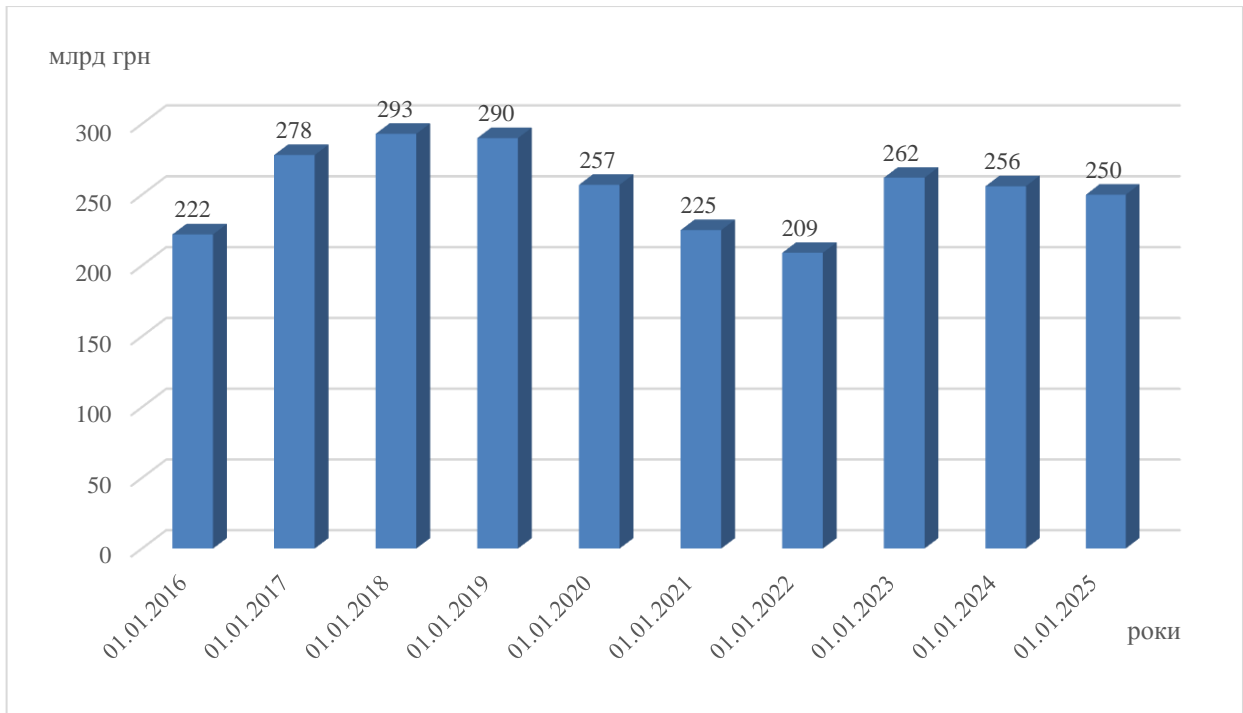


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів непрацюючих кредитів протягом 2016-2024 років

Починаючи з 2018 року, коли зафіксована пікова сума непрацюючих кредитів – 293 млрд грн – сформувався тренд оздоровлення банківської системи, виведення з ринку низки неплатоспроможних банків.

Повномасштабний військовий напад на Україну переломив тренд скорочення обсягів непрацюючих кредитів, котрий тривав, починаючи з 2019 року, протягом якого сума NPL скоротилась майже на третину: з 293 млрд грн до 209 млрд грн.

У 2022 році кредитна діяльність банків була заморожена, значна частина позичальників не могла обслуговувати свої кредити, відповідно найбільших втрат по кредитних дефолтах банківська система зазнала саме цього року. Приріст суми NPL за 2022 рік склав 53 млрд грн або ж 25,4%.

На противагу кризовому 2022 року цьому у 2023 році банківська система дещо адаптувалась до умов воєнного стану і, відповідно, кредитування поживалось, незначно покращилась якість нового кредитного портфеля, отож розпочався новий тренд поступово скорочення обсягу NPL: на 6 млрд грн щорічно у 2023-2024 роках (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка частки непрацюючих кредитів (NPL) у розрізі банківських груп протягом 2016-2024 років

У відсотках

Групи банків	За станом на:									
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Всього по системі	31,8	49,0	52,2	48,9	45,8	37,8	27,3	38,1	37,3	30,3
банки з державною часткою (без ПриватБанку)	43,2	49,0	51,0	49,8	47,3	41,0	25,1	39,6	42,4	34,8
ПриватБанк	14,6	76,7	87,6	84,3	78,4	74,0	69,9	69,2	63,0	55,1
банки іноземних банківських груп	40,0	32,7	17,7	11,6	8,4	5,9	2,9	15,0	15,9	10,9
банки з приватним капіталом	24,1	24,3	24,5	23,8	19,4	15,2	10,4	23,6	15,9	12,5
Покриття NPLs резервами	84,1	87,2	85,2	90,3	95,2	97,7	102,1	94,6	94,0	95,1

Джерело: складено на основі [31]

Відповідно до Звіту про фінансову стабільність НБУ: «якість працюючого портфеля залишається високою: показники міграції гривневих кредитів населення та бізнесу до непрацюючих зіставні з показниками довоєнного рівня. Аналіз фінансового стану корпоративних боржників свідчить, що в портфелях банків переважають якісні кредити, а непрацюючі належно зарезервовані» [5].

Зупинимось детальніше на останньому факті, а саме – резервуванні під непрацюючі кредити. Резервування під непрацюючі кредити є процесом, за яким банк створює спеціальні фінансові резерви, щоб покрити можливі збитки від кредитів, які позичальники можуть не повернути. Це страховий буфер, що дозволяє банку залишатися фінансово стабільним навіть у разі дефолту клієнтів. Такі резерви формуються відповідно до оцінки ризику: чим вищою є ймовірність неповернення кредиту, тим більшим має бути резерв. Це важливий елемент системи управління кредитним ризиком, який забезпечує надійність банківського сектору та захищає вкладників.

Відсоток покриття NPL резервами відображає частку сформованих резервів в порівнянні із сумами непрацюючих кредитів для відшкодування

потенційних збитків, коли зрештою доведеться списати NPL з балансу (рисунок 2.2).

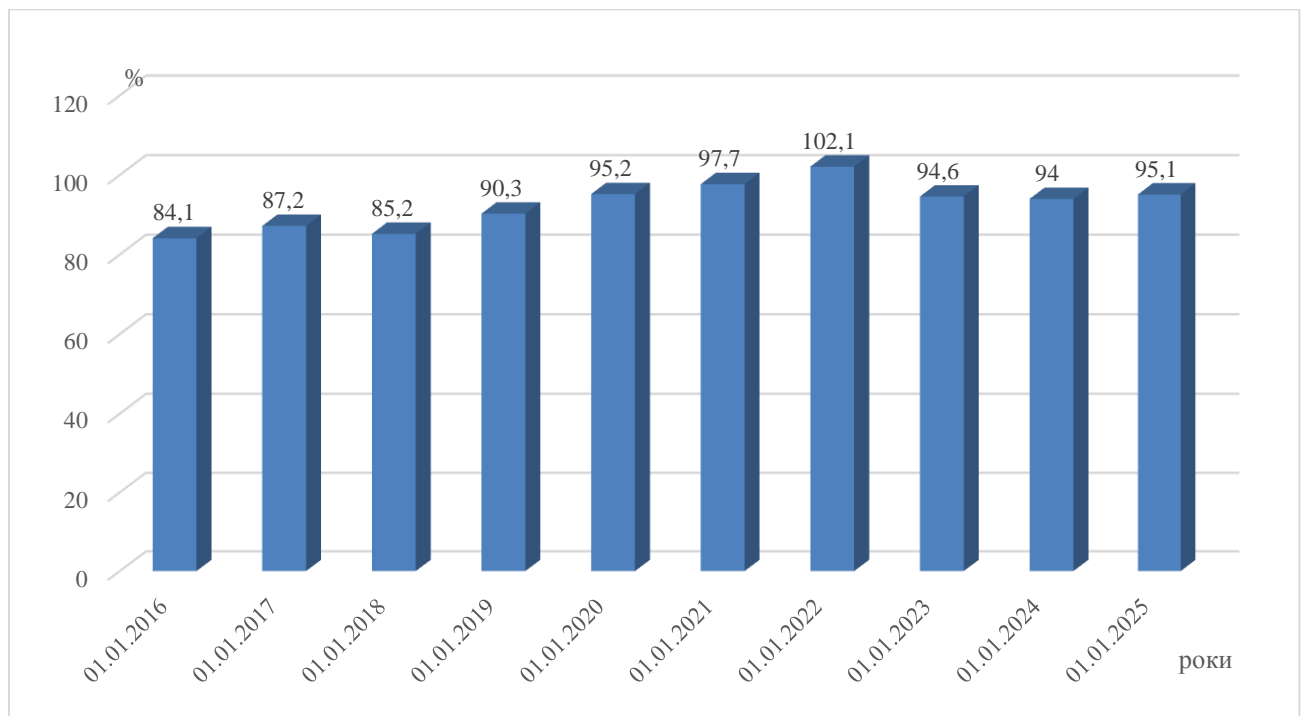


Рисунок 2.2 – Динаміка покриття NPL резервами протягом 2016-2024 років

Як показує динаміка на рисунку 2.2 частка покриття зростала, що означає, з одного боку – банки сформували достатні резерви для відшкодування більшої частини збитків від NPL, проте з іншого – значні кошти іммобілізовані у зазначені резерви і вилучені з обороту. Далі розглянемо структуру проблемної заборгованості у розрізі найбільших банків за часткою непрацюючих кредитів (таблиця 2.3).

Першість за досліджені п'ять років зберігається за державними банками, сюди ж увійшов націоналізований у 2023 році Сенс Банк, частка NPL якого навіть більша ніж в Укргазбанку. Далі йдуть як банки іноземних банківських груп, так і банки з приватним вітчизняним капіталом. Серед банків іноземних банківських груп найбільшу частку NPL накопичили Райффайзен Банк, ОТП Банк, Креді Агріколь Банк, Укрсиббанк, Прокредит Банк та Кредобанк.

Таблиця 2.3 – Проблемна заборгованість у кредитному портфелі ТОП15 банків за обсягами NPL у 2020-2024 роках

Банківські установи	Показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
ПриватБанк	кредитний портфель, млн грн	305 163	245 013	258 532	285 836	309 185
	NPL у млн грн	239 197	181 207	178 929	179 934	170 319
	NPL у %	78,4	74,0	69,2	63,0	55,1
Ощадбанк	кредитний портфель, млн грн	140 624	119 537	142 161	149 163	173 774
	NPL у млн грн	78 112	56 893	65 903	68 664	65 531
	NPL у %	55,5	47,6	47,0	46,0	37,7
Укрексімбанк	кредитний портфель, млн грн	130 786	119 240	129 119	115 245	131 093
	NPL у млн грн	70 353	64 491	55 949	50 497	45 931
	NPL у %	53,8	53,9	40,5	43,8	35,0
Сенс Банк	кредитний портфель, млн грн	58 517	65 757	70 031	64 881	73 078
	NPL у млн грн	21 752	19 258	22 396	28 817	25 024
	NPL у %	37,2	29,3	36,1	44,4	34,2
Укргазбанк	кредитний портфель, млн грн	48 283	56 536	79 320	78 090	82 133
	NPL у млн грн	9 243	7 908	22 353	24 721	23 727
	NPL у %	19,1	14,0	28,3	31,7	28,9
Райффайзен Банк	кредитний портфель, млн грн	53 994	53 095	85 365	72 947	99 416
	NPL у млн грн	3 665	1 711	10 916	11 170	9 707
	NPL у %	6,8	3,2	13,2	15,3	9,8
ПУМБ	кредитний портфель, млн грн	40 463	42 690	60 911	66 393	80 470
	NPL у млн грн	7 233	4 611	14 880	7 678	7 601
	NPL у %	17,9	10,8	24,3	11,6	9,4
ОТП Банк	кредитний портфель, млн грн	31 198	31 799	39 458	34 948	37 748
	NPL у млн грн	5 369	4 213	7 292	7 567	5 606
	NPL у %	17,2	13,2	19,6	21,7	14,9
Універсал	кредитний портфель, млн грн	11 980	20 292	32 585	45 380	58 114
	NPL у млн грн	2 428	3 527	4 657	2 384	2 474
	NPL у %	20,3	17,4	15,4	5,3	4,3
Креді Агріколь Банк	кредитний портфель, млн грн	25 061	29 352	33 714	28 138	28 386
	NPL у млн грн	1 424	576	4 682	3 989	3 301
	NPL у %	5,7	2,0	14,0	14,2	11,6
Таскомбанк	кредитний портфель, млн грн	13 223	14 420	17 249	17 478	21 448
	NPL у млн грн	1 334	1 599	4 191	4 017	4 541
	NPL у %	10,1	11,1	25,3	23,0	21,2
А-банк	кредитний портфель, млн грн	6 610	8 570	10 240	13 175	19 909
	NPL у млн грн	1 534	1 225	3 989	2 307	1 852
	NPL у %	23,2	14,2	39,6	17,5	9,3
Кредобанк	кредитний портфель, млн грн	12 720	14 237	16 632	15 823	15 570
	NPL у млн грн	1 148	1 307	3 958	2 767	2 038
	NPL у %	9,0	9,2	24,6	17,5	13,1
Укрсиббанк	кредитний портфель, млн грн	27 155	34 669	20 803	15 592	15 766
	NPL у млн грн	1 822	1 866	3 085	2 982	1 971
	NPL у %	6,7	5,4	14,9	19,1	12,5
Прокредит Банк	кредитний портфель, млн грн	17 204	20 346	23 014	21 104	22 487
	NPL у млн грн	786	905	3 142	2 617	1 809
	NPL у %	4,6	4,5	13,9	12,4	8,0

