

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Управління кредитним портфелем банку: сучасні методи оцінки
ризиків та їх мінімізація»**

Виконав: студентка 4 курсу, групи ФБС-42
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»

Сеничко В.П.

Керівник: кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів Кохан І.В.

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Гречаник Н.Ю.

Івано-Франківськ - 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ	6
1.1. Економічна сутність та класифікація кредитного портфелю банку.....	6
1.2. Цілі, принципи та основні етапи процесу управління кредитним портфелем	10
1.3. Система кредитних ризиків як ключовий фактор впливу на якість портфелю	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ В АТ АКБ «ЛЬВІВ»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності банку та аналіз структури кредитного портфелю.....	21
2.2. Оцінка методів управління кредитним ризиком	29
2.3. Аналіз рівня кредитного ризику та ефективності роботи з проблемними активами	36
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ	42
3.1. Диверсифікація як основний метод мінімізації ризику кредитного портфелю	42
3.2. Кредитне гарантування, створення резервів та використання похідних фінансових інструментів	46
3.3. Політика реструктуризації проблемної заборгованості та робота з непрацюючими активами	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми та мотивація її вибору посилюється в сучасних умовах фінансової нестабільності, геополітичних викликів та циклічних коливань економіки, коли управління кредитним портфелем залишається центральним елементом забезпечення стабільності та прибутковості будь-якого комерційного банку. Якість активів, збалансованість ризику та доходу, а також ефективність роботи з проблемною заборгованістю безпосередньо впливають на фінансовий результат, платоспроможність банку та довіру до нього клієнтів і інвесторів. Сучасна банківська практика потребує переходу від інтуїтивних рішень до науково обґрунтованих, кількісних методів оцінки та мінімізації кредитних ризиків, що ґрунтуються на аналізі даних, складних моделюваннях та стресовому тестуванні. Саме тому дослідження сучасних методик управління кредитним портфелем, їх адаптації до вітчизняної практики та пошук шляхів оптимізації цього процесу мають високу науково-практичну актуальність. Мотивацією вибору теми є прагнення систематизувати сучасні підходи до управління кредитними ризиками та розробити конкретні рекомендації для підвищення ефективності цього процесу на прикладі конкретного фінансового інституту.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз сучасних методів оцінки та мінімізації кредитних ризиків у процесі управління кредитним портфелем банку, а також розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо оптимізації даного процесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

1. Розкрити економічну сутність кредитного портфелю банку, визначити цілі, принципи та етапи процесу його управління.
2. Дослідити теоретичні підходи до системи кредитних ризиків як ключового фактора впливу на якість портфелю.

3. Провести аналіз структури, динаміки та якості кредитного портфелю конкретного банку (АТ АКБ «Львів»).

4. Оцінити ефективність застосовуваних банком методів оцінки кредитоспроможності, скорингу та управління ризиками.

5. Виявити проблеми та резерви в системі управління кредитним портфелем досліджуваного банку.

6. Обґрунтувати напрями вдосконалення методик оцінки ризику та розробити практичні заходи щодо мінімізації кредитних ризиків та оптимізації структури портфелю.

Об'єктом дослідження є процес управління кредитним портфелем комерційного банку в сучасних економічних умовах, що включає теоретичні концепції, методи, механізми та організаційні процедури.

Предметом дослідження є сучасні методи оцінки кредитних ризиків та інструменти їх мінімізації, що застосовуються або можуть бути застосовані в процесі управління кредитним портфелем конкретної банківської установи.

Дослідження ґрунтується на загальнонаукових методах пізнання, таких як аналіз та синтез, індукція та дедукція, системний підхід та метод порівняння. Як спеціальні методи використано економіко-статистичні методи, зокрема аналогії, групування, аналіз відносних і середніх величин для аналізу портфелю, методи фінансового аналізу, такі як вертикальний, горизонтальний та коефіцієнтний аналіз, а також графічний та табличний методи для візуалізації даних. Нормативно-правову основу складають законодавство України у банківській сфері, зокрема Закон України «Про банки та банківську діяльність», та нормативні акти Національного банку України щодо регулювання ризиків, формування резервів та бухгалтерського обліку.

Теоретичним фундаментом роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі банківського менеджменту, управління ризиками та кредитного аналізу, зокрема дослідження таких авторів, як Васюренко О. В., Дзюблюк О. В., Єпіфанов А. О., Коваленко В. В., Вовчак О. Д., Глущенко С. В.,

Коваленко Д. І., а також зарубіжні науковці: Т. Кох, Е. Альтман, Ф. Фабозці, Дж. Сорос.

Емпіричну основу дослідження становлять офіційна фінансова звітність, звіти про фінансовий стан та про прибутки і збитки, публічна інформація з офіційного сайту та матеріали, отримані під час практики в досліджуваному банку. Також використано дані Національного банку України, аналітичні огляди фінансових установ, матеріали наукових конференцій та фахових електронних видань.

Наукова цінність роботи полягає у систематизації сучасних теоретико-методологічних підходів до управління кредитним портфелем з акцентом на методи оцінки ризиків. Практична значущість полягає в тому, що отримані в ході аналізу висновки, виявлені проблеми та розроблені на їх основі конкретні пропозиції щодо вдосконалення методик оцінки, диверсифікації та мінімізації ризиків можуть бути використані керівництвом банку для оптимізації процесів управління кредитним портфелем, підвищення його якості та, як наслідок, фінансової стійкості банку.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг дипломної роботи становить 65 сторінок. Робота містить 16 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел включає 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ

1.1. Економічна сутність та класифікація кредитного портфелю банку

Поняття «кредитний портфель» є однією з базових та системоутворювальних категорій банківського менеджменту, оскільки саме воно відображає результат реалізації активної кредитної діяльності банку та визначає його фінансову стійкість у коротко- та довгостроковій перспективі. З економічної точки зору кредитний портфель не слід ототожнювати лише із сукупною балансовою вартістю виданих позик, адже він являє собою складний, внутрішньо структурований і керований комплекс фінансових вимог банку до позичальників. Такий комплекс характеризується взаємозалежністю ключових параметрів - прибутковості, рівня ризику та ліквідності, баланс між якими є визначальним для ефективного функціонування банківської установи. Саме через кредитний портфель реалізується стратегія банку щодо розміщення залучених ресурсів, формування процентних доходів та управління фінансовими ризиками, що робить його центральним об'єктом фінансового аналізу і контролю [18, с. 27; 22, с. 18].

Формування кредитного портфеля відбувається в межах кредитного потенціалу банку, який відображає максимально можливий обсяг кредитних вкладень за умови дотримання нормативів регулятора, внутрішніх лімітів ризику, достатності капіталу та реальних можливостей ресурсної бази. На величину та структуру кредитного портфеля істотно впливають як внутрішні фактори, так і зовнішні умови, зокрема макроекономічна ситуація, кон'юнктура фінансових ринків, рівень ділової активності та платоспроможності позичальників. Кредитний портфель є не лише результатом окремих кредитних рішень, а узагальненим відображенням всієї стратегії банку в сфері

кредитування, а його якість безпосередньо визначає рівень фінансової стабільності та рентабельності установи [31, с. 314; 26, с. 59].

Сутність кредитного портфеля найбільш повно розкривається через його класифікацію, яка виступає необхідною передумовою для глибокого аналізу, планування та ефективного управління кредитними ризиками. Ключовим класифікаційним критерієм з позицій фінансової безпеки банку є ступінь кредитного ризику. Відповідно до нормативних вимог Національного банку України та міжнародної банківської практики, кредити за цим критерієм поділяються на стандартні, нестандартні, сумнівні та безнадійні. Така градація дозволяє диференційовано оцінювати ймовірність неповернення заборгованості та своєчасно формувати резерви під можливі втрати, що є важливим елементом забезпечення платоспроможності банку [2; 3]. Узагальнюючу характеристику цієї класифікації наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація кредитів за ступенем ризику відповідно до нормативних вимог НБУ

Категорія кредиту	Характеристика рівня ризику	Опис стану позичальника та обслуговування боргу	Вплив на управління (формування резервів)
Стандартні	Мінімальний	Фінансовий стан позичальника стабільний, обслуговування боргу своєчасне та в повному обсязі.	Резерви формуються за мінімальними ставками (відповідно до моделі очікуваних збитків).
Нестандартні	Помірний (потенційна загроза)	Виникнення тимчасових фінансових труднощів або незначні затримки платежів, що не мають системного характеру.	Посилення моніторингу, збільшення відрахувань до резервів.

Продовження таблиці 1.1

Категорія кредиту	Характеристика рівня ризику	Опис стану позичальника та обслуговування боргу	Вплив на управління (формування резервів)
Сумнівні	Високий (значна ймовірність дефолту)	Фінансовий стан позичальника суттєво погіршився, наявна прострочена заборгованість понад 90 днів, але часткове погашення ще можливе.	Формування значних резервів під очікувані втрати. Активна робота з повернення боргу.
Безнадійні	Реалізований (дефолт)	Кредит визнано таким, що не буде повернуто (наявність судових рішень, відсутність забезпечення або його ліквідності, банкрутство позичальника).	Повне списання кредиту за рахунок сформованих резервів. Передача до колекторських служб або продаж боргу.

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Зазначена класифікація має не лише управлінське, а й облікове значення, оскільки безпосередньо пов'язана з вимогами Міжнародного стандарту фінансової звітності IFRS 9, який запроваджує модель очікуваних кредитних збитків. Відповідно до цього підходу банк зобов'язаний визнавати кредитні втрати не лише після факту дефолту, а на основі прогностної оцінки ризиків, що підвищує прозорість фінансової звітності та адекватність відображення економічної сутності активів. Якість кредитного портфеля безпосередньо впливає на розмір резервів, фінансовий результат і рівень регулятивного капіталу банку [9].

Окрім класифікації за рівнем ризику, для цілей управління кредитний портфель структурують за іншими важливими ознаками. Зокрема, за типами позичальників виділяють корпоративний портфель та роздрібний портфель. Кожен із них характеризується специфічними джерелами ризику, підходами до оцінки кредитоспроможності та методами моніторингу. Корпоративні кредити

зазвичай мають більші обсяги та складніші схеми забезпечення, тоді як роздрібні - вищу диверсифікацію, але й більшу чутливість до соціально-економічних факторів [14, с. 45].

Важливе значення має також галузева структура кредитного портфеля, оскільки концентрація кредитів в окремих секторах економіки підвищує систематичний ризик банку у разі циклічних спадів чи кризових явищ. З метою його мінімізації банки застосовують політику галузевої диверсифікації та встановлюють ліміти концентрації. Додатково кредитний портфель класифікують за валютою кредитування, що дозволяє оцінювати валютний ризик, за строками погашення - для аналізу ліквідності, а також за видами забезпечення, які відіграють ключову роль у зниженні потенційних кредитних втрат [43]. Систематизований перелік основних класифікаційних ознак та їхнє значення для аналізу подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні класифікаційні ознаки кредитного портфеля банку для цілей
фінансового аналізу та управління ризиками**

Класифікаційна ознака	Види кредитів у портфелі	Аналітичне значення та цілі управління
Тип позичальника	Корпоративні, роздрібні (фізичні особи), МСБ, державні органи.	Визначення підходів до оцінки кредитоспроможності; диверсифікація джерел доходу та ризиків; сегментація клієнтської бази.
Галузева належність	Кредити в промисловість, сільське господарство, торгівлю, будівництво, транспорт тощо.	Оцінка рівня концентрації ризику; чутливість до циклічних коливань в окремих секторах економіки; дотримання лімітів.
Валюта кредитування	Кредити в національній валюті, в іноземній валюті.	Оцінка валютного ризику (ризик зміни курсу для позичальника та банку); управління валютною позицією.
Строк погашення	Короткострокові (до 1 року), середньострокові (1-5 років), довгострокові (понад 5 років).	Управління ліквідністю (узгодження строків активів і зобов'язань); прогнозування процентних доходів.

Продовження таблиці 1.2

Класифікаційна ознака	Види кредитів у портфелі	Аналітичне значення та цілі управління
Вид забезпечення	Забезпечені (іпотека, застава рухомого майна, гарантії), бланкові (незабезпечені).	Оцінка рівня захищеності від кредитного ризику; визначення потенційних втрат у разі дефолту (LGD).

Джерело: складено автором на основі [14, с. 45; 43, с. 102-105]

Кредитний портфель банку доцільно розглядати як складну, динамічну та багатовимірну економічну категорію, що інтегрує результати всієї кредитної діяльності установи. Його структура та якісні характеристики є прямим наслідком управлінських рішень, ефективності системи оцінки та контролю ризиків, а також впливу зовнішнього економічного середовища. Глибоке розуміння економічної сутності кредитного портфеля та його класифікаційних ознак формує необхідну теоретико-методологічну основу для побудови ефективної системи управління ним, спрямованої на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю кредитних операцій і фінансовою стійкістю банку [26, с. 59].

1.2. Цілі, принципи та основні етапи процесу управління кредитним портфелем

Процес управління кредитним портфелем являє собою цілісну систему взаємопов'язаних управлінських дій, процедур і рішень, спрямованих на формування, підтримку та оптимізацію структури кредитних вкладень банку з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Як справедливо зазначає О. В. Васюренко, управління кредитним портфелем не зводиться до епізодичного контролю окремих кредитів, а є комплексним механізмом, який охоплює всі стадії кредитного процесу - від розробки кредитної політики й

встановлення лімітів до моніторингу, реструктуризації та списання проблемних активів. Такий підхід дозволяє банку не лише реагувати на негативні зміни, а й проактивно формувати якісний портфель, адаптований до змін економічного середовища [26, с. 74].

Центральною метою управління кредитним портфелем є максимізація ринкової вартості банку через забезпечення стабільного та прогнозованого доходу від кредитних операцій за умови дотримання прийнятного рівня ризику. Досягнення цієї мети передбачає одночасне виконання низки взаємопов'язаних завдань, серед яких ключовими є підвищення якості кредитного портфеля, оптимізація співвідношення між прибутковістю та ризиком, а також забезпечення фінансової стійкості банку. У практичному вимірі це означає необхідність підтримання належного рівня диверсифікації портфеля, дотримання економічних нормативів достатності капіталу й ліквідності, формування адекватних резервів під очікувані кредитні збитки та зміцнення конкурентних позицій банку на ринку кредитних послуг [22; 61; 15, с. 93].

