

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

Кафедрою управління та адміністрування протокол № 7 від 4 грудня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

“Удосконалення системи антикризового управління підприємства”

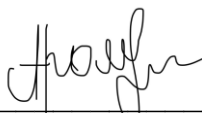
Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма «Менеджмент»

(назва освітньої програми)

Виконавець

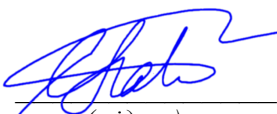


(підпис)

Ангеліна РОМАНЕНКО

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Олена ПАРХОМЕНКО

(ім'я, прізвище)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“25” червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Романенко Ангеліна Миколаївна

1.Тема роботи: «Удосконалення системи антикризового управління підприємства»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Пархоменко Олена Степанівна

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ»
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ
«ПРИВАТБАНК»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

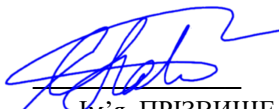
5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент
підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Ангеліна РОМАНЕНКО

Керівник роботи
підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Олена ПАРХОМЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ...	8
1.1 Поняття «антикризове управління»	8
1.2 Місце антикризового управління в системі управління підприємством	14
1.3 Методологічні основи управління підприємством	20
Висновки за першим розділом	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2 Аналіз діяльності підприємства	42
2.3 Оцінка системи антикризового управління АТ КБ «Приватбанк»	48
Висновки за другим розділом	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	56
3.1 Удосконалення системи антикризового управління АТ КБ «Приватбанк»	55
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	63
Висновки за третім розділом	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТОК А	80
.....	105
ДОДАТОК Б	

ВСТУП

Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Тривала воєнна агресія, нестабільність фінансових ринків, зміни у структурі національного виробництва та зростання ризиків у банківському секторі формують нові виклики для суб'єктів господарювання. У таких умовах питання ефективності антикризового управління набувають особливої актуальності, оскільки саме від здатності підприємства або фінансової установи швидко реагувати на кризові явища залежить їхнє виживання та подальший розвиток.

Згідно з думкою Ф. Хайєка, у кризових ситуаціях ключову роль відіграє якість управлінських рішень та здатність економічних агентів адаптуватися до нових умов. Подібну позицію поділяють сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідники, які вказують на необхідність комплексного застосування інструментів діагностики, прогнозування та подолання кризових явищ на рівні підприємства. В українських реаліях ця проблематика набуває особливого значення у сфері банківської діяльності, адже від стабільності системоутворюючих банків безпосередньо залежить стан національної фінансової системи та довіра населення до державних інститутів.

АТ КБ «ПриватБанк» як найбільший банк України є стратегічно важливою установою для фінансової безпеки країни. Тому дослідження його системи антикризового управління, визначення проблем та розробка шляхів її удосконалення мають не лише практичне, але й загальноекономічне значення.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність у системі антикризового менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» у контексті сучасних викликів національної економіки.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-економічні засади антикризового управління підприємством, а

також інструменти, моделі та підходи до його удосконалення на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Мета дослідження полягає в удосконаленні системи антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк» на основі аналізу його діяльності та економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. розглянути сутність та основні підходи до розуміння поняття «антикризове управління»;
2. визначити місце антикризового управління в загальній системі управління підприємством;
3. дослідити методологічні основи управління підприємством у кризових умовах;
4. здійснити організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
5. провести аналіз фінансово-економічної діяльності банку та оцінку ефективності існуючої системи антикризового управління;
6. розробити практичні пропозиції щодо удосконалення системи антикризового управління банку;
7. здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів із визначенням показників їхньої ефективності.