Джерело: складено на основі [31]

Вітчизняні банки з приватним капіталом також знаходяться у ТОП15 банків, що накопичили найбільше проблемної заборгованості за наданими кредитами, а саме, ПУМБ, Таскомбанк, Універсал та А-банк. У таблиці наведений аналіз змін обсягів кредитного портфеля, проблемної заборгованості та її частки протягом 2020-2024 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка проблемної заборгованості у кредитному портфелі ТОП15 банків за обсягами NPL у 2020-2024 роках

Банківські установи	Показники	Відхилення, (+/-)							
		2021/2020		2022/2021		2023/2022		2024/2023	
		абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПриватБанк	кредитний портфель, млн грн	-60150	-19,7	+13519	+5,5	+27304	+10,6	+23349	+8,2
	NPL у млн грн	-57990	-24,2	-2278	-1,3	+1005	+0,6	-9615	-5,3
	NPL у %	-4,4	-5,6	-4,8	-6,5	-6,2	-9,0	-7,9	-12,5
Ощадбанк	кредитний портфель, млн грн	-21087	-15,0	+22624	+18,9	+7002	+4,9	+24611	+16,5
	NPL у млн грн	-21219	-27,2	+9010	+15,8	+2761	+4,2	-3133	-4,6
	NPL у %	-7,9	-14,2	-0,6	-1,3	-1,0	-2,1	-8,3	-18,0
Укрексім банк	кредитний портфель, млн грн	-11546	-8,8	+9879	+8,3	-13874	-10,7	+15848	+13,8
	NPL у млн грн	-5862	-8,3	-8542	-13,2	-5452	-9,7	-4566	-9,0
	NPL у %	+0,1	+0,2	-13,4	-24,9	+3,3	+8,1	-8,8	-20,1
Сенс Банк	кредитний портфель, млн грн	+7240	+12,4	+4274	+6,5	-5150	-7,4	+8197	+12,6
	NPL у млн грн	-2494	-11,5	+3138	+16,3	+6421	+28,7	-3793	-13,2
	NPL у %	-7,9	-21,2	+6,8	+23,2	+8,3	+23,0	-10,2	-23,0
Укргазбанк	кредитний портфель, млн грн	+8253	+17,1	+22784	+40,3	-1230	-1,6	+4043	+5,2
	NPL у млн грн	-1335	-14,4	+14445	+182,7	+2368	+10,6	-994	-4,0
	NPL у %	-5,1	-26,7	+14,3	+102,1	+3,4	+12,0	-2,8	-8,8
Райффайзен Банк	кредитний портфель, млн грн	-899	-1,7	+32270	+60,8	-12418	-14,5	+26469	+36,3
	NPL у млн грн	-1954	-53,3	+9205	+538,0	+254	+2,3	-1463	-13,1
	NPL у %	-3,6	-52,9	+10,0	+312,5	+2,1	+15,9	-5,5	-35,9
ПУМБ	кредитний портфель, млн грн	+2227	+5,5	+18221	+42,7	+5482	+9,0	+14077	+21,2
	NPL у млн грн	-2622	-36,3	+10269	+222,7	-7202	-48,4	-77	-1,0
	NPL у %	-7,1	-39,7	+13,5	+125,0	-12,7	-52,3	-2,2	-19,0
Таскомбанк	кредитний портфель, млн грн	+601	+1,9	+7659	+24,1	-4510	-11,4	+2800	+8,0
	NPL у млн грн	-1156	-21,5	+3079	+73,1	+275	+3,8	-1961	-25,9
	NPL у %	-4,0	-23,3	+6,4	+48,5	+2,1	+10,7	-6,8	-31,3

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ОТП Банк	кредитний портфель, млн грн	+8312	+69,4	+12293	+60,6	+12795	+39,3	+12734	+28,1
	NPL у млн грн	+1099	+45,3	+1130	+32,0	-2273	-48,8	+90	+3,8
	NPL у %	-2,9	-14,3	-2,0	-11,5	-10,1	-65,6	-1,0	-18,9
Універсал	кредитний портфель, млн грн	+4291	+17,1	+4362	+14,9	-5576	-16,5	+248	+0,9
	NPL у млн грн	-848	-59,6	+4106	+712,8	-693	-14,8	-688	-17,2
	NPL у %	-3,7	-64,9	+12,0	+600,0	+0,2	+1,4	-2,6	-18,3
Креді Агріколь Банк	кредитний портфель, млн грн	+1197	+9,1	+2829	+19,6	+229	+1,3	+3970	+22,7
	NPL у млн грн	+265	+19,9	+2592	+162,1	-174	-4,2	+524	+13,0
	NPL у %	+1,0	+9,9	+14,2	+127,9	-2,3	-9,1	-1,8	-7,8
А-банк	кредитний портфель, млн грн	+1960	+29,7	+1670	+19,5	+2935	+28,7	+6734	+51,1
	NPL у млн грн	-309	-20,1	+2764	+225,6	-1682	-42,2	-455	-19,7
	NPL у %	-9,0	-38,8	+25,4	+178,9	-22,1	-55,8	-8,2	-46,9
Кредобанк	кредитний портфель, млн грн	+1517	+11,9	+2395	+16,8	-809	-4,9	-253	-1,6
	NPL у млн грн	+159	+13,9	+2651	+202,8	-1191	-30,1	-729	-26,3
	NPL у %	+0,2	+2,2	+15,4	+167,4	-7,1	-28,9	-4,4	-25,1
Укрсиббанк	кредитний портфель, млн грн	+7514	+27,7	-13866	-40,0	-5211	-25,0	+174	+1,1
	NPL у млн грн	+44	+2,4	+1219	+65,3	-103	-3,3	-1011	-33,9
	NPL у %	-1,3	-19,4	+9,5	+175,9	+4,2	+28,2	-6,6	-34,6
Прокредит Банк	кредитний портфель, млн грн	+3142	+18,3	+2668	+13,1	-1910	-8,3	+1383	+6,6
	NPL у млн грн	+119	+15,1	+2237	+247,2	-525	-16,7	-808	-30,9
	NPL у %	-0,1	-2,2	+9,4	+208,9	-1,5	-10,8	-4,4	-35,5

Джерело: складено на основі [31]

Високий рівень боргового навантаження є основною причиною незадовільних оцінок позичальників. Переважна більшість поточної проблемної заборгованості по банківських кредитах виникла внаслідок повномасштабного вторгнення. У той же час більше половини клієнтів-боржників вже мають позитивну динаміку доходів та задовільну прибутковість. За відсутності нових «шокових подій» це засвідчує потенціал відновлення обслуговування цих кредитів такими позичальниками завдяки реструктуризаціям платежів.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 роках

АТ «Ощадбанк», власником 100% статутного капіталу якого є Держава Україна, в особі Кабінету Міністрів України, позиціонує себе в якості універсальної банківської установи, котра активно створює найкомфортніші та найвигідніші умови обслуговування для своїх клієнтів. Банк постійно прагне збільшити свою частку на ринку, а тому розширює лінійку своїх послуг та банківських продуктів. Підкреслюючи надійність, однією із вагомих переваг АТ «Ощадбанк» є законодавчо підтверджена державна гарантія збереження 100% суми вкладів громадян. Дана перевага втілюється як в назві, так і в спеціалізації банку, адже він є одним із спеціалізованих ощадних банків України. За даними на 01.01.2025 їх налічувалось шість по системі в цілому.

Однак, незважаючи на статус спеціалізованого ощадного банку, АТ «Ощадбанк» працює в усіх сегментах українського фінансового ринку та забезпечує високу якість обслуговування клієнтів: як для фізичних осіб, так і для юридичних осіб. За даними НБУ у другому кварталі 2025 року, АТ «Ощадбанк» мав найбільшу мережу відділень серед усіх вітчизняних банків, яка представлена 1147 відділеннями. Оновлені після проведеного у 2015-2016 роках ребрендингу відділення – інклюзивні, що зручні і для людей з особливими потребами. Відповідаючи сучасним цифровим трендам банк забезпечує можливості цілодобового здійснення операцій клієнтами у мобільному додатку «Мобільний Ощад». Відповідаючи сучасним безпековим викликам АТ «Ощадбанк» також є учасником створеної за ініціативи НБУ спільної мережі Power Banking, котра об'єднує всі системно важливі банки. Основою цієї мережі є їх відділення, що додатково оснащені для роботи під час блекауту. Зокрема, до неї входить 450 відділень АТ «Ощадбанк».

АТ «Ощадбанк» на сьогодні є одним з трьох лідерів українського банківського ринку, посідаючи друге місце за ключовими показниками.

Державний статус АТ «Ощадбанк» сприяє формуванню його іміджу як банку стабільного, впевненого та динамічного розвитку.

«За підсумками 2024 року банк досяг рекордного прибутку до оподаткування в сумі понад 18,6 млрд грн, причому чистий прибуток становить близько 8 млрд грн навіть з урахуванням підвищеного податкового навантаження. Активи банку зросли на 25% – до 431 млрд грн. Порівняно з 2023 роком цей показник зріс удвічі. За даними управлінської звітності операційний прибуток банку відносно позаминулого року збільшився на 20% та перетнув позначку 14 млрд грн» [16].

У таблиці 2.5 наведено інформацію щодо поточних рейтингів АТ «Ощадбанк».

Таблиця 2.5 – Актуальні рейтинги АТ «Ощадбанк»

№ з.п.	Вид	Значення
Fitch Rating		
1	Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	AA(ukr) прогноз стабільний
2	Довгостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті	CCC
3	Довгостроковий рейтинг дефолту емітента в національній валюті	CCC+
4	Короткостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті	C
5	Підтримка держави	ns
6	Рейтинг стійкості	ccc

Джерело: складено на основі [16]

АТ «Ощадбанк» функціонує як багатопрофільна фінансова установа, орієнтована на надання комплексу банківських послуг фізичним особам. До ключових категорій роздрібних продуктів належать:

- пасивні інструменти, серед яких строкові депозити, зарплатні проєкти, рахунки для зарахування пенсійних та соціальних виплат, спеціальні поточні рахунки, а також дебетові платіжні картки, включаючи їх цифрові аналоги;
- активні банківські продукти, що охоплюють кредитування на придбання транспортних засобів, споживчі та іпотечні кредити, кеш-позики, кредитні картки, а також участь у державних програмах, спрямованих на стимулювання житлового будівництва та впровадження енергоефективних технологій;
- продукти комісійного та торговельного характеру, до яких відносяться послуги торгового й інтернет-еквайрингу, здійснення внутрішніх та міжнародних платежів і грошових переказів, оренда індивідуальних сейфів, операції з іноземною валютою та банківськими металами;
- соціально орієнтовані послуги, зокрема проведення соціальних виплат і взаєморозрахунки з державними фондами;
- додаткові сервіси, серед яких дистанційне банківське обслуговування через мобільний застосунок «Мобільний Ощад», можливість використання кваліфікованого електронного підпису, безоплатні дзвінки до контакт-центру через Viber, а також сервіс відеозв'язку.

Досліджений у даній магістерській роботі період функціонування весь проходив в умовах дії воєнного стану, а до нього – в умовах карантинних обмежень, отже, банку доводилось швидко адаптуватись до викликів та загроз обставин «force major».

Як бачимо з показників у таблиці 2.6 АТ «Ощадбанк» успішно справляється із зовнішніми викликами, адже нарощує обсяги активів, власного капіталу та отримує прибуток.

Позитивними також є показники ефективності, такі як рентабельність активів та капіталу, хоча мультиплікатор капіталу і скоротився, на 2 пункти за період. А от чистий процентний зберігається на рівні 6-7%, що свідчить про стабільність процентної політики банку.

Таблиця 2.6 – Динаміка ключових показників ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, (+/-)			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
Чисті активи, млн грн	272 202	345 689	436 423	+73 487	+27,00	+90 734	+26,25
Власний капітал, млн грн	22 164	28 709	42 019	+6 545	+29,53	+13 311	+46,36
Чистий прибуток, млн грн	640	5 978	14 832	+5 338	+834,39	+8 854	+148,11
ROE, %	2,89	20,82	35,30	+17,94	+621,38	+14,48	+69,51
ROA, %	0,24	1,73	3,40	+1,49	+635,76	+1,67	+96,52
Мультиплікатор капіталу	12,28	12,04	10,39	-0,24	-1,95	-1,65	-13,74
Чистий процентний спред, %	6,26	6,76	7,04	+0,50	+8,07	+0,28	+4,09

Джерело: складено на основі [17]

Для глибшого розуміння результатів діяльності та фінансового стану банку, проведено аналіз динаміки основних складових його балансових звітів за період 2022-2024 рр., використовуючи дані з фінансової звітності (додатки А, Б, В), що включають інформацію про активи, власний капітал та зобов'язання, а також доходи та витрати (рисунок 2.3, таблиці 2.7 – 2.12).