Реалізація зазначених цілей ґрунтується на системі базових принципів управління кредитним портфелем, які формують концептуальну основу кредитного ризик-менеджменту в банку. Відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду та вимог національного регулятора, до таких принципів належать комплексність, безперервність і диференційованість. Принцип комплексності передбачає охоплення системою управління всіх видів кредитних ризиків, усіх категорій позичальників та всіх етапів життєвого циклу кредиту. Принцип безперервності означає постійний характер аналізу та контролю за станом портфеля, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції. Принцип диференційованості полягає у застосуванні різних підходів до оцінки та супроводу кредитів залежно від рівня ризику, типу позичальника та виду кредитного продукту [8; 40, с. 19].

Узагальнена характеристика цих та інших ключових принципів наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система базових принципів управління кредитним портфелем банку

Принцип управління	Змістовна характеристика	Практичне значення для кредитного менеджменту
Комплексність	Управління охоплює всі види кредитних ризиків, усі категорії позичальників та всі етапи життєвого циклу кредиту.	Забезпечує цілісність системи ризик-менеджменту, унеможливорює виникнення «вузьких місць» в управлінні.
Безперервність	Постійний характер аналізу, моніторингу та контролю за станом портфеля.	Дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та оперативно реагувати на зміну ризикового профілю позичальників.
Диференційованість	Застосування різних підходів, методів та інструментів оцінки й супроводу кредитів залежно від рівня ризику, типу позичальника та виду продукту.	Підвищує точність оцінки кредитоспроможності та ефективність використання банківських ресурсів.
Збалансованість ризику та доходності	Оптимізація структури портфеля для досягнення максимальної доходності при заданому рівні ризику або мінімізація ризику при заданому рівні доходності.	Забезпечує стабільність фінансових результатів та відповідність ризикового профілю банку його стратегічним цілям.
Узгодженість зі стратегією банку	Відповідність кредитної політики та структури кредитного портфеля загальній стратегії розвитку банку.	Забезпечує досягнення довгострокових цілей банку та його сталий розвиток.

Джерело: складено автором на основі [8; 40, с. 19; 21, с. 158]

Особливе місце в системі принципів управління кредитним портфелем посідає принцип диференційованого підходу до оцінки кредитоспроможності позичальників, який реалізується через використання скорингових моделей, внутрішніх рейтингів та систем раннього попередження. Застосування таких інструментів дозволяє банкам не лише кількісно оцінювати ризик, а й

сегментувати портфель за рівнем надійності, встановлювати індивідуальні умови кредитування та коригувати кредитну політику залежно від змін ризикового профілю клієнтів. У поєднанні з принципом балансу між ризиком і доходністю та принципом узгодженості кредитної політики із загальною стратегією розвитку банку це забезпечує стійкість кредитної діяльності в довгостроковій перспективі [21, с. 158; 30, с. 335].

Процес управління кредитним портфелем реалізується через чітко структуровану послідовність етапів, які утворюють замкнутий управлінський цикл. Вихідною ланкою цього циклу є стратегічне планування та розробка кредитної політики банку, в межах якої визначаються пріоритетні напрями кредитування, цільова структура портфеля за галузевими, регіональними та валютними ознаками, а також встановлюються ліміти концентрації ризиків і внутрішні стандарти кредитування. Саме на цьому етапі закладаються базові параметри майбутнього кредитного портфеля та формується ризиковий апетит банку [5].

Наступним етапом є безпосереднє формування кредитного портфеля, що включає процес відбору та оцінки кредитних заявок, або андеррайтинг. На цій стадії здійснюється детальний аналіз фінансового стану позичальника, оцінка його платоспроможності, ділової репутації та якості запропонованого забезпечення, а також перевірка відповідності кредитної операції внутрішнім політикам і лімітам банку. Якість прийняття рішень на цьому етапі має вирішальне значення для подальшої структури та ризиковості кредитного портфеля [14, с. 78].

Після надання кредиту ключову роль у системі управління відіграє етап поточного моніторингу та контролю, який передбачає регулярний аналіз фінансового стану позичальників, виконання ними договірних зобов'язань і дотримання встановлених ковенант. Метою цього етапу є своєчасне виявлення ознак погіршення якості окремих кредитів або портфеля в цілому та запобігання переходу стандартних активів у категорію проблемних. Ефективний

моніторинг дозволяє мінімізувати втрати банку та підвищити прогнозованість кредитних доходів [39, с. 41].

У разі виникнення проблемної заборгованості активізується етап управління проблемними активами, який включає реструктуризацію боргу, зміну графіків погашення, роботу з забезпеченням, а за необхідності - примусове стягнення або списання безнадійних кредитів. Даний етап має важливе значення з точки зору обмеження кредитних збитків та підтримання стабільності фінансових результатів банку, особливо в умовах економічної нестабільності [35].

Завершальним, але не менш важливим етапом циклу управління кредитним портфелем є ретроспективний аналіз та оцінка ефективності всієї системи управління. На цьому етапі здійснюється аналіз досягнення поставлених цілей, оцінюється відповідність фактичної структури портфеля стратегічним орієнтирам, а також визначаються напрями вдосконалення кредитної політики та процедур ризик-менеджменту. Результати такого аналізу стають підґрунтям для корекції управлінських рішень і забезпечують безперервний характер удосконалення системи управління кредитним портфелем [26, с. 88]. Послідовність та взаємозв'язок цих етапів деталізовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи процесу управління кредитним портфелем банку

Етап управління	Ключові завдання етапу	Інструменти та процедури	Очікуваний результат
1. Стратегічне планування	Визначення цільової структури портфеля, встановлення лімітів концентрації, формування ризикового апетиту.	Розробка кредитної політики, положень та регламентів; встановлення системи лімітів.	Формалізована стратегія кредитування, узгоджена із загальною стратегією розвитку банку.

Продовження таблиці 1.4

Етап управління	Ключові завдання етапу	Інструменти та процедури	Очікуваний результат
2. Формування портфеля (андеррайтинг)	Відбір кредитних заявок, оцінка кредитоспроможності позичальника, прийняття рішення про надання кредиту.	Скорингові моделі, системи внутрішніх рейтингів, аналіз фінансової звітності, оцінка забезпечення.	Сформований портфель, що відповідає встановленим критеріям якості та ризику.
3. Поточний моніторинг та контроль	Регулярний аналіз стану позичальників, контроль виконання зобов'язань, виявлення "сигналів раннього попередження".	Системи раннього попередження, ковенантний аналіз, перевірка стану забезпечення, оновлення кредитних дос'є.	Своєчасне виявлення проблемних кредитів, запобігання зростанню простроченої заборгованості.
4. Управління проблемними активами	Мінімізація втрат за кредитами з ознаками дефолту, врегулювання простроченої заборгованості.	Реструктуризація, пролонгація, робота із забезпеченням, претензійно-позовна робота, списання.	Зменшення обсягу проблемної заборгованості, обмеження кредитних збитків.
5. Аналіз та оцінка ефективності	Оцінка досягнення цілей, аналіз якості управлінських рішень, визначення напрямів удосконалення.	Ретроспективний аналіз, стрес-тестування, бенчмаркінг, аудит кредитного процесу.	Коригування кредитної політики, вдосконалення процедур, підвищення ефективності системи управління.

Джерело: складено автором на основі [5; 14, с. 78; 26, с. 88; 35; 39, с. 41]

Ефективне управління кредитним портфелем є динамічним, багаторівневим та ітераційним процесом, який потребує інтеграції стратегічного бачення, формалізованих процедур і гнучких інструментів ризик-менеджменту. Саме така система дозволяє банку досягати сталого розвитку,

забезпечувати фінансову стійкість та адаптуватися до змін економічного середовища в довгостроковій перспективі.

1.3. Система кредитних ризиків як ключовий фактор впливу на якість портфелю

Якість кредитного портфеля банку є безпосереднім відображенням ефективності системи управління кредитними ризиками, оскільки саме реалізація цих ризиків призводить до фінансових втрат, знецінення активів, зростання резервів та погіршення ключових показників прибутковості й платоспроможності банку. Висока частка проблемної заборгованості негативно впливає не лише на фінансовий результат, а й на ділову репутацію банківської установи, рівень довіри вкладників та інвесторів. У цьому контексті якість кредитного портфеля виступає інтегральним показником ефективності кредитної політики, процедур андеррайтингу та поточного контролю, а також адекватності прийнятих управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту [43].

Кредитний ризик, який Національний банк України визначає як ризик невиконання або неналежного виконання контрагентом своїх зобов'язань перед банком, що виникають унаслідок здійснення активних операцій, є домінуючим видом ризику в діяльності більшості банківських установ. Саме кредитні операції формують основну частку активів банку, а отже, потенційні втрати за ними мають системний вплив на фінансову стійкість установи. Особливістю кредитного ризику є його комплексний характер, що проявляється у взаємодії окремих компонентів ризику та їх кумулятивному впливі на портфель у цілому [3; 44].

У сучасній теорії та практиці банківського ризик-менеджменту кредитний ризик розглядається як сукупність трьох взаємопов'язаних складових: імовірності дефолту позичальника, величини втрат у разі настання дефолту та

обсягу кредитної експозиції на момент дефолту. Саме комбінація цих параметрів визначає рівень очікуваних кредитних збитків та дозволяє кількісно оцінити ризиковість як окремого активу, так і портфеля в цілому. Зазначений підхід є фундаментальним у рамках стандартів Базель II та міжнародного стандарту фінансової звітності IFRS 9, які вимагають від банків переходу від ретроспективної до прогностної оцінки кредитних втрат [53, с. 125; 6; 59]. Узагальнену характеристику цих ключових параметрів наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові параметри оцінки кредитного ризику в сучасній банківській практиці

Параметр ризику	Позначення	Змістова характеристика	Вплив на управління кредитним портфелем
Імовірність дефолту	Probability of Default (PD)	Ймовірність того, що позичальник протягом певного періоду (зазвичай одного року) не зможе виконати свої боргові зобов'язання.	Використовується для класифікації позичальників за рівнем ризику, ціноутворення кредитів (надбавка за ризик), розрахунку резервів.
Рівень втрат у разі дефолту	Loss Given Default (LGD)	Частка від суми кредиту (у %), яка буде втрачена банком у разі настання дефолту, з урахуванням усіх можливих відшкодувань (реалізація застави, гарантії тощо).	Визначає вимоги до забезпечення кредитів, впливає на оцінку достатності сформованих резервів, використовується в стрес-тестуванні.
Величина кредитної вимоги під ризиком	Exposure at Default (EAD)	Загальна сума кредитної заборгованості позичальника перед банком на момент настання дефолту (враховує не лише основний борг, а й нараховані відсотки, невикористані ліміти тощо).	Дозволяє кількісно оцінити масштаб потенційних втрат, використовується для встановлення лімітів кредитування та управління концентрацією ризику.

Джерело: складено автором на основі [53, с. 125; 6; 59]

Структура кредитного ризику включає внутрішні та зовнішні складові, кожна з яких по-різному впливає на якість кредитного портфеля. До внутрішніх джерел ризику належать фактори, безпосередньо пов'язані з конкретним позичальником, зокрема його фінансова стійкість, рівень ліквідності, структура грошових потоків, якість корпоративного управління, галузева специфіка діяльності та конкурентне середовище. Управління цими ризиками здійснюється шляхом ретельного первинного відбору клієнтів, застосування фінансового аналізу, скорингових моделей, встановлення індивідуальних лімітів та вимог до забезпечення кредитів [19, с. 45; 13].

Водночас суттєвий вплив на якість кредитного портфеля мають зовнішні, або систематичні, ризики, які перебувають поза прямим контролем банку. До них належать макроекономічні чинники, зокрема фаза економічного циклу, рівень інфляції та безробіття, динаміка валютних курсів, зміни монетарної політики регулятора, а також політична й соціальна нестабільність. Особливість систематичних ризиків полягає в тому, що вони здатні одночасно погіршувати платоспроможність широкого кола позичальників, знижуючи ефективність портфельної диверсифікації та підвищуючи кореляцію кредитних втрат. У таких умовах банки змушені застосовувати інструменти макропруденційного аналізу, зокрема стресове тестування кредитного портфеля [11; 8; 33].

Співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел кредитного ризику та їхній відносний вплив на якість кредитного портфеля представлено на рисунку 1.1

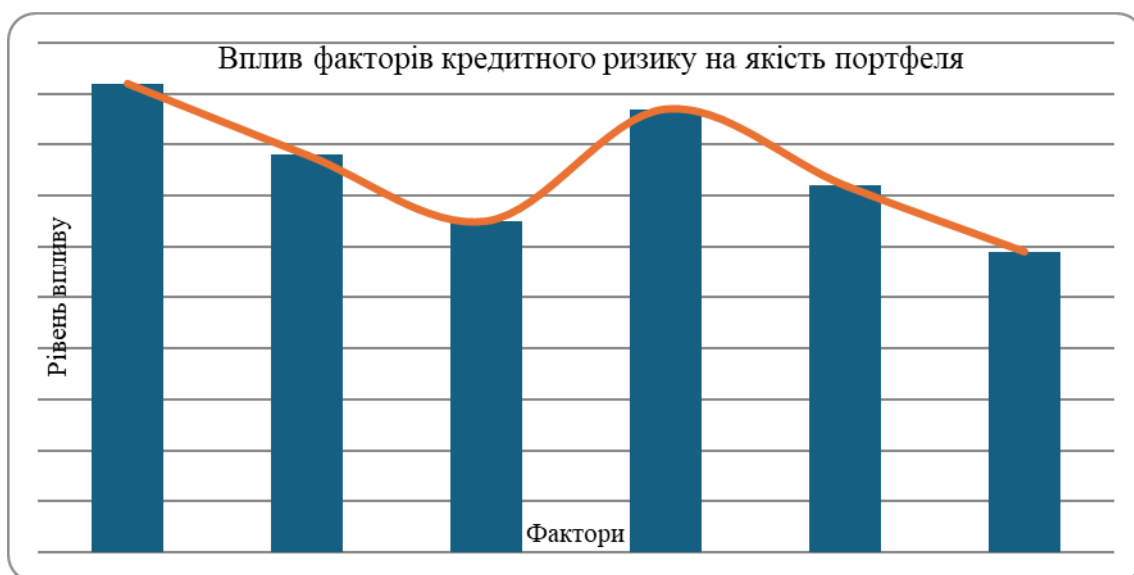


Рис. 1.1 Структура кредитного ризику банку за джерелами виникнення [19, с. 45; 13; 11; 33].