Методи дослідження. У роботі застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для розкриття сутності антикризового управління; системний підхід – для визначення місця антикризового менеджменту у структурі управління банком; економіко-статистичний та порівняльний аналіз – для оцінки фінансової діяльності ПриватБанку; метод фінансового моделювання – для прогнозу та обґрунтування ефективності запропонованих заходів; економіко-математичні методи – для розрахунку NPV, IRR, строку окупності інвестицій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до антикризового управління в банківській сфері, зокрема у розробці

економічного механізму підвищення ефективності управління витратами, що базується на системному поєднанні аналітичних інструментів та індикаторів ефективності (NPV, IRR, ROE).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в практичній діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та інших фінансових установ. Запропоновані рекомендації дають змогу підвищити фінансову стійкість, зменшити ризики в умовах кризових явищ та забезпечити довгострокову стабільність розвитку банку. Розроблені заходи можуть бути використані як основа для вдосконалення корпоративної антикризової політики, а також для формування галузевих рекомендацій у сфері банківського менеджменту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття «антикризове управління»

Управління у кризових ситуаціях можна визначити як процес функціонування в умовах тиску таким чином, що менеджери здатні аналізувати, планувати, організовувати, спрямовувати і контролювати низку взаємозалежних завдань, приймаючи при цьому швидкі і раціональні рішення щодо нагальних проблем, які стоять перед підприємством.

Антикризове управління - це управління підприємством з метою передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, вжиття заходів для пом'якшення негативних наслідків кризи та використання цих заходів для подальшого розвитку.

Основними характеристиками антикризового управління є:

- управління, орієнтоване на виведення підприємства з кризи і засноване на реалізації програм, спрямованих на передбачення і запобігання банкрутству підприємства, підвищення його конкурентних переваг і відновлення фінансового стану [36, с. 177];

- конструктивне і швидке реагування на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню управління - конструктивне і швидке реагування на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню управління і відображають компетенцію компанії [21, с. 125].

Корпоративне антикризове управління - це комплексна система корпоративного управління стратегічного характеру, спрямована на усунення можливих і наявних проблем у діяльності компанії шляхом розробки та реалізації спеціальних програм, що використовують весь потенціал сучасного менеджменту.

Основними принципами, на яких має базуватися система антикризового управління, є:

- рання діагностика кризових явищ у діяльності компанії;
- терміновість реагування на різні кризові явища;
- адекватність реакції компанії ступеню реальної загрози для життєдіяльності компанії;
- повна реалізація внутрішніх можливостей для подолання кризи.

Потенціал антикризового управління залежить насамперед від людського фактору. Свідома людська діяльність дає можливість підприємствам шукати і знаходити шляхи подолання кризових ситуацій, концентрувати свої зусилля на вирішенні найскладніших проблем, використовувати накопичений тисячоліттями досвід подолання криз і адаптуватися до нових ситуацій [4, с. 99].

Таким чином, головна мета антикризового управління полягає в тому, щоб за допомогою правильної організації забезпечити хороші результати, незалежно від того, заплановані вони чи непередбачувані.

Для досягнення цієї мети необхідно знайти правильний баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника, враховуючи зрілість команди (компетентність, досвід) та її готовність до співпраці.

Специфіка цілей і завдань антикризового управління визначається принципом невизначеності кризової ситуації. Згідно з цим принципом, такі параметри, як вартість подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення мети тісно пов'язані між собою.

На практиці в ситуаціях, коли час реагування вкрай стислий, а час на подолання кризи обмежений, особливо на ранніх стадіях, основним завданням керівництва є прийняття рішень швидко і з мінімальним ризиком, таким чином, щоб бажаного результату можна було досягти з мінімальними додатковими зусиллями і мінімальними негативними наслідками, що стає можливим завдяки завчасному впровадженню спеціальних систем антикризового управління.

Слід зазначити, що будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим, а тим більше, якщо організація вступає у фазу кризи. Ігнорування цього положення має серйозні негативні наслідки, тоді як його врахування сприяє безболісному проходженню кризових ситуацій. Антикризове управління підприємством виконує ті ж функції, що і звичайне управління, але зі значними відмінностями в кожній з них.

Планування - це процес визначення цілей організації та їх зміни, стратегій і програм стабілізації кризи, а також ресурсів для їх досягнення. Роль оперативного планування та прийняття рішень на основі поточних умов стрімко зростає в корпоративному антикризовому управлінні.

Організація означає формування оптимальної структури та обсягів фінансування, управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функціонування організації в антикризовому процесі вимагає створення своєрідного корпоративного антикризового штабу, що складається з професіоналів, відданих справі збереження організації [6, с. 378, 19, с. 266].