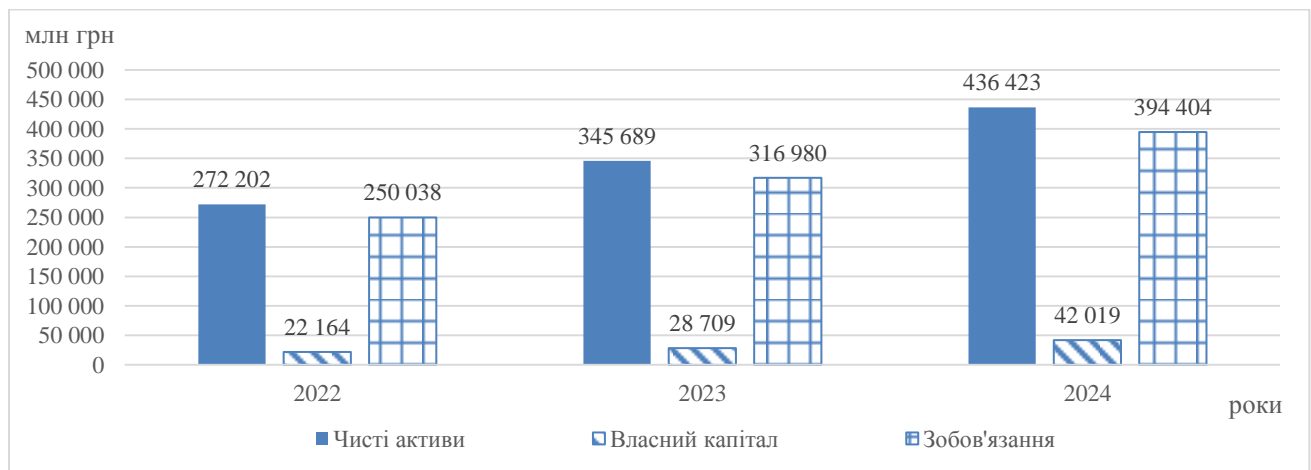


Рисунок 2.3 – Динаміка чистих активів, власного капіталу та зобов'язань АТ «Ощадбанк» протягом 2016-2024 років

Дані рисунку 2.3 унаочнюють тенденцію зростання чистих активів, власного капіталу та зобов'язань АТ «Ощадбанк» протягом 2016-2024 років.

Таблиця 2.7 – Динаміка активів АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Активи	Роки			Відхилення, (+/-)			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
Грошові кошти та їх еквіваленти	16 303	35 844	45 503	+19 541	+119,9	+9 659	+26,9
Фінансові активи, що обліковуються через прибуток або збиток	54 579	48 969	22 089	-5 610	-10,3	-26 880	-54,9
у т.ч. що рефінансуються НБУ	54 579	48 969	22 089	-5 610	-10,3	-26 880	-54,9
Кошти в інших банках	12 381	27 235	23 145	+14 853	+120,0	-4 089	-15,0
Кредити та заборгованість клієнтів	83 216	89 109	111 083	+5 893	+7,1	+21 973	+24,7
Кредити та заборгованість юридичних осіб	71 741	74 149	90 004	+2 408	+3,4	+15 856	+21,4
Кредити та заборгованість фізичних осіб	11 475	14 961	21 078	+3 486	+30,4	+6 118	+40,9
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю	8 820	9 530	447	+710	+8,1	-9 083	-95,3
у т.ч. що рефінансуються НБУ	8 101	8 615	0	+514	+6,3	-8 615	-100,0
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	79 982	114 948	205 122	+34 967	+43,7	+90 174	+78,4
у т.ч. що рефінансуються НБУ	78 867	113 847	203 397	+34 980	+44,4	+89 550	+78,7
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	25	25	25	0	0	0	0
Інвестиційна нерухомість	627	543	559	-84	-13,4	+17	+3,0
Відстрочений податковий актив	471	63	5 000	-408	-86,7	+4 938	+7866,0
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	225	1 539	297	+1 314	+583,8	-1 241	-80,7
Основні засоби та нематеріальні активи	8 628	12 674	14 559	+4 046	+46,9	+1 885	+14,9
Інші фінансові активи	3 660	1 891	2 741	-1 769	-48,3	+850	+44,9
Інші активи	3 286	3 319	5 852	+33	+1,0	+2 532	+76,3
Чисті активи, усього	272 202	345 689	436 423	+73 487	+27,0	+ 90 734	+26,2

Джерело: складено на основі [17]

Аналіз даних таблиці 2.7 демонструє щорічне зростання вартості активів банку. У 2023 році чисті активи банку збільшився на 73 487 млн грн, що становить 27,0% у порівнянні з попереднім роком. Така ж динаміка продовжилася і 2024-го року, коли активи збільшились ще на 90 734 млн грн, або на 26,2%, у порівнянні з попереднім роком.

Таке значне зростання сукупних активів спричинив приріст наступних статей:

– «Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю» – на 34 967 млн грн або ж на 43,7% у 2023 р. та на 90 174 млн грн або ж на 78,4% у 2024 р.;

– «Грошові кошти та їх еквіваленти» – на 19 541 млн грн або ж на 119,9% у 2023 р. та на 9 659 млн грн або ж на 26,9% у 2024 р.;

– «Кредити та заборгованість клієнтів» – на 5 893 млн грн або ж на 7,1% у 2023 р. та на 21 973 млн грн або ж на 24,7% у 2024 р.

В той же час постійне скорочення продемонструвала стаття «Фінансові активи, що обліковуються через прибуток або збиток» – на 5 610 млн грн або ж на 10,3% у 2023 р. та на 26 880 млн грн або ж на 54,9% у 2024 р.

А от стаття «Кошти в інших банках» у 2023 році зросла на 14 853 млн грн або ж на 120%, а вже у 2024 році скоротилась на 4 089 млн грн або ж на 15%.

У структурі активів банку найбільшу частку за досліджений період займають кошти, що інвестовані в різні групи цінних паперів (таблиця 2.8).

Сумарно цінні папери в портфелі банку склали: у 2022 р. – 52,67%, у 2023 р. – 50,17%, у 2024 р. – 52,16%. В той же час кредитний портфель складав лише: у 2022 р. – 30,57%, у 2023 р. – 25,78%, у 2024 р. – 25,45%. У структурі самих активів, інвестованих у цінні папери, частка групи «Фінансові активи, що обліковуються через прибуток або збиток» скоротилась з 20,05% у 2022 р., до 14,17% у 2023 р. та до 5,06% у 2024 р. Частка групи «Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід» завжди була незначною і вона скоротилась з 3,24% у 2022 р., до 2,76% у 2023 р. та до 0,10% у 2024 р.

Таблиця 2.8 – Динаміка структури активів АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Активи	2022 рік	2023 рік		2024 рік	
	Частка, %	Частка, %	Зміна, (+/-)	Частка, %	Зміна, (+/-)
Грошові кошти та їх еквіваленти	5,99	10,37	+4,38	10,43	+0,06
Фінансові активи, що обліковуються через прибуток або збиток	20,05	14,17	-5,89	5,06	-9,11
у т.ч. що рефінансуються НБУ	20,05	14,17	-5,89	5,06	-9,11
Кошти в інших банках	4,55	7,88	+3,33	5,30	-2,58
Кредити та заборгованість клієнтів	30,57	25,78	-4,79	25,45	-0,32
Кредити та заборгованість юридичних осіб	26,36	21,45	-4,91	20,62	-0,83
Кредити та заборгованість фізичних осіб	4,22	4,33	+0,11	4,83	+0,50
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3,24	2,76	-0,48	0,10	-2,65
у т.ч. що рефінансуються НБУ	2,98	2,49	-0,48	0,00	-2,49
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	29,39	33,25	+3,87	47,00	+13,75
у т.ч. що рефінансуються НБУ	28,98	32,94	+3,96	46,61	+13,67
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0,01	0,01	0	0,01	0
Інвестиційна нерухомість	0,23	0,16	-0,07	0,13	-0,03
Відстрочений податковий актив	0,17	0,02	-0,15	1,15	+1,13
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0,08	0,45	+0,36	0,07	-0,38
Основні засоби та нематеріальні активи	3,17	3,67	+0,50	3,34	-0,33
Інші фінансові активи	1,34	0,55	-0,80	0,63	+0,08
Інші активи	1,21	0,96	-0,25	1,34	+0,38
Чисті активи, усього	100	100	0	100	0

Джерело: складено на основі [17]

Частка групи «Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю» була найбільш незначною серед інвестицій у цінні папери і вона зросла з 29,39% у 2022 р., до 33,25% у 2023 р. та до 47,00% у 2024 р. бачимо суттєву концентрацію активів в інвестуванні у цінні папери, більші яких рефінансуються НБУ, на противагу у скороченні кредитування клієнтів.

Наступними за розміром частки в активах йдуть грошові кошти та їх еквіваленти: у 2022 р. – 5,99%, у 2023 р. – 10,37%, у 2024 р. – 10,43%.

Далі розглянемо склад та структуру власного капіталу АТ «Ощадбанк» (таблиця 2.9 та рисунок 2.4).

Таблиця 2.9 – Динаміка власного капіталу АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Активи	Роки			Відхилення, (+/-)			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
Статутний капітал	49 473	49 473	49 473	0	0	0	0
Резервні та інші фонди банку	474	506	841	+32	+6,7	+335	+66,2
Резерви переоцінки	2 900	3 134	2 489	+234	+8,1	-536	-17,1
Непокритий збиток	(30 683)	(24 405)	(18 192)	-6 279	-20,5	-6 213	-25,5
Усього власного капіталу	22 164	28 709	34 610	+6 545	+29,5	+5 901	+20,6

Джерело: складено на основі [17]

Аналіз даних таблиці 2.9 демонструє щорічне зростання вартості власного капіталу АТ «Ощадбанк». У 2023 році цей показник збільшився на 6 545 млн грн, що становить 29,5% порівняно з 2022 роком. Ця позитивна тенденція продовжилася у 2024-го року, коли зростання становило 5 901 млн грн, або 20,6% порівняно з 2023 роком.

Негативним явищем є наявність непокритого збитку за минулі роки у структурі капіталу, і це суттєво зменшує загальну капіталізацію АТ «Ощадбанк» (рисунок 2.4).

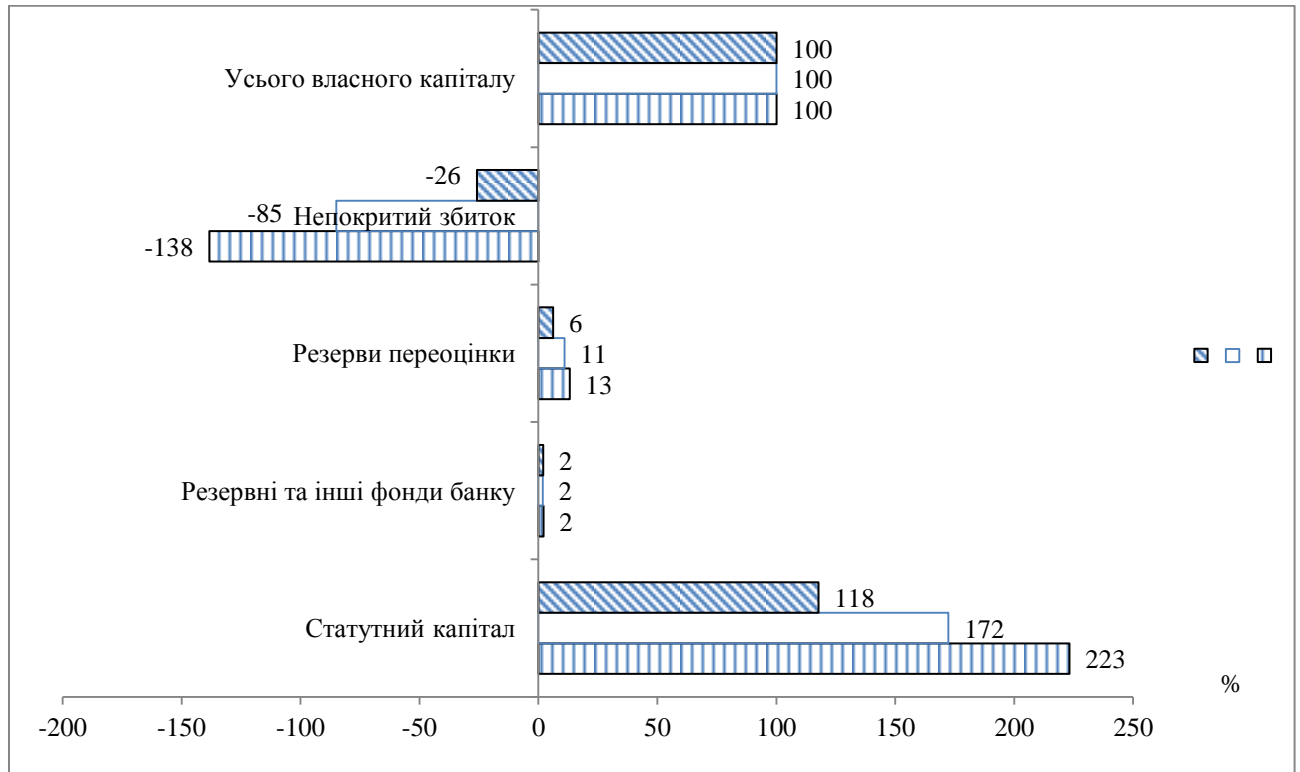


Рисунок 2.4 – Динаміка структури власного капіталу АТ «Ощадбанк» протягом 2022-2024 років

Через цей факт частка статутного капіталу є нетиповою, тобто перевищує 100% власного капіталу. Однак відбувається поступове скорочення накопиченого непокритого збитку: у 2023 році на 6 279 млн грн або на -20,5%, та у 2024 році на 6 213 млн грн або на -25,5%.