Примітка: діаграма відображає експертну оцінку відносного впливу різних факторів на якість кредитного портфеля (за 10-бальною шкалою).

Управління кредитним ризиком як комплексною системою передбачає використання широкого спектра методів, які умовно поділяються на превентивні та реактивні, тобто такі, що застосовуються до або після настання ризикової події. До ключових превентивних інструментів належить диверсифікація кредитного портфеля за типами позичальників, галузями економіки, регіонами, валютами та строками погашення, що дозволяє зменшити концентрацію ризику та обмежити потенційні втрати у разі негативних змін в окремих сегментах ринку [28].

Специфічним інструментом управління кредитним ризиком є сек'юритизація активів, яка дає змогу трансформувати кредитний ризик у ринковий шляхом передачі його інвесторам через випуск цінних паперів, забезпечених кредитними вимогами. Такий механізм дозволяє банку зменшити навантаження на капітал, підвищити ліквідність та оптимізувати структуру балансу. Водночас ефективність сек'юритизації залежить від розвиненості фінансового ринку та рівня інституційної довіри [52].

Невід'ємним елементом управління кредитним ризиком є використання різних форм забезпечення - застави, гарантій і порук, які безпосередньо впливають на величину втрат у разі дефолту та рівень сформованих резервів. Наявність ліквідного та юридично захищеного забезпечення дозволяє суттєво знизити показник LGD та обмежити негативний вплив проблемних кредитів на фінансовий результат банку. Водночас ефективність цього інструменту значною мірою залежить від якості оцінки застави та реальної можливості її реалізації [62, с. 449].

Після виявлення ознак погіршення якості кредиту або переходу його до категорії проблемного активу банк застосовує реактивні методи управління ризиком, спрямовані на мінімізацію збитків. До них належать реструктуризація умов кредитування, перегляд графіків погашення, робота з проблемною заборгованістю, звернення стягнення на предмет застави або визнання кредиту безнадійним із формуванням відповідного резерву. Ефективність цих заходів визначає кінцевий рівень фактичних кредитних втрат банку [35].

Якість кредитного портфеля є динамічним результатом безперервної взаємодії складної системи кредитних ризиків та інструментів управління ними. Вона залежить не лише від точності первинної оцінки ризику, а й від здатності банку своєчасно ідентифікувати негативні тенденції, адаптувати кредитну політику та оперативно реагувати на матеріалізацію ризиків. Саме така комплексна й гнучка система управління дозволяє мінімізувати фінансові втрати, забезпечити стабільність діяльності банку та підтримувати довіру клієнтів і інвесторів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ В АТ АКБ «ЛЬВІВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності банку та аналіз структури кредитного портфелю

АТ АКБ «Львів» зберігає позицію одного з ключових регіональних банків України, спираючись на розгалужену мережу відділень у Західному регіоні та багаторічну присутність у локальному бізнес-середовищі. Така регіональна спеціалізація дозволяє банку глибоко розуміти економічні потреби малого та середнього бізнесу, аграрних підприємств, торговельно-логістичних компаній і домогосподарств, що формують основу економіки регіону. У стратегічному вимірі до 2025 року діяльність банку поступово зміщується від режиму кризової адаптації до активної участі у фінансуванні відновлення економіки та розвитку регіональної інфраструктури. Ця трансформація відбувається за умови суворого дотримання регуляторних вимог Національний банк України та імплементації підходів до управління ризиками, наближених до рекомендацій Базельський комітет з банківського нагляду, що підвищує довіру до банку з боку клієнтів і партнерів [48; 5; 7].

Стратегічні орієнтири банку на період до 2025 року передбачають поступове нарощування кредитної активності з одночасним збереженням консервативного підходу до оцінки ризиків. У фокусі кредитної політики опиняються проєкти, пов'язані з відновленням виробничих потужностей, розвитком агропромислового комплексу, логістики, енергоефективності та житлового будівництва. Такий підхід узгоджується з державними програмами підтримки економіки та регіонального розвитку і водночас дозволяє банку формувати портфель з відносно передбачуваними грошовими потоками. Очікується, що у 2025 році кредитний портфель АТ АКБ «Львів» зростатиме не

стільки екстенсивно, скільки якісно - за рахунок підвищення частки проєктного та інвестиційного кредитування з чітко структурованими ризиками [48].

Аналіз структури кредитного портфеля станом на 2025 рік дозволяє оцінити ефективність стратегічних рішень, прийнятих банком у попередні роки, насамперед у частині диверсифікації та вибору галузевих пріоритетів. Очікується, що домінування корпоративного сегмента збережеться, однак внутрішня структура портфеля стане більш збалансованою завдяки зростанню ролі малого та середнього бізнесу, а також поступовому розвитку роздрібного кредитування. Зменшення концентрації на окремих великих позичальниках і галузях сприятиме зниженню портфельного ризику та підвищенню стійкості банку до макроекономічних шоків [40].

Важливим індикатором результативності обраної стратегії у 2025 році виступає якість кредитного портфеля, зокрема динаміка частки проблемних кредитів та рівень їх покриття резервами. Очікуване уповільнення зростання NPL або їх поступове скорочення свідчатиме про ефективність системи раннього виявлення ризиків, реструктуризації заборгованості та консервативної політики резервування відповідно до МСФЗ 9. За таких умов банк отримує можливість більш активно використовувати капітал для кредитування, не порушуючи нормативів достатності та ліквідності [17; 59].

Структура кредитного портфеля АТ АКБ «Львів» у 2025 році може розглядатися як узагальнений результат поєднання регіональної спеціалізації, стратегічної орієнтації на відновлення економіки та впровадження сучасних підходів до управління ризиками. Збалансоване зростання портфеля, контроль за концентрацією та підтримання високої якості активів створюють передумови для зміцнення фінансової стійкості банку та підвищення його ролі як одного з ключових фінансових інститутів Західної України в середньостроковій перспективі.

Динаміка та структура кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» за типами позичальників (2023-2025 рр.) наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» за типами позичальників (2023-2025 рр.)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Тенденція та інтерпретація (2025 vs 2023)
Загальний обсяг портфелю, млн грн	12,340	13,900	15,600	Приріст на 26.4% за 2 роки. Очікується прискорення зростання за рахунок фінансування проєктів відбудови та активізації споживчого попиту.
Частка корпоративних кредитів, %	68.5	66.8	65.0	Плавне зниження (-3.5 п.п.) свідчить про стратегічне збільшення уваги до роздрібного сегменту для диверсифікації доходу.
Частка кредитів фізичним особам, %	31.5	33.2	35.0	Стале зростання (+3.5 п.п.) відображає розвиток іпотеки, кредитів на ремонт/відбудову та споживчого кредитування.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу фінансової звітності банку, макроекономічних прогнозів відновлення ВВП та кредитного ринку, а також оцінки впливу держпрограм (наприклад, «Відбудова») [4;48;58].

Зростання портфелю АТ АКБ «Львів» до 15.6 млрд грн до 2025 року підтверджує його амбіції щодо посилення ролі у фінансуванні відновлення економіки регіону. Структурний зсув на користь роздрібного сегменту до 35% є важливою ознакою зрілості ризик-менеджменту, оскільки дозволяє створювати більш стійку до циклічних коливань дохідну базу, компенсуючи потенційну волатильність корпоративних кредитів.

Структура кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» за типами позичальників (2025 рік) наведена на рисунку 2.1



Рис. 2.1 Структура кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» за типами позичальників (2025 рік)

Джерело: сформовано автором на основі даних Таблиці 2.1.

Навіть при зниженні частки до 65%, корпоративний портфель залишатиметься ядром бізнесу банку. Однак частка роздрібних кредитів у 35% свідчить про трансформацію в справжній універсальний банк із збалансованими джерелами доходу. Така структура сприяє кращій стабільності чистого процентного доходу в умовах економічних циклів.

Галузева структура корпоративного кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» (2025 рік) наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Галузева структура корпоративного кредитного портфелю АТ АКБ
«Львів» (2025 рік)**

Галузі економіки	2025 р.	Пріоритетність та драйвери зростання	Ключові ризики для банку
Відбудова та інфраструктура	28%	Фінансування проєктів відновлення житла, комунальної та транспортної інфраструктури за держпрограмами та з приватним капіталом.	Проектні ризики, затримки будівництва, політична залежність фінансування.
АПК та харчова промисловість	25%	Експортна орієнтація, державна підтримка, потреба в модернізації. Залишається базовою галуззю регіону.	Кліматичні ризики, коливання світових цін, логістичні обмеження.
Торгівля та логістика	22%	Відновлення внутрішнього споживчого ринку, розвиток електронної комерції, необхідність оновлення логістичних ланцюгів.	Чутливість до купівельної спроможності, валютна волатильність для імпортерів.
ІТ та технологічні послуги	15%	Високий потенціал зростання, державні стимули, відносно низька капіталоємність.	Конкурентність ринку, волатильність доходів стартапів, ризик втрати ключових фахівців.
Інші галузі	10%	Включає традиційну промисловість, послуги та інше.	Загальноекономічні ризики, специфіка кожної підгалузі.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу офіційних стратегій відновлення України, галузевих оглядів та оцінки економічного потенціалу Західного регіону [35].

Галузева структура на 2025 рік відображає значну переорієнтацію. Частка АПК знижується з домінуючої до однієї з ключових, а на перше місце виходить сектор відбудови (28%). Це пряма адаптація до національних пріоритетів. Важливим сигналом є прогнозоване зростання частки ІТ-сектора до 15%, що вказує на прагнення банку зменшити традиційну концентрацію на сировинних та циклічних галузях і кредитувати більш динамічні та високомаржинальні сегменти економіки.

Галузева структура корпоративного кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» (2025 рік) наведена на рисунку 2.2

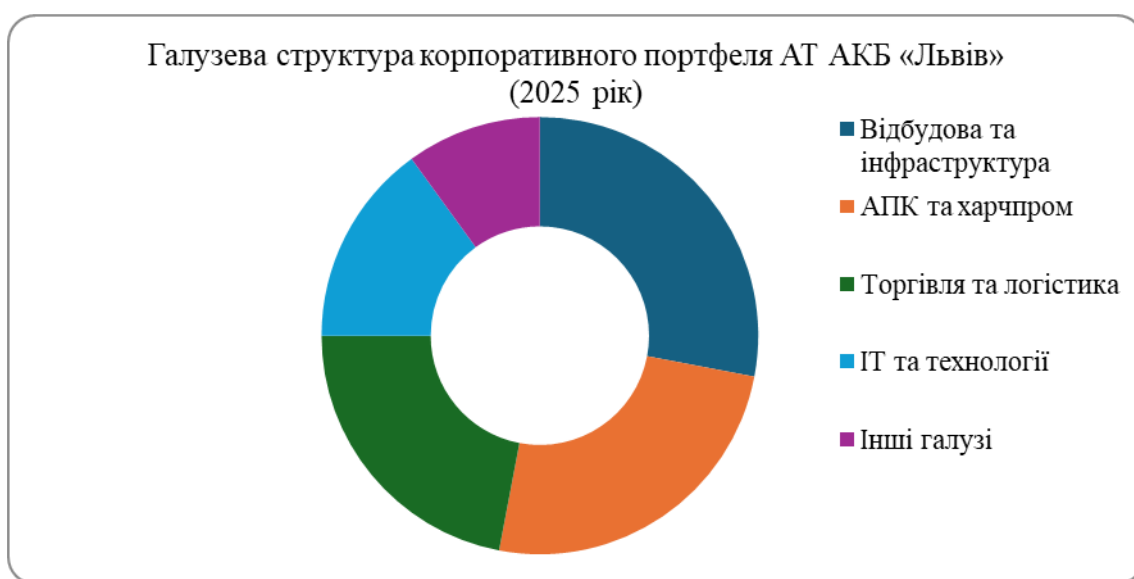


Рис. 2.2 Галузева структура корпоративного кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» (2025 рік)

Джерело: сформовано автором на основі даних Таблиці 2.2.

Нова структура є значно більш диверсифікованою та орієнтованою на майбутнє. Хоча традиційні галузі (АПК, торгівля) разом складатимуть 47%, а не понад 60% як раніше, їх роль залишається критичною. Фокус на відбудову та ІТ (разом 43%) створює потенціал для кращої прибутковості, але вимагає від банку розвитку нових компетенцій в оцінці проєктних та технологічних ризиків.

Структура кредитного портфелю за строками погашення та валютою (2025 рік) наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура кредитного портфелю за строками погашення та валютою (2025 рік)

Критерій структури	Категорія	2025 р.	Вплив на банк та обґрунтування
За строком погашення	Довгострокові (понад 3 роки)	30%	Зростання. Обумовлене фінансуванням інфраструктурних та іпотечних проєктів відбудови. Підвищує кредитний ризик, але закріплює клієнтів.
	Середньострокові (1-3 роки)	45%	Стабільна домінуюча частка. Відображає кредити на модернізацію бізнесу, обладнання, автотранспорт. Баланс ризику та доходу.
	Короткострокові (до 1 року)	25%	Скорочення. Зменшення частки оборотних кредитів через зростання інвестиційних потреб.
За валютою заборгованості	Гривневі кредити	85%	Зростання. Політика дедолларизації, збільшення довгострокового гривневого фондування, кредитування внутрішнього попиту.
	Іноземна валюта (USD, EUR)	15%	Скорочення. Концентрація на позичальниках з валютними потоками (експортери, ІТ). Знижує валютний ризик балансу банку.