Мотивація - система заохочень і санкцій для забезпечення зацікавленості всього колективу і кожного працівника в підвищенні ефективності роботи підприємства з метою якнайшвидшого подолання кризи.

Контроль - своєчасне і швидке внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризового реагування, для того, щоб передбачити відхилення від поставлених цілей [59, с. 153]. Крім перерахованих вище функцій, в антикризовому управлінні дуже важливим є вміння діагностувати кризовий стан компанії.

Моніторинг покликаний виявити ознаки кризи на ранній стадії, використовуючи «слабкі сигнали» для безперервного збору необхідної інформації та накопичення даних, необхідних для швидкої діагностики.

Функції антикризового управління можна поділити на базові, специфічні й координовані (рис.1.1)

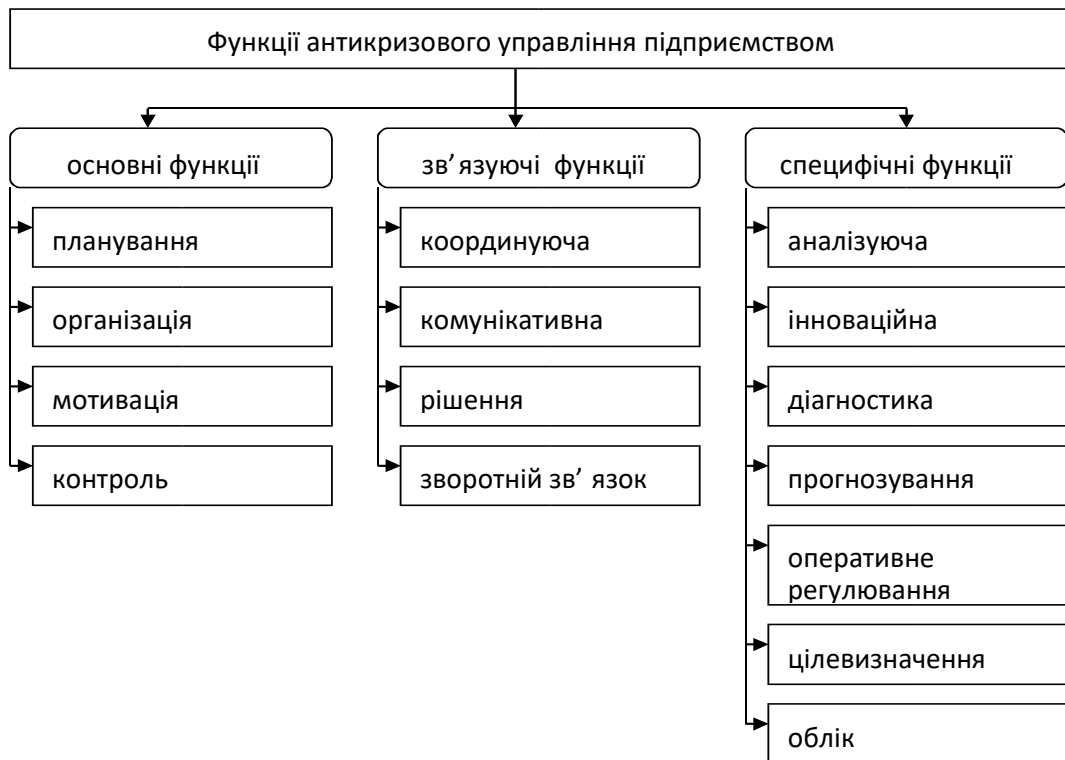


Рисунок 1.1- Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Під критичними функціями розуміють функції, необхідні для забезпечення антикризового управління як загального управлінського процесу. Визначення специфічних функцій безпосередньо пов'язане зі специфікою антикризового управління як процесу і зумовлює визначення таких функцій, як аналіз, інновації, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цілепокладання, облік тощо [12, с. 56].

Сутність функції зв'язку полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями для того, щоб зробити антикризове управління ефективним і безперервним як єдиний процес. Основними функціями комунікації є прийняття рішень, зв'язок й координація. Функція зворотного зв'язку. Основна суть цієї функції полягає у впливі результатів виконання функцій системи антикризового управління на систему в цілому, тобто ефективності подолання, попередження та запобігання кризовим

явищам, як на характер виконання інших функцій соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством є:

- постійний моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства;
- розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення кризи на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях;
- планування в кризових ситуаціях розробка активних методів управління;
- негайна реалізація запланованих і практичних антикризових заходів у разі настання кризи;
- управління підприємством [58, с. 1651].

