

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

КРАСЬКО ДІАНА ГРИГОРІВНА

УДК 336.717.8

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Антикризове управління депозитним та кредитним портфелем
банківських установ**

Освітня програма – Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу

Спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок

_____ Діана КРАСЬКО
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник: _____ Наталія КРИХІВСЬКА, к.е.н, доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФОП _____ Уляна АНДРУСІВ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ Лілія МАРИНЧАК
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ - 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут післядипломної освіти

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФОП

Уляна АНДРУСІВ

«_____» _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Красько Діані Григорівні

1. Тема роботи «Антикризове управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ»

керівник роботи Крихівська Наталія Олегівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом закладу вищої освіти від «17» грудня 2024 року № 313/12

2. Строк подання студентом роботи 20.01.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність АТ «Ощадбанк», спеціальна економічна і фінансова література, фахові наукові видання, Інтернет-джерела.

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

1. Теоретико-методичні основи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.

2. Аналіз депозитного та кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» в умовах кризових явищ.

3. Рекомендації з удосконалення антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.

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

Слайд 1 – Взаємозв'язок між депозитним та кредитним портфелем банку

Слайд 2 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Слайд 3 – Динаміка депозитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Слайд 4 – Структура депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за строком залучення та типами клієнтів

Слайд 5 – Динаміка кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Слайд 6 – Структура кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за типами позичальників та якістю кредитів

Слайд 7 – Динаміка показників ефективності та якості кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Слайд 8 – Інструменти антикризового управління депозитним портфелем комерційного банку

Слайд 9 – Система антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ

6. Дата видачі завдання 17.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та постановка завдання магістерської роботи	17.12.2024	виконано
2.	Розділ 1. Теоретико-методичні основи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ	24.12.2024	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз депозитного та кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» в умовах кризових явищ	02.01.2025	виконано
4.	Розділ 3. Рекомендації з удосконалення антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ	09.01.2025	виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	13.01.2025	виконано
6.	Оформлення роботи згідно встановлених вимог	17.01.2025	виконано
7.	Подання готової роботи з комплектом супровідних матеріалів на допуск до захисту	20.01.2025	виконано

Студент _____
(підпис)

Діана КРАСЬКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Наталія КРИХІВСЬКА
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 61 сторінку, 9 таблиць, 12 рисунків, перелік посилань на джерела із 41 найменування і 4 додатки.

Вивчення та впровадження системи антикризового управління є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності банківських установ, забезпечення їх фінансової стійкості та створення передумов для стабільного розвитку. Актуальність теми роботи обумовлюється не лише теоретичною значущістю, а й її практичним спрямуванням, адже результати дослідження можуть бути застосовані для вдосконалення діяльності банків в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес здійснення антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банку.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних та прикладних рекомендацій щодо здійснення антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.

У роботі досліджено особливості управління депозитним та кредитним портфелем банку; вивчено ключові підходи до розуміння сутності антикризового управління та його теоретичних засад; висвітлено особливості антикризового управління банками; проведено оцінку динаміки та структури депозитного портфеля АТ «Ощадбанк»; проаналізовано кредитний портфель АТ «Ощадбанк»; запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління депозитним та кредитним портфелем банків; удосконалено систему антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.

ДЕПОЗИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ,
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

The master's thesis contains 61 pages, 9 tables, 12 figures, a list of 41 references and 4 appendices.

The study and implementation of a crisis management system is extremely important for improving the efficiency of banking institutions, ensuring their financial stability and creating the preconditions for sustainable development. The relevance of the research topic is determined not only by its theoretical significance, but also by its practical orientation, since the research results can be used to improve the activities of banks in conditions of economic instability.

The object of the study is the process of anti-crisis management of the bank's deposit and loan portfolio.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied approaches to the implementation of crisis management of the deposit and loan portfolio of banks.

The paper investigates the peculiarities of managing the deposit and loan portfolio of a bank; studies the key approaches to understanding the essence of crisis management and its theoretical foundations; highlights the peculiarities of crisis management of banks; assesses the dynamics and structure of the deposit portfolio of JSC “Oschadbank”; analyzes the loan portfolio of JSC “Oschadbank”; offers recommendations for improving the management of the deposit and loan portfolio of banks; improves the system of crisis management of the deposit and loan portfolio of banks.

**DEPOSIT PORTFOLIO, LOAN PORTFOLIO, CRISIS MANAGEMENT,
CRISIS MANAGEMENT SYSTEM**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМ ТА КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	10
1.1 Сутність, структура та особливості управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.....	10
1.2 Методи та інструменти антикризового управління в банківському секторі..	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДЕПОЗИТНОГО ТА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	22
2.1 Оцінка структури та динаміки депозитного портфеля АТ «Ощадбанк».....	22
2.2 Аналіз кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» та ключових ризиків в умовах кризових явищ.....	30
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМ ТА КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	42
3.1 Запровадження інструментів ефективного управління депозитним портфелем у кризових умовах.....	42
3.2 Удосконалення системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банку.....	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА.....	63
ДОДАТКИ.....	68
Бібліографічна довідка	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми магістерської роботи зумовлена зростаючими викликами, які постають перед банківським сектором у сучасних умовах економічної нестабільності. Однією з ключових проблем банківських установ є управління депозитними та кредитними портфелями в кризових ситуаціях, що виникають через макроекономічні потрясіння, інфляційний тиск, зміни в регуляторній політиці та зниження платоспроможності клієнтів. Особливо гостро ця проблема проявляється у вигляді збільшення частки проблемних кредитів та нестабільності депозитної бази, що підриває фінансову стійкість банків і ставить під загрозу їхню конкурентоспроможність.

Значущість обраної теми також зумовлена необхідністю пошуку ефективних антикризових інструментів управління, які дозволять знизити ризики, пов'язані з погіршенням якості кредитного портфеля, та одночасно забезпечити залучення стабільного обсягу депозитів. Урахування взаємозв'язку між кредитним та депозитним портфелем є ключовим для формування стратегії, яка дозволяє банку не лише адаптуватися до кризових умов, а й зберегти рентабельність та ліквідність. Розробка та впровадження сучасних підходів до антикризового управління дозволяє досягати балансу між задоволенням потреб клієнтів і мінімізацією фінансових ризиків. Актуальність цієї теми обумовлюється не лише теоретичною значущістю, а також її практичним спрямуванням, адже результати дослідження можуть бути застосовані для вдосконалення діяльності банків в умовах економічної нестабільності.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Значний внесок у дослідження питань антикризового управління банківською діяльністю зроблено такими вченими, як: С. Азаренков, О. Драган, Я. Жовтанецька, Л. Маринчак, А. Мільчакова, А. Ошийко, Ю. Ребрик та інші.

Однак, зазначимо, що серед наукових доробок недостатньо уваги приділяється питанням антикризового управління депозитним та кредитним

портфелем банківських установ. Вивчення та провадження антикризового управління депозитним та кредитним портфелем є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності банківських установ, забезпечення їх фінансової стійкості та створення передумов для стабільного розвитку.

Об'єктом дослідження є процес здійснення антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо здійснення антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних та прикладних рекомендацій щодо здійснення антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.

Для досягнення окресленої мети поставлено та вирішено такі завдання:

- окреслити особливості управління депозитним та кредитним портфелем банку;
- вивчити ключові підходи до розуміння сутності антикризового управління та його теоретичних засад;
- висвітлити особливості антикризового управління банками;
- оцінити динаміку та структуру депозитного портфеля АТ «Ощадбанк»;
- проаналізувати кредитний портфель АТ «Ощадбанк»;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління депозитним та кредитним портфелем банків;
- удосконалити систему антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ.

Методи дослідження. У ході дослідження було використано такі методи: теоретичне узагальнення, систематизація інформації, розрахунково-аналітичні підходи, методи порівняльного та статистичного аналізу, а також табличні та графічні способи представлення результатів.

Інформаційною основою роботи слугували наукові видання, а саме: монографії, статті у науковій періодиці, тези доповідей на конференціях,

статистичні дані, фінансова звітність комерційного банку, а також ресурси, доступні в мережі Інтернет.

Наукова новизна полягає в удосконаленні системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ, яка враховує тісний взаємозв'язок між депозитними та кредитними операціями банку, з метою підвищення їх ефективності у кризових умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування удосконаленої системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем у діяльності банківських установ в умовах економічної нестабільності.

Магістерська робота включає вступ, три розділи з висновками до кожного з них, загальні підсумкові висновки, перелік посилань на джерела та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМ ТА КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Сутність, структура та особливості управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ

Стабільне функціонування банківської установи забезпечується розробкою науково обґрунтованої стратегії, яка включає ефективне планування депозитної діяльності та управління кредитним портфелем, що впливає на дохідність, ліквідність і рівень ризику банку. Це зумовлено тим, що залучені кошти, отримані в ході депозитної діяльності, формують основу ресурсної бази банку, яка забезпечує можливість проведення активних операцій. Одночасно кредитний портфель є ключовим інструментом, що визначає дохідність банку та рівень ризиковості його діяльності.

Депозитний портфель займає важливе місце у фінансовій діяльності банку, оскільки забезпечує залучення грошових коштів, які використовуються для кредитування та здійснення інших банківських операцій. Депозитний портфель визначають як сукупність коштів на депозитних рахунках клієнтів, залучених банком на договірній основі [1]. Під депозитним портфелем варто розуміти сукупність всіх депозитних ресурсів, що розміщені у банку. До депозитного портфеля включають депозити від фізичних та юридичних осіб, а також інших фінансових установ. Депозитний портфель є ключовим джерелом фінансування банківської діяльності, оскільки він здатен забезпечити стабільність та відносно дешеве залучення коштів. Крім того, він визначає обсяг грошових ресурсів, які банк може направити на кредитування та надання інших фінансових послуг. Водночас, структура депозитного портфеля може мати вплив на фінансову стабільність банку.

Одним з ключових напрямків роботи українських банків є залучення коштів юридичних і фізичних осіб шляхом відкриття депозитних рахунків. Залучені кошти банки використовують для своїх операцій, забезпечуючи при цьому повернення вкладів та виплату відсотків [2].

Основні аспекти економічної сутності депозитного портфелю банку включають [2]:

- джерело фінансування: депозити виступають одним із основних джерел фінансування банку. Кошти, залучені від вкладників, можуть бути використані банком для надання кредитів та здійснення інших фінансових операцій;
- відсоткова ставка: банк виплачує вкладникам відсотки на їхні вклади, ставка яких визначається банком і може бути як фіксованою, так і змінюватися залежно від економічних умов;
- термін вкладу: депозити надаються на певний строк, що дозволяє банку планувати подальше використання цих коштів;
- ризики та ліквідність: банк має враховувати ризики, пов'язані з депозитами, зокрема ймовірність дострокового зняття коштів вкладниками, що може вплинути на ліквідність банку та здатність виконувати фінансові зобов'язання;
- функція посередника: банк, використовуючи депозити, виконує роль посередника між секторами економіки, забезпечуючи вкладникам можливість зберігати свої кошти і надаючи їх у вигляді кредитів позичальникам.

Формування депозитного портфелю є постійним циклічним процесом, який включає кілька етапів [3]:

- аналіз (дослідження «поведінки» грошових коштів на рахунках клієнтів);
- планування (орієнтація залучення коштів клієнтів на пріоритетні депозитні рахунки);
- робота по залученню клієнтів (впровадження нових продуктів, гнучка тарифна політика і індивідуальна робота з клієнтами);
- контроль.

За економічним змістом депозити можна поділити на чотири групи [2]: короткострокові (до запитання), на певний строк (депозитні сертифікати), ощадні (ощадкнижка) та депозити на вимогу (банківські векселі). Депозити банківських установ належать різним власникам, зокрема: некомерційним організаціям, домогосподарствам, органам державного управління, нефінансовим корпораціям та іншим фінансовим установам.

Основною метою управління депозитним портфелем комерційного банку є: задоволення попиту клієнтів на вигідні умови розміщення депозитів, підтримка ліквідності банку, отримання достатньої маржі, що визначається різницею між процентними доходами за кредитами та процентними витратами за депозитами, а також формування стабільних прибутків, розподіл яких сприятиме узгодженню інтересів усіх стейкхолдерів [2].

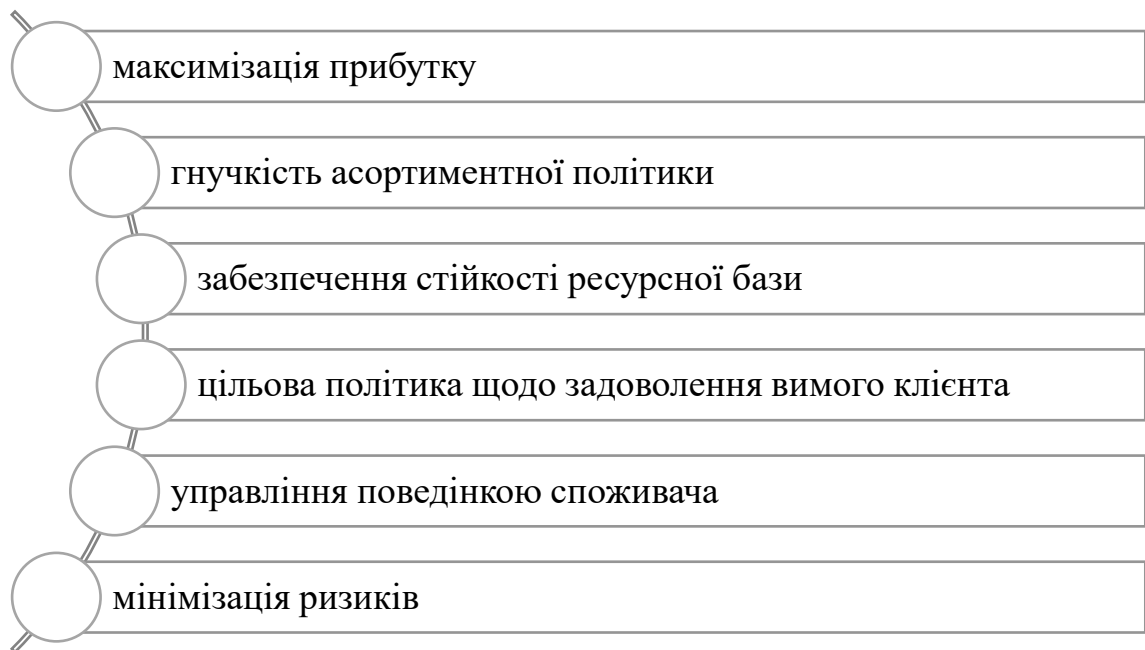


Рисунок 1.1 – Основні завдання управління депозитним портфелем комерційного банку [2]

Ефективність управління депозитним портфелем визначає ключові показники діяльності банку, такі як рентабельність і ліквідність, що, в свою

чергу, безпосередньо впливають на стабільність банку та його здатність здійснювати активні операції.

Отже, депозитний портфель є ключовим елементом, що поєднує управління зобов'язаннями та активами, і від його оптимізації та збалансованості залежить ефективність виконання кредитної функції банку.

Основною складовою активних операцій банківської установи є кредитні операції, які приносять найбільший прибуток. Сукупність кредитних операцій банку відображені у кредитному портфелі.

Автори [4; 5] визначають кредитний портфель як складний процес управління, що відображає вибір напрямків інвестування та планування дій, виокремлюючи особливу роль кредитування серед інших послуг, які надає банк.

Структура кредитного портфеля є важливим інструментом для аналізу ефективності кредитної політики, а також управління кредитним портфелем та ризиками. Відповідно до фінансової звітності банку, узагальнимо класифікацію кредитних активів для потреб аналізу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Структура сучасного кредитного портфеля банку

Критерій класифікації	Категорії
За категорією позичальників	Кредити, надані юридичним особам
	Кредити, надані фізичним особам
	Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування
	Іпотечні кредити
За рівнем ризику (якістю)	Працюючі кредити
	Не знецінені кредити
	Знецінені кредити
	Первісно знецінені кредити

Джерело: сформовано автором на основі [6-9]

Варто зауважити, що кредитний портфель комерційного банку не може функціонувати без належного управління. При чому управління кредитним

портфелем банку тісно пов'язане з ризиками, які супроводжують проведення кредитних операцій.