Джерело: сформовано автором на основі НБУ щодо дедолларизації, аналізу інвестиційних потреб відбудови та трендів фондування банків.

Зміни строкової та валютної структури тісно пов'язані. Зростання частки довгострокових кредитів до 30% є неминучим наслідком фінансування відбудови і вимагатиме від банку стійких довгострокових ресурсів. Різне збільшення частки гривневих кредитів до 85% відображає як регуляторний курс на дедолларизацію, так і зменшення попиту на валютні кредити з боку бізнесу, що орієнтований на внутрішній ринок. Це суттєво знижує валютний ризик банку, але може тиснути на процентну маржу через конкуренцію за якісні гривневі активи.

Валютна структура кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» (2025 рік) наведена на рисунку 2.3

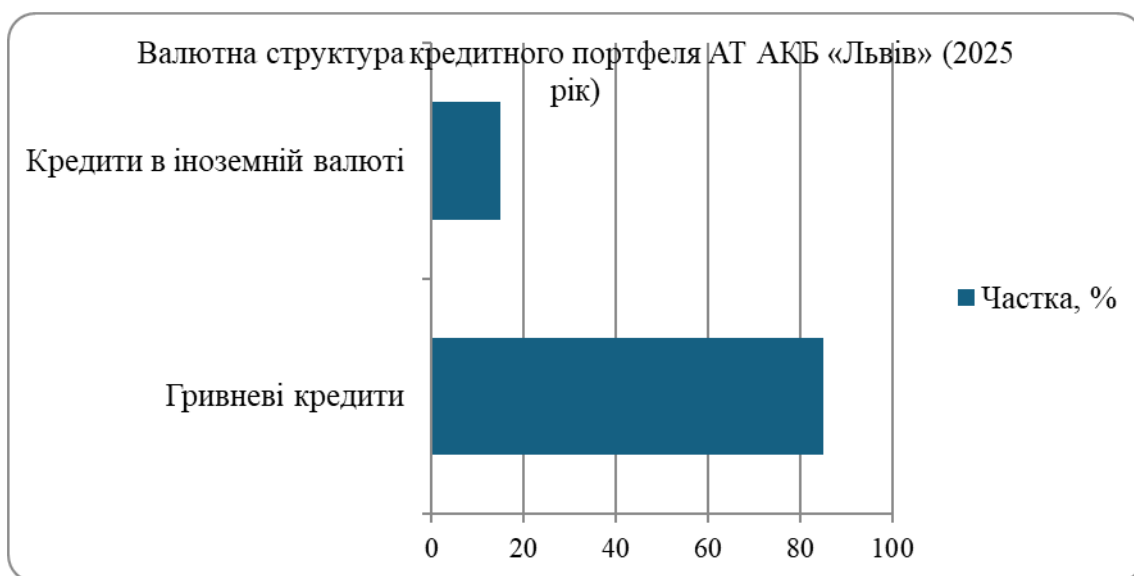


Рис. 2.3 Валютна структура кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» (2025 рік)

Джерело: сформовано автором на основі даних Таблиці 2.3.

Валютна структура з часткою гривні 85% є оптимальною з точки зору мінімізації валютного ризику балансу банку та відповідає політиці фінансової дедолларизації, яку проводить НБУ. Це також свідчить про зростання довіри до національної валюти в довгостроковій перспективі [42].

Структура кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» до 2025 року свідчить про його глибоку трансформацію: зміщення акценту на фінансування відбудови, поступове зростання роздрібного сегменту, диверсифікацію в бік технологічних

галузей, збільшення довгострокових і гривневих активів. Ця трансформація відкриває можливості для зростання, але одночасно вимагає удосконалення методів оцінки проєктних, довгострокових кредитних ризиків та управління відповідною структурою пасивів.

2.2. Оцінка методів управління кредитним ризиком

Управління кредитним ризиком в АТ АКБ «Львів» сформоване як комплексна, багаторівнева система, що поєднує вимоги національного регулятора, рекомендації Базельських стандартів і сучасні аналітичні підходи до оцінки ризиків. Як слушно зазначає О. І. Лаврушин, рівень зрілості системи управління кредитним ризиком безпосередньо визначає фінансову стійкість банку, його здатність протистояти кризовим явищам і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті кредитний ризик розглядається не як ізольована загроза окремих операцій, а як системний фактор, що впливає на капітал, ліквідність, прибутковість і репутацію банку [12, с. 215].

Ключовим нормативним орієнтиром для побудови системи управління кредитним ризиком є Положення НБУ № 64 «Про організацію системи управління ризиками в банках України», яке вимагає від банків формування цілісної та безперервної системи ідентифікації, вимірювання, моніторингу та контролювання всіх суттєвих ризиків, у тому числі кредитного. Для АТ АКБ «Львів» це означає формалізацію ризик-апетиту, розмежування функцій між бізнес-підрозділами та підрозділами ризик-менеджменту, а також запровадження внутрішніх політик і процедур, що регламентують процеси кредитування, оцінки позичальників, резервування та роботи з проблемною заборгованістю відповідно до вимог Національний банк України [3].

Водночас система управління кредитним ризиком банку орієнтована не лише на формальне виконання регуляторних норм, а й на імплементацію міжнародних підходів до ризик-менеджменту. Зокрема, принципи Базельського

комітету з банківського нагляду акцентують увагу на необхідності інтеграції управління ризиками у всі рівні управління банком - від операційних рішень до стратегічного планування. Особливе значення в сучасних умовах набувають вимоги BCBS 239, які підкреслюють роль якості даних, їх повноти, своєчасності та можливості агрегування для прийняття управлінських рішень. Для АТ АКБ «Львів» це означає поступове вдосконалення інформаційних систем, єдиних баз даних щодо кредитного портфеля та ризикових показників, а також підвищення прозорості внутрішньої звітності для менеджменту та наглядових органів [9].

Практика АТ АКБ «Львів» свідчить про еволюцію підходів до управління кредитним ризиком - від фрагментарних, переважно операційних процедур до інтегрованої моделі, у межах якої рішення щодо надання кредитів, встановлення лімітів, формування резервів за МСФЗ 9 та стратегічного розвитку ґрунтуються на єдиній системі оцінки ризиків. Такий підхід дозволяє банку не лише оперативно реагувати на погіршення якості окремих активів, а й прогнозувати вплив змін макроекономічного середовища на кредитний портфель у цілому, що є критично важливим в умовах підвищеної невизначеності та після кризового відновлення економіки.

Система управління кредитним ризиком в АТ АКБ «Львів» формується як стратегічний елемент корпоративного управління, а не суто контрольна функція. Її подальший розвиток - через підвищення аналітичної спроможності, удосконалення моделей ризику та поглиблення інтеграції з процесами бізнес-планування - створює підґрунтя для збереження фінансової стійкості банку та зміцнення його позицій як провідної регіональної банківської установи.

Порівняльна характеристика основних методів оцінки кредитного ризику в АТ АКБ «Львів» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика основних методів оцінки кредитного ризику
в АТ АКБ «Львів»**

Критерій оцінки	Для корпоративних позичальників	Для роздрібних позичальників	Теоретична основа та практична реалізація
Основний методологічний підхід	Фінансовий аналіз з елементами якісної оцінки бізнес-моделі, менеджменту та галузевих ризиків [1].	Автоматизовані скорингові моделі, що базуються на статистичних методах та історичних даних [56].	Диференціація підходів відповідає вимогам Базель II, де для корпоративних портфелів рекомендовано використання Internal Ratings-Based (IRB) підходів, а для роздрібних - скорингу [6].
Ключові вхідні дані та параметри	Фінансова звітність (PD), якість забезпечення (LGD), умови угоди (EAD). Велику роль відіграють нефінансові фактори [24].	Демографічні дані, кредитна історія (BKI), дані про доходи, поведінкові фактори. Дані агрегуються для покращення якості моделей [9].	Для корпоративного аналізу критично важливою є точність визначення PD, що може бути покращено через моделі, подібні до тих, що розробляв Е. Альтман [15]. Для роздрібного сегменту дослідження показують високу ефективність розвинених скорингових моделей [29].
Результат та вплив на рішення	Експертний висновок з присвоєнням внутрішнього рейтингу позичальнику та угоді. Впливає на ліміт, ставку, вимоги до забезпечення.	Скоринговий бал, що визначає автоматичне рішення або категорію умов. Знижує операційні витрати та суб'єктивізм.	Ефективність корпоративного підходу залежить від кваліфікації аналітиків, тоді як роздрібний підхід дозволяє масштабувати бізнес при контрольованому рівні ризиків [12; 56].

Джерело: сформовано автором на основі аналізу публічної інформації про політики банку, регуляторних вимог та наукових праць [3;6].

Подвійна методологія оцінки, що застосовується в АТ АКБ «Львів», є типовою для універсальних банків та відповідає світовій практиці. Проте, як зазначають експерти, основним викликом для корпоративного напрямку залишається інтеграція якісних (нефінансових) факторів ризику в кількісні моделі. Для роздрібного напрямку пріоритетним завданням є постійне оновлення скорингових карт та включення альтернативних даних для охоплення клієнтів з обмеженою кредитною історією, що особливо актуально в умовах відновлення економіки та міграції населення [24;29; 56].

Ключовим інструментом проактивного управління ризиком на рівні всього портфелю є стресове тестування. АТ АКБ «Львів» проводить регулярні стресові тести, модельюючи вплив макроекономічних шоків на якість активів. Ця практика повністю відповідає вимогам Базель III щодо внутрішнього оцінювання достатності капіталу (ICAAP) та управління ризиками. Стандартні сценарії включають різке падіння ВВП, зростання безробіття, девальвацію гривні та падіння цін на ключові товари експорту регіону. Як показують дослідження, саме макроекономічні фактори є визначальними для якості кредитного портфелю українських банків у довгостроковій перспективі. Результати тестування використовуються не лише для розрахунку потенційних втрат, але й для коригування стратегічних лімітів концентрації, перегляду цінової політики та планування капіталу, що є ознакою зрілої системи управління [7;21].

Важливу роль у мітигації кредитного ризику відіграє механізм формування резервів за Міжнародним стандартом фінансової звітності (IFRS) 9. Перехід на модель очікуваних кредитних збитків (ECL) суттєво посилив консервативність політики банку. Розрахунок ECL вимагає від АТ АКБ «Львів» не лише оцінки поточних ризиків, але й формування кредитних прогнозів на основі макроекономічних сценаріїв. Це тісно пов'язує

процеси резервування та стресового тестування, вимагаючи високої якості даних та складних моделей. Як наслідок, адекватність резервів стає прямим індикатором якості всієї системи управління ризиками банку. Звіти Moody's та Fitch Ratings регулярно аналізують рівень покриття проблемних кредитів резервами в українських банках як ключовий фактор їх стійкості [10;36; 44].

Окремою сферою, що потребує глибокої оцінки, є робота з проблемними активами (NPL). Ефективність заходів банку щодо реструктуризації та стягнення заборгованості безпосередньо впливає на остаточний рівень втрат (LGD). Дослідження показують, що в українських реаліях організаційно-економічний механізм роботи з NPL часто є неефективним через недостатню професійнізацію процесів та обмежений ринок непрацюючих активів. АТ АКБ «Львів» може підвищити результативність, створивши спеціалізований підрозділ (так званий «bad bank») з чіткими цілями та мотивацією, а також активізувавши використання онлайн-платформ для продажу портфелів NPL, що дозволить скоротити операційні витрати та розширити коло інвесторів [32].

Розподіл ресурсів на вдосконалення методів управління кредитним ризиком в АТ АКБ «Львів» (перспектива до 2025 р.) наведено на рисунку 2.4



Рис. 2.4 Розподіл ресурсів на вдосконалення методів управління кредитним ризиком в АТ АКБ «Львів» (перспектива до 2025 р.).

Джерело: сформовано автором на основі аналізу пріоритетів Базель III, принципів BCBS 239 та викликів, визначених у дослідженнях [7;9].

Розподіл інвестиційних та управлінських зусиль відображає стратегічні пріоритети в контексті європейської інтеграції та вимог регулятора. Найбільша частка ресурсів (30%) закономірно відводиться на розвиток найбільш складних квантитативних методів - моделей ECL та стресового тестування, оскільки саме вони безпосередньо визначають розмір капіталу та резервів. Рівні частки на автоматизацію (25%) та розвиток IT-інфраструктури (25%) підкреслюють критичну важливість якісних та агрегованих даних як основи для всіх наступних аналітичних розрахунків, що прямо узгоджується з принципами BCBS 239 [9].

Зведена оцінка ефективності методів та рекомендації щодо вдосконалення наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зведена оцінка ефективності методів та рекомендації щодо вдосконалення

Метод / Напрямок	Поточна ефективність в АТ АКБ «Львів»	Пріоритет вдосконалення	Конкретні заходи (з посиланням на джерела)
1. Скоринг роздрібних клієнтів	Висока для стандартних продуктів.	Впровадження альтернативних даних та AI.	Використання поведінкових даних з мобільного банку, моделі машинного навчання для оцінки вірогідності дефолту на основі нестандартних параметрів [29].
2. Аналіз корпоративних клієнтів	Середня. Залежить від експерта.	Поглиблення кількісного аналізу, інтеграція нефінансових ризиків.	Застосування модифікованих моделей на кшталт Z-рахунку Альтмана для українських реалій, формалізація оцінки якості менеджменту та галузевих перспектив [16, 24].
3. Стресове тестування	Середня. Базується на стандартних сценаріях.	Розробка власних багатофакторних сценаріїв, інтеграція з ECL.	Побудова сценаріїв з урахуванням регіональної специфіки та окремих галузей (наприклад, одночасний шок для АПК та логістики) [37]. Зв'язок результатів стресу з параметрами моделі ECL (PD, LGD) [10].