Метою антикризового управління є виявлення кризових явищ у розвитку підприємства, їх усунення та попередження [5, с. 175].

Суб'єктом системи антикризового управління є конкретна особа, яка володіє знаннями, спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами для здійснення цілеспрямованих дій, що забезпечують виконання завдань цієї системи.

До суб'єктів корпоративного антикризового управління як підсистеми управління належать власники компанії, фінансові економісти (фінансові менеджери), функціональні антикризові менеджери (працівники компанії), функціональні антикризові менеджери (працівники дорадчих служб), представники кредиторів, фахівці інститутів з питань неплатоспроможності та інших державних органів.

Успіх антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів. Ці принципи охоплюють весь процес управління

і інтегрують його елементи у єдине ціле, забезпечуючи його ефективність у подоланні кризових ситуацій й відновленні управління бізнесом.

Системи антикризового управління покликані виконувати комплекс функцій, під якими слід розуміти відносно самостійні напрями управлінської діяльності, що забезпечують реалізацію антикризових заходів [18, 53].

Слід зазначити, що чітке визначення функцій антикризового управління - це сукупність конкретних завдань і дій антикризового характеру, які здійснюються з метою координації загальної діяльності підприємства в процесі подолання кризи.

Процес антикризового управління - це чітко визначений, послідовний і цілеспрямований комплекс антикризових дій органу управління з метою виведення підприємства з кризи.

Сучасні економічні умови спонукають менеджмент компаній формувати в рамках загальної структури управління компанією таку систему антикризового управління, яка є найбільш ефективною в конкретній кризовій ситуації, що склалася на підприємстві [44, с. 70]. Тому методологія антикризового управління повинна ґрунтуватися на теорії та практиці світової науки управління з урахуванням особливостей функціональної спрямованості антикризового управління у системі корпоративного менеджменту й специфічних соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Таблиця 1.1 - Логічна структура процесу антикризового управління як адаптаційної системи

Етап	Сутність	Очікуваний результат
Діагностика кризових явищ	Виявлення проблем і ризиків	Формування інформаційної бази
Прогнозування розвитку кризи	Моделювання сценаріїв розвитку подій	Підготовка плану дій

Розробка антикризової програми	Визначення цілей, заходів, ресурсів	Комплекс антикризових дій
--------------------------------	-------------------------------------	---------------------------

Продовження таблиці 1.1

Реалізація програми	Впровадження управлінських рішень	Стабілізація діяльності
Контроль та коригування	Моніторинг ефективності	Підвищення адаптивності системи

Джерело: розроблено автором

Отже, антикризове управління є цілеспрямованим процесом адаптації підприємства до умов невизначеності, що поєднує діагностику кризових явищ, прогнозування ризиків, прийняття управлінських рішень і реалізацію заходів з подолання негативних наслідків. Таким чином, антикризове управління можна розглядати як форму адаптаційного управління, спрямованого на забезпечення стабільності та розвитку підприємства в мінливому середовищі.

1.2 Місце антикризового управління в системі управління підприємством

Особливістю антикризового управління є його постійний зв'язок із істотними трансформаціями умов функціонування підприємства, непередбачуваністю ситуацій та виникненням нових управлінських викликів. А. Штангрет підкреслює, що управління підприємством має бути антикризовим на будь-якому етапі його розвитку, тобто повинне передбачати

потенційні загрози, запобігати кризовим явищам або, принаймні, знижувати їхній негативний вплив [51, с. 461]. Отже, антикризовий підхід повинен бути інтегрованим у всі ключові сфери менеджменту: виробництво, постачання, збут, управління персоналом, фінансами тощо.