Кредитний портфель банку піддається впливу основних видів ризиків, характерних для фінансової діяльності: ризику ліквідності, процентного ризику та кредитного ризику. Ефективне управління кредитним ризиком вимагає від банку постійного моніторингу структури портфеля позик та його якісного складу. У процесі балансу між прибутковістю та ризиком банк змушений обмежувати рівень прибутку, мінімізуючи надмірні ризики. Для цього необхідно реалізовувати політику диверсифікації ризиків та уникати їхньої концентрації. [10].

Основні етапи управління кредитним портфелем банку представлено на рисунку 1.2.

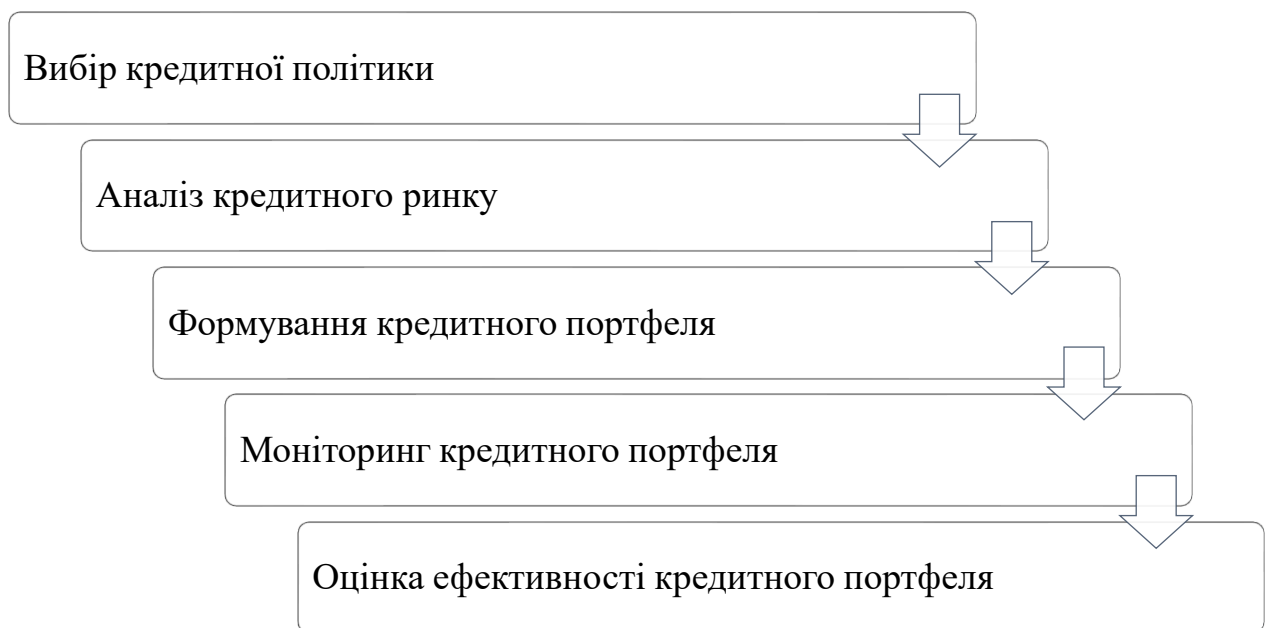


Рисунок 1.2 – Етапи управління кредитним портфелем банку

Джерело: уточнено автором на основі [10]

Надійність банку має важливе значення для акціонерів, підприємств і населення, які виступають вкладниками та користувачами банківських послуг. Втрата депозитів може завдати шкоди як значним заощадженням клієнтів, так і

капіталу багатьох компаній. Ефективне управління якістю портфеля передбачає регулярну оцінку його стану, а також контроль за ліквідністю, ризиками та прибутковістю, які функціонують як єдина взаємопов'язана система.

Отже, управління депозитним і кредитним портфелем банку є ключовим елементом його діяльності, оскільки забезпечує баланс між залученням ресурсів і їх ефективним використанням. Оптимізація цих портфелів сприяє підтриманню ліквідності, мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного прибутку. Для досягнення цих цілей банк повинен здійснювати постійний моніторинг, аналіз і диверсифікацію, враховуючи економічне середовище, зовнішні загрози, а також потреби клієнтів.

1.2 Методи та інструменти антикризового управління в банківському секторі

Аналіз наукових підходів до визначення антикризового управління свідчить, що це поняття трактується як:

- сукупність заходів, спрямованих на ідентифікацію кризових факторів, профілактику, своєчасну діагностику, запобігання та усунення кризових явищ [11];
- ефективно організоване управління, що здійснюється на постійній основі, для реалізації якого застосовується арсенал специфічних методів, що націлені на попередження та подолання фінансової кризи [12];
- інтегрований процес, що охоплює превентивні та реактивні антикризові дії [13; 14];
- частина механізму запобігання банкрутству [15];
- елемент забезпечення економічної та фінансової безпеки [16; 17];
- використання соціально-економічних інструментів для стабілізації [18].

Антикризове управління в банківській установі можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій,

а в разі їх появи – на реалізацію спеціальних дій для мінімізації негативних наслідків. Цей набір заходів має формуватися з урахуванням характеру кризи, її інтенсивності та сфери впливу. Ефективність таких заходів досягається завдяки впровадженню узгодженого плану дій на всіх рівнях управління банком [19].

Антикризове управління реалізується на трьох основних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівнях (рис. 1.3)

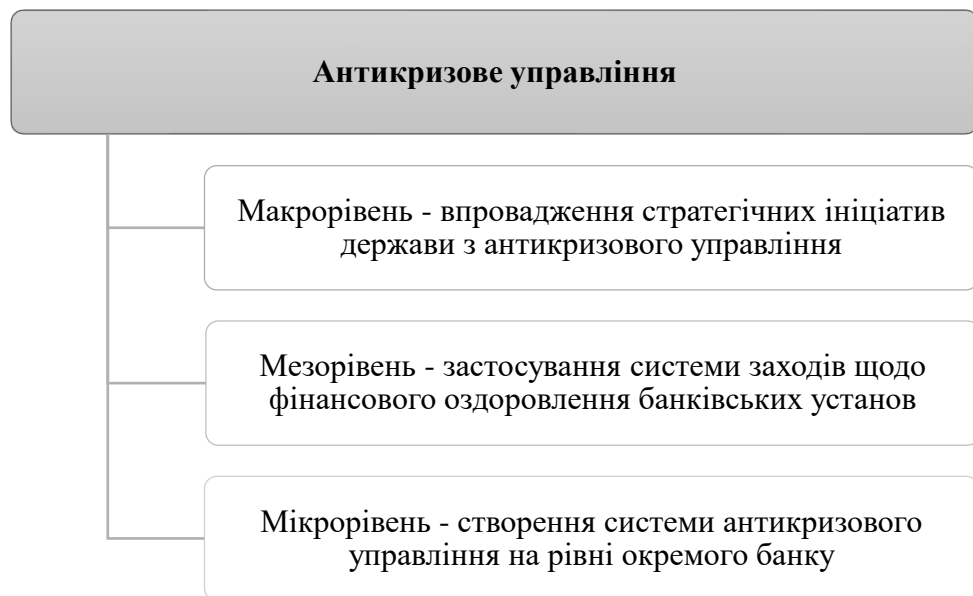


Рисунок 1.3 – Рівні антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі [13; 20]

У процесі антикризового управління застосовуються різноманітні фінансові, організаційні, маркетингові та аналітичні інструменти, спрямовані на подолання кризових явищ. Основною метою фінансових інструментів є забезпечення фінансової стабільності банку. У межах цієї групи виділяють такі напрями роботи: управління прибутковістю, підтримка ліквідності, підвищення рівня капіталізації, оптимізація активів та зобов'язань тощо [19].

Організаційні інструменти охоплюють: реорганізацію неплатоспроможних банків (шляхом злиття, виділення, приєднання, перетворення чи реструктуризації); управління кадровим потенціалом (формування оптимальної структури персоналу, скорочення робочого часу або

підрозділів, які не впливають на основну діяльність банку); аутсорсинг, що дозволяє зосередитися на ключових напрямках діяльності, зменшити витрати, підвищити ефективність, спростити організаційну структуру та збільшити прибутковість [19].

Серед маркетингових інструментів важливими є створення позитивного іміджу банку та застосування бенчмаркінгу. Формування позитивного іміджу здійснюється через маркетингові заходи: рекламні кампанії, які впливають на потенційних і поточних клієнтів, а також соціально важливі ініціативи, що сприяють довірі з боку населення. Бенчмаркінг у банківській сфері передбачає систематичний аналіз конкурентів, визначення їх сильних сторін та використання успішних практик у власній діяльності [19].

У процесі антикризового управління банком доцільно використовувати такі аналітичні інструменти, як вартісний аналіз (VAR), GAP-аналіз (аналіз розривів ліквідності), а також стрес- і бек-тестування. Ці інструменти дозволяють виявляти як реальні, так і потенційні кризові явища та загрози, завдяки їхній специфічній предметній спрямованості [19].

Систему антикризового управління банком визнають в якості взаємопов'язаного комплексу заходів і засобів, що побудований на принципах і механізмах управління, що в сукупності забезпечують досягнення кінцевих результатів у реалізації антикризових стратегій [21]. Її ефективність ґрунтується на дотриманні ключових принципів, представлених у таблиці 1.2, які дозволяють створити дієву систему попередження та нейтралізації кризових явищ.

Функціонування системи антикризового управління базується також на виконанні основних, пов'язаних і специфічних функцій.

Основні функції є фундаментом антикризового управління як управлінського процесу. Специфічні функції визначаються унікальними особливостями антикризового управління. Пов'язуючі функції забезпечують взаємодію між основними та специфічними функціями, створюючи безперервний і ефективний процес управління кризовими ситуаціями.

Таблиця 1.2 – Принципи антикризового управління

Принцип	Сутність
Постійна готовність до реагування	Банки мають бути готові оперативно реагувати на порушення рівноваги, спричинені зовнішніми та внутрішніми чинниками.
Превентивність	Орієнтація на запобігання кризовим явищам та їх раннє виявлення.
Об'єктивність	Урахування не лише видимих проявів кризи, але й глибинних причин її виникнення.
Бюджетування та планування діяльності	Забезпечення планування можливих сценаріїв кризових ситуацій та відповідного бюджету для їх вирішення.
Терміновість реагування	Кризи швидко розвиваються, тому необхідно забезпечити миттєве впровадження антикризових заходів.
Адекватність	Витрати на антикризові дії мають бути пропорційними до масштабів кризової ситуації.
Системність	Інтеграція антикризових заходів у єдину, узгоджену систему дій.
Послідовність реагування	Проблеми вирішуються відповідно до їхньої важливості та терміновості.
Адаптивність менеджменту	Здатність керівництва швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризових умовах банк спочатку має використовувати власні ресурси, залучаючи зовнішні лише за потреби.
Ефективність	Орієнтація на досягнення оптимальних результатів за найменших витрат.
Науковість	Застосування методів і підходів, що ґрунтуються на наукових дослідженнях.
Професіоналізм	Учасники антикризових заходів мають володіти високим рівнем компетентності, знань і досвіду.
Ситуативний підхід	Використання інструментів і заходів, які відповідають специфіці конкретної кризи.
Орієнтація на довгостроковий результат	Антикризові заходи повинні сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей банку.
Контроль	Постійний моніторинг виконання запланованих антикризових дій.
Оптимальність процедури санації	Обрання найбільш ефективної форми та методів відновлення фінансової стабільності.
Законність	Антикризове управління повинно повністю відповідати нормам чинного законодавства.

Джерело: узагальнено автором на основі [21]

Залежно від стадії розвитку кризи, антикризове управління може бути превентивним або реактивним [13]. Превентивне управління спрямоване на запобігання можливим загрозам, тоді як реактивне характеризується конкретними цілями, чітким плануванням і своєчасним впровадженням заходів для подолання кризи.

В умовах постійної нестабільності економічної та фінансової ситуації пріоритетом є превентивне антикризове управління. На цьому етапі особливу увагу приділяють моніторингу фінансового стану банку та оцінці ймовірності виникнення кризових явищ.

Моніторинг — це систематичне спостереження за об'єктами, процесами чи явищами, збирання та аналіз даних для прогнозування тенденцій розвитку й ухвалення управлінських рішень [22]. У рамках моніторингу фінансового стану банку виконуються такі дії: нагляд за об'єктом моніторингу, розробка критеріїв оцінки стану банку, регулярний збір та аналіз інформації відповідно до встановлених критеріїв, а також формулювання висновків. Цей процес має проводитися на регулярній основі, щоб забезпечити своєчасне виявлення негативних тенденцій [23].

У разі виявлення відхилень від нормативних параметрів проводиться діагностика фінансового стану банку, що передбачає глибокий аналіз і виконується за певним графіком або в разі необхідності.

Якщо діагностика підтверджує наявність кризових явищ або високий ризик їх виникнення, застосовуються інструменти реагуючого антикризового управління. Їх вибір залежить від типу кризи, її масштабів та особливостей діяльності банку.

Після реалізації антикризових заходів можливі два основні сценарії:

1. Успішне подолання кризи. У цьому випадку стабілізуються наслідки кризи, і банк повертається до звичного режиму превентивного управління.

2. Негативні результати фінансової санації. Якщо криза мала руйнівні наслідки й відновити стабільність не вдалося, банк проходить процедуру ліквідації.

Таким чином, ймовірність виникнення кризових ситуацій у банківській діяльності вимагає впровадження системи заходів для їх попередження та мінімізації негативних наслідків. Антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення стійкості банківської установи.

Отже, ефективне антикризове управління в банківській діяльності має ключове значення для забезпечення фінансової стабільності установи в умовах економічної нестабільності. Превентивний підхід, заснований на систематичному моніторингу фінансового стану банку, дозволяє завчасно виявляти потенційні загрози й розробляти відповідні заходи реагування. Важливим елементом є діагностика, що спрямована на глибокий аналіз ситуації й ідентифікацію основних причин кризи. Інструменти реагуючого антикризового управління адаптуються до типу кризи, її глибини та особливостей функціонування банку, забезпечуючи гнучкість та ефективність у розв'язанні проблем. Успішна реалізація антикризових заходів дозволяє банку стабілізувати ситуацію й повернутися до звичного режиму роботи. У випадку значних збитків або неможливості відновлення платоспроможності здійснюється процедура ліквідації. Таким чином, комплексний підхід до антикризового управління, що включає моніторинг, діагностику та інструменти реагування, є необхідною умовою мінімізації негативних наслідків кризових явищ і забезпечення довгострокової стабільності банківської установи.

Висновки до розділу 1

Управління депозитним і кредитним портфелем є одним із ключових аспектів функціонування банку, оскільки воно забезпечує ефективний розподіл ресурсів та підтримання фінансової рівноваги. Оптимізація цих портфелів сприяє збереженню ліквідності, зниженню ризиків і забезпеченню стабільного прибутку. Для досягнення цих цілей банк має регулярно аналізувати стан портфелів, враховуючи зміни в економіці, зовнішні виклики та потреби клієнтів.

Ефективне антикризове управління є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості банку в умовах нестабільності. Завчасний моніторинг і аналіз дозволяють виявляти потенційні ризики та своєчасно реагувати на них. Особливу увагу слід приділяти діагностиці, що спрямована на глибоке дослідження причин кризи й формування стратегій для її подолання.

Гнучкість та адаптивність є основою ефективного реагування на кризові ситуації. Вибір інструментів антикризового управління залежить від характеру та масштабу проблеми, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки й поступово стабілізувати фінансовий стан банку. У крайніх випадках, за неможливості відновлення платоспроможності, здійснюється ліквідація установи.