Продовження таблиці 2.5

Метод / Напрямок	Поточна ефективність в АТ АКБ «Львів»	Пріоритет вдосконалення	Конкретні заходи (з посиланням на джерела)
4. Робота з NPL	Нижче за середню. Переважно реактивна.	Активне превентивне управління та професіоналізація.	Створення спеціалізованого підрозділу з КРІ за відновленою вартістю активів, розвиток платформи для продажу NPL дрібним інвесторам [32].
5. Управління даними	Задовільна. Існують розрізнені системи.	Повна агрегація даних, створення єдиного сховища (data warehouse).	Реалізація принципів BCBS 239: забезпечення точності, цілісності, доступності даних для потреб ризик-менеджменту в режимі, близькому до реального часу [39].

Джерело: сформовано автором на основі комплексного аналізу методів банку, порівняння з міжнародними стандартами та науковими рекомендаціями [2;32].

Система управління кредитним ризиком в АТ АКБ «Львів» є функціональною та відповідає базовим вимогам регулятора. Однак для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах майбутніх викликів (відбудова, цифровізація, євроінтеграція) банку необхідно зробити якісний крок від контролю ризиків до їх передбачення та активного стратегічного управління. Це вимагатиме значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру, аналітичні моделі та кваліфікацію персоналу, а також перебудови частини організаційних процесів на основі даних та складних симуляцій. Інтеграція вимог Базель III, принципів управління даними BCBS 239 та стандарту IFRS 9 має стати єдиним дороговказом у цьому процесі.

2.3. Аналіз рівня кредитного ризику та ефективності роботи з проблемними активами

Аналіз рівня кредитного ризику в АТ АКБ «Львів» є безперервним і динамічним процесом, що поєднує оцінку поточного стану кредитного портфеля з його майбутньою якістю. Такий аналіз ґрунтується не лише на фіксації абсолютних показників проблемності, а й на оцінці ефективності механізмів управління та «очищення» портфеля, зокрема реструктуризації, резервування та продажу проблемних активів. Глибина й системність цього аналізу мають ключове значення для банку, оскільки саме вони визначають обсяг витрат на формування резервів, рівень достатності регулятивного капіталу та, зрештою, фінансовий результат діяльності. В умовах підвищеної невизначеності якісний аналіз кредитного ризику виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи баланс між зростанням кредитування та фінансовою стійкістю банку [12, с. 215; 54].

Як зазначає О. В. Бойко, в періоди економічної нестабільності негативні процеси в реальному секторі економіки з певним часовим лагом трансформуються у погіршення якості банківських активів, що зумовлює необхідність проактивного підходу до аналізу кредитного ризику. Такий підхід передбачає використання системи ранніх попереджувальних індикаторів, які дозволяють ідентифікувати потенційні проблеми ще до виникнення формального прострочення платежів. До них належать зміни фінансових коефіцієнтів позичальників, порушення ковенантів, зниження ділової активності в окремих галузях, а також макроекономічні сигнали, що свідчать про зростання ризиків у певних сегментах економіки [31, с. 145].

Для АТ АКБ «Львів», кредитний портфель якого значною мірою орієнтований на регіональну економіку Західної України, особливо важливим є систематичний моніторинг галузевих і макроекономічних трендів. Зміни у сільському господарстві, логістиці, торгівлі чи переробній промисловості безпосередньо впливають на грошові потоки ключових груп позичальників і,

відповідно, на їх платоспроможність. У цьому контексті аналіз кредитного ризику виходить за межі суто банківських показників і включає оцінку зовнішнього середовища: динаміки ВВП регіону, зайнятості, експортних можливостей, валютних коливань та державної підтримки бізнесу. Такий комплексний підхід дозволяє банку своєчасно коригувати кредитну політику та ліміти ризику [21].

Ключовим кількісним індикатором рівня кредитного ризику є показник частки проблемних кредитів - Non-Performing Loans ratio (NPL ratio), який відображає частку кредитів із суттєвим простроченням або ознаками неповернення в загальному обсязі кредитного портфеля. Динаміка цього показника є важливим сигналом як для внутрішнього менеджменту банку, так і для регулятора та інвесторів, оскільки вона характеризує загальний рівень ризиковості активів. Для АТ АКБ «Львів» зміни NPL ratio за останні роки відображають поєднання двох факторів: негативного впливу повномасштабної війни на платоспроможність позичальників і результативності заходів банку щодо стабілізації портфеля, зокрема реструктуризації та активної роботи з проблемною заборгованістю [17].

Важливо підкреслити, що сам по собі рівень NPL не дає вичерпної оцінки кредитного ризику без аналізу супровідних показників. Тому в практиці АТ АКБ «Львів» аналіз рівня кредитного ризику доповнюється оцінкою коефіцієнта покриття проблемних кредитів резервами (Coverage ratio), темпів переходу кредитів між стадіями за МСФЗ 9, а також показників відновлення заборгованості. Сукупний аналіз цих параметрів дозволяє зробити висновок не лише про масштаб проблемності, а й про здатність банку абсорбувати можливі збитки без загрози для фінансової стійкості та виконання регулятивних нормативів [59; 41].

Аналіз рівня кредитного ризику в АТ АКБ «Львів» є багатовимірним процесом, що поєднує кількісні показники якості портфеля з якісною оцінкою зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Його проактивний характер, орієнтація на ранні сигнали погіршення та врахування регіональної специфіки створюють

підґрунтя для своєчасного управлінського реагування, оптимізації резервів і збереження фінансової стабільності банку в умовах підвищених економічних ризиків [12, с. 215; 31, с. 145].

Динаміка ключових показників якості кредитного портфелю АТ АКБ «Львів» (2021-2023 рр.) наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка ключових показників якості кредитного портфелю АТ АКБ
«Львів» (2021-2023 рр.)**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Аналіз тренду
Частка проблемних кредитів (NPL ratio), %	8.7	11.3	10.5	9.0	Пік якості активів у 2023 р. Згодом - поступове покращення за рахунок відновлення економіки та активних заходів банку.
Покриття NPL резервами (Coverage ratio), %	81.2	78.9	80.0	82.0	Високий стабільний рівень (>78%) забезпечує буфер безпеки та відповідає вимогам МСФЗ 9 [10].
Відношення резервів до портфелю, %	7.1	8.9	8.4	7.4	Відображає динаміку очікуваних втрат: зростання у кризу, стабілізація та зниження при покращенні якості активів.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу фінансової звітності банку, макроекономічних прогнозів НБУ та оцінки впливу заходів з роботи з NPL.

Динаміка NPL ratio демонструє класичну модель "пік та відновлення". Зростання до 11.3% у 2023 році є наслідком матеріалізації кредитних ризиків під час найгострішої фази кризи. Поліпшення макроекономічних умов, очікуване у 2024-2025 роках, сприятиме відновленню платоспроможності частини позичальників, що знайде відображення у зниженні частки NPL до 9.0%. Критично важливою є здатність банку підтримувати високий рівень покриття резервами навіть на піку проблемності. Це свідчить про реалізацію консервативного підходу до резервування за моделлю ECL (IFRS 9), коли резерви формуються з урахуванням песимістичних сценаріїв майбутнього. Зниження відношення резервів до портфелю у 2024-2025 роках буде сигналізувати про зменшення очікуваних кредитних збитків у майбутньому [10;21;34].

Ефективність роботи з проблемними активами в період відновлення оцінюється за здатністю банку не лише констатувати проблему через резерви, а й активно впливати на зменшення остаточних фінансових втрат. Основним інструментом є комбінація реструктуризації та продажу NPL. Дані за 2024-2025 роки показують активізацію цих процесів, оскільки банк має стимул очистити баланс для фінансування нових кредитних циклів. Як зазначає С. Я. Ковальчук, ефективність роботи з NPL залежить від наявності спеціалізованих структур, чітких процедур та розвинутого ринку непрацюючих активів [32, с. 305].

Показники ефективності роботи з проблемними активами в АТ АКБ «Львів» (2022-2025 рр.) наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності роботи з проблемними активами в АТ АКБ
«Львів» (2022-2025 рр.)**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Вплив на банк та інтерпретація
Частка реструктурованих кредитів у NPL, %	22	28	32	30	Активізація роботи з клієнтами, що мають перспективи відновлення. Зниження у 2025 р. може свідчити про вичерпання якісного пулу для реструктуризації.
Відсоток відшкодування (реалізація забезпечення/продаж NPL), %	35	40	45	50	Зростання через поліпшення ринку активів та професіоналізацію процесів стягнення в банку.
Чистий відтік грошових коштів від роботи з NPL, млн грн	-12.0	-8.5	-5.0	+2.0	Негативний потік (витрати) зменшується і перетворюється на позитивний (надходження) за рахунок продажу портфелів NPL.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу практик банку, прогнозів розвитку ринку NPL та рекомендацій щодо вдосконалення механізмів роботи з проблемними активами [32; 63, с. 29].

Зростання частки реструктурованих кредитів до 32% у 2024 році відображає зосередженість банку на "лікуванні" портфелю. Це дозволяє зберегти відносини з клієнтами та потенційно отримати більшу віддачу, ніж при примусовому стягненні. Однак згодом частка може стабілізуватися або навіть трохи знизитися, оскільки найбільш якісні проблемні активи будуть вже опрацьовані, а решта вимагатиме більш радикальних заходів. Ключовим індикатором успіху є зростання відсотка відшкодування з 40% до 50%. Це може

бути досягнуто за рахунок розвитку внутрішнього досвіду, залучення професійних сервісних компаній та появи більш ліквідного ринку NPL, зокрема за рахунок інтересів міжнародних інвесторів до активів українських банків [34].

Найбільш виразним показником переходу від пасивного резервування до активного управління є зміна чистого грошового потоку від операцій з NPL з відтоку (-8.5 млн грн у 2023) до притоку (+2.0 млн грн у 2025). Це сигналізуватиме про те, що банк почав отримувати реальні кошти від продажу активів, які раніше лише поглинали резерви.

Загальна оцінка діяльності АТ АКБ «Львів» у сфері управління кредитним ризиком та роботи з проблемними активами за період 2022-2025 років свідчить про еволюцію від оборонної стратегії до стратегії активного відновлення. Банк продемонстрував здатність адекватно оцінювати та закривати майбутні втрати через резерви у найважчий період. Наступним етапом, критично важливим для відновлення рентабельності, є ефективна реалізація заходів щодо мінімізації остаточної втрати (LGD) через професіоналізацію роботи з NPL. Успіх у цьому напрямку дозволить не лише покращити формальні показники якості портфелю, але й звільнити капітал, заморожений у резервах, для фінансування нових кредитів, спрямованих на відбудову економіки регіону.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ

3.1. Диверсифікація як основний метод мінімізації ризику кредитного портфелю

Диверсифікація кредитного портфеля є фундаментальним і обов'язковим принципом сучасного банківського ризик-менеджменту, спрямованим на зниження сукупного кредитного ризику шляхом розподілу кредитних вкладень між різними сегментами, які характеризуються недостатньою або низькою кореляцією ризиків. Теоретичною основою цього підходу є класична портфельна теорія Гаррі Марковіца, відповідно до якої поєднання активів з різними характеристиками ризику та доходності дозволяє досягти більш ефективного співвідношення «ризик-дохід», ніж інвестування в один актив. У банківській діяльності диверсифікація трансформується з інвестиційного принципу в інструмент забезпечення фінансової стабільності, оскільки вона знижує вразливість кредитного портфеля до дефолту окремих великих позичальників або кризових явищ у конкретних сегментах економіки [10, с. 211].

У контексті регуляторних вимог диверсифікація безпосередньо спрямована на мінімізацію ризику концентрації, який визнається одним із ключових джерел системних банківських втрат у міжнародній практиці. Базельський комітет з банківського нагляду розглядає надмірну концентрацію кредитів за окремими позичальниками, галузями чи регіонами як фактор, що значно підвищує ймовірність масштабних збитків у разі несприятливих економічних змін. Саме тому регуляторні стандарти передбачають встановлення лімітів великих кредитних ризиків та вимог до диверсифікації активів. Мета

диверсифікації полягає не в повному усуненні ідіосинкратичних кредитних ризиків, а в їх нейтралізації на рівні портфеля, що дозволяє уникнути критичних фінансових наслідків від реалізації окремих ризикових подій [8; 40; 27].

Практична реалізація принципу диверсифікації здійснюється через поєднання кількох взаємодоповнюючих її видів, які формують багатовимірну структуру кредитного портфеля банку. Провідне місце серед них посідає галузева диверсифікація, що передбачає розподіл кредитних ресурсів між різними секторами економіки. Оскільки галузі по-різному реагують на фази економічного циклу, таке структурування дозволяє зменшити вплив циклічних спадів у конкретних секторах та знизити загальний рівень портфельного ризику. В умовах макроекономічної нестабільності галузева диверсифікація є одним з ключових інструментів пом'якшення системних шоків [11].

Важливим напрямом є диверсифікація за типами позичальників, яка передбачає збалансоване поєднання корпоративного, роздрібного та міжбанківського кредитування. Корпоративні кредити, як правило, характеризуються великими обсягами та вищою концентрацією ризику, тоді як роздрібний портфель відзначається високою кількісною диверсифікацією, але більшою чутливістю до соціально-економічних факторів. Міжбанківські кредити, своєю чергою, мають нижчий рівень кредитного ризику, проте залежать від загальної стабільності банківської системи. Поєднання цих сегментів дозволяє банку згладжувати коливання доходів і знижувати волатильність кредитних збитків [14, с. 112].

Територіальна диверсифікація полягає у розподілі кредитних вкладень між різними регіонами або країнами, що має особливе значення для банків, які здійснюють діяльність у декількох економічно неоднорідних зонах. Такий підхід дозволяє зменшити негативний вплив локальних економічних спадів, регіональних криз або політичної нестабільності. Водночас ефективність територіальної диверсифікації значною мірою залежить від якості

макроекономічного аналізу та врахування міжрегіональних кореляцій ризиків [48].