Запровадження системи антикризового управління на підприємстві повинне ґрунтуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких забезпечить її ефективність у перспективі. Серед основних принципів фахівці виокремлюють: своєчасне виявлення кризових симптомів у фінансовій діяльності, оперативність реагування, адекватність обраних заходів до рівня загрози, а також максимальне використання внутрішнього потенціалу підприємства для виходу з кризи. С. Паранчук пропонує доповнити цей перелік такими принципами, як послідовність реалізації дій, постійний моніторинг та адаптивність. Він вважає, що кожен етап антикризових заходів має виконуватись лише після завершення попереднього, із постійним контролем з боку відповідальних осіб та з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Оскільки антикризове управління розглядається як безперервна система, її функціонування пов'язане з постійним ухваленням управлінських рішень. Як зазначають дослідники, ці рішення мають базуватися на достовірній інформації, відповідати типу та динаміці кризи, бути взаємоузгодженими між усіма учасниками антикризового процесу, обиратись із кількох альтернативних варіантів, мати конкретного виконавця та бути чітко сформульованими. Також обов'язковою умовою є повноцінне виконання рішень [2, 17]. Недотримання цих умов може призвести до неефективності антикризових заходів або навіть загострити кризову ситуацію.

Слід підкреслити, що початком впровадження антикризових дій зазвичай виступає поява ознак кризового стану в діяльності підприємства. У цьому контексті слід зауважити, що в деяких наукових працях поняття кризи трактується надто вузько – лише як момент загострення внутрішніх суперечностей у межах підприємства або в його взаємодії з оточенням. На

думку В. Василенка, подібне загострення становить загрозу для стабільності підприємства та може негативно вплинути не лише на нього, а й на всі пов'язані суб'єкти.

Проте вважаємо доцільним розширити таке трактування. Якщо криза розуміється лише як момент різкого загострення суперечностей, то ігноруються попередні етапи їхнього формування, які вже можуть завдавати шкоди ефективності діяльності. Пропонуємо вважати наявність таких суперечностей проявом патологій організаційної поведінки, які ще не є кризою, але створюють її передумови.

На сучасному етапі функціонування підприємств запропоновано розподіляти організаційні відхилення (патології) на три основні категорії:

1. структурні дисфункції в організації;
2. проблеми у сфері внутрішніх організаційних взаємин;
3. помилки або неефективність в ухваленні управлінських рішень.

Такі патології можуть проявлятися як одночасно, так і поетапно - залежно від стадії розвитку підприємства та дії зовнішніх або внутрішніх чинників. Незалежно від форми прояву, факт виявлення подібних дисфункцій як внутрішнім менеджментом, так і зовнішніми аудиторамі або контролюючими органами має виступати сигналом для запуску процесу антикризового втручання.

Варто зазначити, що ініціювання процесу антикризового регулювання, як правило, є складним і не завжди охоче сприймається керівництвом підприємства. По-перше, це вимагає визнання наявності серйозних проблем у функціонуванні організації, а також ідентифікації осіб, відповідальних за їх виникнення. По-друге, реалізація антикризових заходів майже завжди передбачає фінансові витрати, масштаб яких визначається обраною стратегією. По-третє, варто враховувати потенційний конфлікт інтересів між власниками бізнесу та найманим управлінським персоналом, зокрема коли зміни фінансового стану підприємства не відображаються безпосередньо на

доходах менеджерів. Саме ці чинники часто зумовлюють несвоєчасний початок антикризових заходів, що знижує їхню результативність і посилює глибину кризи [7, с. 64, 52].

Зазначені обставини свідчать про те, що антикризовий менеджмент має формуватися не як набір хаотичних дій у відповідь на проблему, а як системно організована й постійно функціонуюча модель управління [57, с. 171]. Така система включає сукупність взаємозалежних елементів, завдяки яким підприємство може уникнути втрати своєї економічної цінності в умовах нестабільності. А. Жадько, у свою чергу, підкреслює, що ефективна антикризова система повинна бути стратегічною, комплексною та здатною усунути тимчасові труднощі, що виникають у процесі діяльності.

На наш погляд, повноцінне функціонування системи антикризового управління передбачає реалізацію трьох ключових груп функцій:

- а) своєчасне виявлення ознак кризи, класифікація кризових явищ, а також оцінка їхнього потенційного чи фактичного впливу на фінансову стабільність та ринкову позицію підприємства;
- б) добір найбільш ефективних інструментів реагування на кризу, формування команди виконавців та координація їхньої взаємодії задля досягнення синергії в управлінських діях;
- в) безпосередня реалізація антикризових заходів, моніторинг їхньої ефективності та, за необхідності, оперативне коригування відповідної програми.