Загалом комплексний підхід до антикризового управління, що включає моніторинг, діагностику та заходи реагування, є необхідним для ефективного подолання кризових ситуацій і забезпечення стійкого розвитку банку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДЕПОЗИТНОГО ТА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1 Оцінка структури та динаміки депозитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Депозитний портфель банку є важливим індикатором його фінансової стабільності, а також довіри клієнтів до установи. В умовах економічної нестабільності та кризових явищ банківська система зазнає значного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть суттєво змінювати структуру та динаміку депозитних зобов'язань.

АТ «Ощадбанк» – одна з найбільших банківських установ України, що належить до категорії державних банків. Заснований у 1991 році, банк є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України. АТ «Ощадбанк» відіграє ключову роль у фінансовій системі країни, забезпечуючи широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб [24].

Особливістю банку є його гарантії збереження вкладів фізичних осіб державою в повному обсязі, що підвищує рівень довіри клієнтів. Завдяки розгалуженій мережі відділень по всій території України, АТ «Ощадбанк» забезпечує доступність своїх послуг навіть у віддалених регіонах, залишаючись надійним фінансовим партнером для мільйонів клієнтів [24].

АТ «Ощадбанк» як один з найбільших державних банків України відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності банківського сектору країни. Оцінка його депозитного портфеля в кризових умовах дозволяє виявити особливості формування клієнтської бази, визначити зміну пріоритетів вкладників та оцінити ефективність управління ресурсами в умовах економічних викликів.

Тому, важливо провести аналіз структури та динаміки депозитного портфеля АТ «Ощадбанк». Особливу увагу приділити питанню впливу

економічної нестабільності на депозитну базу банку, виявленню основних тенденцій і змін у її формуванні, а також оцінці здатності банку адаптуватися до складних умов ринку.

Таблиця 2.1 - Аналіз структури пасивів та зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки

Показник, млн. грн	Рік			Приріст, %
	2021	2022	2023	
Пасиви	234907	269189	346474	47,49
Капітал	21870	22164	28709	31,27
Зобов'язання, з них:	213037	247025	317765	49,16
Частка у пасивах, %	90,69	91,77	91,71	1,13
Кошти клієнтів	191453	233940	302973	58,25
Частка у пасивах, %	81,50	86,91	87,44	7,29
Частка у зобов'язаннях, %	89,87	94,70	95,34	6,09
Рентабельність депозитного портфеля, %	0,56	0,30	2,23	298,53

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Відповідно до проведеного аналізу структури та динаміки пасивів і зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2021-2023 роки, варто зауважити зростання пасивів протягом аналізованого періоду на 47,49% – з 234907 млн. грн. у 2021 році до 346474 млн. грн. у 2023 році. Таке зростання свідчить про ефективне залучення банком ресурсів для підтримки діяльності та розширення фінансових операцій. Позитивною є динаміка власного капіталу, який збільшився на 31,27% за аналізований період, досягнувши 28709 млн. грн. у 2023 році. Це позитивно впливає на фінансову стійкість банку, хоча темпи зростання капіталу поступаються темпам зростання пасивів. Основну частку у структурі пасивів банку становлять зобов'язання, які характеризуються зростанням від 213037 млн. грн. у 2021 році до 317765 млн. грн. у 2023 році (+49,16%). Частка зобов'язань у структурі пасивів залишилася стабільною – понад 91%. Це свідчить

про стійку залежність банку від залучених коштів для забезпечення операційної діяльності.

Обсяг депозитних ресурсів, як основного джерела залучених коштів, зростає на 58,25% до рівня 302973 млн. грн. у 2023 році. Їх частка у структурі пасивів підвищилася з 81,50% у 2021 році до 87,44% у 2023 році (+7,29%). Це демонструє зростання довіри клієнтів до банку навіть в умовах економічної нестабільності. При цьому варто зазначити, що питома вага депозитного портфеля у складі зобов'язань збільшується з 89,87% у 2021 році до 95,34% у 2023 році (+6,09%). Це підкреслює його домінуючу роль у формуванні ресурсної бази банку.

Значення рентабельності депозитного портфеля збільшилося з 0,56% до 2,23%, що свідчить про значне підвищення прибутковості банківських операцій із використанням депозитів.

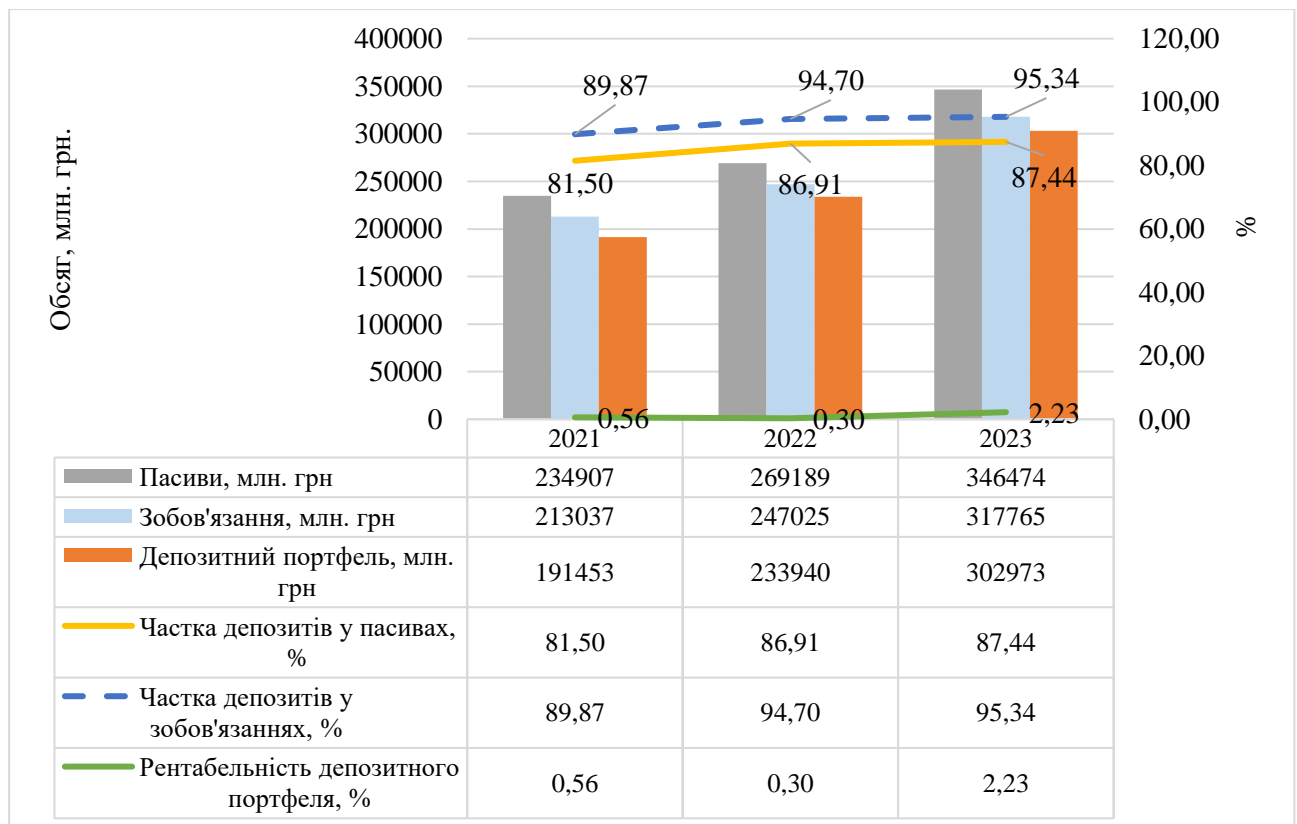


Рисунок 2.1 – Динаміка пасивів, зобов'язань та депозитних ресурсів АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Отже, варто зауважити, що АТ «Ощадбанк» демонструє позитивні зміни у структурі пасивів і зобов'язань, що відображає здатність банку адаптуватися до складних економічних умов. Зростання обсягу коштів клієнтів свідчить про ефективну депозитну політику та підвищення довіри клієнтів. Водночас, незмінна висока частка зобов'язань у структурі пасивів акцентує увагу на залежності банку від зовнішніх джерел фінансування. Загалом, досліджуваний банк зберігає стабільну фінансову основу для подальшого розвитку.

Аналіз структури депозитного портфеля в розрізі термінів залучення коштів (табл. 2.2) та типів клієнтів (табл. 2.3) є ключовим елементом для своєчасного виявлення потенційних ризиків і розробки ефективних заходів їх мінімізації, що є важливим з точки зору антикризового управління. По-перше, структура депозитів за термінами дозволяє банку оцінити можливості оперативного покриття зобов'язань у разі відтоку коштів. Короткострокові депозити створюють ризик ліквідності, тому важливо своєчасно ідентифікувати дисбаланси, які можуть викликати фінансові труднощі. По-друге, аналіз депозитного портфеля за типами клієнтів дає змогу виявити, які сегменти клієнтської бази є найбільш вразливими до кризових явищ, таких як економічна нестабільність чи зміни процентних ставок. Залежність від вузького кола клієнтів або одного типу депозитів може створювати критичні ризики в умовах кризи.

Аналіз структури депозитного портфеля банку за строками залучення показує значні зміни в динаміці та структурі за період 2021–2023 років.

Загальний обсяг депозитів за цей період зріс на 58,25% і досяг 302 973 млн. грн. у 2023 році. Зокрема, строкові депозити зросли з 75 334 млн. грн. у 2021 році до 99 381 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про приріст на 31,92%. Однак, рахунки до запитання продемонстрували ще більш динамічне зростання – їх обсяг збільшився на 75,33%, досягнувши 203 592 млн. грн. у 2023 році.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за строком залучення

Показник, млн. грн	Рік			Приріст, %
	2021	2022	2023	
Строкові депозити	75334	78929	99381	31,92
Питома вага строкових вкладів у депозитному портфелі, %	39,35	33,74	32,80	-16,64
Рахунки до запитання	116119	155011	203592	75,33
Питома вага рахунків до запитання у депозитному портфелі, %	60,65	66,26	67,20	10,79
Усього депозитів	191453	233940	302973	58,25

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Попри збільшення абсолютних показників строкових депозитів, їх питома вага у депозитному портфелі зменшилася з 39,35% у 2021 році до 32,80% у 2023 році, що свідчить про скорочення на 16,64%. Натомість частка рахунків до запитання зросла з 60,65% у 2021 році до 67,20% у 2023 році, збільшившись на 10,79%.

Ці зміни вказують на зміну поведінки клієнтів банку. Зростання частки рахунків до запитання може бути пов'язане з прагненням клієнтів зберігати кошти у більш ліквідній формі, що характерно для періодів економічної нестабільності або кризових умов. Зменшення питомої ваги строкових депозитів свідчить про зниження готовності клієнтів розміщувати кошти на тривалий термін, що може бути наслідком недостатньої довіри або змін у депозитній політиці банку.

Для підвищення стійкості банку в кризових умовах важливо приділити увагу збалансуванню структури депозитного портфеля. Строкові депозити забезпечують стабільну ресурсну базу, тому необхідно вдосконалювати пропозиції банку щодо цих продуктів, наприклад, шляхом підвищення відсоткових ставок чи впровадження програм лояльності. Одночасно важливо

ретельно управляти ризиками ліквідності, які зростають через збільшення частки рахунків до запитання.

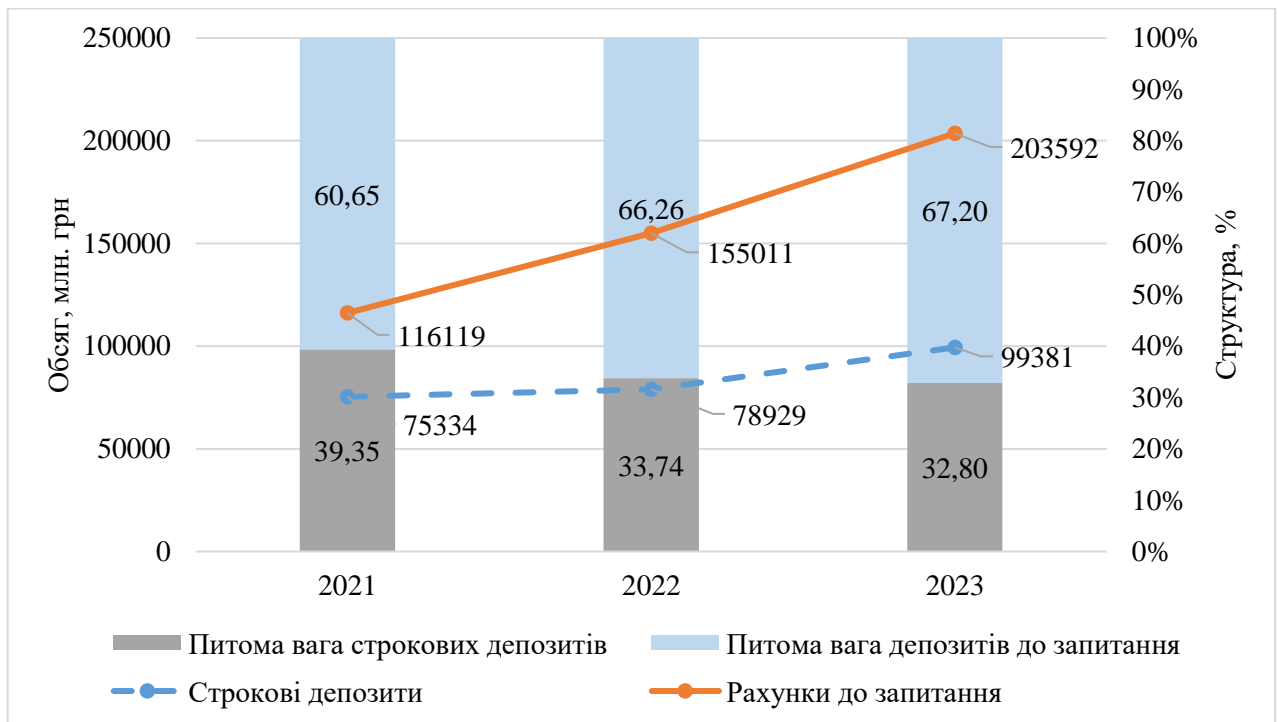


Рисунок 2.2 – Структура депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за строком залучення

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Таким чином, аналіз структури та динаміки депозитного портфеля дозволяє визначити ризики та шляхи вдосконалення депозитної політики банку, що є необхідним елементом ефективного антикризового управління.

Аналіз структури депозитного портфеля за типами клієнтів свідчить про значні зміни як в абсолютних показниках, так і в їх питомій вазі протягом 2021–2023 років.

Загальний обсяг депозитів за три роки зріс на 58,25%, досягнувши 302 973 млн. грн. у 2023 році. Зокрема, депозити фізичних осіб зросли з 123 543 млн. грн. у 2021 році до 188 852 млн. грн. у 2023 році, що становить приріст на 52,86%. Водночас депозити юридичних осіб зросли ще стрімкіше – на 68,05%, досягнувши 114 121 млн. грн. у 2023 році.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за типами клієнтів

Показник, млн. грн	Рік			Приріст, %
	2021	2022	2023	
Депозити фізичних осіб	123543	168637	188852	52,86
Питома вага депозитів фізичних осіб у депозитному портфелі, %	64,53	72,09	62,33	-3,40
Депозити юридичних осіб	67910	65303	114121	68,05
Питома вага депозитів юридичних осіб у депозитному портфелі, %	35,47	27,91	37,67	6,19
Усього депозитів	191453	233940	302973	58,25

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Щодо структури депозитного портфеля, у 2021 році частка депозитів фізичних осіб становила 64,53%, але до 2023 року вона зменшилася до 62,33%, що демонструє зниження на 3,40%. У той же час частка депозитів юридичних осіб зросла з 35,47% у 2021 році до 37,67% у 2023 році, що є приростом на 6,19%.

Ці зміни можуть свідчити про певні трансформації у клієнтській базі банку. Зростання депозитів юридичних осіб є позитивною тенденцією, оскільки такі депозити часто характеризуються великими обсягами та можуть забезпечувати стабільність ресурсної бази банку. Водночас зменшення частки депозитів фізичних осіб може бути пов'язане з посиленням конкурентного середовища на ринку банківських послуг або зниженням привабливості умов депозитних продуктів для населення.