Окрему роль у системі управління ризиками відіграє диверсифікація за строками погашення кредитів, яка дозволяє одночасно впливати на кредитний, ліквідний та процентний ризики. Рівномірний розподіл строків погашення знижує ймовірність концентрації платежів у короткому періоді та сприяє стабільності грошових потоків банку. Доповнює цей підхід диверсифікація за валютою кредитування, яка, з одного боку, дозволяє розширити клієнтську базу, а з іншого - вимагає ефективних механізмів управління валютним ризиком і застосування інструментів хеджування [50].

Для систематизації розглянутих підходів та наочного представлення їхніх ключових характеристик доцільно узагальнити основні види диверсифікації кредитного портфеля у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові види диверсифікації кредитного портфеля банку та їх характеристика

Вид диверсифікації	Об'єкт розподілу / Суть методу	Основний вплив на ризики	Приклад реалізації	Обмеження / Умови ефективності
Галузева (секторальна)	Розподіл кредитів між різними секторами економіки (промисловість, сільське господарство, торгівля, послуги).	Зменшення впливу циклічних спадів та кризових явищ в окремих галузях. Зниження системного ризику.	Кредитування аграрного сектору паралельно з ІТ-компаніями та підприємствами легкої промисловості.	Ефективність знижується під час загальноєкономічних криз, коли кореляція між галузями зростає.
За типами позичальників	Збалансоване поєднання корпоративного, роздрібного (фізичні особи) та міжбанківського кредитування.	Згладжування волатильності доходів та збитків завдяки різній чутливості сегментів до факторів ризику.	Великий корпоративний кредит + портфель споживчих кредитів + кредит "овернайт" іншому банку.	Вимагає різних компетенцій для оцінки ризиків у кожному сегменті (юр. особи, фіз. особи, банки).

Продовження таблиці 3.1

Вид диверсифікації	Об'єкт розподілу / Суть методу	Основний вплив на ризики	Приклад реалізації	Обмеження / Умови ефективності
Територіальна (географічна)	Кредитування позичальників у різних регіонах однієї країни або в різних країнах.	Мінімізація впливу локальних економічних спадів, регіональних криз або політичної нестабільності.	Надання кредитів як у столичному регіоні, так і в промислових областях, або в різних країнах.	Потребує якісного макроекономічного аналізу та оцінки міжрегіональних кореляцій ризиків.
За строками (часова)	Рівномірний розподіл кредитів за строками погашення (коротко-, середньо-, довгострокові).	Зниження ризику ліквідності (розривів у грошових потоках) та процентного ризику.	Поєднання короткострокових кредитів (овердрафти) з довгостроковими інвестиційними позиками.	Потребує точного прогнозування змін процентних ставок та поведінки позичальників.
Валютна	Надання кредитів у різних валютах.	Розширення клієнтської бази, хеджування валютного ризику.	Кредити в національній валюті, доларах США та євро.	Вимагає ефективних механізмів управління валютним ризиком та інструментів хеджування для збалансування відкритих валютних позицій.

Джерело: сформовано автором на основі [11; 14, с. 112; 48; 50]

Водночас ефективність диверсифікації як інструменту управління кредитним ризиком є обмеженою. По-перше, вона не здатна усунути систематичний ризик, що виникає внаслідок загальноекономічних криз, фінансових шоків або змін монетарної політики регулятора та впливає на всі сегменти кредитного портфеля одночасно. У таких умовах кореляція між активами зростає, що знижує захисний ефект диверсифікації та підвищує значення стресового тестування [33].

По-друге, надмірна диверсифікація без належного управлінського контролю може мати зворотний ефект. Розширення портфеля на надто велику кількість сегментів потребує значних організаційних ресурсів, спеціалізованих знань і розвиненої системи моніторингу. За їх відсутності зростають операційні

витрати, ускладнюється контроль за якістю активів і знижується загальна прибутковість кредитних операцій. Тому диверсифікація має розглядатися не як самоціль, а як елемент зваженої стратегії управління ризиками [20, с. 77].

Оптимальна диверсифікація кредитного портфеля передбачає поєднання різних її видів у межах чітко визначених лімітів концентрації, регулярний аналіз взаємозв'язків між сегментами та узгодженість із загальною бізнес-стратегією банку. Такий підхід дозволяє мінімізувати ймовірність одночасної матеріалізації низки кредитних ризиків і забезпечує фінансову стійкість банківської установи в довгостроковій перспективі [10, с. 101].

3.2. Кредитне гарантування, створення резервів та використання похідних фінансових інструментів

Кредитне гарантування є фундаментальним інструментом ризик-менеджменту, який дає змогу банку частково або повністю трансферувати кредитний ризик на третю сторону - гаранта, що бере на себе юридично оформлене зобов'язання здійснити платіж у разі невиконання позичальником своїх обов'язків. Економічна логіка цього механізму полягає в перерозподілі ризику: банк може не відмовлятися від кредитування певних сегментів, але водночас обмежувати потенційний збиток завдяки участі спеціалізованих державних або приватних гарантійних інституцій. У термінах портфельного ризик-аналізу гарантія насамперед зменшує LGD, а отже - знижує рівень очікуваних кредитних збитків і потребу в капіталі на покриття ризику [24, с. 45].

Регуляторне значення гарантування проявляється в тому, що гарантія може визнаватися кваліфікованим видом забезпечення, що враховується при оцінці кредитного ризику та розрахунку резервів/капіталу відповідно до вимог НБУ та прийнятих банком внутрішніх процедур. Для окремих видів операцій, що мають підвищений ризиковий профіль, наявність належного забезпечення виступає важливим елементом мінімізації втрат і підвищення дисципліни

виконання зобов'язань позичальником. Гарантування не лише знижує ризиковість конкретної угоди, а й розширює інструментарій банку для керованого зростання кредитного портфеля без диспропорційного нарощування ризику концентрації [2; 3].

Ефективність механізму гарантування жорстко залежить від двох критичних факторів: фінансової стійкості гаранта та юридичної бездоганності документального оформлення. З позицій ризик-менеджменту гарант фактично стає «другим боржником», а тому банк повинен оцінювати його платоспроможність за зіставними стандартами, що й позичальника. У разі неплатоспроможності гаранта інструмент втрачає захисний ефект і перетворюється на формальне забезпечення, що не зменшує реальні втрати банку в момент дефолту [45].

Додатковою проблемою гарантії як форми забезпечення є те, що її «реальна вартість» для банку виявляється лише в момент настання гарантійного випадку, оскільки саме тоді перевіряється здатність гаранта виконати платіж та фактична можливість банку реалізувати своє право вимоги. Ця невизначеність посилюється юридичними ризиками: некоректні формулювання умов, прогалини щодо строків дії, обмеження у процедурі пред'явлення вимоги або наявність підстав для оскарження можуть істотно ускладнити отримання коштів. Саме тому банк має приділяти увагу не лише наявності гарантії, а й її змісту: чіткості тригерів настання гарантійного випадку, процедурі повідомлення, строкам виконання, переліку документів та відсутності двозначностей [46].

У практиці українських банків важливе місце займають державні програми гарантування, спрямовані на стимулювання кредитування МСБ та пріоритетних секторів економіки. Співпраця з державними або квазідержавними гарантійними механізмами дає можливість банкам розширювати кредитування клієнтів з недостатньою заставною базою, отримуючи при цьому покриття визначеної частки ризику. Для банку це означає потенційне зниження LGD, покращення ризикового профілю портфеля та більш

передбачуваний рівень збитків у несприятливих сценаріях, що особливо важливо при масштабуванні кредитних програм [13, с. 12].

Разом із тим державні гарантійні програми можуть мати проциклічний ефект: у періоди економічного підйому вони сприяють зростанню кредитування, але під час спадів саме тоді, коли ризики різко зростають, ресурси фондів можуть бути обмежені, а адміністративні процедури - ускладнені або сповільнені. У результаті фактична спроможність гарантійного механізму виконувати роль стабілізатора може знижуватися в пікові періоди ризику. Тому для банку критично важливо оцінювати не тільки формальні умови гарантії, а й інституційну спроможність фонду: регулярність фінансування, швидкість виплат, прозорість процедур та історію виконання зобов'язань [11, с. 12].

Створення резервів під кредитні операції є обов'язковим бухгалтерським і регулятивним механізмом, спрямованим на акумуляцію фінансових ресурсів для покриття очікуваних кредитних збитків. Запровадження МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» означало перехід від історичної моделі збитків до прогнозованої моделі *expected credit loss*, за якої банк визнає резерв не після фактичного дефолту, а завчасно - з урахуванням імовірності збитків та їх очікуваного розміру. Це підсилює принцип обережності у фінансовій звітності та зменшує ризик «запізнілого» відображення втрат, що було характерним для попередніх підходів [59].

Методологія ECL ґрунтується на трирівневій логіці, кожен з яких відповідає різному ступеню погіршення кредитного ризику. Етап 1 охоплює активи, щодо яких не відбулося суттєвого зростання кредитного ризику після первинного визнання, і резерв формується на рівні очікуваних збитків протягом 12 місяців. Етап 2 застосовується у випадку суттєвого зростання кредитного ризику, і тоді резерв розраховується на весь строк життя інструменту, що істотно збільшує його розмір. Етап 3 охоплює кредитно-знецінені активи, де резерв також розраховується на весь строк, а процентний дохід визнається на

основі амортизованої вартості, що помітно змінює фінансовий результат порівняно зі стандартними кредитами [23; 59].

Резервування має прямий вплив на ключові фінансові звіти та показники банку: з одного боку, резерв зменшує балансову вартість фінансових активів і впливає на структуру балансу, з іншого - витрати на формування резервів проходять через звіт про фінансові результати, знижуючи прибуток звітного періоду. У цьому сенсі резерви виступають не лише «технічним» інструментом покриття втрат, а й важливим механізмом обережного управління прибутковістю та капіталом: агресивне недорезервування підвищує короткостроковий прибуток, але збільшує вразливість до шоків; надмірне резервування - зменшує прибутковість, однак формує буфери стійкості [41].

Оцінка та моделювання ECL потребують розвиненої системи внутрішніх моделей, що базуються на трьох параметрах - PD, LGD, EAD, а також на прогностичних макроекономічних сценаріях і якісних індикаторах ризику. Для їх розрахунку банки використовують історичну статистику дефолтів, поведінкові дані клієнтів, галузеві ризик-профілі, інформацію щодо забезпечення, макроекономічні прогнози та експертні припущення. Відповідно, якість резервування прямо залежить від зрілості управління даними, адекватності методології моделей, контролю модельного ризику та кваліфікації персоналу, який відповідає за побудову й валідацію розрахунків [59].

Регуляторний нагляд за достатністю та адекватністю резервів здійснюється Національним банком України, який визначає мінімальні вимоги до класифікації активів, процедур оцінки ризику, порядку відображення резервів і загальної узгодженості застосованих підходів із регуляторними очікуваннями. НБУ може аналізувати релевантність даних, обґрунтованість припущень, коректність методологій та узгодженість результатів із фактичною якістю портфеля. Недостатність резервів, на думку регулятора, здатна спричинити застосування коригувальних заходів - від вимог щодо доформування резервів/капіталу до обмеження розподілу прибутку, що

безпосередньо впливає на стратегічну гнучкість та інвестиційну привабливість банку [2; 41].

Похідні фінансові інструменти у сфері кредитного ризику виступають інструментом активного хеджування та передачі ризику на фінансовий ринок, відрізняючись від класичних механізмів тим, що дозволяють не просто пом'якшувати наслідки ризику, а змінювати розподіл ризику між учасниками. Найпоширенішою формою є кредитні дефолтні свопи: банк як «покупець захисту» сплачує премію «продавцю захисту», який бере на себе обов'язок компенсувати втрати при настанні визначеної кредитної події щодо базового активу. Практична цінність CDS полягає в можливості зменшити економічний ризик без продажу кредиту та без розриву відносин із клієнтом, що особливо важливо для неліквідних кредитних активів [55, с. 478].

Разом із тим застосування CDS та інших деривативів породжує контрпартійний ризик: у критичний момент продавець захисту може виявитися неспроможним виконати зобов'язання, що знецінює хедж. Для мінімізації цього ризику банки встановлюють ліміти на контрагентів, використовують маржинальне забезпечення, механізми нетингу та кліринг через центрального контрагента. Такі інструменти підвищують надійність хеджування, але водночас ускладнюють операційну підтримку і потребують високої якості юридичної документації та управління ризиками [57, с. 412].

Окрім CDS, у практиці управління портфельним кредитним ризиком застосовується сек'юритизація та структуровані продукти, зокрема CDO, що передбачають формування пулу кредитних активів, його поділ на транші з різним рівнем ризику/дохідності та продаж інвесторам. У результаті банк може зменшити кредитну експозицію, покращити ліквідність і оптимізувати регулятивний капітал, оскільки частина ризику передається власникам траншів. Однак складність моделювання кореляцій дефолтів, асиметрія інформації та недостатня прозорість структурованих продуктів, як засвідчила криза 2007-2008 рр., здатні створювати системні ризики та посилювати нестабільність фінансового сектору [60, с. 134; 51, с. 212].

Регулювання операцій з похідними інструментами в Україні здійснюється в межах компетенції НБУ та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, причому для банків критичним є виконання вимог щодо обліку, оцінки ризиків, відображення позабалансових позицій і переоцінки за справедливою вартістю. Практична реалізація таких вимог передбачає наявність розвиненої інфраструктури управління ринковими даними, щоденного ризик-контролю, процедур маржинування та компетентних кадрів, здатних супроводжувати складні фінансові контракти [2; 5].