Кожна з цих функціональних складових є важливою і має виконуватися незалежно від організаційної структури підприємства. При цьому повинна бути визначена відповідальна особа або підрозділ, що координує дії усіх учасників антикризового процесу - це може бути власник, генеральний директор або окремо призначений антикризовий менеджер. Як зазначає В. Родченко, для ефективного виконання своїх обов'язків така особа має бути забезпечена усіма необхідними умовами: мати повний доступ до інформаційних ресурсів, офіційно делеговані повноваження та особисту

відповідальність за результат, а також стимулюючі механізми матеріального та морального характеру [3, 47].

Подібно до того, як точний діагноз є запорукою ефективного лікування, ідентифікація кризи й правильна оцінка її масштабу є основою успішного антикризового менеджменту. Появу кризової ситуації доцільно пов'язувати із виявленням організаційних патологій, які можуть негативно позначитися на фінансово-господарському становищі підприємства або послабити його ринкові позиції.

Рішення щодо застосування конкретних інструментів антикризового менеджменту повинні ухвалюватися керівниками, які мають відповідний рівень повноважень і компетенції. Чим більш складним, тривалим за часом реалізації та витратним з фінансової точки зору є певний антикризовий інструмент, тим вищий щабель управлінської ієрархії має бути задіяний у процесі прийняття відповідного рішення [56, с. 1220]. Зокрема, запровадження стратегічних механізмів антикризового управління, на нашу думку, повинне здійснюватися виключно на рівні вищого керівництва компанії, із обов'язковим погодженням з власниками бізнесу. Механізм такого погодження має бути передбачений у внутрішніх нормативно-правових актах підприємства, зокрема в установчих документах.

Використання одного або кількох інструментів антикризового впливу відбувається в межах певного етапу загального процесу антикризового управління. Наведемо концептуальну модель такого процесу, яка складається з низки логічно пов'язаних стадій, що мають забезпечити ефективний вихід підприємства з кризової ситуації. Зокрема, модель включає наступні етапи [46]:

1. Ідентифікація кризових проявів та ризику банкрутства, що слугує базою для формування аналітичної основи для наступних дій.
2. Формування цілей та завдань антикризового менеджменту, серед яких можуть бути: виведення компанії з юридичного стану

банкрутства, стабілізація фінансового стану, нейтралізація кризових процесів, запобігання повторенню негативних сценаріїв тощо.

3. Призначення відповідальних осіб чи підрозділів, що здійснюватимуть розробку і реалізацію заходів антикризової програми, із визначенням меж їх повноважень.

4. Оцінювання часових обмежень, які часто пов'язані з правовими строками до ініціювання процедури банкрутства або обмеження повноважень чинного керівництва.

5. Визначення та мобілізація ресурсної бази, необхідної для реалізації обраної антикризової стратегії, включаючи можливість залучення зовнішніх ресурсів [33].

6. Реалізація антикризової програми, її постійний моніторинг, а також коригування дій з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

7. Розробка профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторному виникненню кризових явищ, включаючи оновлення або створення інституційних елементів системи протидії банкрутству [1, 32, с. 80].

Проходження цих послідовних етапів має забезпечити вихід підприємства з уже наявної кризової ситуації. Проте, на нашу думку, більш важливим є формування на підприємстві постійно діючої системи управління, яка здатна не лише долати наслідки кризи, а й запобігати її виникненню ще на початковій стадії, що може проявлятися у формі уповільненого розвитку або зниження ефективності [31, с. 143]. Ключова роль у створенні такої системи належить управлінській діяльності, особливо на рівні стратегічного менеджменту.