Для ефективного управління депозитним портфелем у кризових умовах банк має зосередитися на підтримці довіри з боку фізичних осіб, адже ця категорія клієнтів забезпечує стабільний приплив ресурсів. Це можна досягти за допомогою підвищення відсоткових ставок, покращення умов депозитних програм та активної комунікації з клієнтами. Паралельно слід продовжувати

розвивати співпрацю з юридичними особами, пропонуючи їм спеціальні продукти та індивідуальні умови.

Таким чином, аналіз структури депозитного портфеля за типами клієнтів дає змогу ідентифікувати зміни в клієнтській базі банку та сформулювати рекомендації для вдосконалення депозитної політики, що сприятиме підвищенню стійкості банку в умовах економічних викликів.

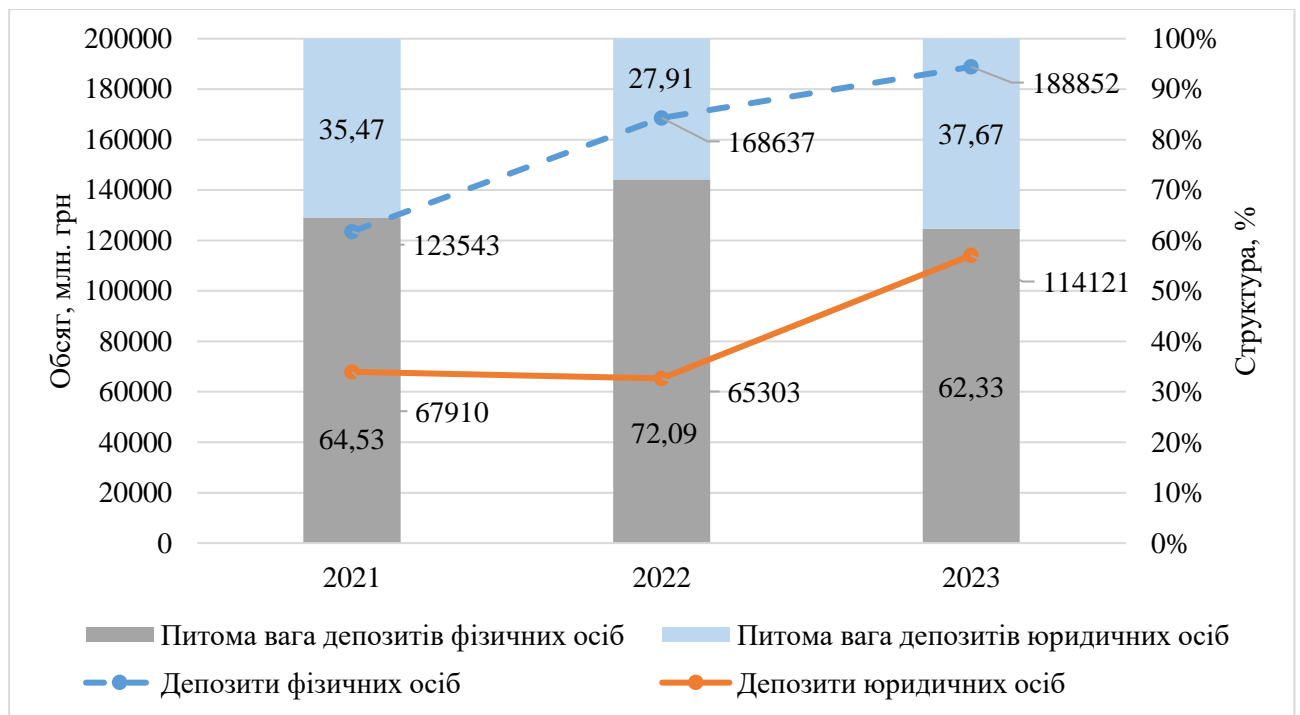


Рисунок 2.3 – Структура депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за типами клієнтів

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Отже, аналіз структури та динаміки депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки свідчить про зростання довіри клієнтів та активне залучення коштів. Загальний приріст депозитного портфеля становив 58,25%, що є позитивним сигналом для стабільності банку навіть у складних економічних умовах.

У структурі портфеля за строками залучення спостерігається тенденція до зменшення частки строкових депозитів з 39,35% у 2021 році до 32,80% у 2023

році. Це може пояснюватися підвищенням рівня невизначеності в економіці, що змушує клієнтів обирати рахунки до запитання, частка яких за той самий період зросла з 60,65% до 67,20%.

Щодо структури за типами клієнтів, депозити фізичних осіб зросли на 52,86%, однак їхня частка в портфелі зменшилася з 64,53% до 62,33%. Водночас депозити юридичних осіб зросли на 68,05%, а їх частка збільшилася з 35,47% до 37,67%. Це свідчить про підвищення активності юридичних клієнтів, які суттєво впливають на формування ресурсної бази банку.

Загалом такі зміни у структурі портфеля пов'язані зі зміною економічної ситуації, вподобань клієнтів та умовами, які пропонує банк. Для подальшої стабільності та ефективності важливо вдосконалювати депозитну політику, розробляючи привабливі пропозиції як для фізичних, так і для юридичних осіб. У контексті антикризового управління це сприятиме збалансуванню структури портфеля за строками залучення коштів та типами клієнтів, що дозволить банку зберігати фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

2.2 Аналіз кредитного портфеля Ощадбанку та ключових ризиків в умовах кризових явищ

Кредитний портфель банківської установи є основним джерелом доходів, але водночас залишається найбільш ризикованою складовою її діяльності. В умовах економічної нестабільності і кризових явищ кредитний портфель стає вразливим до низки ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість банку. Аналіз структури, динаміки та якості кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» дозволяє виявити основні проблеми, пов'язані з управлінням кредитними ризиками, і визначити ключові аспекти для їх мінімізації. У цьому підрозділі досліджуються зміни в кредитному портфелі банку за останні роки та оцінюються основні ризики, які виникають у періоди економічних криз.

Перш за все, варто визначити місце кредитного портфеля у структурі активних операцій АТ «Ощадбанк» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки

Показник, млн. грн	Рік			Приріст, %
	2021	2022	2023	
Активи	234907	269189	346474	47,49
Кредитний портфель	74754	83216	89109	19,20
Питома вага кредитного портфеля у активах, %	31,82	30,91	25,72	-19,18
Валова балансова вартість кредитних активів	87382,7	108107,3	113589,3	29,99
Очікувані кредитні збитки	12628,7	24891,3	24480,3	93,85
Питома вага кредитних збитків у валовій балансовій вартості кредитних активів, %	14,45	23,02	21,55	49,12

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Аналіз даних таблиці дозволяє виявити основні тенденції та зміни в кредитному портфелі АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки. За три роки загальний обсяг активів банку зріс на 47,49%, що свідчить про зростання масштабів діяльності установи. У той же час кредитний портфель збільшився на 19,20%, що є суттєво нижчим темпом порівняно зі зростанням загальних активів. Як наслідок, питома вага кредитного портфеля в активах знизилася з 31,82% у 2021 році до 25,72% у 2023 році (-19,18%). Це може свідчити про зміщення фокусу банку з кредитної діяльності на інші джерела доходу або про обережний підхід до кредитування в умовах кризових явищ.

Валова балансова вартість кредитних активів збільшилася на 29,99%, що вказує на розширення кредитних операцій банку. Однак це зростання також могло бути спричинене переоцінкою або реструктуризацією кредитів, а не лише збільшенням кредитування.

Очікувані кредитні збитки за аналізований період зросли на 93,85%, досягнувши 24 480,3 млн. грн. у 2023 році. Це значне зростання може свідчити

про погіршення якості кредитного портфеля та збільшення частки проблемних кредитів, що вимагає створення більшого резерву під можливі збитки.

Питома вага очікуваних збитків у валовій вартості кредитних активів зросла з 14,45% у 2021 році до 21,55% у 2023 році (+49,12%). Це свідчить про підвищення рівня кредитного ризику, що може бути пов'язаним із погіршенням економічної ситуації або недостатньо ефективною системою управління ризиками. Високий приріст очікуваних збитків та зниження питомої ваги кредитного портфеля в активах вказують на необхідність підвищення ефективності антикризового управління, зокрема у сфері управління кредитними ризиками.

Таким чином, аналіз показує, що, попри зростання обсягів кредитного портфеля, банк стикається з викликами, пов'язаними із збільшенням кредитного ризику та необхідністю забезпечення стабільності своєї діяльності в умовах кризових явищ.

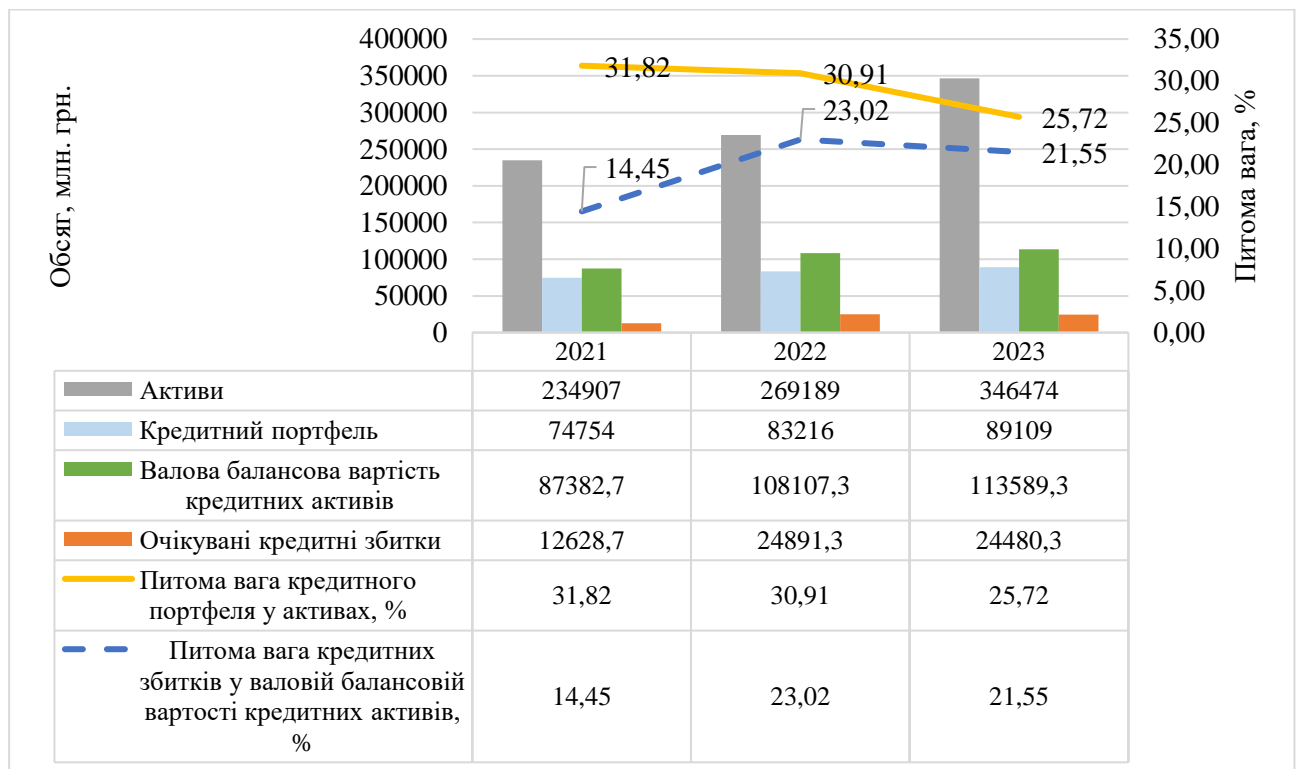


Рисунок 2.4 – Динаміка кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Таким чином, аналіз кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки показав, що, попри зростання активів, частка кредитного портфеля в активах зменшується, а очікувані кредитні збитки значно зросли. Це свідчить про підвищену ризиковість кредитної діяльності банку в умовах економічної нестабільності, що потребує посиленої уваги до управління кредитними ризиками.

Аналіз структури кредитного портфеля є критично важливим для антикризового управління, оскільки кредитний портфель є основним джерелом доходів банківської установи, а також ключовим фактором її фінансової стійкості (табл. 2.5-2.6).

Таблиця 2.5 – Аналіз структури кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за типом позичальників

Показник, млн. грн	Рік			Приріст, %
	2021	2022	2023	
Кредити, надані юридичним особам	48048	59440	66901	39,24
Питома вага у кредитному портфелі, %	64,27	71,43	75,08	16,81
Кредити, надані фізичним особам	11089	8563	8713	-21,43
Питома вага у кредитному портфелі, %	14,83	10,29	9,78	-34,08
Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування	11046	9842	7033	-36,33
Питома вага у кредитному портфелі, %	14,78	11,83	7,89	-46,59
Іпотечні кредити	4571	5371	6462	41,37
Питома вага у кредитному портфелі, %	6,11	6,45	7,25	18,60
Кредитний портфель	74754	83216	89109	19,20

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Аналіз структури кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за типом позичальників за 2021–2023 роки показує важливі зміни в пріоритетах кредитної діяльності банку. Найбільша частка кредитного портфеля припадає на кредити, надані юридичним особам. За три роки їх обсяг зріс на 39,24%, що свідчить про активізацію співпраці банку з корпоративними клієнтами. У 2023 році питома вага цього сегмента досягла 75,08% (+16,81% порівняно з 2021 роком). Такий результат вказує на посилення ролі юридичних осіб як ключових позичальників банку.

Кредити, надані фізичним особам, демонструють негативну динаміку. За період 2021–2023 років їх обсяг скоротився на 21,43%, а питома вага зменшилася з 14,83% до 9,78% (-34,08%). Це може свідчити про зменшення попиту на споживче кредитування або про обережну політику банку в цьому сегменті через зростання ризиків.

Обсяг кредитів у цьому сегменті значно скоротився (-36,33%), а їх питома вага знизилася до 7,89% (-46,59%). Така динаміка може бути пов'язана зі скороченням кредитування державного сектору в умовах кризових явищ або з реструктуризацією портфеля.

Іпотечне кредитування показало позитивну динаміку зростання обсягів на 41,37%, а їх питома вага зросла з 6,11% до 7,25% (+18,60%). Це свідчить про підвищення уваги банку до цього сегмента, можливо, через стабільний попит на житло або стимулювання державних програм.

Загальний обсяг кредитного портфеля збільшився на 19,20%, що вказує на зростання кредитної діяльності банку. Однак динаміка між сегментами позичальників є нерівномірною: основний приріст забезпечений за рахунок юридичних осіб та іпотечних кредитів, тоді як кредити фізичним особам і державним органам зменшилися.

Загалом, зміни в структурі кредитного портфеля свідчать про стратегічну орієнтацію банку на корпоративних клієнтів та іпотечне кредитування, що забезпечує стабільніше повернення коштів і мінімізує ризики в умовах економічної нестабільності.