Зазначена динаміка свідчить про успіх зусиль банку щодо подолання накопичених втрат, а також про поступове покращення його фінансових показників.

Джерелами фінансування банківської діяльності, що формують пасивну частину балансу та відіграють визначну роль у його функціонуванні, є зобов'язання.

Аналіз динаміки величини та окремих складових зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка зобов'язань АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Активи	Роки			Відхилення, (+/-)			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Кошти отримані від НБУ	0	0	0	0	0	0	0
Кошти банків	2 679	1 641	432	-1 037	-38,7	-1 210	-73,7
Кошти клієнтів	231 298	298 970	374 330	+67 673	+29,3	+75 360	+25,2
у т.ч. кошти юридичних осіб	62 415	108 893	161 719	+46 478	+74,5	+52 825	+48,5
у т.ч. кошти на вимогу	54 305	92 036	135 888	+37 731	+69,5	+43 853	+47,6
у т.ч. кошти фізичних осіб	166 735	188 333	210 186	+21 598	+13,0	+21 853	+11,6
у т.ч. кошти на вимогу	95 901	104 515	120 876	+8 615	+9,0	+16 360	+15,7
Інші залучені кошти	6 582	7 022	9 744	+440	+6,7	+2 722	+38,8
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0,04	2 953,48	328,81	+2 953	+6782804,8	-2 625	-88,9
Відстрочені податкові зобов'язання	323	673	638	+350	+108,2	-35	-5,2
Резерви за зобов'язаннями	1 180	940	1 285	-240	-20,4	+345	+36,7
Інші фінансові зобов'язання	5 582	2 710	5 120	-2 872	-51,5	+2 410	+88,9
Інші зобов'язання	1 678	1 819	2 526	+142	+8,4	+707	+38,9
Субординований борг	716	251	0	-466	-65,0	-251	-100,0
Усього зобов'язань	250 038	316 980	394 404	+66 942	+26,8	+77 423	+24,4
Усього пасивів	272 202	345 689	436 423	+73 487	+27,0	+90 734	+26,2

Джерело: складено на основі [17]

Аналіз даних таблиці 2.10 демонструє той самий тренд, що й в активах – щорічне зростання вартості зобов'язань банку. У 2023 році зобов'язання банку збільшились на 66 942 млн грн, що становить 26,8% у порівнянні з попереднім роком. Така ж динаміка продовжилася і 2024-го року, коли зобов'язання збільшились ще на 77 423 млн грн, або на 24,4%, у порівнянні з попереднім роком.

Таке значне зростання зобов'язань спричинив приріст наступних статей:

- «Кошти клієнтів» – на 67 673 млн грн або ж на 29,3% у 2023 р. та на 75 360 млн грн або ж на 25,2% у 2024 р.;
- «Інші залучені кошти» – на 440 млн грн або ж на 6,7% у 2023 р. та на 2 722 млн грн або ж на 38,8% у 2024 р.;
- «Інші зобов'язання» – на 142 млн грн або ж на 8,4% у 2023 р. та на 707 млн грн або ж на 38,9% у 2024 р.

В той же час постійне скорочення демонстрували статті:

- «Кошти банків» – на 1 037 млн грн або ж на 38,7% у 2023 р. та на 1 210 млн грн або ж на 73,7% у 2024 р.;
- «Субординований борг» – на 466 млн грн або ж на 65% у 2023 р. та на 251 млн грн або ж на 100% у 2024 р. – і на кінець дослідженого періоду дана стаття становила 0.

А от стаття «Інші фінансові зобов'язання» у 2023 році скоротилась на 2 872 млн грн або ж на 51,5%, а вже у 2024 році зросла на 2 410 млн грн або ж на 88,9%.

Частка зобов'язань (таблиця 2.11) становила 90-92% в пасивах банку, але слід відмітити скорочення її в цілому за період: у 2022 р. з 91,86% до у 2023 р. 91,70% та до 90,37% у 2024 р.

Логічно, що у структурі зобов'язань спеціалізованого ощадного банку найбільшу частку займають кошти клієнтів: 84,97% у 2022 році, 86,49% у 2023 році, 85,77% у 2024 році. У структурі коштів клієнтів переважали кошти фізичних осіб, знову ж таки, відповідно до статусу банку як спеціалізованого

ощадного, більшість з цих коштів – депозити фізичних осіб різної терміновості та умов нарахування відсотків.

Таблиця 2.11 – Динаміка структури зобов'язань АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Зобов'язання	2022	2023		2024	
	Частка, %	Частка, %	Зміна, (+/-)	Частка, %	Зміна, (+/-)
Кошти отримані від НБУ	0	0	0	0	0
Кошти банків	0,98	0,47	-0,51	0,10	-0,38
Кошти клієнтів	84,97	86,49	+1,51	85,77	-0,71
у т.ч. кошти юридичних осіб	22,93	31,50	+8,57	37,06	+5,56
у т.ч. кошти на вимогу	19,95	26,62	+6,67	31,14	+4,51
у т.ч. кошти фізичних осіб	61,25	54,48	-6,77	48,16	-6,32
у т.ч. кошти на вимогу	35,23	30,23	-5,00	27,70	-2,54
Інші залучені кошти	2,42	2,03	-0,39	2,23	+0,20
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0,00	0,85	+0,85	0,08	-0,78
Відстрочені податкові зобов'язання	0,12	0,19	+0,08	0,15	-0,05
Резерви за зобов'язаннями	0,43	0,27	-0,16	0,29	+0,02
Інші фінансові зобов'язання	2,05	0,78	-1,27	1,17	+0,39
Інші зобов'язання	0,62	0,53	-0,09	0,58	+0,05
Субординований борг	0,26	0,07	-0,19	0	-0,07
Усього зобов'язань	91,86	91,70	-0,16	90,37	-1,32
Усього пасивів	100	100	0	100	0

Джерело: складено на основі [17]

Проте на кінець 2024 року відбулось скорочення їх частки, на фоні зростання частки коштів юридичних осіб. У 2022 році структура коштів розподілялася таким чином: 27% припадало на юридичних осіб, а 73% – на фізичних осіб. Водночас у 2024 році простежується зміщення акценту в бік корпоративного сегмента: частка юридичних осіб становила вже 43%, тоді як фізичних осіб – 57%.

Фінансові результати є показником ефективності діяльності банку, яка безпосередньо характеризує його здатність залучати та інвестувати ресурси. Аналіз динаміки доходів, витрат та фінансових результатів АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів АТ «Ощадбанк» протягом 2022-2024 років

Активи	Роки			Відхилення, (+/-)			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий процентний дохід	14 884	18 785	24 322	+3 901	+26,2	+5 536	+29,5
Чистий комісійний дохід	5 932	6 643	6 767	+710	+12,0	+124	+1,9
Торговий результат	6 073	(2 654)	4 666	-8 727	-143,7	+7 320	-275,8
Інші операційні доходи	474	258	626	-215	-45,5	+368	+142,6
Інші доходи	113	368	237	+255	+225,1	-131	-35,6
Всього доходів	27 476	23 400	36 618	-4 076	-14,8	+13 218	+56,5
Відрахування до резервів	11 472	(1 450)	(2 295)	-12 922	-112,6	-845	+58,3
Адміністративні та інші операційні витрати	15 367	15 596	20 356	+229	+1,5	+4 760	+30,5
Всього витрат	26 838	14 146	18 060	-12 693	-47,3	+3 915	+27,7
Прибуток/(збиток) до оподаткування	638	9 255	18 558	+8 617	+1351,1	+9 303	+100,5
Витрати на податок на прибуток	(2)	3 277	10 664	+3 279	- 161051,9	+7 388	+225,5
Чистий прибуток	640	5 978	7 893	+5 338	+834,4	+1 915	+32,0

Джерело: складено на основі [17]

Відмітимо позитивну динаміку зростання доходів банку в цілому за період, хоча у 2023 році вони скоротилися на 4 076 млн грн або ж на 14,8%,

проте у 2024 році зросли вже на 13 218 млн грн або ж на 56,5%. Витрати банку коливались аналогічно: у 2023 році вони скоротилися на 12 693 млн грн або ж на 47,3%, та вже у 2024 році знову зросли на 3 915 млн грн або ж на 27,7%. Відповідно це дало банку змогу отримати позитивний фінансовий результат – прибуток.

Динаміка чистого прибутку на рисунку 2.5 демонструє позитивну тенденцію зростання: на 834,4% у 2023 році та 148,1% у 2024 році.

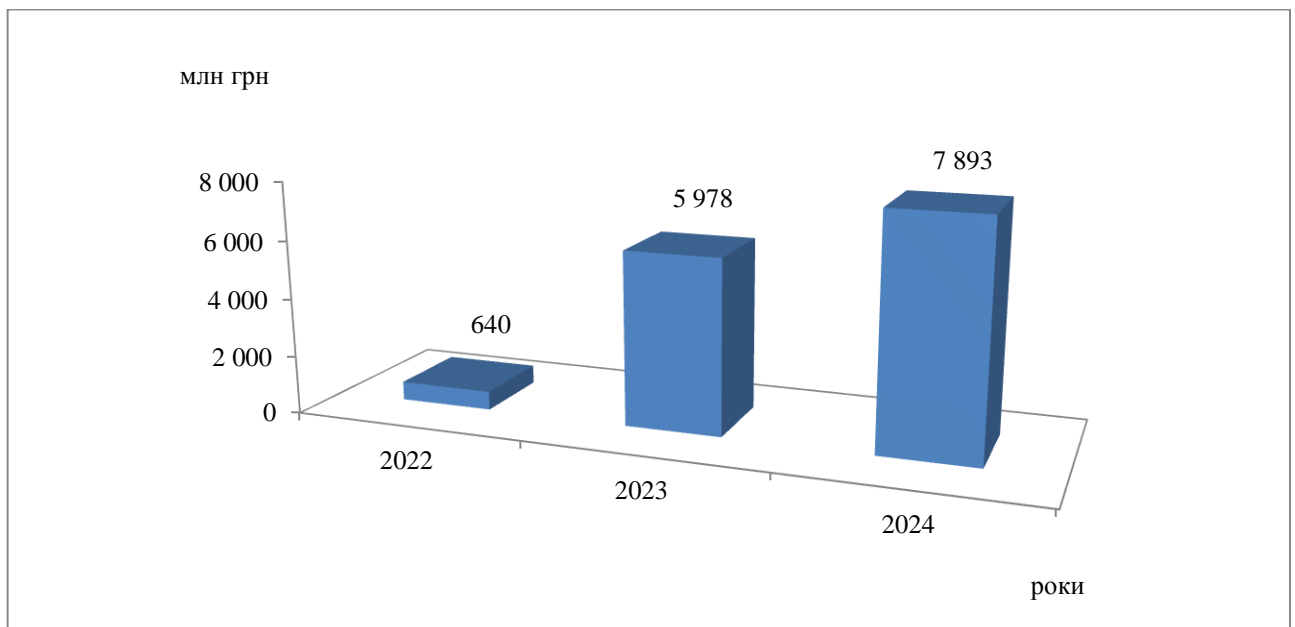


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» протягом 2022-2024 років

Отже, під час воєнного стану та кризових умов АТ «Ощадбанк» демонстрував адаптивність: нарощував кредитування, підтримував клієнтів, зберігав достатній рівень ліквідності та капіталу. Банк залишається однією з ключових державних фінансових установ країни, з великою мережею відділень і важливою роллю у державних програмах, що дає йому соціальну значущість. Впродовж 2022-2024 років АТ «Ощадбанк» пройшов через значні випробування, але загалом зміцнив свою фінансову позицію – показав рекордні результати, розширив кредитування, зберіг ліквідність і залишився одним із лідерів банківського сектору України.

### **3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В БАНКІВСЬКОМУ КРЕДИТУВАННІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ АТ «ОЩАДБАНК»**

АТ «Ощадбанк» є одним з ключових гравців у кредитуванні як приватних клієнтів, так і представників реального сектору (корпорацій), і посідає друге місце на ринку України за обсягами кредитування.