У підсумку гарантування, резерви та деривативи є взаємодоповнюючими інструментами управління кредитним ризиком, кожен з яких має власну оптимальну сферу застосування. Для наочного порівняння їхніх ключових характеристик доцільно узагальнити основні відмінності у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика інструментів управління кредитним ризиком

Інструмент	Основна функція	Ключовий фактор ефективності	Тип ризику, що зменшується
Гарантії	Трансфер ризику на третю сторону	Фінансова стійкість гаранта	LGD (індивідуальний ризик)
Резерви	Покриття очікуваних збитків	Якість моделей оцінки (ECL)	Очікувані втрати (портфельний)
Деривативи (CDS)	Хеджування / передача ризику	Надійність контрагента / ліквідність ринку	Портфельний / концентрації

Джерело: сформовано автором на основі [24; 45; 55; 59]

У підсумку гарантування, резерви та деривативи є взаємодоповнюючими інструментами управління кредитним ризиком, кожен з яких має власну оптимальну сферу застосування. Гарантії найбільш ефективні для індивідуально значних кредитів та операцій із підвищеним LGD за умови наявності фінансово стійкого гаранта; резерви є універсальним, обов'язковим і постійно діючим механізмом покриття очікуваних втрат по всьому портфелю; деривативи забезпечують гнучке ринкове хеджування концентрацій і

портфельних ризиків, але потребують розвиненої інфраструктури та контролю контрпартійного ризику. Ознакою зрілості ризик-менеджменту є інтеграція цих підходів у багаторівневу систему захисту, яка дозволяє одночасно підвищувати стійкість портфеля та зберігати конкурентоспроможну прибутковість кредитних операцій [26, с. 101; 59].

3.3. Політика реструктуризації проблемної заборгованості та робота з непрацюючими активами

Ефективна політика роботи з проблемними активами є критичною складовою системи управління кредитним ризиком, оскільки вона прямо впливає на капітал, ліквідність, прибутковість і репутаційний профіль банку. Формалізація такої політики у вигляді окремого внутрішнього документа розглядається як необхідна умова належного управління ризиками, адже відсутність єдиних правил часто зумовлює запізніле реагування, розбалансування відповідальності та накопичення збитків. Центральна мета політики NPL полягає у мінімізації економічних втрат за рахунок раннього виявлення ознак погіршення, швидкого втручання та системного застосування інструментів відновлення вартості, що водночас підтримує довіру інвесторів і збереження вартості бізнесу банку [38, с. 97].

Процес управління проблемною заборгованістю починається з раннього виявлення ризикових сигналів і своєчасної класифікації кредиту. Система моніторингу має фіксувати як «жорсткі» індикатори, так і «м'які» ознаки фінансових труднощів позичальника: затримки подання фінансової звітності, погіршення фінансових коефіцієнтів, порушення ковенантів, зниження оборотів, судові спори, негативні зміни в ринковому середовищі клієнта. Вчасне виявлення таких сигналів дозволяє банку перейти від реактивної моделі «гасіння пожежі» до превентивної моделі управління якістю активів [1, с. 56].

Відповідно до міжнародної практики та підходів регулятора, ключовим порогом для віднесення кредиту до непрацюючих є прострочення основних

платежів понад 90 днів, а подальша деталізація статусу залежить від оцінки ймовірності погашення та якості забезпечення. Точна класифікація є «точкою запуску» внутрішніх протоколів роботи з NPL: вона впливає на рівень резервування, порядок взаємодії підрозділів, інтенсивність моніторингу та вибір інструменту врегулювання. Затримка або помилка класифікації, як правило, призводить до недорезервування та втрати часу, що погіршує потенціал відновлення вартості активу [2; 41].

Ключовим інструментом роботи з проблемними активами виступає реструктуризація кредитних зобов'язань, тобто зміна первинних умов договору з метою відновлення платоспроможності позичальника та мінімізації втрат для банку. Її пріоритетність пояснюється тим, що реструктуризація у багатьох випадках забезпечує вищий рівень повернення коштів, ніж примусове стягнення, зменшує судові витрати, зберігає клієнтські відносини та дозволяє уникнути швидкої реалізації застави за заниженою ціною. Водночас рішення про реструктуризацію має базуватися на підтвердженні, що проблеми позичальника є переважно тимчасовими, а його бізнес має реалістичний потенціал відновлення грошового потоку [47, с. 203].

Спектр інструментів реструктуризації охоплює як «м'які», так і «жорсткі» заходи та найчастіше застосовується в комбінованому вигляді. До типових рішень належать подовження строку кредиту, зміна графіка платежів, зниження ставки або її тимчасова фіксація, капіталізація нарахованих процентів, перегляд валюти або структури боргу, а також конвертація частини зобов'язань в інші інструменти. Успішність реструктуризації визначається не формальним переглядом умов, а узгодженим планом фінансового оздоровлення, який має містити джерела погашення, контрольні показники, строки та механізми моніторингу [8].

Реструктуризація водночас створює ризики для банку, тому потребує жорстких запобіжників. Найсуттєвішим є ризик моральної небезпеки, коли позичальник очікує повторних «поступок» і не проводить необхідних змін у бізнесі, а також ризик повторного дефолту після реструктуризації, який

збільшує втрати часу та підвищує кінцевий LGD. Для мінімізації цих ризиків банки посилюють моніторинг, вводять фінансові ковенанти, вимагають додаткове забезпечення або особисті гарантії власників, встановлюють обмеження на дивіденди/виведення капіталу та можуть застосовувати механізми контролю цільового використання коштів [60, с. 203; 43, с. 145].

Якщо реструктуризація визнається недоцільною або не дала результату, банк переходить до етапу стягнення заборгованості із максимально активним використанням забезпечення. На практиці застосовуються дві основні траєкторії: позасудове врегулювання (домовленості, добровільний продаж активу, реалізація застави в рамках договірних процедур) і судове стягнення. Позасудові механізми зазвичай є швидшими та менш витратними, що робить їх пріоритетними за наявності правових підстав і готовності позичальника до співпраці. Судове стягнення, попри довготривалість і витратність, часто стає необхідним у разі конфлікту, відсутності ліквідного забезпечення або потреби примусового виконання вимоги [25, с. 34].

Робота з безнадійною заборгованістю передбачає очищення балансу та звільнення управлінських ресурсів шляхом продажу портфелів NPL спеціалізованим інвесторам або іншим формам відчуження прав вимоги. Продаж проблемних портфелів, навіть із суттєвим дисконтом, дозволяє банку швидко отримати часткове повернення коштів, зменшити навантаження на капітал, скоротити витрати на супровід та зосередитися на основній діяльності. Розмір дисконту відображає юридичні, операційні та ринкові ризики інвестора щодо подальшого стягнення боргів, а також якість документації та забезпечення за кредитами [49, с. 21].

Організаційною передумовою ефективної роботи з NPL є створення в банку спеціалізованого підрозділу або виділених команд із чітко визначеними повноваженнями та відповідальністю. Такі команди мають поєднувати фінансову експертизу (аналіз бізнесу та грошових потоків), юридичні компетенції (стягнення, банкрутство, забезпечення), навички переговорів і знання ринку проблемних активів. Оптимальна модель зазвичай поєднує

централізоване стратегічне управління (єдині стандарти, ліміти, контроль) із децентралізованим операційним виконанням (робота «на місцях» з урахуванням специфіки клієнта та регіону), що підвищує швидкість і результативність рішень [38, с. 97].

Політика роботи з NPL нерозривно пов'язана з регуляторними вимогами та безпосередньо впливає на здатність банку дотримуватися нормативів. Високий рівень непрацюючих кредитів є системним індикатором нестабільності, що підвищує увагу регулятора до якості активів, адекватності резервів і реалістичності планів зниження проблемної заборгованості. Надмірна концентрація NPL на балансі здатна погіршити достатність капіталу, обмежити можливості кредитування та вимагати коригувальних заходів [17; 2; 41].

Стратегічне значення політики роботи з проблемними активами визначається її прямим впливом на довгострокову вартість банку. Для узагальнення основних етапів та інструментів цього процесу доцільно представити їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові етапи та інструменти роботи з проблемними активами (NPL)

Етап	Основні завдання	Ключові інструменти / дії	Очікуваний результат
Раннє виявлення	Ідентифікація потенційних проблем на ранній стадії	Моніторинг фінансових кovenантів, "м'яких" індикаторів, поведінкових ознак	Перехід до превентивного управління
Класифікація	Визначення статусу проблемності (90+ днів, знецінення)	Оцінка ймовірності дефолту, аналіз забезпечення	Запуск відповідних протоколів роботи, формування резервів

Продовження таблиці 3.3

Етап	Основні завдання	Ключові інструменти / дії	Очікуваний результат
Реструктуризація	Відновлення платоспроможності позичальника	Пролонгація, зміна ставки/графіка, капіталізація відсотків	Максимізація повернення боргу, збереження відносин із клієнтом
Стягнення	Примусове повернення боргу (якщо реструктуризація неможлива)	Позасудове врегулювання, судове стягнення, реалізація застави	Отримання коштів від реалізації забезпечення
Очищення балансу	Виведення безнадійних активів з балансу	Продаж портфельів NPL, списання	Поліпшення якості портфеля, вивільнення капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 38; 47; 49]

Стратегічне значення політики роботи з проблемними активами визначається її прямим впливом на довгострокову вартість банку. Своєчасне відновлення вартості активів чи їх продаж із мінімізацією втрат покращує якість балансу, підвищує прибутковість, знижує волатильність фінансових результатів і позитивно впливає на ринкові оцінки банку. Натомість пасивна модель, що допускає накопичення NPL, підвищує витрати, погіршує репутацію, зменшує довіру інвесторів і руйнує акціонерну вартість. Інвестиції у зрілу систему управління NPL є фактично інвестиціями у фінансову міцність, стійкість та конкурентоспроможність банку [49, с. 21; 17].

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних основ, наявної практики та перспективних механізмів управління кредитним портфелем банку з акцентом на методи оцінки та мінімізації кредитних ризиків. Отримані результати дозволяють сформулювати низку ключових висновків, що підтверджують досягнення поставленої мети та вирішення основних завдань роботи.

На теоретичному рівні проведене дослідження підтверджує, що управління кредитним портфелем слід розглядати як динамічну, багаторівневу та інтегровану систему, яка відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості банку. Сутність цього процесу істотно виходить за межі адміністративного контролю окремих кредитних операцій і трансформується в стратегічний механізм балансування між трьома фундаментальними цілями банківської діяльності - прибутковістю, ризиком і ліквідністю. У цьому контексті кредитний портфель виступає не лише об'єктом управління, а й інструментом реалізації загальної бізнес-стратегії банку, а якість рішень у сфері кредитування безпосередньо визначає здатність банку адаптуватися до змін макроекономічного середовища.

Ключовою ланкою системи управління кредитним портфелем є кредитний ризик, який у сучасній теорії та практиці розглядається через призму трьох взаємопов'язаних параметрів - імовірності дефолту (PD), величини втрат у разі дефолту (LGD) та кредитної експозиції на момент дефолту (EAD). Саме така декомпозиція ризику створює методологічне підґрунтя для кількісного моделювання очікуваних та неочікуваних збитків і забезпечує перехід від реактивного до превентивного ризик-менеджменту. У цьому аспекті стандарти Базельський комітет з банківського нагляду та вимоги IFRS 9 відіграють визначальну роль, формуючи єдину логіку взаємозв'язку між ризиками, капіталом і фінансовими результатами банку.

Практичний аналіз діяльності АТ АКБ «Львів» засвідчив, що банк функціонує в межах сформованої та нормативно регламентованої системи управління кредитним ризиком, яка загалом відповідає вимогам Національний банк України. Банк демонструє здатність підтримувати кредитну активність навіть в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності, що свідчить про певний запас фінансової міцності та адаптивність бізнес-моделі. Прогнозна трансформація структури кредитного портфеля до 2025 року - з акцентом на фінансування відбудови економіки, поступове зростання роздрібного сегмента, диверсифікацію в бік технологічних і енергоефективних галузей, а також дедоларизацію - є логічною відповіддю на нові економічні реалії та державні програми підтримки.

Водночас результати дослідження дозволили виявити низку аспектів, що потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, аналіз кредитоспроможності корпоративних клієнтів залишається значною мірою експертно-орієнтованим, що підвищує ризик суб'єктивності рішень та ускладнює масштабування кредитного бізнесу. Стресове тестування кредитного портфеля, хоча й здійснюється відповідно до регуляторних вимог, може бути доповнене власними, більш чутливими сценаріями, адаптованими до регіональної структури портфеля та специфічних ризиків Західної України. Особливої уваги потребують і механізми роботи з проблемними активами (NPL), ефективність яких безпосередньо впливає на швидкість вивільнення капіталу та відновлення прибутковості.

Детальне дослідження інструментів мінімізації кредитного ризику підкреслило необхідність їх синергетичного застосування. Диверсифікація кредитного портфеля за галузевою, клієнтською, валютною та строковою ознаками залишається базовим способом зниження ризику концентрації, однак її ефективність істотно зростає лише за умови якісного аналітичного супроводу. Резервування за моделлю очікуваних кредитних збитків (ECL) відповідно до IFRS 9 трансформувалося з формальної бухгалтерської процедури в ключовий інструмент проактивного формування фінансових буферів, тісно пов'язаний з

якістю даних, макроекономічним прогнозуванням і внутрішніми моделями ризику. Кредитне гарантування, особливо в межах державних програм, відкриває можливості для розширення кредитування пріоритетних сегментів економіки за умови обмеження потенційних втрат, водночас вимагаючи ретельної оцінки платоспроможності гаранта та інституційної надійності таких механізмів.

Критично важливим напрямом оптимізації системи управління кредитним портфелем визнано побудову ефективної політики роботи з проблемними активами. Доведено, що перехід від пасивного підходу, орієнтованого переважно на резервування, до активної стратегії відновлення вартості активів є ключовою передумовою підвищення рентабельності та зниження навантаження на капітал. Для цього необхідно впроваджувати комплексну систему раннього попередження, розвивати гнучкі механізми реструктуризації на основі реалістичних планів фінансового оздоровлення позичальників, а також створювати спеціалізовані підрозділи з чітко визначеними цілями, компетенціями та показниками ефективності для роботи зі стягненням заборгованості й продажем портфелів NPL.