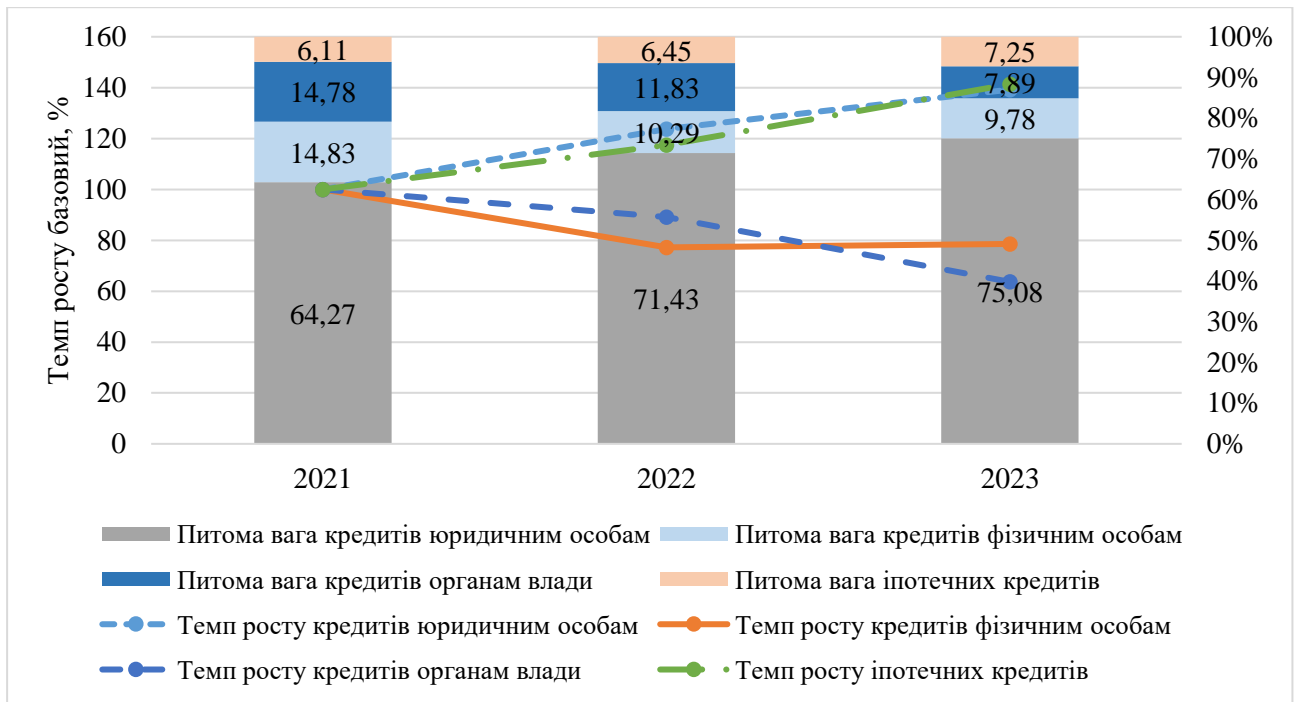


Рисунок 2.5 – Структура кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за типом позичальників

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Таблиця 2.6 – Аналіз структури кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за якістю кредитів

Показник, млн. грн	Рік			Приріст, %
	2021	2022	2023	
Працюючі кредити	54494,5	30981	39373	-27,75
Питома вага у кредитному портфелі, %	72,90	37,23	44,19	-39,39
Не знецінені кредити	10712,5	38311	35787	234,07
Питома вага у кредитному портфелі, %	14,33	46,04	40,16	180,25
Знецінені кредити	2526	6143	6931	174,39
Питома вага у кредитному портфелі, %	3,38	7,38	7,78	130,18
Первісно знецінені кредити	7021	7781	7018	-0,04
Питома вага у кредитному портфелі, %	9,39	9,35	7,88	-16,15
Кредитний портфель	74754	83216	89109	19,20

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Аналіз структури кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за якістю кредитів за 2021–2023 роки демонструє суттєві зміни в його структурі, що відображають вплив кризових умов та зміну підходів банку до управління кредитними ризиками. Обсяг працюючих кредитів зменшився на 27,75%, що є негативною тенденцією. Їх питома вага у кредитному портфелі значно скоротилася з 72,90% у 2021 році до 44,19% у 2023 році (-39,39%). Це може свідчити про погіршення платоспроможності позичальників, зростання кредитних ризиків та перехід частини портфеля до категорії знецінених кредитів.

Обсяг не знецінених кредитів значно зріс на 234,07%. Їх питома вага збільшилася з 14,33% у 2021 році до 40,16% у 2023 році (+180,25%). Така динаміка свідчить про ефективне управління частиною кредитного портфеля, де кредити залишаються високоякісними навіть у складних умовах.

Кількість знецінених кредитів суттєво зросла на 174,39%, що вказує на збільшення проблемних активів у портфелі. Питома вага цієї категорії також зросла з 3,38% у 2021 році до 7,78% у 2023 році (+130,18%). Це підкреслює необхідність удосконалення роботи зі стягнення заборгованості та зменшення рівня знецінених кредитів.

Обсяг первісно знецінених кредитів майже не змінився (-0,04%). Проте їх питома вага скоротилася з 9,39% у 2021 році до 7,88% у 2023 році (-16,15%). Це може бути пов'язано зі зміною структури портфеля або з поступовим закриттям цих кредитів.

Загальна вартість кредитного портфеля зростає, що свідчить про приріст активності банку у сфері кредитування. Однак зміни в структурі портфеля демонструють зростання частки проблемних активів та зменшення питомої ваги працюючих кредитів.

Зміни у структурі кредитного портфеля за якістю кредитів вказують на посилення викликів у сфері антикризового управління банку. Зменшення частки працюючих кредитів і зростання обсягу знецінених кредитів свідчать про необхідність посилення контролю за якістю кредитного портфеля. Водночас значне зростання обсягу не знецінених кредитів демонструє ефективність

управління частиною активів, що створює потенціал для підтримання фінансової стабільності банку.

Загалом кредитний портфель зростає в динаміці, але його якість погіршилася через зниження частки працюючих кредитів і збільшення частки знецінених. Це вказує на необхідність посилення антикризових заходів для мінімізації ризиків.

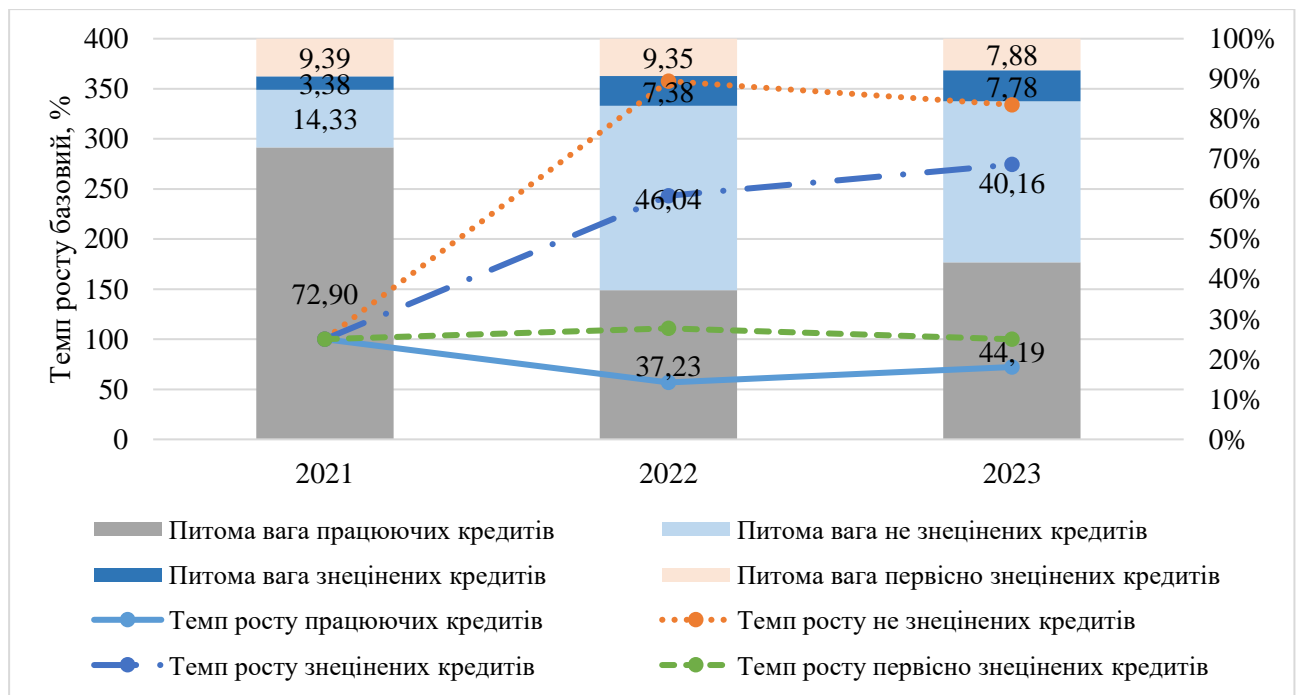


Рисунок 2.6 – Структура кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за якістю кредитів

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів демонструє тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду. У 2021 році показник становив 0,39, у 2022 році – 0,36, а у 2023 році зменшився до 0,29. Загальне скорочення на 24,67% вказує на зменшення активності банку у кредитуванні порівняно із залученими депозитами. Така динаміка може бути обумовлена обережною політикою банку в умовах економічної нестабільності або зменшенням попиту

на кредити. Для підвищення ефективності використання ресурсів банку доцільно переглянути підходи до управління співвідношенням кредитів і депозитів.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ефективності та якості кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 рр.

Показник	Рік			Приріст, %
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів	0,39	0,36	0,29	-24,67
Коефіцієнт доходності кредитних операцій	0,24	0,23	0,32	36,09
Коефіцієнт якості кредитного портфеля з позицій ризику	0,87	0,83	0,84	-3,30

Джерело: розраховано автором за даними [8]

Коефіцієнт доходності кредитних операцій демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2021 році показник дорівнював 0,24, а у 2022 році незначно знизився до 0,23, то у 2023 році він зріс до 0,32. Загальне зростання на 36,09% свідчить про підвищення ефективності кредитної діяльності банку. Таке покращення може бути пов'язане зі збільшенням відсоткових ставок за кредитами, оптимізацією кредитного портфеля або впровадженням більш вигідних умов кредитування для клієнтів.

Коефіцієнт якості кредитного портфеля з позицій ризику свідчить про незначне погіршення протягом аналізованого періоду. У 2021 році показник становив 0,87, у 2022 році знизився до 0,83, а у 2023 році дещо зріс до 0,84. Загальний спад на 3,30% свідчить про збільшення частки ризикових кредитів у портфелі банку. Незважаючи на стабілізацію у 2023 році, банк потребує додаткових заходів щодо покращення управління кредитними ризиками, таких як посилення моніторингу позичальників і впровадження більш ефективних механізмів оцінки ризиків.

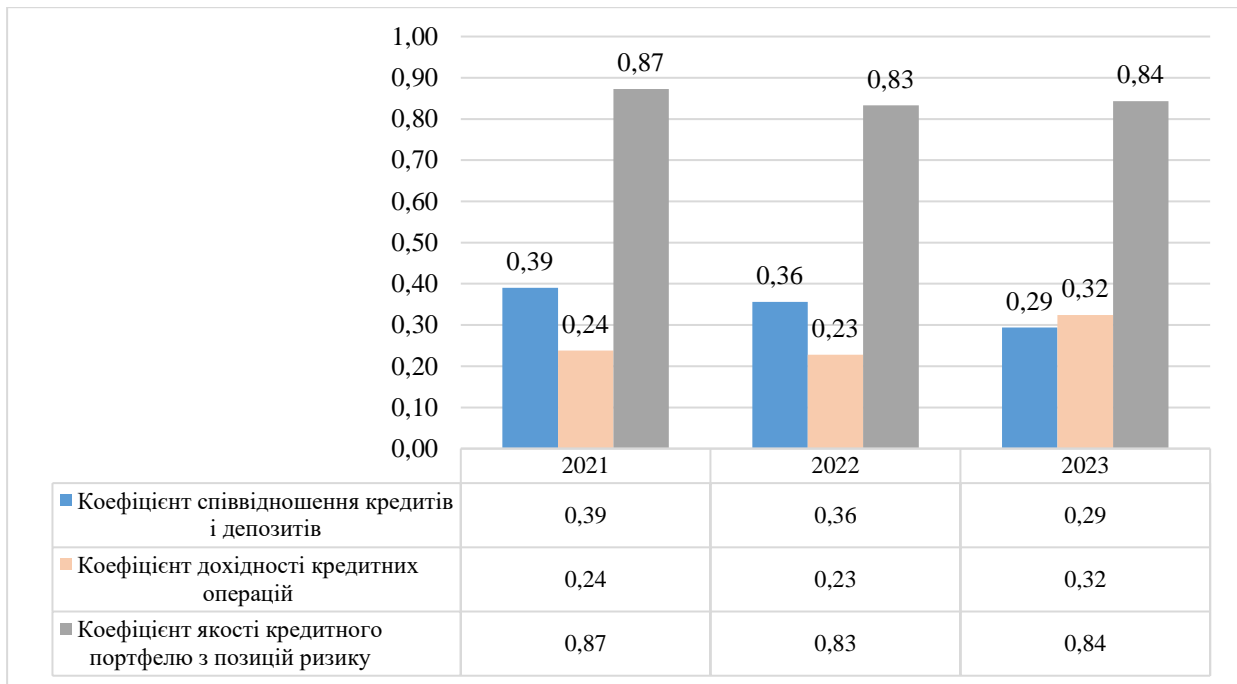


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ефективності та якості кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Отже, динаміка показників свідчить про те, що банк стикається з певними викликами у забезпеченні оптимального співвідношення кредитів і депозитів, але водночас досягає прогресу у підвищенні дохідності кредитних операцій. Погіршення якості кредитного портфеля з точки зору ризику є помірним, однак потребує уваги для уникнення подальших негативних наслідків.

Таким чином, аналіз кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» свідчить про суттєві виклики, з якими стикається банк у кризових умовах. За період 2021–2023 років спостерігається загальне зростання обсягу кредитного портфеля на 19,2%, що може свідчити про активну кредитну політику банку. Однак структура портфеля за типами позичальників та якістю кредитів демонструє неоднозначні тенденції.

По-перше, спостерігається суттєве зростання обсягів кредитів, наданих юридичним особам, які у 2023 році становили понад 75% портфеля. Водночас кредити, надані фізичним особам, та кредити органам державної влади і місцевого самоврядування скоротилися. Така зміна структури може бути

наслідком стратегічного фокусу банку на співпраці з корпоративними клієнтами, однак це також створює ризик залежності від бізнес-сегменту.

По-друге, аналіз за якістю кредитів виявив зростання частки знецінених кредитів та незнецінених активів, що потенційно мають ризик погіршення. Водночас частка працюючих кредитів у загальному портфелі значно скоротилася, що свідчить про підвищення кредитних ризиків і зростання проблемності активів. Очікувані кредитні збитки майже подвоїлися, що відображає вплив економічних криз на платоспроможність позичальників.

Отже, проведений аналіз засвідчив необхідність посилення управління ризиками, особливо в частині реструктуризації проблемних кредитів і зниження залежності від окремих категорій позичальників. Банку доцільно спрямувати зусилля на оптимізацію кредитного портфеля, вдосконалення антикризових заходів і диверсифікацію своєї кредитної політики. Це сприятиме підвищенню фінансової стійкості установи та збереженню її конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Висновки до розділу 2

Аналіз структури та динаміки депозитного та кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки свідчить про активну діяльність банку навіть у складних економічних умовах. Депозитний портфель зріс на 58,25%, що відображає довіру клієнтів, хоча спостерігається тенденція до переваги рахунків до запитання через економічну невизначеність.

Кредитний портфель також зріс на 19,2%, однак його структура демонструє неоднозначні тенденції. Збільшення частки кредитів, наданих юридичним особам, до понад 75% створює можливості для розвитку, але водночас зростає залежність від бізнес-сегмента. Скорочення обсягів кредитів фізичним особам і державним органам свідчить про зміну пріоритетів у кредитній політиці банку.

Аналіз якості кредитного портфеля виявив скорочення частки працюючих кредитів і збільшення обсягу знецінених активів. Очікувані кредитні збитки майже подвоїлися, що підкреслює важливість посилення антикризового управління.

Загалом банку необхідно оптимізувати структуру портфелів, зосереджуючись на диверсифікації ризиків, реструктуризації проблемних активів та вдосконаленні своєї політики. Це сприятиме підтриманню фінансової стійкості та конкурентоспроможності навіть у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМ ТА КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

3.1 Запровадження інструментів ефективного управління депозитним портфелем у кризових умовах

Депозитний портфель є однією із ключових складових ресурсної бази банківських установ, що відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної фінансової діяльності. Цей термін охоплює сукупність грошових коштів клієнтів, розміщених на депозитних рахунках банку на договірній основі. Управління депозитним портфелем включає циклічний процес, що складається з кількох основних етапів [25]:

1. Аналіз – детальне дослідження динаміки та особливостей розміщення грошових коштів на рахунках клієнтів. Це дозволяє виявити тенденції, передбачити зміни в поведінці клієнтів і оптимізувати структуру депозитного портфеля.