Приватним клієнтам банк пропонує такі кредити: «на авто – для купівлі нового автомобіля чи електромобіля із салону або з пробігом у приватного власника; на житло – вигідна іпотека на квартири у новобудовах чи на вторинному ринку; кеш-кредити – для розв’язання поточних фінансових проблем; під заставу депозиту – термінове вивільнення коштів за рахунок довготривалих банківських вкладів для оплати рахунків чи погашення боргів; реструктуризація кредитів – полегшення боргового тиску та вибір оптимальних умов поступової сплати банківської позики для клієнтів у скрутному фінансовому становищі» [16].

Кредити для корпорацій включають наступне: «поповнення обігових коштів – відновлювана кредитна лінія для фінансування поточних витрат, закупівлі сировини, матеріалів, забезпечення роботи з відстрочками; овердрафт – короткостроковий кредит, що надається платоспроможним клієнтам для оплати платіжних документів понад залишок коштів на їх поточних рахунках; кредит під заставу депозиту – кредит під заставу коштів на депозитному рахунку; виконання капітальних витрат – для проведення витрат капітального характеру: придбання нерухомості, обладнання, виконання модернізації виробничих потужностей, ремонту основних активів; реалізація інвестиційних проектів – фінансування інвестиційних проектів: придбання основних засобів, капітальний ремонт, будівництво нових виробничих потужностей тощо; придбання нових транспортних засобів та сільгосптехніки – спеціалізований кредитний продукт для придбання нових механічних транспортних засобів та

сільгосптехніки, які підлягають реєстрації; кредитування спільно з ЄІБ – фінансова угода з ЄІБ дає можливість отримати фінансування для вітчизняних малих та середніх підприємств» [16].

Проведемо аналіз кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» в розрізі позичальників протягом 2022-2024 рр.

Таблиця 3.1 – Динаміка кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» в розрізі позичальників протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, (+/-)			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Фізичні особи, включно з ФОП</b>							
Сума кредитної заборгованості, млн грн	17820	21949	28595	+4129	+23,2	+6646	+30,3
кредитний ризик, млн грн	4915	5263	5470	+348	+7,1	+207	+3,9
кредитний ризик, %	27,6	24,0	19,1	-3,6	-13,1	-4,8	-20,2
<b>Юридичні особи, крім банків, бюджетних установ та компаній спеціального призначення</b>							
Сума кредитної заборгованості, млн грн	114257	120159	135318	+5902	+5,2	+15159	+12,6
кредитний ризик, млн грн	52302	54382	52416	+2080	+4,0	-1966	-3,6
кредитний ризик, %	45,8	45,3	38,7	-0,5	-1,1	-6,6	-14,6
<b>Банки</b>							
Сума кредитної заборгованості, млн грн	0	0	0	0	0	0	0
кредитний ризик, млн грн	0	0	0	0	0	0	0
кредитний ризик, %	0	0	0	0	0	0	0
<b>Бюджетні установи</b>							
Сума кредитної заборгованості, млн грн	10073	7055	5246	-3018	-30,0	-1809	-25,6
кредитний ризик, млн грн	844	304	312	-540	-64,0	+8	+2,6
кредитний ризик, %	8,4	4,3	5,9	-4,1	-48,6	+1,6	+38,0

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Компанії спеціального призначення (SPE)							
Сума кредитної заборгованості, млн грн	0	0	0	0	0	0	0
кредитний ризик, млн грн	0	0	0	0	0	0	0
кредитний ризик, %	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено на основі [17]

Як бачимо з даним таблиці 3.1 банк кредитує фізичних осіб, включно із фізичними особами-підприємцями, юридичних осіб, а також бюджетні установи. Кредитором для інших банків та компаній спеціального призначення АТ «Ощадбанк» не виступає протягом дослідженого періоду. По двох перших групах позичальників обсяги кредитування зростають, в той час як сума кредитної заборгованості бюджетних установ – навпаки, скорочуються (рисунок 3.1).

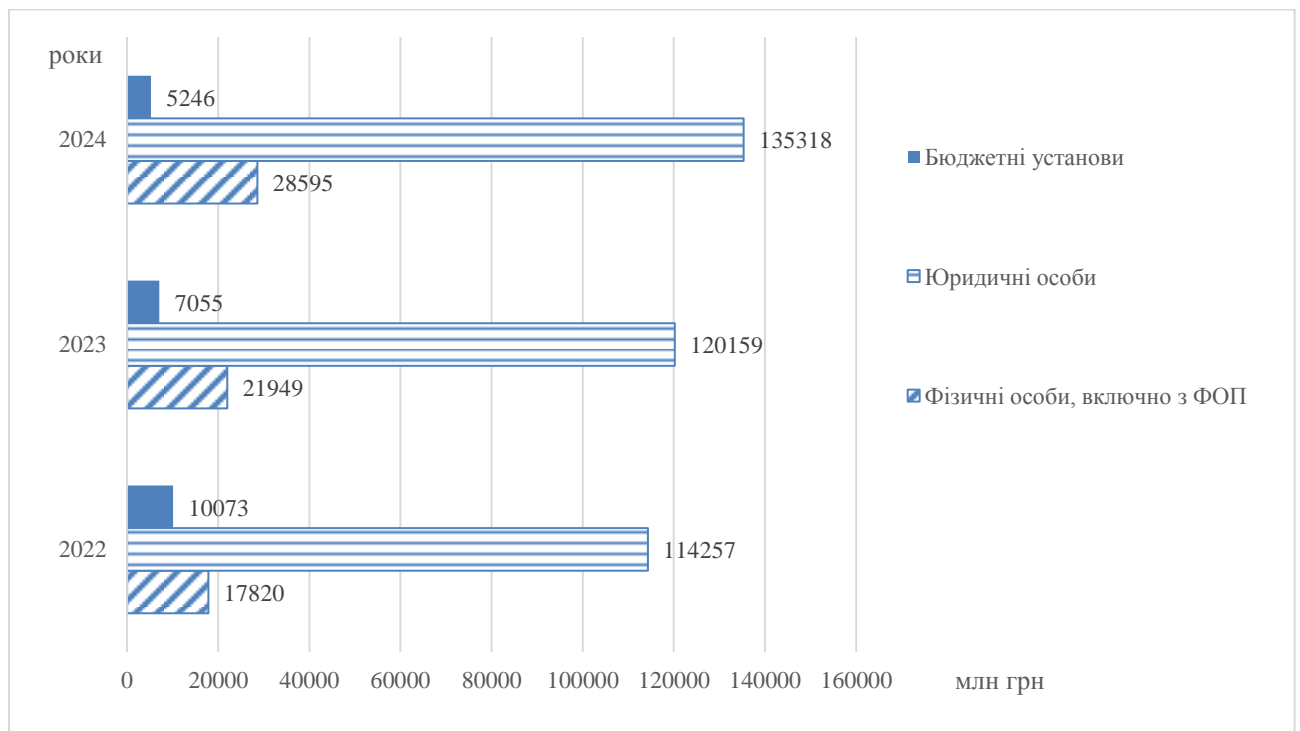


Рисунок 3.1 – Динаміка складових кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» в розрізі позичальників протягом 2022-2024 рр.

З рисунку 3.1 видно, що найбільшу частку у кредитному портфелі банку становлять саме кредити, надані бізнесу і обсяги їх зростають. Далі йдуть кредити надані фізичним особам, включно з ФОП. В цілому простежується динаміка зменшення кредитного ризику, тобто частки кредитів по яких існує ймовірність дефолту та понесення збитків банком. Бачимо, що найменш ризикованими АТ «Ощадбанк» визнає кредити, надані бюджетним установам, що цілком зрозуміло адже по них, зазвичай, є гарантії засновників (органів місцевого самоврядування). Найбільш ризикованими є кредити, надані суб'єктам господарювання. Далі за ступенем ризикованості йдуть кредити, надані фізичним особам із ФОП включно. Розглянемо розподіл кредитів, наданих фізичним особам у національній та іноземній валютах, та розміру кредитного ризику за класами боржника (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Розподіл кредитів АТ «Ощадбанк», наданих фізичним особам, за валютами та класами боржника протягом 2022-2024 рр.

Клас боржника	2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	Кредити, млн грн	Ризик, млн грн	PD	Кредити, млн грн	Ризик, млн грн	PD	Кредити, млн грн	Ризик, млн грн	PD
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього									
1	11468	817	0,07	15147	1039	0,07	24188	1547	0,06
2	755	143	0,19	1133	96	0,08	115	15	0,13
3	800	113	0,14	280	64	0,23	170	56	0,33
4	221	134	0,61	170	41	0,24	78	41	0,53
5	4586	3709	0,81	5220	4024	0,77	4043	3810	0,94
В національній валюті									
1	11468	817	0,07	15147	1039	0,07	24187	1547	0,06
2	755	143	0,19	1133	96	0,08	115	15	0,13
3	800	113	0,14	280	64	0,23	170	56	0,33
4	221	134	0,61	170	41	0,24	78	41	0,53
5	3192	2316	0,73	3832	2637	0,69	2673	2440	0,91

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В іноземній валюті									
1	0	0	0	0	0	0	0,88	0,10	0,11
2	0	0	0	0	0	0	0,30	0,12	0,42
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,94
5	1394	1394	1	1387	1387	1	1371	1370	1

Джерело: складено на основі [17]

З даних таблиці 3.2 бачимо, що фізичні особи беруть позики переважно у національній валюті, в той час як частка валютних становить – 7,8%, 6,3% та 4,8% – відповідно по роках. Бачимо тенденцію зменшення таких кредитів та класифікацію їх банком як кредитів з найвищою ймовірністю дефолту боржника, хоча у 2024 році невелика частка валютних кредитів була віднесена і до груп із меншим ризиком, що сигналізує про підвищення якості кредитного портфеля. Щодо кредитування у гривні, то тут бачимо, що більшість таких кредитів оцінюється як низькоризикові – 69,8%, 73,7% та 88,8% – відповідно по роках. Найбільш же ризикові становлять – 19,4%, 18,6% та 9,8% – відповідно по роках.

Відповідно до МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» у сумі кредитів, виданих фізичним особам, АТ «Ощадбанк» виокремлює непрацюючі кредити, тобто знецінені активи, що мають ознаки дефолту чи високого кредитного ризику (рисунок 3.2).

З рисунку 3.2 бачимо позитивну тенденцію скорочення непрацюючих кредитів АТ «Ощадбанк» як у грошовому вимірі – на 979,55 тис.грн, так і скорочення частки таких кредитів, хоча вона доволі незначна – менше 1%. На основі проведених розрахунків робимо висновок про високу якість портфеля кредитів фізичних осіб АТ «Ощадбанк», що пояснюється доволі жорсткою політикою кредитного скорингу клієнтів-позичальників та ретельною роботою

із позичальниками з метою недопущення накопичення проблемної заборгованості по кредитах фізичних осіб [ 27].

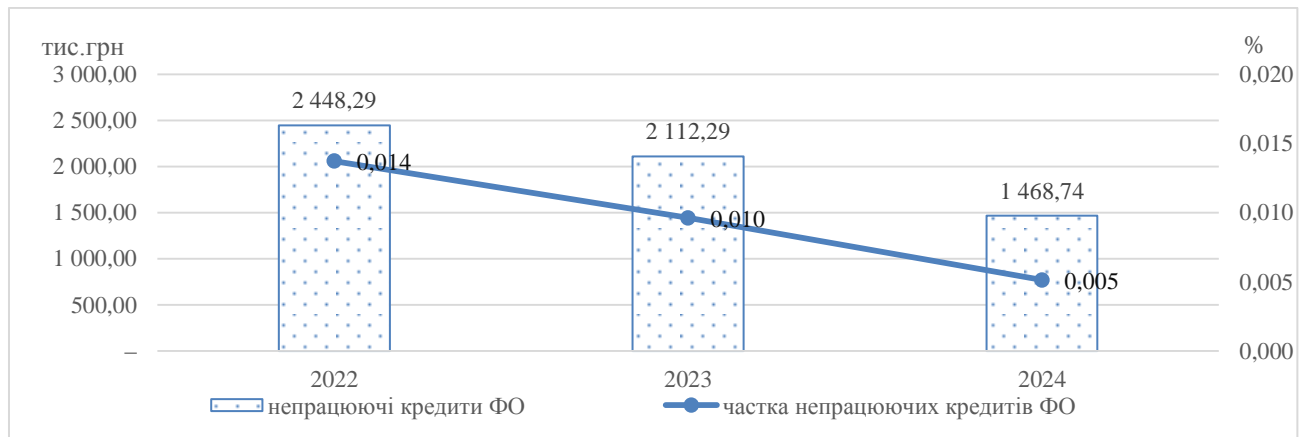


Рисунок 3.2 – Динаміка непрацюючих кредитів, виданих АТ «Ощадбанк» фізичним особам протягом 2022-2024 рр.