Головним підсумком дослідження є обґрунтування комплексного підходу до вдосконалення управління кредитним портфелем, який інтегрує чотири взаємопов'язані складові:

1. поглиблення аналітичної та модельної бази ризик-менеджменту з акцентом на кількісні методи та якість даних;
2. стратегічну диверсифікацію кредитного портфеля відповідно до структурних змін в економіці та регіональних особливостей;
3. повномасштабну імплементацію міжнародних стандартів управління ризиками (IFRS 9, Базель III/IV, принципи BCBS 239) як елементу корпоративного управління;
4. побудову професійної, активізованої системи управління проблемними активами, орієнтованої на відновлення вартості, а не лише на формальне очищення балансу.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить АТ АКБ «Львів» не лише мінімізувати потенційні кредитні втрати, а й сформувати оптимальну, стійку структуру активів, зорієнтовану на довгострокове фінансування економічного відновлення та розвитку регіону. У кінцевому підсумку це сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню прибутковості та посиленню конкурентних позицій банку на національному ринку банківських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврамчук Л., Костюк К. Вплив кредитної політики на якість кредитного портфеля банківських установ. Scientific Collection «InterConf+». 2022. № 27 (133). С. 101-107.
2. Базельський комітет з банківського нагляду. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements, 2010 (rev. 2011). URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (дата звернення: 06.03.2026).
3. Боднар О. А., Красноноженко В. О., Нестерчук Т. В., Тішечкіна К. В. Цифрові валюти центральних банків: нові можливості та ризики. *Modern Economics*. 2024. № 43. С. 16–23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-02)
4. Боднар О. А., Тішечкіна К. В., Іваненко Г. Ю., Тарасенко В. П. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 21–26. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/control-and-methods-of-minimizing/> (дата звернення: 06.03.2026).
5. Боднар О. А., Тішечкіна К. В., Іваненко Г. Ю., Тарасенко В. П. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 21-26. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/control-and-methods-of-minimizing/> (дата звернення: 06.03.2026).
6. Бугель Ю. Напрями удосконалення сучасних методів управління банківським кредитним портфелем. Галицький економічний вісник. 2010. Т. 2 (27). С. 157-163.
7. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : навч. посібник. Київ : Академія, 2020. 320 с.
8. Вербовенко І. В., Жарікова О. Б. Управління кредитним портфелем банку. Науково-редакційна колегія. 2022.

URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/zbirnik_tez_krugliy_stil_bss_19.12.2022_1.pdf#page=13 (дата звернення: 06.03.2026).

9. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа : підручник. Київ : Знання, 2018. 564 с.

10. Вовчок Я. І. Трансформація політики управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. Редакційна колегія. 2022. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econ_17.11.22.pdf#page=31 (дата звернення: 06.03.2026).

11. Волкова В. В., Власенко О. С. Підвищення якості кредитного портфеля як чинник мінімізації кредитного ризику банку. Економіка і організація управління. 2021. № 1. С. 76-85.

12. Глущенко С. В. Гроші, кредит, кредитний ринок : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 312 с.

13. Голуб В. М. Управління кредитним портфелем комерційного банку : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київ : КНЕУ, 2004. 232 с.

14. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 06.03.2026).

15. Дейнека О. В., Гапонько О. Ю., Москаленко А. О. Ієрархічна структура управління портфельним кредитним ризиком банку. Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19-20 листопада 2020 р. Суми : Сумський державний університет, 2020. С. 25-28.

16. Дзюблюк О. В. Банки і підприємства: кредитні аспекти взаємодії в умовах ринкової трансформації економіки : монографія. Тернопіль : Вектор, 2018. 324 с.

17. Добровольська О. В., Йолтухівський В. М. Ліквідне забезпечення як запорука якісної кредитної політики комерційного банку: практичний

аспект. Ефективна економіка. 2021. № 3.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_10 (дата звернення: 06.03.2026).

18. Добровольська О. В., Качула С. В., Льовкіна А. С. Фінансовий менеджмент кредитного ризику як запорука безпеки кредитної діяльності банку. Ефективна економіка. 2022. № 2.
URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/5937> (дата звернення: 06.03.2026).

19. Доценко І. О., Доценко В. В. Сутність та значення кредитної діяльності банку у сучасних умовах економічного розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12, ч. 1. С. 94-98.

20. Дуброва Н. П. Формування системи управління кредитною політикою банку. Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці. 2021. С. 138-145.

21. Єпіфанов А. О. Управління ризиками банків : монографія у 2-х томах. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2018.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6cbae1e8-32c1-4e8e-8e5b-62c11fa71d4e/content> (дата звернення: 06.03.2026).

22. Зверук Л. А., Лисенко Т. С. Управління кредитною діяльністю банківських установ: сутність, практика, напрями вдосконалення. Бізнес Інформ. 2019. № 1 (492). С. 349-357. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001013704> (дата звернення: 06.03.2026).

23. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. Київ : Національний банк України, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 06.03.2026).

24. Зеркаль А. В., Осипенко Є. І. Мікрокредитування та споживчі кредити в Україні. Фінансові важелі соціально-економічного механізму взаємодії суб'єктів господарювання різних типів та сфер діяльності. 2020. С. 24-27.

25. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. Офіційний вісник України. 2001. № 37. Ст. 1677. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01> (дата звернення: 06.03.2026).
26. Коваленко Д. І. Гроші та кредит: теорія і практика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
27. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2020. 356 с.
28. Камінський А. Б. Моделювання кредитного ризику банківського портфеля. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 89–104.
29. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 06.03.2026).
30. Лаптев М., Лаптев С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>
31. Миськів Г. Функціонування та розвиток кредитного ринку України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Растр-7, 2015. 360 с.
32. Коваленко В. В., Крухмаль О. В., Пластун О. Л. Банківський нагляд : навч. посібник. Суми : Університетська книга, 2021. 416 с.
33. Науково-технічна бібліотека Харківського національного економічного університету. Формування кредитного портфеля банку в сучасних умовах. 2012. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
34. Національний банк України : офіційне інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).
35. Никоненко А. О., Кононенко Г. І. Кредитна політика комерційного банку в ринкових умовах. Домінанти соціально-економічного розвитку України

в умовах інноваційного типу прогресу. Київський національний університет технологій та дизайну. 2021.

URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18737/1/DOMIN2021_P178-180.pdf (дата звернення: 06.03.2026).

36. Огляд банківського сектору. Лютий 2025. Київ : Національний банк України, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2025-roku> (дата звернення: 06.03.2026).

37. Похилько С. В., Новіков В. М. Аналіз існуючих підходів щодо управління та мінімізації кредитного ризику банку. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 53-63.

38. Приймак Н. В. Сутнісні характеристики кредиту як основного фінансового інструмента кредитування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 6. С. 7-16.

39. Примостка Г. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с. URL: <https://buklib.net/books/21908/> (дата звернення: 06.03.2026).

40. Прокопенко І. Ф. Основи банківської справи : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 384 с.

41. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 5-6. Ст. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 06.03.2026).

42. Про заставу : Закон України від 02.10.1992 р. № 2654-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 47. Ст. 642. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2654-12> (дата звернення: 06.03.2026).

43. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 р. № 351. Офіційний вісник України. 2016. № 61. Ст. 2047. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16> (дата звернення: 06.03.2026).

44. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. Офіційний вісник України. 2018. № 56. Ст. 1935. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 06.03.2026).

45. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 р. № 88. Офіційний вісник України. 2019. № 61. Ст. 2102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19> (дата звернення: 06.03.2026).

46. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 06.03.2026).

47. Про споживче кредитування : Закон України від 15.11.2016 р. № 1734-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 1. Ст. 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19> (дата звернення: 06.03.2026).

48. Ровенська В. В., Киркач В. Е. Кредитна політика та аналіз сучасного стану кредитного ринку України. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1 (55). С. 103-108.

49. Семенча І. Є. Ефективне управління кредитною діяльністю банку: системний погляд професійного менеджера. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 291-297. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-42> (дата звернення: 06.03.2026).

50. Снігурська Л. П. Банківські операції та послуги : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 350 с.

51. Ташлай Ю. Ю., Кононенко Г. І. Формування кредитної політики банку в сучасних умовах господарювання. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості. 2021. С. 236-240.

52. Тиркало Р. І., Гуцал І. С., Чайковський Я. І. Банківська справа : навч. посібник / за ред. Р. І. Тиркала. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 480 с.

53. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 06.03.2026).

54. Чуб П. М. Напрямки підвищення якості кредитних портфелів банків України. Міжнародна науково-практична конференція “Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації”. м. Тампере, Фінляндія. 2 жовтня 2024 р. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/10/02.html>

60. Altunbas Y., Marques-Ibanez D., van Leuvensteijn M., Zhao T. Market Power and Bank Systemic Risk: Role of Securitization and Bank Capital. Journal of Banking and Finance. 2022. Vol. 138. 106451. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106451>

61. Hull J. C. Risk Management and Financial Institutions. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2018. 848 p.

62. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management & Financial Services. 9th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2013. 768 p.

63. Saunders A., Cornett M. M. Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. 10th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 944 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

АТ АКБ «ЛЬВІВ»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(в тисячах гривень)

БАНК ЛЬВІВ

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН (БАЛАНС)
НА 31.12.2024

(тис. грн.)

Найменування статті	При- мітки	31.12.2024	31.12.2023
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	1 327 961	1 386 763
Інші залишки банків	7	555 236	555 590
Кредити та заборгованість клієнтів	8	8 873 996	6 794 995
Інвестиції в цінні папери	9	3 614 378	1 488 648
Основні засоби	10	432 700	272 990
Нематеріальні активи	10	51 075	60 423
Інші фінансові активи	11	6 404	40 551
Інші нефінансові активи	11	49 736	39 118
Усього активів		14 911 486	10 639 078
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	13	355 024	355 045
Кошти клієнтів	14	9 149 027	6 774 528
Інші залучені кошти	15	3 125 235	2 006 732
Поточні податкові зобов'язання		105 410	92 079
Відстрочені податкові зобов'язання	27	8 140	16 298
Резерви за зобов'язаннями	16	1 789	591
Зобов'язання за операціями з виплатами на основі акцій		26 048	16 590
Інші фінансові зобов'язання	17	284 538	236 140
Інші нефінансові зобов'язання	17	64 720	53 165
Субординований борг	18	519 193	212 645
Усього зобов'язань		13 639 124	9 763 813
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	713 370	713 370
Емісійні різниці	20	1 661	1 661
Незарєстрований статутний капітал	20	241 696	-
Інший додатковий капітал	20	22 184	22 184
Резерви та інші фонди банку		50 301	17 413
Резерви переоцінки	21	82 320	84 677
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		160 830	35 960
Усього власного капіталу		1 272 362	875 265
Усього зобов'язань та власного капіталу		14 911 486	10 639 078

Затверджено до випуску та підписано
24 квітня 2025 року

В.о. Голови Правління

В.В.Кузьо

В.Я.Макович
(032)232-36-40

Головний бухгалтер

М.М.Чипурко

Додаток Б

АТ АКБ «ЛЬВІВ»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(в тисячах гривень)



**ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ
ДОХІД
(ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ)
ЗА 2024 РІК**

(тис. грн.)			
Найменування статті	При- мітки	2024	2023
1	2	3	4
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	22	1 715 773	1 258 810
Процентні витрати	22	(898 767)	(685 807)
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)		817 006	573 003
Комісійні доходи	23	235 223	207 970
Комісійні витрати	23	(82 109)	(49 542)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій із іноземною валютою		38 899	38 294
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		634	27
Витрати від модифікації фінансових активів		(938)	(1 582)
Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів		(9 605)	(34 608)
Чистий (прибуток)/збиток від (зменшення)/збільшення резервів за зобов'язаннями		(1 198)	(509)
Чистий прибуток/(збиток) від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за амортизованою собівартістю		-	-
Інші операційні доходи	24	7 079	11 019
Витрати на виплати працівникам		(404 414)	(284 262)
Витрати зносу та амортизація		(57 066)	(42 478)
Інші адміністративні та операційні витрати	25	(213 812)	(178 391)
Прибуток/(збиток) до оподаткування		329 699	238 941
Витрати на податок на прибуток	26	(175 403)	(132 364)
Прибуток/(збиток) за рік		154 296	106 577
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
СТАТТІ, ЩО НЕ БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК			
Переоцінка основних засобів		1 105	3 072
Інший сукупний дохід після оподаткування		1 105	3 072
Усього сукупного доходу за рік		155 401	109 649

Затверджено до випуску та підписано
24 квітня 2025 року

В.о. Голови Правління

В.В.Кузьо

В.Я.Макошич
(032) 232-36-40



Головний бухгалтер

М.М.Чипурко

Додаток В

АТ АКБ «Львів»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(в тисячах гривень)



БАНК ЛЬВІВ

**ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ (ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ)
ЗА 2024 РІК**

(тис. грн.)

Найменування статті	При- мітки	Належить власникам банку							Неконтрольована частка	Усього власного капіталу
		статутний капітал	емісійні різниці та інший додатковий капітал	незарєстрований статутний капітал	резерви та інші фонди	резерви переоцінки	нерозподілений прибуток	усього		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Залишок на 31.12.2023		713 370	23 845	-	17 413	84 677	35 960	875 265	-	875 265
Вплив змін облікової політики, виправлення помилок та вплив переходу на нові та/або переглянуті стандарти і тлумачення		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на 31.12.2023		713 370	23 845	-	17 413	84 677	35 960	875 265	-	875 265
Усього сукупного доходу		-	-	-	-	1 105	154 296	155 401	-	155 401
прибуток/(збиток) за рік		-	-	-	-	-	154 296	154 296	-	154 296
інший сукупний дохід		-	-	-	-	1 105	-	1 105	-	1 105
Реалізований результат переоцінки основних засобів		-	-	-	-	(3 462)	3 462	-	-	-
Розподіл прибутку до резервних та інших фондів		-	-	-	32 888	-	(32 888)	-	-	-
Незарєстрований статутний капітал		-	-	241 696	-	-	-	241 696	-	241 696
Залишок на 31.12.2024	19	713 370	23 845	241 696	50 301	82 320	160 830	1 272 362	-	1 272 362