2. Планування – розробка стратегії залучення коштів, орієнтованої на пріоритетні сегменти депозитних продуктів. Планування враховує як внутрішні потреби банку, так і ринкову ситуацію.

3. Залучення клієнтів – реалізація заходів для збільшення обсягів залучених коштів. Сюди входять розробка інноваційних продуктів, застосування гнучкої цінової політики, запровадження бонусних програм і забезпечення персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів.

4. Контроль – моніторинг виконання стратегічних та оперативних рішень, спрямованих на досягнення цілей управління депозитним портфелем.

Ефективне управління депозитним портфелем має критичне значення для забезпечення високих показників ліквідності та прибутковості банку. Ліквідність банківської установи залежить від оптимального співвідношення термінів

залучення коштів і можливості їх використання для здійснення активних операцій. Прибутковість, у свою чергу, визначається вартістю залучення коштів і рівнем доходів, отриманих від їх використання.

Механізм управління депозитним портфелем – це комплексна та адаптивна система стратегічних і тактичних рішень. Її головна мета – визначення оптимального складу депозитних ресурсів і розробка ефективних технологій їх залучення. Ця система передбачає забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку, досягнення високого рівня прибутковості та підтримка фінансової стійкості [25].

У сучасних умовах управління депозитним портфелем банків повинно враховувати динаміку економічних змін, поведінкові особливості клієнтів і конкурентне середовище, що вимагає впровадження інноваційних підходів і постійного вдосконалення управлінських інструментів.

Стабільність роботи банківських установ значною мірою залежить від розроблення ґрунтовної та науково-обґрунтованої стратегії управління, одним із ключових елементів якої є планування депозитної політики. Це пов'язано з тим, що депозитна діяльність є основним джерелом формування ресурсної бази банку, а її складовими виступає депозитний портфель, що є індикатором фінансової спроможності установи.

Головною метою депозитної політики банку є забезпечення максимального залучення коштів клієнтів за найнижчою можливою ціною. Важливим аспектом управління депозитами є аналіз залучених ресурсів за критеріями валюти, строків розміщення та секторів економіки. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність депозитної політики, її вплив на стабільність і конкурентоспроможність банківської установи в сучасних умовах [26].

У сучасному економічному середовищі українські банки активно шукають оптимальні способи формування ресурсної бази. Для досягнення стабільності банківської діяльності та зниження ризиків фінансування, важливо, щоб значна частина депозитів була представлена строковими вкладками. Проте через економічну нестабільність і низький рівень довіри населення до банківської

системи, дедалі більше клієнтів обирають депозити до запитання. Це створює додаткові виклики для банків, які змушені адаптувати свою політику до таких умов.

Попри ці труднощі, значний фінансовий потенціал залишається у вигляді грошових коштів, які зберігаються поза банківською системою. Згідно з оцінками експертів, значна частина таких коштів перебуває «на руках» у населення. Ці фінансові ресурси можуть суттєво розширити обсяги банківських депозитів, якщо будуть створені привабливі умови для їх залучення. Таким чином, розробка гнучкої, конкурентоспроможної депозитної політики стає ключовим завданням банків для забезпечення своєї стабільності та розвитку в умовах економічної турбулентності [27].

Забезпечення високої конкурентоспроможності банківської установи на ринку фінансових послуг та ефективного залучення додаткових коштів від клієнтів значною мірою залежить від запровадження новітніх депозитних продуктів. Інноваційні підходи у депозитній діяльності банку мають тісно поєднуватися з удосконаленням традиційних методів обслуговування клієнтів, що дозволяє підвищити довіру до банку і створити умови для стабільного розвитку.

Особливо актуальним розвиток інноваційних депозитних продуктів стає у період економічної нестабільності, коли потенційні клієнти банків демонструють зростання недовіри до фінансових установ. Для подолання цього виклику банки повинні використовувати сучасні інструменти залучення депозитів, запроваджувати програми лояльності та вдосконалювати обслуговування, що сприятиме утриманню наявних клієнтів і залученню нових.

Серед інноваційних депозитних продуктів, які можуть забезпечити ефективну адаптацію банків до сучасних викликів, виділяються такі [28]:

1. Мультивалютні депозити – дозволяють вкладникам знижувати ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів. Клієнт отримує можливість конвертувати кошти між різними валютами в межах строку договору без втрати нарахованих відсотків.

2. Депозити у «стабільних» валютах – наприклад, у швейцарських франках або англійських фунтах стерлінгів. Такі депозити пропонують надійність у періоди значної волатильності на валютних ринках.

3. Індексовані депозити – величина депозиту або ставка по ньому коригується залежно від визначених економічних показників, таких як курс валюти, індекси фондового ринку, ціни на золото чи нафту. Це дозволяє компенсувати вкладникам можливі втрати через інфляцію або інші економічні чинники.

4. Гібридні депозити (NOW-рахунки) – об'єднують характеристики строкових депозитів і поточних рахунків. Вкладники отримують можливість здійснювати розрахунки (аналогічно до використання чеків) і водночас отримувати дохід, як у випадку зі строковими вкладками.

5. Умовні депозити – надають банкам право залучати кошти на нестандартних умовах повернення, включаючи використання банківських металів.

6. Спеціальні накопичувальні рахунки – орієнтовані на фінансування придбання великих активів, таких як житло чи автомобілі. Такі рахунки передбачають попереднє накопичення визначеної суми на цільовому рахунку, після чого клієнт отримує можливість оформити кредит на обумовлених умовах.

7. Структуровані депозити – поєднують інструменти з фіксованою прибутковістю (строкові депозити чи надійні облігації) з високоризиковими, але потенційно високоприбутковими інструментами (індексовані облігації чи інвестиційні депозити). Такі продукти дозволяють оптимально поєднувати ризики та доходи.

Співвідношення між інструментами з фіксованою дохідністю та високоприбутковими активами залежить від специфіки депозитного продукту, але зазвичай більша частка припадає на стабільні інструменти. Це забезпечує оптимальний баланс між ризиками, прибутковістю та комісійними витратами, роблячи такі депозити привабливими для різних категорій клієнтів.

Таким чином, впровадження інноваційних депозитних продуктів у поєднанні з удосконаленням традиційних методів дозволяє банкам зміцнити свою конкурентоспроможність, збільшити обсяг залучених ресурсів і забезпечити фінансову стабільність навіть у складних економічних умовах.

Рівень сервісу обслуговування клієнтів є одним із ключових факторів, що впливають на успішність депозитної діяльності банківської установи. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних інноваційних маркетингових методів, які враховують актуальні потреби та вподобання споживачів. До таких методів належить активне використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами, пропозиція небанківських послуг корпоративним клієнтам, персоналізовані рекламні кампанії та впровадження цифрових технологій у процес обслуговування.

Додатковою перевагою банку може стати реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це свідчить про стабільність, надійність і прозорість діяльності банківської установи, що особливо важливо для залучення нових клієнтів та зміцнення довіри з боку існуючих. Клієнти, які бачать, що банк сприяє розвитку суспільства та підтримує соціальні ініціативи, більш охоче співпрацюють з такими установами [29].

Не менш важливою складовою високого рівня обслуговування є кадрове забезпечення банку. Професіоналізм, комунікабельність та вміння співробітників встановлювати довірчі відносини з клієнтами часто стають вирішальним чинником у виборі банку. Зокрема, наявність кваліфікованих менеджерів, здатних оперативно реагувати на потреби клієнтів і пропонувати їм оптимальні рішення, підвищує конкурентоспроможність банківської установи.

Таким чином, основою для ефективного формування достатнього обсягу та раціональної структури депозитного портфеля є розробка та впровадження дієвої депозитної політики. На сучасному етапі розвитку банківського сектору України це є критично важливим завданням, оскільки така політика дозволяє не лише вдосконалити процес залучення коштів, але й підвищити рівень конкурентоспроможності банку на ринку.

Ринок депозитних ресурсів перебуває в постійній динаміці, тому банківські установи зобов'язані регулярно і своєчасно проводити аналіз економічних явищ, процесів та факторів, які визначають їх здатність залучати максимально можливий обсяг вільних грошових коштів клієнтів. Це дозволяє збільшувати обсяг депозитного портфеля банку (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Основні чинники, що впливають на формування депозитного портфеля банківської установи

Джерело: узагальнено автором на основі [25; 30-33]

Запропонована система класифікації чинників сприятиме формуванню ефективної депозитної політики, орієнтованої на врахування розширеного переліку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на процеси формування та управління депозитним портфелем банківської установи.

Таким чином, чим оперативніше й ефективніше вітчизняні банки зможуть реагувати на дію зазначених факторів, тим якіснішим буде управління їх депозитним портфелем. Це, у свою чергу, матиме позитивний вплив на фінансові результати діяльності банківських установ.

Постійний аналіз чинників, що впливають на формування депозитного портфеля, та своєчасна реакція банків на їх зміни є основою ефективного управління депозитними ресурсами. Однак в умовах економічної нестабільності й фінансових криз цей процес набуває нових викликів і потребує застосування спеціалізованих підходів.

Кризові явища, що супроводжуються зниженням платоспроможності населення, нестабільністю валютного курсу, скороченням інвестиційної активності та зростанням ризиків ліквідності, створюють додаткові труднощі у залученні й утриманні депозитних коштів. У таких умовах ефективно управління депозитним портфелем потребує впровадження антикризових механізмів. Вони дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечити збереження довіри клієнтів і стабільність ресурсної бази банку [34; 35].

Антикризове управління депозитним портфелем має низку особливостей, які спрямовані на забезпечення фінансової стійкості банківської установи, підвищення довіри клієнтів та мінімізацію ризиків у складних економічних умовах. До основних особливостей можна віднести такі:

1. Пріоритет забезпечення ліквідності. У кризових умовах ключовою метою управління є підтримання достатнього рівня ліквідності для своєчасного виконання зобов'язань перед вкладниками. Банк має формувати та підтримувати резерви ліквідності, щоб уникнути дефолту за депозитними договорами.

2. Посилення ризик-менеджменту. Антикризове управління передбачає активне використання інструментів ризик-менеджменту. Це включає аналіз концентрації депозитів за групами клієнтів, валютами та термінами, прогнозування можливих відтоків коштів, а також оцінку чутливості депозитного портфеля до змін економічних та ринкових умов.

3. Диверсифікація джерел залучення коштів. Для зниження залежності від окремих категорій вкладників або певних продуктів банк має розширювати клієнтську базу, пропонуючи різноманітні депозитні продукти, орієнтовані на фізичних осіб, корпоративних клієнтів та міжнародних інвесторів.

4. Запровадження гнучких умов депозитних продуктів. Під час кризи особливу роль відіграє адаптація депозитних програм до потреб клієнтів. Це може включати:

- депозити з частковим зняттям коштів без втрати відсотків;
- мультивалютні депозити;
- депозити із плаваючою ставкою, прив'язаною до ринкових індексів або інфляції.

5. Активна робота з клієнтами. Криза підвищує рівень недовіри клієнтів до банківської системи. Тому важливо вести прозору комунікацію, оперативно надавати інформацію про надійність банку, умови страхування депозитів та інші гарантії. Також доцільно впроваджувати програми лояльності, які стимулюватимуть клієнтів залишати кошти в банку.

6. Залучення інноваційних технологій. Діджиталізація процесів управління депозитами дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати зручність обслуговування клієнтів. Онлайн-депозити, мобільні додатки для управління рахунками та інтеграція банківських систем із платформами фінансових технологій підвищують привабливість банку для клієнтів навіть у кризовий період.

7. Оптимізація депозитних ставок. Банки повинні враховувати ситуацію на ринку та власні можливості для встановлення конкурентних, але економічно обґрунтованих ставок за депозитами. Надто високі ставки можуть викликати надмірне навантаження на банк, тоді як низькі ставки можуть призвести до відтоку коштів.

8. Співпраця з регуляторами та використання державних механізмів підтримки. У кризових умовах банки можуть використовувати підтримку центрального банку та інших регуляторів: участь у програмах рефінансування, доступ до стабілізаційних кредитів або інших інструментів підтримки ліквідності.

9. Підтримка довгострокових відносин із клієнтами. Важливо акцентувати увагу на створенні довгострокових відносин із клієнтами, які засновані на довірі,

стабільності умов обслуговування та індивідуальному підході до кожного клієнта.

10. Моніторинг макроекономічних і ринкових умов. Антикризове управління передбачає постійний аналіз змін у зовнішньому середовищі: валютних курсів, рівня інфляції, змін у законодавстві та інших факторів, які можуть впливати на поведінку вкладників та формування депозитного портфеля.

Отже, антикризове управління депозитним портфелем — це багатогранний процес, який вимагає стратегічного підходу, оперативного реагування на зміни ринку та постійного вдосконалення механізмів залучення й утримання депозитних коштів. Використання цих особливостей сприяє мінімізації ризиків, забезпеченню стабільності банку та зміцненню його конкурентних позицій.

Результати проведених досліджень свідчать про позитивну динаміку організації депозитної діяльності вітчизняних банків. Проте, вплив несприятливих зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, коливання валютного курсу та інфляція, призвели до зменшення різноманіття депозитних продуктів, зниження рівня депозитних ставок та скорочення термінів депозитів. Усе це створює ризики для формування ресурсної бази банків у майбутньому та обмежує можливості для їх кредитно-інвестиційної діяльності.

Виходячи з цього, стає очевидною необхідність подальшого вдосконалення фінансових механізмів управління депозитним портфелем. Це передбачає розробку нових підходів до стимулювання клієнтів до довгострокового зберігання коштів у банках, створення більш гнучких і привабливих депозитних продуктів, а також підвищення ефективності взаємодії банківських установ із клієнтами. Оптимізація таких процесів сприятиме формуванню стабільного депозитного портфеля, що стане запорукою довгострокового розвитку банківської системи.

3.2 Удосконалення системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банку

Неповернення позичальниками отриманих кредитних коштів продовжує залишатися однією з найгостріших проблем для банківських установ. Така ситуація створює значні загрози для стабільності банківського сектору, адже зростання частки проблемних кредитів тягне за собою низку серйозних негативних наслідків. Насамперед, це призводить до зниження рентабельності та ліквідності банку, що є основними показниками його фінансової стійкості. Зниження цих показників ускладнює можливість банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та інвесторами, підриваючи довіру до установи.

Втрата репутації стає наступним критичним наслідком зростання проблемної заборгованості. Клієнти, які спостерігають за нестабільністю банку, можуть втратити довіру та відмовитися від співпраці. Це зумовлює відтік клієнтів, що не тільки погіршує фінансові результати установи, а й ускладнює залучення нових вкладників та позичальників у майбутньому. У свою чергу, зниження довіри з боку клієнтів та співробітників може призвести до втрати кваліфікованих кадрів, адже найкращі фахівці прагнуть працювати в стабільних і перспективних установах [37].

Окрім того, збільшення обсягу проблемних кредитів викликає додаткові витрати для банку, пов'язані зі стягненням заборгованості. Це включає витрати на судові процеси, оплату юридичних послуг, управління портфелем проблемних активів та інші операційні витрати. Всі ці фактори разом створюють системний ризик, який вимагає впровадження ефективних механізмів управління кредитним портфелем, спрямованих на мінімізацію частки проблемних кредитів, збереження довіри клієнтів та забезпечення довгострокової стабільності банківської установи [38; 39].

Постійно зростаючі ризики, зокрема, збільшення частки проблемних кредитів, відтік депозитних коштів та зниження довіри вкладників є основними чинниками, що спричиняють дестабілізацію банківського сектору. Такі явища

значно ускладнюють стабільне функціонування банківських установ та створюють загрозу їхній фінансовій стійкості. Ця ситуація вимагає невідкладної розробки та впровадження ефективної системи антикризового управління як депозитним, так і кредитним портфелем банку.