Розглянемо далі розподіл кредитів, наданих юридичним особам у національній та іноземній валютах, із виділенням непрацюючих кредитів та сум експозиції під ризиком за кредитами відповідно до Положення НБУ № 351 (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Динаміка кредитів АТ «Ощадбанк», наданих суб'єктам господарювання, в розрізі валют протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, (+/-)			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Залишки коштів за кредитами, наданими суб'єктам господарювання							
усього	81694	87220	103600	5526	6,8	16380	18,8
у нац. валюті	49380	51677	64913	2298	4,7	13235	25,6
у іноз. валюті	32314	35543	38687	3229	10,0	3145	8,8
Залишки коштів за непрацюючими кредитами, наданими суб'єктам господарювання							
усього	29480	31256	28924	1776	6,0	-2332	-7,5
у нац. валюті	10012	10266	9339	254	2,5	-927	-9,0
у іноз. валюті	19468	20990	19585	1522	7,8	-1405	-6,7

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Сума експозиції під ризиком за кредитами, наданими суб'єктам господарювання							
усього	115622	122337	138640	6715	5,8	16303	13,3
у нац. валюті	76068	79118	92005	3050	4,0	12887	16,3
у іноз. валюті	39554	43219	46635	3665	9,3	3416	7,9
Сума експозиції під ризиком за непрацюючими кредитами, наданими суб'єктам господарювання							
усього	61730	64121	61704	2391	3,9	-2417	-3,8
у нац. валюті	35800	36385	35184	585	1,6	-1201	-3,3
у іноз. валюті	25930	27736	26520	1806	7,0	-1216	-4,4

Джерело: складено на основі [17]

Дані таблиці 3.3 демонструють концентрацію проблемної заборгованості за кредитами саме у юридичних осіб – клієнтів АТ «Ощадбанк», і частка їх суттєва. Відмітимо різнонаправлену динаміку обсягів та частки непрацюючих кредитів юридичних осіб: хоча в цілому за період обсяг їх скоротився на 556 млн грн, проте у 2023 році спостерігалось зростання на 1 776 млн грн. В той же час частка непрацюючих кредитів поступово скорочувалась, і загалом зменшилась на 8,2%.

На рисунку 3.3 подана динаміка непрацюючих кредитів юридичних осіб.

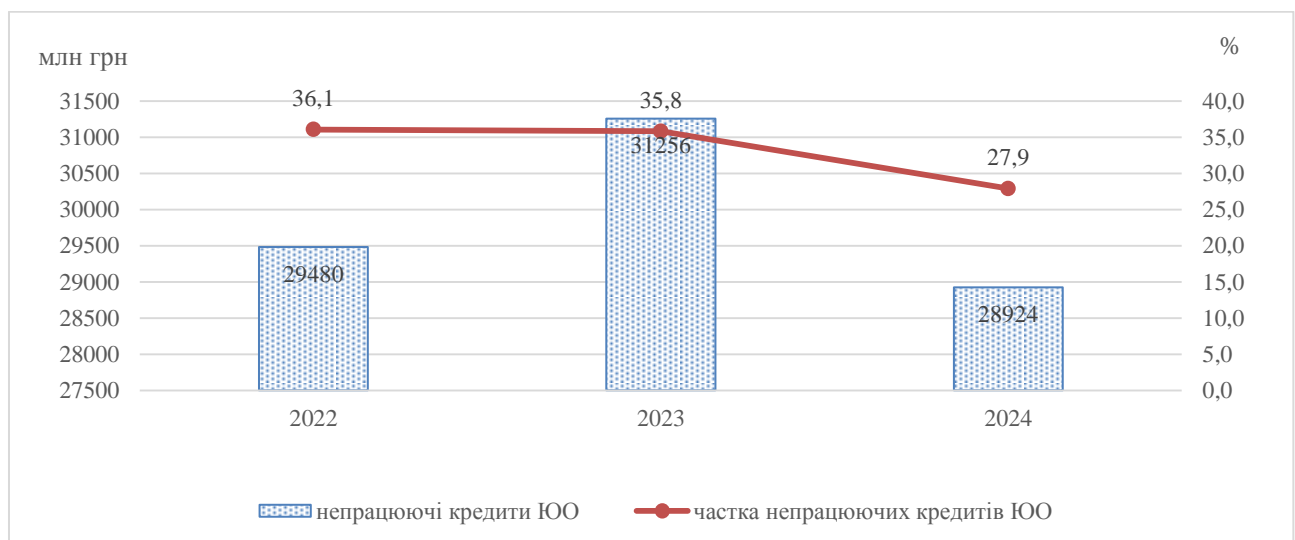


Рисунок 3.3 – Динаміка непрацюючих кредитів, виданих АТ «Ощадбанк» юридичним особам протягом 2022-2024 рр.

Дані рисунку 3.3 унаочнюють позитивну тенденцію скорочення частки непрацюючих кредитів юридичних осіб, наданих АТ «Ощадбанк», та стрибкоподібне зростання обсягу таких кредитів, виміряного у грошовому еквіваленті, у 2023 році, коли відбувалось поступове відновлення кредитування. На основі проведених розрахунків робимо висновок про проблемну ситуацію із якістю портфеля кредитів юридичних осіб АТ «Ощадбанк», адже практично кожен третій кредит, виданий юридичній особі – віднесено до непрацюючих.

Протягом дослідженого періоду за видами економічної діяльності найбільшими позичальниками АТ «Ощадбанк» серед суб'єктів господарювання є стала п'ятірка лідерів: оптова торгівля, постачання енергоресурсів, сільське господарство, операції з нерухомістю та металургійне виробництво (таблиця 3.4).

Відмітимо, що за станом на 1 січня 2025 року за обсягом кредитів, наданим суб'єктам господарювання, котрі працюють за кодом виду економічної діяльності 24 «Металургійне виробництво» дана галузь вже займала не 5-е місце, а 8-е, оскільки значно зросли обсяги кредитів, наданих АТ «Ощадбанк», суб'єктам господарювання, котрі працюють за такими видами економічної діяльності, як:

- 47 «Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами» – 5-е місце – 5 510 млн грн;
- 64 «Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення» – 6-е місце – 5 095 млн грн;
- 10 «Виробництво харчових продуктів» – 7-е місце – 5 041 млн грн.

Отже, бачимо зміщення фокусу АТ «Ощадбанк» співпраці на більш кредитоспроможних позичальників, оскільки залишки непрацюючих кредитів по цих видах діяльності зовсім невеликі:

- 47 «Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами» – 455 млн грн;
- 64 «Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення» – 1,2 млн грн;

Таблиця 3.4 – Динаміка кредитів АТ «Ощадбанк», наданих ТОП5 позичальникам-юридичним особам за видами діяльності протягом 2022-2024 рр.

№ з.п.	Показники	Роки			Відхилення, (+/-)			
		2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
					абс., млн грн	відн., %	абс., млн грн	відн., %
1.	Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами							
	Залишки коштів за кредитами наданими	22 067	21 309	22 325	-758	-3,4	1016	4,8
	Залишки коштів за непрацюючими кредитами	4 484	5 158	3 550	674	15,0	-1608	-31,2
2.	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря							
	Залишки коштів за кредитами наданими	20 628	20 370	20 251	-258	-1,3	-119	-0,6
	Залишки коштів за непрацюючими кредитами	7 720	7 806	7 162	86	1,1	-644	-8,3
3.	Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг							
	Залишки коштів за кредитами наданими	14 035	15 255	19 658	1220	8,7	4403	28,9
	Залишки коштів за непрацюючими кредитами	2 289	1 700	2 394	-589	-25,7	694	40,8
4.	Операції з нерухомим майном							
	Залишки коштів за кредитами наданими	9 227	9 620	10 122	393	4,3	502	5,2
	Залишки коштів за непрацюючими кредитами	8 230	8 721	9 160	491	6,0	439	5,0
5. *	Металургійне виробництво							
	Залишки коштів за кредитами наданими	4 028	4 352	4 294	324	8,0	-58	-1,3
	Залишки коштів за непрацюючими кредитами	3 915	4 237	4 182	322	8,2	-55	-1,3

Джерело: складено на основі [17]

\* окрім 2024 року

– 10 «Виробництво харчових продуктів» – 344 млн грн.

Проведений аналіз та розрахунки свідчать про концентрацію ризику, пов'язаного із непрацюючими кредитами саме у сегменті юридичних осіб.

Варто зауважити, що «юристів АТ «Ощадбанк» з урегулювання проблемної заборгованості всьоме поспіль визнано найкращими в Україні» [32]. Як ми вже побачили з проведеного вище аналізу, відбувається скорочення портфеля проблемних кредитів. Так, за дев'ять місяців 2024 року АТ «Ощадбанк» вдалося отримати 1,52 млрд грн в якості погашення заборгованості за NPL-активами. Окрім того, трапляються ситуації, коли банк припиняє класифікацію кредитів певних клієнтів як проблемних і повертає їх до стандартного обслуговування, визнаючи діяльність позичальника стабільною – таке, наприклад, відбулось із кредитною заборгованістю групи компаній WOG. Також упродовж цього року банк реалізував майно, що було стягнуте та перебувало на його балансі, на суму 129 млн грн, при тому що його балансова вартість становила 93,5 млн грн.

Отже, ситуація щодо проблемної заборгованості по кредитуванню у АТ «Ощадбанк» є складною, адже за показником NPL банк посідає 2-ге місце, після АТ КБ ПриватБанк[31], проте контрольованою, банк усвідомлює ризики такої високої концентрації NPL в сегменті юридичних осіб та потребу системної роботи з ними.

В пункті 1.2 нами був детально проаналізований методичний інструментарій управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні, виокремлені переваги та недоліки різних методів управління проблемними кредитами банків (реструктуризація, ліквідація, сек'юритизація тощо).

Як демонструє світова практика, в разі перевищення суми проблемної заборгованості у 10% від обсягу кредитного портфеля банку виникає загроза економічній безпеці банку. Ми вже побачили, що по сегменту фізичних осіб банк працює ефективно, а от у сегменті юридичних осіб – накопичено значний ризиковий пул непрацюючих кредитів. Відповідно, АТ «Ощадбанк» застосовує

всі проаналізовані нами методи, також в банку сформована певна практика роботи по реструктуризації заборгованості та проблемних карткових кредитів фізичних осіб.

Зокрема, банк пропонує такі варіанти реструктуризації боргу за кредитним договором [27]:

- відстрочення платежів по основній сумі кредиту;
- подовження терміну користування кредитом чи повернення до початкового строку у випадку попереднього його скорочення за умови часткового дострокового погашення;
- врегулювання простроченої кредитної заборгованості клієнта.

Реструктуризація кредитів по картках фізичних осіб доступна клієнтам, з терміном простроченої заборгованості не більше 88 днів.

Зокрема, банк пропонує такі варіанти реструктуризації боргу за картковим кредитом [27]:

- зменшення розміру щомісячного платежу, за рахунок пільгового періоду по обов'язкових платежах – не більше 6 місяців;
- врегулювати прострочену заборгованість за платежами та процентами шляхом розтермінування, і що є важливим: в разі такого розтермінування кредитна історія клієнта не погіршується.

Під час роботи з проблемною заборгованістю по кредитах юридичних осіб процес набагато складніший, що зумовлено низкою причин, а саме:

- складна корпоративна структура позичальника – ускладнює з'ясування, хто реально ухвалює рішення і хто несе відповідальність за виконання зобов'язань;
- значний обсяг документів і фінансової інформації – виникає потреба аналізувати баланс, звітність, договори, внутрішні документи підприємства, а інколи й дані контрагентів, відповідно такий аудит потребує значно більше часу та експертизи;
- багатокomпонентність та різнорідність застави – для юридичних осіб заставою здебільшого виступають виробничі приміщення, обладнання, земельні

ділянки, товарні запаси чи корпоративні права, котрі можуть мати низьку ліквідність, потребувати складної оцінки, перебувати у спірному правовому статусі тощо;

– юридичні та судові ризики – юридичні особи активно користуються правовими механізмами для захисту своїх інтересів: оскарження, банкрутство, мораторії, затягування процесів, що перетворює стягнення заборгованості тривалим і непередбачуваним;

– залежність дохідності бізнесу юридичних осіб від зовнішніх факторів – зміни ринку, логістичні проблеми, регуляторні обмеження, воєнні ризики, падіння попиту – вплив зазначених факторів ускладнює прогнозування фінансового стану боржника та можливостей реструктуризації заборгованості;

– більша сума ризику та складніший переговорний процес – зазвичай, кредити юридичних осіб значні за обсягом, тому банк залучає різні підрозділи (юристів, фінансистів, ризик-менеджерів, оцінювачів), переговори займають місяці, рішення потребують затвердження на різних рівнях;

– можливість приховування активів або зміни корпоративних прав – з метою уникнення плати по кредиту юридичні особи можуть перереєструвати майно, змінювати власників або управляючих, що ускладнює роботу зі стягненням.

Враховуючи наведені причини та базуючись на практичному досвіді роботи АТ «Ощадбанк» з проблемними кредитами, пропонуємо таку послідовність етапів управління проблемною заборгованістю по кредитах АТ «Ощадбанк» (рисунок 3.4).

Робота з проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні є важливою складовою кредитного менеджменту банку, адже кошти, надані даним боржникам, залучені банком у своїх клієнтів-власників депозитів, тобто стягнення в порядку такої роботи призводить до стабілізації балансу активно-пасивних операцій. Задля розв'язання цієї проблеми НБУ 18 липня 2019 року затвердив «Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України» [24].