Крім того, зростання конкуренції у фінансовому секторі та динамічні зміни на ринку вимагають від банків оперативної адаптації до умов середовища. Для цього необхідно створити систему, яка дозволяє не лише запобігати кризовим ситуаціям, але й своєчасно реагувати на них. Поєднання превентивних і реактивних методів управління забезпечує більш ефективну трансформацію депозитів у кредити, що сприяє досягненню стратегічних цілей банку, таких як підвищення дохідності та зниження ризиків.

Важливо також враховувати, що антикризове управління депозитним та кредитним портфелями сприяє комплексному задоволенню потреб клієнтів, підвищуючи їхню лояльність. Це дозволяє банку формувати надійну базу вкладників, забезпечувати стабільність у залученні ресурсів та створювати передумови для сталого розвитку навіть у несприятливих економічних умовах. Таким чином, впровадження системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем є не лише інструментом стабілізації, а й важливим елементом довгострокової конкурентної стратегії.

Система антикризового управління повинна враховувати наступні ключові аспекти для забезпечення стабільності й підвищення ефективності банківської діяльності [40]:

1. Взаємозв'язок між депозитним і кредитним портфелем. Забезпечення максимального рівня чистої процентної маржі передбачає ретельний аналіз і обґрунтування цінових підходів до залучення фінансових ресурсів. Важливо враховувати потреби клієнтів, розробляючи комплексні рішення, які сприятимуть підвищенню їхнього задоволення від співпраці з банком.

2. Вдосконалення управлінських методів. Потреба у модернізації існуючих підходів та впровадженні інноваційних інструментів управління дозволить покращити якість структури як депозитного, так і кредитного

портфелів. Це сприятиме збільшенню ефективності операцій та оптимізації ресурсів.

3. Розробка ефективної цінової політики. Адекватна цінова політика є ключовим елементом забезпечення стабільних механізмів трансформації депозитів у кредити, що дозволяє банкам ефективно виконувати свою функцію фінансового посередника.

Ці напрями формування системи антикризового управління підтверджуються вітчизняними науковими дослідженнями та аналітичними висновками, які підкреслюють необхідність реалізації наступних кроків [40]:

- Аналіз взаємопов'язаних статей активів і пасивів. Співставлення даних за окремими статтями фінансового балансу дозволяє виявити проблемні зони та розробити заходи для їх нейтралізації.

- Кількісний аналіз змін у балансі. Вартісний аналіз змін у структурі активів і пасивів надає можливість оцінити ефективність управління фінансовими потоками.

- Розрахунок коефіцієнтів активності. Визначення ключових показників ефективності використання активів та пасивів дозволяє об'єктивно оцінити рівень досягнутої стабільності банку.

Розробка і впровадження системи антикризового управління депозитним і кредитним портфелем сприятиме мобілізації зусиль банківського менеджменту. Це дозволить створити комплекс антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію депозитної бази та формування якісного кредитного портфеля. Завдяки цьому банк зможе впроваджувати як превентивні, так і реактивні методи управління, що забезпечить стабільність і довгострокову ефективність фінансової діяльності.

Система антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банку спрямована на стабілізацію ключових показників банківської діяльності в умовах кризових явищ (рис. 3.2).

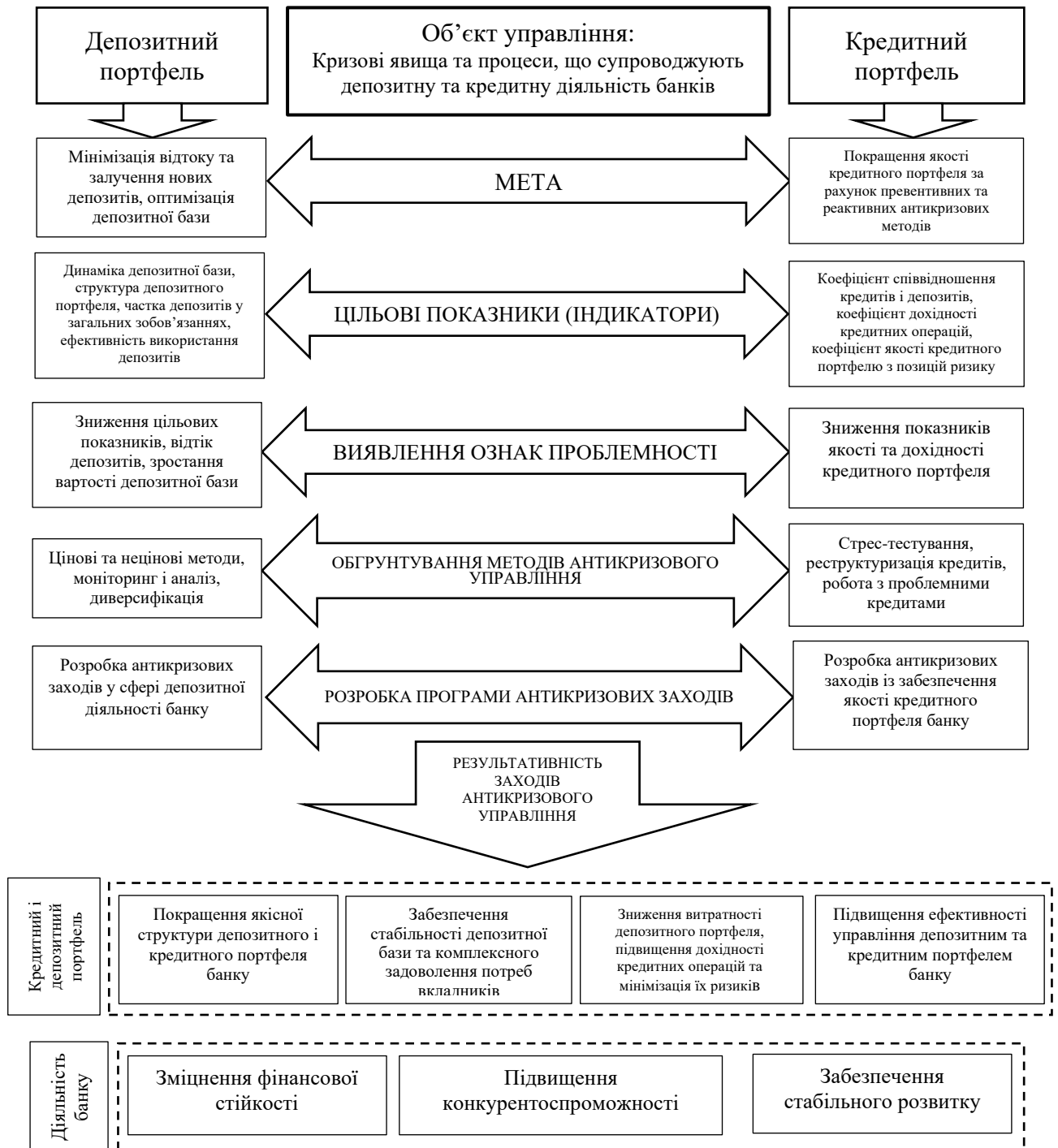


Рисунок 3.2 – Система антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ

Джерело: удосконалено на основі [40; 41]

Розберемо детальніше основні елементи, завдання та очікувані результати.

Об'єктом управління є кризові явища та процеси, що супроводжують депозитну та кредитну діяльність банку. Вони включають: відтік депозитів;

зростання вартості депозитної бази; погіршення якості кредитного портфеля, зростання частки проблемних кредитів; зниження дохідності кредитних операцій. Уточнення об'єкта управління дає змогу сфокусувати увагу на основних проблемах, що впливають на стабільність банку та допомагає визначити конкретні аспекти діяльності, які потребують втручання (наприклад, відтік депозитів чи зростання частки проблемних кредитів).

Головна мета системи — забезпечення стабільності депозитного та кредитного портфеля банку через розробку та впровадження антикризових заходів. Визначення мети дає змогу встановити ключові цілі антикризового управління та визначити, яких результатів банк прагне досягти у процесі стабілізації своєї діяльності. Відтак, дозволяє збалансувати активи й пасиви банку, підвищити ефективність управління портфелями та мінімізувати ризики; забезпечує чітке розуміння кінцевої мети (стабільність портфелів, мінімізація ризиків) та допомагає спрямувати ресурси на досягнення довгострокової фінансової стабільності.

Оцінити ефективність заходів управління та контролювати стан депозитного і кредитного портфелів банку можна за допомогою цільових показників (індикаторів).

Для оцінки ефективності роботи системи використовуються такі індикатори як: динаміка депозитної бази; структура депозитного портфеля (частка коротко- та довгострокових депозитів); частка депозитів у загальних зобов'язаннях банку; ефективність використання депозитів (відношення дохідності до витрат); коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів; коефіцієнт дохідності кредитних операцій; коефіцієнт якості кредитного портфеля з позиції ризику (частка проблемних кредитів). Застосування індикаторів виявляє динаміку змін у структурі та обсягах портфелів, допомагає оцінити якість управління активами і пасивами та сприяє визначенню зон ризику та оперативній реакції на негативні тенденції.

На основі моніторингу індикаторів здійснюється ідентифікація та діагностування проблем в управлінні портфелями, які створюють кризові явища, та оцінка їх масштабів.

Основними проблемами депозитного портфеля є відтік депозитів, зростання вартості депозитної бази та зниження цільових показників (наприклад, зменшення частки довгострокових депозитів). Щодо кредитного портфеля проблемами є погіршення якості (збільшення проблемних кредитів), зниження дохідності та недостатній рівень покриття ризиків.

На основі виявлених проблем обираються відповідні методи, із застосуванням яких можна визначити найбільш ефективні підходи та інструменти для подолання виявлених проблем у депозитній і кредитній діяльності.

Серед основних груп методів антикризового управління депозитним портфелем є цінові методи (регулювання ставок за депозитами для залучення нових вкладників) та нецінові методи (впровадження нових продуктів, маркетинг, покращення обслуговування).

Серед методів антикризового управління кредитним портфелем є проведення стрес-тестування для оцінки ризиків; реструктуризація проблемних кредитів; робота з боржниками для мінімізації втрат тощо.

Наступною ланкою системи є розробка програми антикризових заходів, тобто детальний план дій для подолання кризових явищ, що охоплює як превентивні, так і реактивні заходи. Дотримання програми антикризових заходів створює системний підхід до управління портфелями у кризових умовах, допомагає банку впроваджувати заходи, спрямовані на мінімізацію збитків та оптимізацію роботи та забезпечує послідовність і координацію дій усіх підрозділів банку

Програма включає комплекс превентивних і реактивних заходів, серед яких:

- створення резервів для покриття можливих збитків;
- оптимізація структури активів і пасивів банку;

- впровадження нових підходів до управління портфелями.

Впровадження системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем матиме значний позитивний вплив на діяльність банку як у частині роботи з окремими портфелями, так і загалом.

По-перше, впровадження цієї системи дозволить суттєво покращити якісну структуру обох портфелів. У випадку депозитного портфеля це забезпечить оптимальний баланс між різними типами депозитів, що враховує терміни, суми та вимоги вкладників. Для кредитного портфеля така система сприятиме скороченню частки проблемних кредитів і підвищенню частки високоліквідних та менш ризикових активів.

По-друге, банку вдасться стабілізувати депозитну базу завдяки залученню нових вкладників і підвищенню довіри існуючих. Це стане можливим за рахунок комплексного задоволення їхніх потреб, що включає гнучкі умови депозитів, привабливі процентні ставки та індивідуальний підхід до обслуговування.

Крім цього, впровадження системи забезпечить зниження витратності депозитного портфеля. Це стане наслідком раціонального управління ресурсами, оптимізації ставок та зменшення потреби у залученні дорогих зовнішніх ресурсів.

Водночас зросте дохідність кредитних операцій. За рахунок ефективнішого управління ризиками та оптимізації умов кредитування банк зможе підвищити маржинальність кредитів і мінімізувати збитки від проблемних позик.

Зрештою, система дозволить підвищити загальну ефективність управління депозитним та кредитним портфелем. Менеджмент зможе краще координувати свої дії, оперативно реагувати на виклики та забезпечувати стійкість у кризових умовах.

Також, впровадження системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем принесе результати для банківської діяльності загалом.

На стратегічному рівні ця система сприятиме зміцненню фінансової стійкості банку. Завдяки ефективному управлінню ресурсами та зниженню

ризиків банк зможе забезпечити стабільний рівень капіталізації та ліквідності навіть у несприятливих умовах.

Другою важливою перевагою стане підвищення конкурентоспроможності. Оптимізація послуг, орієнтованих на клієнта, та покращення фінансових показників дозволять банку займати сильніші позиції на ринку та приваблювати більше клієнтів.

Окрім цього, впровадження системи закладе основу для стабільного розвитку банківської установи. Збалансований підхід до управління активами та пасивами, впровадження інноваційних інструментів та стратегічне планування забезпечать можливість банку не лише виживати в кризових умовах, але й розвиватися у довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження системи антикризового управління стане ключовим елементом для стабілізації та посилення позицій банку на ринку, забезпечивши фундамент для сталого зростання та підвищення ефективності його роботи.

Висновки до розділу 3

Антикризове управління депозитним портфелем — це багатогранний процес, який вимагає стратегічного підходу, оперативного реагування на зміни ринку та постійного вдосконалення механізмів залучення й утримання депозитних коштів. Використання цих особливостей сприяє мінімізації ризиків, забезпеченню стабільності банку та зміцненню його конкурентних позицій.

Впровадження системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банку є ефективним інструментом для подолання викликів сучасного банківського сектору. Ця система сприяє покращенню якійсної структури портфелів, стабілізації депозитної бази, зниженню витратності та підвищенню дохідності кредитних операцій. Її реалізація дозволяє банку оперативно реагувати на кризові явища, мінімізуючи ризики і забезпечуючи фінансову стійкість, навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Завдяки інтеграції інноваційних підходів та адаптивних методів управління система формує основу для підвищення ефективності діяльності банку, що виражається у зміцненні його конкурентоспроможності та покращенні довіри клієнтів. У довгостроковій перспективі це сприятиме стабільному розвитку банківської установи, забезпечуючи не лише стійкість у кризових ситуаціях, а й здатність до масштабування і зростання.

Формування системи є стратегічно важливим кроком для забезпечення збалансованого розвитку банківської діяльності. Її впровадження дозволяє не лише стабілізувати фінансові показники, але й створити конкурентні переваги, які допоможуть банку зайняти провідні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження проблематики антикризового управління депозитним і кредитним портфелем банківських установ, що дозволило сформулювати основні теоретичні, методичні та практичні результати.

Встановлено, що управління депозитним і кредитним портфелем є одним із ключових аспектів функціонування банку, оскільки воно забезпечує ефективний розподіл ресурсів та підтримання фінансової рівноваги. Оптимізація цих портфелів сприяє збереженню ліквідності, зниженню ризиків і забезпеченню стабільного прибутку. Для досягнення цих цілей банк має регулярно аналізувати стан портфелів, враховуючи зміни в економіці, зовнішні виклики та потреби клієнтів.

Ефективне антикризове управління є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості банку в умовах нестабільності. Завчасний моніторинг і аналіз дозволяють виявляти потенційні ризики та своєчасно реагувати на них. Особливу увагу слід приділяти діагностиці, що спрямована на глибоке дослідження причин кризи й формування стратегій для її подолання.

Гнучкість та адаптивність є основою ефективного реагування на кризові ситуації. Вибір інструментів антикризового управління залежить від характеру та масштабу проблеми, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки й поступово стабілізувати фінансовий стан банку. У крайніх випадках, за неможливості відновлення платоспроможності, здійснюється ліквідація установи.

Загалом комплексний підхід до антикризового управління, що включає моніторинг, діагностику та заходи реагування, є необхідним для ефективного подолання кризових ситуацій і забезпечення стійкого розвитку банку в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз структури та динаміки депозитного та кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2021–2023 роки свідчить про активну діяльність банку навіть у складних економічних умовах. Обсяг депозитних ресурсів зріс на

58,25%, що відображає довіру клієнтів, хоча спостерігається тенденція до переваги рахунків до запитання через економічну невизначеність.