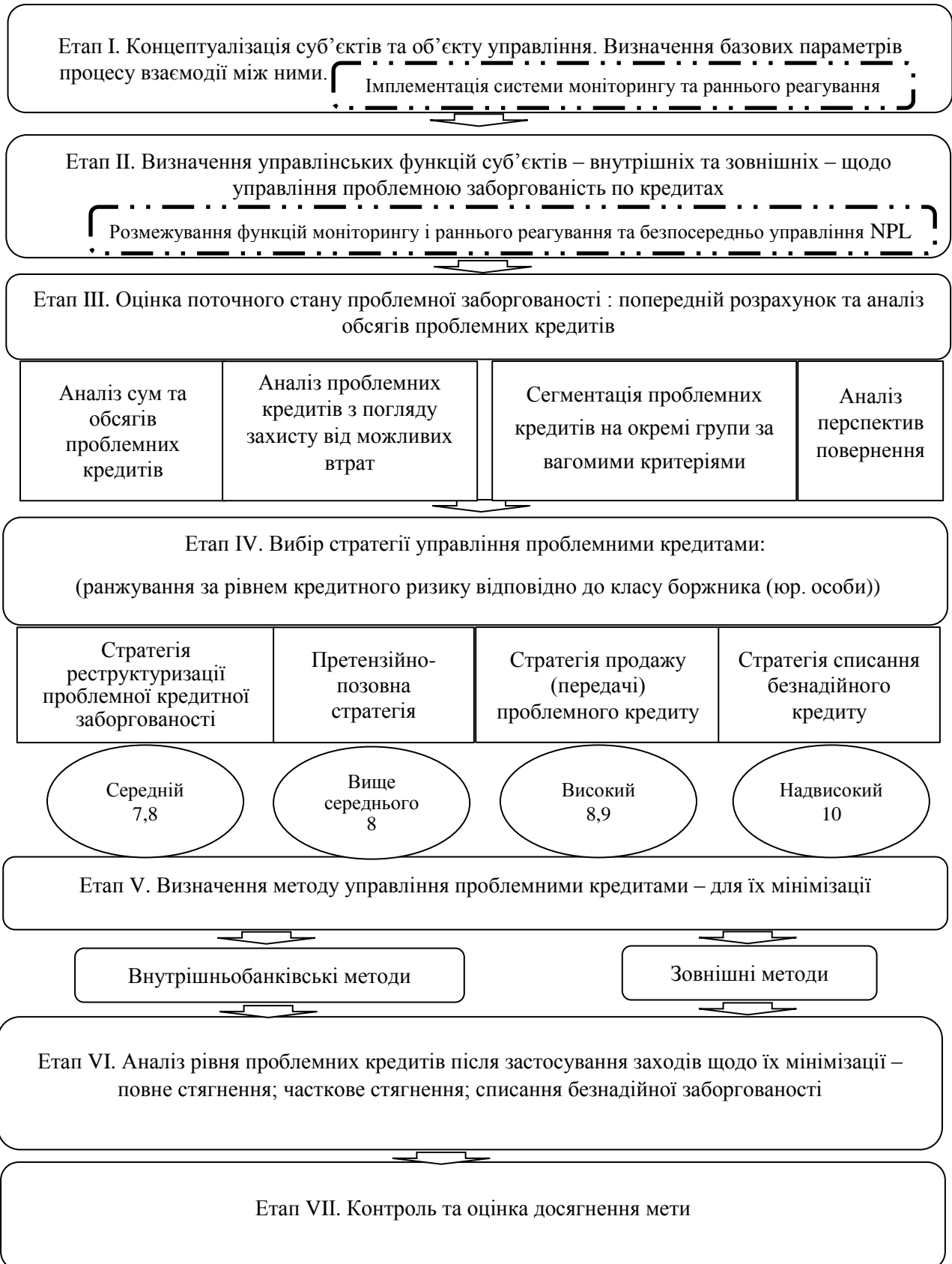


Рисунок 3.4 – Послідовність етапів управління проблемною заборгованістю по кредитах АТ «Ощадбанк» (запропоновано автором)

Задля розв'язання цієї проблеми НБУ 18 липня 2019 року затвердив «Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України». Даний документ спрямований на те, щоб банки активніше працювали над скороченням обсягу непрацюючих кредитів, оскільки їх значна частка становить один із ключових системних ризиків для фінансової стабільності держави.

Проте кращою політикою в роботі з проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні є не підбір способів її ліквідації, а недопущення утворення такої заборгованості. У згаданому положенні однією з ключових частин побудови процесу управління проблемними активами визначено впровадження системи раннього реагування, призначення якої полягає у своєчасній ідентифікації активів, що можуть стати проблемними, та забезпеченні ефективного управління ними ще на початковому етапі. Імплементация такої системи моніторингу та виявлення сигнальних фактів на ранньому етапі кредитування є перспективним напрямом вдосконалення системи управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні.

І саме її нами запропоновано запровадити вже на першому етапі управління проблемною заборгованістю по кредитах, а на другому етапі – визначити функції суб'єкта управління в частині моніторингу та раннього реагування, як і було показано на рисунку 3.4

Структурно-логічна схема функціонування такої системи моніторингу та раннього реагування наведена на рисунку 3.5.

Дані моніторингу щодо діяльності позичальника агрегуються в такі групи індикаторів як:

- фінансові індикатори (показники фінансового стану позичальника);
- макроекономічні індикатори (зовнішні фактори впливу на діяльність позичальника незалежно від його внутрішнього управління);
- операційні індикатори (демонструють наскільки бізнес здатен генерувати стабільні доходи й підтримувати операційну стійкість );

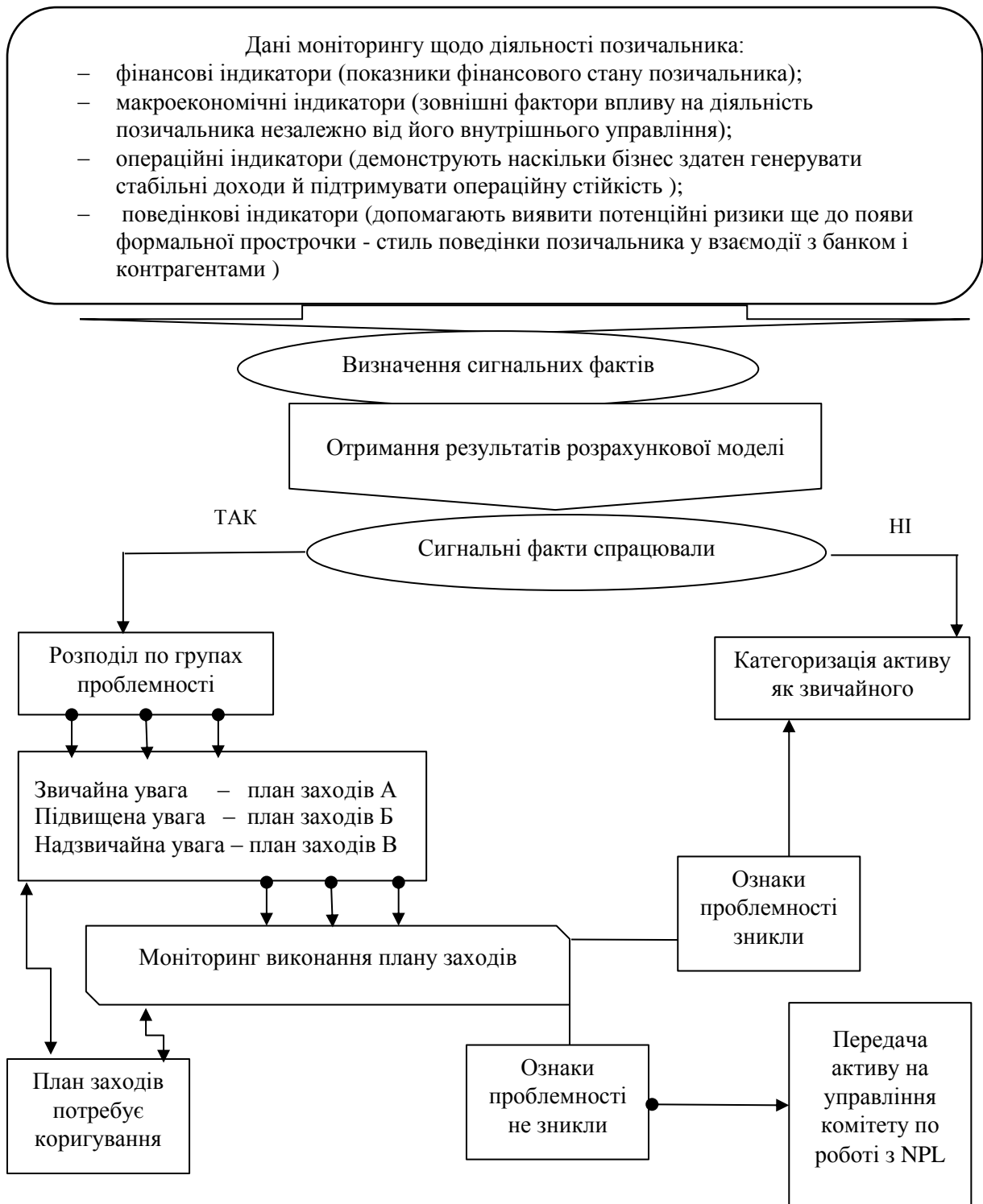


Рисунок 3.5 – Структурно-логічна схема запровадження системи моніторингу та раннього реагування на появу проблемної кредитної заборгованості АТ «Ощадбанк» (запропоновано автором)

– поведінкові індикатори (допомагають виявити потенційні ризики ще до появи формальної прострочки - стиль поведінки позичальника у взаємодії з банком і контрагентами).

До сигнальних фактів за кожною групою індикаторів, котрі можуть свідчити, що кредит переходить у зону потенційної проблемності можна віднести:

– фінансові індикатори – різке падіння виручки протягом декількох періодів; зниження рентабельності; нестача коштів на рахунках, зростання короткострокових зобов'язань; від'ємний грошовий потік; збільшення боргового навантаження; зростання дебіторської заборгованості без відповідного збільшення продажів тощо;

– макроекономічні індикатори – падіння попиту в галузі, де працює позичальник; значні валютні коливання; стрибок інфляції; зростання конкуренції в галузі, де працює позичальник; зниження інвестиційної активності тощо;

– операційні індикатори – погіршення якості товарів/послуг (скарги, повернення); ускладнення логістики; проблеми у постачанні сировини; зрив ключових контрактів або втрата великих клієнтів; підвищення собівартості без відповідного збільшення ціни продажу тощо;

– поведінкові індикатори – саме те, як позичальник взаємодіє з банком, часто є найпершим «сигналом»: затримки з наданням фінансової звітності або відмова надавати документи; ухилення від контактів із банком, уникання переговорів; нетипові, незрозумілі транзакції по рахунках; часті зміни власників чи топ-менеджменту; переведення активів на інші компанії без економічного підґрунтя; порушення графіка платежів чи раніше узгоджених умов реструктуризації тощо

Відповідно імплементація системи моніторингу та раннього реагування на прояви проблемності по кредитах дасть змогу запобігти накопиченню NPL у кредитному портфелі банку.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань у кваліфікаційній роботі було виконано дослідження теоретико-методичних та аналітико-практичних аспектів управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні та визначені напрямки його вдосконалення.

В першому розділі роботи досліджено зміст поняття «проблемна заборгованість у банківському кредитуванні», трактування його в законодавчій базі, а також зарубіжними та вітчизняними науковцями, виділено спільні точки «дотику» цих визначень, що дало змогу доповнити сутнісні характеристики даного поняття та сформулювати авторське бачення, а саме: «проблемна заборгованість виникає по такому кредиту, який клієнт-позичальник припиняє обслуговувати, тобто гасити відсотки чи взагалі відмовляється повертати основну суму позики, порушуючи тим самим принцип платності та поверненості, що вимагає від банку вжиття комплексу заходів для відшкодування наданих в кредит коштів та супутніх нарахувань».

Досліджено обставин, що спричинили невиконання позичальником його зобов'язань, із виокремленням «передвісників» фінансового та нефінансового характеру. Проаналізовано підходи до класифікації видів проблемної заборгованості у банківському кредитуванні за різними ознаками, наведеними в законодавчій базі, а також зарубіжними та вітчизняними науковцями, узагальнення та критичний аналіз яких дав змогу доповнити існуючу класифікацію додатковими критеріями, а саме: джерела утворення доходів позичальника та сфери виникнення проблемної заборгованості по кредиту.

В процесі дослідження методичного інструментарію управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні було проаналізовано базові аспекти організації роботи з проблемною заборгованістю по кредитах, які полемізуються в працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Відповідно, визначені групи суб'єктів, що можуть чинити вплив на рівень проблемної

заборгованості по кредитах банківських установ. Проте варто зазначити, що головним регулятором кредитних відносин в Україні є держава, яка застосовує методи законодавчого регулювання та регламентує управління проблемними кредитами через відповідного регулятора – НБУ, котрий приймає положення, обов'язкові для виконання банками в своїй роботі.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних праць у галузі управління проблемною заборгованістю у банківському кредитуванні показав, що банки можуть піти або шляхом реабілітації (куди входить і реструктуризація), або ліквідації проблемної заборгованості на балансі, тобто списання безповоротних сум з таких кредитів, продаж з дисконтом третім сторонам, продаж застави, судові розгляди тощо. Оскільки, потрібно всебічно зважувати всі переваги і недоліки доступних методів управління, то нами були проаналізовані сильні та слабкі сторони методів управління проблемною заборгованістю з метою підбору кращого виходячи із конкретної кредитної угоди, по якій з'являється проблемна заборгованість.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено аналітико-практичні аспекти управління проблемною заборгованістю в банківському кредитуванні: аналіз проблемної кредитної заборгованості в банках України протягом 2020-2024 років та здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 роках.

Проблемна заборгованість у банківському кредитуванні залишається актуальним питанням сучасного світового бізнесу. Виникненню її неможливо повністю запобігти, адже важко прогнозовані обставини впливають на позичальників хаотично, особливо в умовах політичної, безпекової та фінансово-економічної турбулентності, що вже набула статусу перманентної у міжнародних відносинах. На українському кредитному ринку існує доволі великий сегмент NPL, що виник ще у нульових роках XXI ст. під час проведення агресивної експансіоністської кредитної політики, і на сьогодні соціально-економічні та безпеково-політичні чинники формують сильний тиск на кредитні портфелі українських банків, а саме на їх якість та тенденції росту.

Протягом дослідженого періоду обсяг NPL в цілому по системи коливається в межах 209-250 млрд грн, відсоток покриття NPL резервами доволі високий – 95,1% за станом на 01.01.2025. У розрізі банків «першість» за досліджені п'ять років зберігається за державними банками. Переважна більшість поточної проблемної заборгованості по банківських кредитах виникла внаслідок повномасштабного вторгнення. У той же час більше половини клієнтів-боржників вже мають позитивну динаміку доходів та задовільну прибутковість.

АТ «Ощадбанк», власником 100% статутного капіталу якого є Держава Україна, в особі Кабінету Міністрів України, позиціонує себе в якості універсальної банківської установи, котра активно створює найкомфортніші та найвигідніші умови обслуговування для своїх клієнтів. Банк постійно прагне збільшити свою частку на ринку, а тому розширює лінійку своїх послуг та банківських продуктів. Підкреслюючи надійність, однією із вагомих переваг АТ «Ощадбанк» є законодавчо підтверджена державна гарантія збереження 100% суми вкладів громадян. Дана перевага втілюється як в назві, так і в спеціалізації банку, адже він є одним із спеціалізованих ощадних банків України. За даними на 01.01.2025 їх налічувалось шість по системі в цілому.

Проведений в кваліфікаційній роботі аналіз динаміки та структури активів, капіталу, зобов'язань, доходів та витрат АТ «Ощадбанк» показав, що під час воєнного стану та кризових умов банк демонстрував адаптивність: нарощував кредитування, підтримував клієнтів, зберігав достатній рівень ліквідності та капіталу. Банк залишається однією з ключових державних фінансових установ країни, з великою мережею відділень і важливою роллю у державних програмах, що дає йому соціальну значущість. Впродовж 2022-2024 років АТ «Ощадбанк» пройшов через значні випробування, але загалом зміцнив свою фінансову позицію – показав рекордні результати, розширив кредитування, зберіг ліквідність і залишився одним із лідерів банківського сектору України.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями вдосконалення управління проблемною заборгованістю в банківському

кредитуванні за матеріалами АТ «Ощадбанк». Даний банк є одним з ключових гравців у кредитуванні як приватних клієнтів, так і представників реального сектору (корпорацій), і посідає друге місце на ринку України за обсягами кредитування. В процесі аналізу кредитного портфеля було виявлено, що банк воліє кредитувати в національній валюті, адже частка валютних позик не суттєво велика і більшість – із найвищим ризиком, а серед позичальників виділяє такі групи як: фізичні особи, включно з ФОП; юридичні особи; бюджетні установи. Кредитором для інших банків та компаній спеціального призначення АТ «Ощадбанк» не виступає протягом дослідженого періоду. На основі проведених розрахунків робимо висновок про високу якість портфеля кредитів фізичних осіб, адже частка NPL навіть менша 1%. А от подальший аналіз та розрахунки свідчать про концентрацію ризику, пов'язаного із непрацюючими кредитами саме у сегменті юридичних осіб, буквально кожен третій виданий їм кредит є проблемним. Враховуючи виявлені проблемні аспекти та базуючись на практичному досвіді роботи АТ «Ощадбанк» з непрацюючими кредитами, було запропоновано послідовність етапів управління проблемною заборгованістю по кредитах із імплементацією вже на перших двох етапах системи моніторингу та раннього реагування на появу проблемної кредитної заборгованості.

Це дозволить своєчасно реагувати на погіршення результатів діяльності, обґрунтовано визначати напрями роботи із проблемною кредитною заборгованістю кожного позичальника-боржника та оперативно виявляти негативні тенденції, що виникають у процесі функціонування банківської установи на кредитному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С.В. Інструменти врегулювання проблемної позичкової заборгованості комерційних банків у повоєнних умовах / С.В. Андрос, В.Г.Герасимчук // Університетські наукові записки. – 2023. – №1-2(91-92). – С.2-55.
2. Банківська система : підручн. / за заг. ред. д-ра екон.наук, проф. М.І.Крупки. – Львів: ЛНУ ім. І.Франка, 2023. – 524 с.
3. Банкрутство фізичних осіб: кому і для чого воно потрібне в 2025 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cutt.ly/ItuYT1in> (дата звернення 05.11.2025).
4. Болгар Т.М. Проблемні кредити банків як результат реалізації кредитного ризику / Т.М. Болгар // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – №1. С.50-58.
5. Звіт про фінансову стабільність грудень 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cutt.ly/BtuYZucN> (дата звернення 05.11.2025).
6. Кльоба В.Л. Управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями банку / В.Л. Кльоба // Інвестиції : практика та досвід. – 2010. -№ 6. – С.45-48.
7. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс] : Кодекс України (№2597-VIII) : [прийнято Верховною Радою України 18 жовтня 2018 р. ] : станом на 28.08.2025 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/PtyUdJD0> (дата звернення: 10.11.2025).
8. Крупка М.І. Економічна сутність проблемного кредиту у банківській діяльності / М.І. Крупка, О.Б.Баран // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26 (2). – С.209-217.
9. Крухмаль О.В. Проблемні кредити : сутність та причини виникнення в сучасних умовах / О.В. Крухмаль, Л.Д. Павленко, Я.Ю.Тарасенко // «Modern Economics». – 2021. – №27. – С.56-59.

10. Крухмаль О.В. Проблемні кредити банку : підходи до визначення та класифікації / О.В.Крухмаль // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : зб. тез VII міжн.наук.-практ. конф (18-19 жовт. 2012) / ЧІБС УБС НБУ. – Черкаси, 2012. – С.247-249.

11. Макаренко Ю.П. Теоретичні аспекти системи управління проблемною заборгованістю а банках / Ю.П. Макаренко// Інвестиції : практика та досвід. – 2019. - №1. – С.18-23.

12. Мостовенко Н.А. Кредитна складова ринку банківських послуг : тенденції та перспективи зростання / Н.А. Мостовенко // Економічний форум. – 2021. - №4. – С.122-128.

13. Мостовенко Н.А. сутність понять «проблемний кредит» та «проблемна кредитна заборгованість» у банківській діяльності / Н.А.Мостовенко, Т.І.Коробчук // Економічний форум. – 2015. – №4. – С.388-396.

14. Наріжна Н.В. Методи мінімізації проблемної заборгованості банку / Н.В. Наріжна // Вісник Дніпропетровського університету. – 2011. – № 5 (3). – С. 139-146.

15. Осечко І.О. Економічна сутність проблемних кредитів банку та їх класифікація / І.О. Осечко // Фінансовий простір. – 2016. – № 1(21). – С. 32-38.

16. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення 27.10.2025).

17. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 27.10.2025).

18. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 368) : [zareestrovano v Ministerstvi yustitsii 26 veresnya 2001 p. ] : станом на 31.08.2025 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/GtuU0rkD> (дата звернення 27.10.2025).

19. Про затвердження Положення про визначення банками України мінімального розміру експозицій, зважених за кредитним ризиком

[Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 43) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 03 квітня 2025 р. ] : станом на 28.08.2025 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/1tuU0ROD> (дата звернення 27.10.2025).

20. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 351) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 30 червня 2016 р. ] : станом на 18.11.2025// База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/7tuKo8tH> (дата звернення 27.10.2025).

21. Про затвердження Положення про додаткові вимоги до договорів про надання фінансових послуг та фінансових платіжних послуг, укладених банками зі споживачами [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 7) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 22 січня 2021 р. ] : станом на 20.03.2024 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/atuU0JUI> (дата звернення 27.10.2025).

22. Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 141) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 28 листопада 2019 р. ] : станом на 20.03.2024 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/4tuU0NmL> (дата звернення 27.10.2025).

23. Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення фінансовими установами споживачів щодо надання послуг споживчого кредитування [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 100) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 05 жовтня 2021 р. ] : станом на 20.03.2024 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/PtuU05RM> (дата звернення 27.10.2025).

24. Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 97) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 18 липня 2019 р. ] : станом

на 01.01.2025 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/wtuU2as1> (дата звернення 27.10.2025).

25. Про затвердження Положення про порядок надання банками Національному банку України інформації щодо договорів, які передбачають виконання резидентами боргових зобов'язань перед нерезидентами-кредиторами за залученими резидентами кредитами, позиками [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 6) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 2 січня 2019 р. ] : станом на 30.06.2021 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/gtuU2nXQ> (дата звернення 27.10.2025).

26. Про затвердження Положення про регулювання діяльності Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві [Електронний ресурс] : постанова НБУ (№ 184) : [zareєстровано в Міністерстві юстиції 19 серпня 2022 р.] : станом на 01.08.2024 // База даних «Законодавство України» / ВР України. – Режим доступу : <https://cutt.ly/ltuU2D5b> (дата звернення 27.10.2025).

27. Реструктуризація кредитів, одержаних в Ощадбанку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://cutt.ly/ttuU2ChG> (дата звернення 27.11.2025).

28. Слободянюк Н.О. Стратегії управління проблемними кредитами комерційного банку [Електронний ресурс] / Н.О.Слободянюк, А.Є.Нестеренко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип.65. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-129> (дата звернення 27.11.2025).

29. Фінансовий менеджмент : підручн. / за заг. ред. д-ра екон.наук, проф. М.І.Крупки. – Львів: ЛНУ ім. І.Франка, 2019. – 440 с.

30. Фролов С.М. Удосконалення механізму управління проблемними кредитами банку / С.М. Фролов, В.М.Олійник, І.С.Гиренко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2012. – №1. – С.245-250.

31. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні незважаючи на тривалу повномасштабну війну знижується [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (дата звернення 27.11.2025).

32. Юристів Ощадбанку з урегулювання проблемної заборгованості всьоме поспіль визнано найкращими в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cutt.ly/Vtun18Gi> (дата звернення 27.11.2025).

33. Юхименко К.А. Деякі аспекти публічно-правового регулювання відносин у сфері управління проблемними банківськими активами / К.А.Юхименко, В.М.Юрах / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. – 2024. - №3 (85). – С.199-204.

34. Яременко О.Р. Проблемні кредити банків : сутність, сучасний стан та методи їх регулювання / О.Р. Яременко, Е.Ю.Лисенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип.8. – С.1080-1085.

35. Batalinsky V.M. Research on approaches to defining the essence of problem debt in bank lending and the reasons for its occurrence// В.М. Batalinsky, N.A.Khrushch/ Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький : ХНУ, 2025 – С.61-63.

36. Bertay A.C. Bank Ownership and Credit Over the Business Cycle: Is Lending by State Banks Less Procyclical? [Electronic resource] /A.C. Bertay, A.Demirgüç-Kunt, H. Huizinga // Journal of Banking & Finance. – 2015. – Vol. 50(C) – P. 326–339. – Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.03.012> (accessed on 27.10.2025).

37. DeYoung R. Risk Overhang and Loan Portfolio Decisions: Small Business Loan Supply before and during the Financial Crisis [Electronic resource] / R. DeYoung, A. Gron, G. Torna, A. Winton //Journal of Finance. – 2015. – Vol.70. Issue 6. – P. 2451–2488. – Available at: <https://doi.org/10.1111/jofi.12356> (accessed on 27.10.2025).

38. Ozili P.K. Non-Performing Loans and Financial Development: New Evidence [Electronic resource] / P.K. Ozili, K.Peterson //The Journal of Risk Finance. – 2019. – Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2892911> (accessed on 27.10.2025).

39. The Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. [Electronic resource]. – 2006. – Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>(accessed on 27.10.2025).

40. The Basel Committee on Banking Supervision. Prudential treatment of problem assets – definitions of non-performing exposures and forbearance [Electronic resource] – Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d403.htm> (accessed on 27.10.2025).

41. The International Monetary Fund [Electronic resource] – Available at: <https://www.imf.org> (accessed on 27.10.2025).