Кредитний портфель також зріс на 19,2%, однак його структура демонструє неоднозначні тенденції. Збільшення частки кредитів, наданих юридичним особам, до понад 75% створює можливості для розвитку, але водночас зростає залежність від бізнес-сегмента. Скорочення обсягів кредитів фізичним особам і державним органам свідчить про зміну пріоритетів у кредитній політиці банку.

Аналіз якості кредитного портфеля виявив скорочення частки працюючих кредитів і збільшення обсягу знецінених активів. Очікувані кредитні збитки майже подвоїлися, що підкреслює важливість посилення антикризового управління.

Загалом банку необхідно оптимізувати структуру портфелів, зосереджуючись на диверсифікації ризиків, реструктуризації проблемних активів та вдосконаленні своєї політики. Це сприятиме підтриманню фінансової стійкості та конкурентоспроможності навіть у складних умовах.

На основі дослідження, варто зазначити, що антикризове управління депозитним портфелем — це багатогранний процес, який вимагає стратегічного підходу, оперативного реагування на зміни ринку та постійного вдосконалення механізмів залучення й утримання депозитних коштів. Використання цих особливостей сприяє мінімізації ризиків, забезпеченню стабільності банку та зміцненню його конкурентних позицій.

Впровадження системи антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банку є ефективним інструментом для подолання викликів сучасного банківського сектору. Ця система сприяє покращенню якісної структури портфелів, стабілізації депозитної бази, зниженню витратності та підвищенню дохідності кредитних операцій. Її реалізація дозволяє банку оперативно реагувати на кризові явища, мінімізуючи ризики і забезпечуючи фінансову стійкість, навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Завдяки інтеграції інноваційних підходів та адаптивних методів управління система формує основу для підвищення ефективності діяльності банку, що виражається у зміцненні його конкурентоспроможності та покращенні довіри клієнтів. У довгостроковій перспективі це сприятиме стабільному розвитку банківської установи, забезпечуючи не лише стійкість у кризових ситуаціях, а й здатність до масштабування і зростання.

Формування системи є стратегічно важливим кроком для забезпечення збалансованого розвитку банківської діяльності. Її впровадження дозволяє не лише стабілізувати фінансові показники, але й створити конкурентні переваги, які допоможуть банку зайняти провідні позиції на ринку.

Як підсумок, зазначимо, що запропонована система антикризового управління депозитним і кредитним портфелем включає розробку превентивних і реактивних заходів. Розроблено методичні підходи до оптимізації структури портфелів, підвищення їхньої ефективності та мінімізації ризиків. Розглянута система сприяє не лише стабілізації діяльності банків у кризових умовах, а й формуванню передумов для сталого розвитку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить банківським установам підвищити якість управління фінансовими ресурсами, забезпечити стабільність депозитної бази, знизити ризики кредитного портфеля, підвищити ліквідність і рентабельність діяльності. Таким чином, антикризове управління стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності банку в умовах економічної нестабільності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1. С. 163-167. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-26>
2. Опальчук, Р. & Невгад, Б. (2024). Методи формування депозитного портфеля як інструмент ресурсної політики банку. *Економіка та управління підприємствами*, 15(2), 75-90. URL: [https://doi.org/10.31548/economics15\(2\).2024.066](https://doi.org/10.31548/economics15(2).2024.066)
3. Матвеев В. В. Дослідження депозитного портфелю як інструменту ресурсної політики банку. *Молодий вчений*, 2018. № 3(2). С. 660-664. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_3\(2\)_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_3(2)_61)
4. Бугель Ю. Напрями удосконалення сучасних методів управління банківським кредитним портфелем. *Галицький економічний вісник*. 2019. №2(27). С.157 – 163.
5. Карпенко Г. В. Кредитна діяльність вітчизняних банків та можливості їх інтеграції до світової фінансової системи. *Фінанси України*. 2017. № 2. С.89 – 96
6. Національний банк України. Стратегія «Фінансова фортеця України». 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>.
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
8. Фінансова звітність АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
9. Снігурська Л. П. Оцінка активів з метою формування резервів під зменшення корисності за мсфз 9 «Фінансові інструменти». *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_7_20.
10. Крючко Л. С. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2017. № 13. С. 1139-1142. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/191.pdf

11. Рац О.М. Напрями удосконалення організації антикризового банківського управління в банківських установах України. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 2 (28). URL: <http://surl.li/tlabp>.

12. Крихівська Н. О. Щодо сутності поняття «антикризове фінансове управління». Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія «Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу» (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2024 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С. 13-15. <http://surl.li/ukqwb>

13. Маринчак Л. Р., Савчин Л. М. Антикризове банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій. Науковий вісник ІФНТУНГ. *Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 1(27). С. 101-110. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110.

14. Драган О.О., Герасименко І.О., Вернюк Н.О. Антикризове управління банком в умовах нестабільності фінансового ринку. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Ч.2 (99). С. 40-49. DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-40- 49.

15. Олійник А.В. Антикризове управління в системі протидії банкрутству банків. *Економічні та соціальні умови економічного розвитку – управління інформацією та новими технологіями*. 2015. С. 465–477. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5102>

16. Одношевна, О., Мінковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

17. Азаренков С.Г Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки банків. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету* №3-4 (316-317), 2024. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/30-40.pdf>

18. Ребрик Ю.С. Сучасна парадигма антикризового управління банками в умовах ескалації системної фінансової кризи. Глобальні національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 1138–1144. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/234.pdf>
19. Мільчакова А.С, Назаренко Л.В. Дослідження сутності поняття та методологічного інструментарію антикризового управління банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 164–168.
20. Данік Наталія, Татко Анна. Удосконалення механізму забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 5, 2022, pp. 1-9. doi: 10.46299/j.isjmef.20220105.01.
21. Тохтамиш Т. О., Буканова О. С. Теоретичні аспекти антикризового управління в банку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 37. С. 665 – 671. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-96>.
22. Білик І.Я. Тракткування сутності поняття «моніторинг». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. Вип. 2(222). Том 1. С. 11–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29_4
23. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 412–417. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/22-2018/80.pdf>
24. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
25. Oksana Horbachova Analysis of deposit portfolio formation of a commercial bank. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-108-4-1>
26. Наталія Козій, Сергій Вертій Депозитна політика банків в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. 3 (273). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24._topic- Nataliia-Kozii-Serhii-Vertii-135-141.pdf

27. Матвійчук Н., Жигар Н. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2023. № 3. С. 87–94.
28. Аврамчук, Л., & Моргун, А. (2021). Необхідність ефективного управління депозитним портфелем банківських установ України. *InterConf*, (49), 148-156. <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.04.2021.013>
29. Пасінович І. І., Сич О. А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.9>
30. Макаренко Ю.П. (2021). Оцінка управління депозитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП Банк». *Економічна наука*. С. 39-45 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2021/8.pdf
31. Матвійчук, Н., Жигар, Н., & Петриняк, А. (2024). Чинники впливу на депозитну політику банків України. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-59>
32. Ситник Н. С., Янісів Ю. В. Сучасний стан та тенденції розвитку депозитних операцій АТ КБ «Приватбанк». *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8947> DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.1)
33. Кумейко О. М., Дереза О. М. Депозитна діяльність банків в аспекті формування їхньої ресурсної бази. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 624 – 630. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/107.pdf
34. Копилюк О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України: монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.
35. Коваленко В.В. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2022. № 4 (48). С. 81-93. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2022.819394](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2022.819394).

36. Ошийко А. А., Татьянаіна С. М. Проблеми антикризового управління в банках. *Young Scientist*. 2019. № 10 (74). С. 697-702. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-146>.
37. Куліш Г.П., Кот М. А. Управління кредитним портфелем банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 463-467 URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/88.pdf>
38. Мордань Є. Ю., Журавка О. С., Діденко К. В., Кравченко Я. І. Фінансова безпека банківської системи України: сутність та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>.
39. Заїчко І.В., Мигович Т. М., Криховецька З. М. Роль монетарної політики та банківського сектору в системі антикризового фінансового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-12>.
40. Жовтанецька, Я. В. Антикризове управління депозитним та кредитним портфелями банків. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр.* Київ, 2015. № 7/8 (170/171). С. 89-93. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizove-upravlinnya-depozitnim-ta-kreditnim-portfelyami-bankiv/viewer>
41. Коваленко В. В. Мартинов Д.В. Система антикризового управління та її місце у забезпеченні фінансової стабільності банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12 (312-313). С. 123-133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133>.

ДОДАТКИ

Валова балансова вартість кредитів, які оцінюються за амортизованою вартістю та очікувані кредитні збитки АТ «Ощадбанк» за 2021-2023 рр.

Таблиця А.1 - Валова балансова вартість кредитів, які оцінюються за амортизованою вартістю за 2021-2023 рр.

Валова балансова вартість, млн. грн	Етап 1 12-місячний ОКЗ	Етап 2 ОКЗ до кінця строку дії (не знецінені)	Етап 3 ОКЗ до кінця строку дії (знецінені)	Первісно знецінені кредити	Усього
Станом на 31 грудня 2021 року	54990,4	12471	10146,3	9775	87382,7
Кредити, надані корпоративним суб'єктам господарювання	29241	11172	7372	9775	57560
Кредити, надані фізичним особам	10071	1283	2114	0	13468
Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування	11140	0	0,3	0	11140,3
Іпотечні кредити	4538,4	16	660	0	5214,4
Станом на 31 грудня 2022 року	31560	40226	22335,3	13986	108107,3
Кредити, надані корпоративним суб'єктам господарювання	20986	29180	17530	11538	79234
Кредити, надані фізичним особам	4777	3943	3927	0	12647
Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування	3841	6254	0,3	0	10095,3
Іпотечні кредити	1956	849	878	2448	6131
Станом на 31 грудня 2023 року	39921	37618	23407,3	12643	113589,3
Кредити, надані корпоративним суб'єктам господарювання	25595	29462	19134	12641	86832
Кредити, надані фізичним особам	7021	2030	3436	0	12487
Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування	1590	5643	0,3	0	7233,3
Іпотечні кредити	5715	483	837	2	7037

Таблиця А.2 - Очікувані кредитні збитки за 2021-2023 рр.

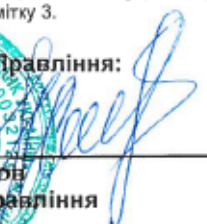
Очікувані кредитні збитки, млн. грн	Етап 1 12-місячний ОКЗ	Етап 2 ОКЗ до кінця строку дії (не знецінені)	Етап 3 ОКЗ до кінця строку дії (знецінені)	Первісно знецінені кредити	Усього
Станом на 31 грудня 2021 року	495,9	1758,5	7620,3	2754	12628,7
Кредити, надані корпоративним суб'єктам господарювання	160	1634	4964	2754	9512
Кредити, надані фізичним особам	241	124	2014	0	2379
Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування	94	0	0,3	0	94,3
Іпотечні кредити	0,9	0,5	642	0	643,4
Станом на 31 грудня 2022 року	579	1915	16192,3	6205	24891,3
Кредити, надані корпоративним суб'єктам господарювання	223	1481	11873	6217	19794
Кредити, надані фізичним особам	291	239	3554	0	4084
Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування	62	191	0,3	0	253,3
Іпотечні кредити	3	4	765	-12	760
Станом на 31 грудня 2023 року	548	1831	16476,3	5625	24480,3
Кредити, надані корпоративним суб'єктам господарювання	192	1489	12411	5839	19931
Кредити, надані фізичним особам	338	154	3282	0	3774
Кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування	17	183	0,3	0	200,3
Іпотечні кредити	1	5	783	-214	575

Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2021 р.

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

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

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

Від імені Правління:

 С.В. Наумов
 Голова Правління
 1 серпня 2022 року


 Г.С. Костенко
 Головний бухгалтер
 1 серпня 2022 року

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

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

Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2022 р.

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


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

Від імені Правління:


С.В. Наумов
Голова Правління

18 липня 2023 року




Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

18 липня 2023 року

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

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

Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2023 р.

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	65 850 018	28 357 170
Кредити, надані клієнтам	12	89 109 019	83 215 595
Інвестиції	13	173 447 680	143 380 717
Інвестиції в дочірні та асоційовані підприємства	15	24 800	24 800
Передплата з податку на прибуток		62 772	470 943
Відстрочені активи з податку на прибуток	9	865 374	-
Інвестиційна нерухомість	14	542 598	626 789
Основні засоби	16	10 208 797	6 521 241
Нематеріальні активи	16	2 465 153	2 106 465
Інші фінансові активи	17	667 567	1 249 832
Інші нефінансові активи	17	3 230 175	3 235 637
Всього активів		346 473 953	269 189 189
Зобов'язання та власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	18	366 363	543 326
Рахунки клієнтів	19	302 972 637	233 940 324
Забезпечення	21	939 501	1 179 977
Інші фінансові зобов'язання	21	536 174	543 850
Інші нефінансові зобов'язання	21	1 448 621	1 284 849
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток		2 953 480	44
Інші запозичені кошти	20	8 297 493	8 717 687
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	-	98 413
Субординований борг	22	250 816	716 442
Всього зобов'язань		317 765 085	247 024 912
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 985 382	1 473 482
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		9 730	60 894
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		880 862	684 601
Непокритий збиток		(23 892 086)	(29 779 680)
Всього власного капіталу		28 708 868	22 164 277
Всього зобов'язань та власного капіталу		346 473 953	269 189 189

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління

16 квітня 2024 року



М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера

16 квітня 2024 року

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Процентні доходи			
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	28 886 396	18 977 007
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 706 743	3 566 906
Всього процентних доходів		32 593 139	22 543 913
Процентні витрати	5	(13 860 769)	(7 557 921)
Чистий процентний дохід		18 732 370	14 985 992
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	1 363 633	(11 039 456)
Чистий процентний дохід/ (витрати) після (формування)/ розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		20 096 003	3 946 536
Комісійні доходи	6	12 025 315	9 386 603
Комісійні витрати	6	(5 382 718)	(3 454 371)
Операції з іноземною валютою, нетто		937 821	1 234 118
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		108 275	(3 588 782)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	(3 700 130)	8 321 816
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями		110 430	(304 573)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		(37 919)	(3 048)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(36 998)	(3 321)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		–	903
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(342 401)	(603 165)
Інші доходи		552 761	540 474
Інші витрати		–	(245 316)
Чистий непроцентний дохід		4 234 428	11 281 338
Операційні доходи		24 330 431	15 227 874
Витрати на виплати працівникам	8	(7 246 250)	(8 141 026)
Амортизаційні витрати	8	(2 002 685)	(1 833 700)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(5 833 830)	(4 619 929)
Прибуток від операційної діяльності		9 247 666	633 219
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		7 208	4 547
Прибуток/(збиток) до оподаткування		9 254 874	637 766
(Витрати)/ відшкодування з податку на прибуток	9	(3 276 614)	2 037
Чистий прибуток/(збиток)		5 978 260	639 803

Примітки на сторінках 8-103 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи:

«Антикризове управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ»

Обсяг пояснювальної записки 61 сторінка.

Кількість рисунків 12 шт.

Кількість таблиць 9 шт.

Кількість додатків 4 шт. на 9 сторінках.

Графічний матеріал (слайди) 9 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Взаємозв'язок між депозитним та кредитним портфелем банку

Слайд 2 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Слайд 3 – Динаміка депозитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Слайд 4 – Структура депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за строком залучення та типами клієнтів

Слайд 5 – Динаміка кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Слайд 6 – Структура кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за типами позичальників та якістю кредитів

Слайд 7 – Динаміка показників ефективності та якості кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Слайд 8 – Інструменти антикризового управління депозитним портфелем комерційного банку

Слайд 9 – Система антикризового управління депозитним та кредитним портфелем банківських установ

20.01.2025 р.

_____ Діана КРАСЬКО