З огляду на це, стратегічні інструменти антикризового впливу ми розглядаємо як найважливіші у структурі всієї системи антикризового управління. Їх запровадження передбачає суттєві та довготривалі зміни у механізмах керування підприємством. Саме такі трансформації можуть

забезпечити новий рівень розвитку організації у сфері структури, управління, технологій тощо [48, с. 100]. Здійснивши глибокі зміни в системі управління ключовими процесами, власники чи керівництво можуть фактично перетворити підприємство на оновленого суб'єкта господарювання без потреби в юридичній ліквідації чи перереєстрації. Це має особливу вагу для компаній з корпоративною формою власності, де будь-які публічні правові дії можуть негативно вплинути на ринкову капіталізацію акцій або облігацій підприємства.

1.3 Методологічні основи управління підприємством

Досягнення результативності у процесі антикризового управління залежить від дотримання принципів, таких як постійна превентивність, терміновість та адекватність реагування, комплексність рішень, альтернативність дій, пріоритетність використання внутрішніх ресурсів, оптимізація зовнішньої санації та принцип ефективності [35, с. 101].

Управління стійкістю підприємства в умовах кризи вимагає застосування специфічних методів й підходів, спрямованих на забезпечення виживання підприємства, зменшення негативних наслідків кризових ситуацій та відновлення його функціонування [26]. Ось декілька методів та підходів, які застосовуються в управлінні стійкістю підприємства в умовах кризи [36]:

1) Аналіз ризиків. Проведення комплексного аналізу ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та визначити їх вплив на підприємство. Це допомагає розробити стратегії та плани дій для зменшення ризиків і підвищення стійкості підприємства [55, с. 533].

2) Фінансове управління. Ефективне фінансове управління включає оптимізацію витрат, планування кеш-потоків, пошук додаткових джерел

фінансування та мінімізацію фінансових ризиків. Це допомагає забезпечити фінансову стабільність підприємства під час кризових періодів [49, с. 219].

3) Управління змінами. Гнучкість та здатність до адаптації є ключовими аспектами управління стійкістю підприємства в умовах кризи. Розробка та впровадження стратегій змін, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та створення комунікаційних механізмів сприяють успішній адаптації підприємства до нових умов [34, с. 50].

На розвиток підприємства впливають як зовнішні, і внутрішні чинники. Зовнішні чинники підлягають вивченню та аналізу, але вплинути на них організація фактично не може, відповідно приймає їх до уваги, підлаштовуючись під існуючі реалії [30].

Прийняття та обґрунтування господарських рішень є складним та відповідальним процесом, який потребує застосування різноманітних методів та інструментів. Для цього необхідно проводити аналіз ситуації та визначати можливі наслідки кожного варіанту рішення.

Один з найпоширеніших методів прийняття рішень - це аналіз SWOT, що означає аналіз сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз. Цей метод дозволяє зробити оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток бізнесу та визначити переваги та недоліки певної стратегії.

Ще один ефективний метод - це метод дерева рішень, який дає змогу визначити кінцеву мету та розглянути всі можливі варіанти дій для досягнення цієї мети. Цей метод допомагає уникнути необґрунтованих рішень та визначити найбільш оптимальний варіант [50, с. 73]. Крім того, для прийняття та обґрунтування господарських рішень можна використовувати методи аналізу варіантів, методи порівняльного аналізу, методи експертних оцінок та інші.

Антикризове керівництво означає не лише адаптацію всієї системи в цілому, а також здатність пристосовувати окремі структурні параметри та складові елементи підприємства до нових умов середовища [5, 25, с. 12]. Для

досягнення цих цілей адаптивна система управління ґрунтується на відповідних принципах (рис.1.2).

Предметом антикризового керівництва є складна система взаємозв'язків, що виникають під час адаптації підприємства до змінливого зовнішнього середовища, маючи на увазі забезпечення його ефективної діяльності та стратегічної стійкості [20]. Взаємодія між керівником та об'єктом управління реалізується через вдосконалений механізм управління, який включає цілі, завдання, принципи, методи, функції, інструменти, що в сукупності забезпечують ефективну функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, дозволяють адаптуватись до змінних умов, нейтралізовувати дестабілізуючі фактори.

організаційна	забезпечення процесів адаптації необхідними ресурсами;
прогнозуюча	формування уявлення у менеджменті підприємства стосовно майбутнього стану середовища, окремих його факторів;
попереджувальна	надає можливість на підставі сформованих прогнозів уникнути або зменшити негативний вплив факторів середовища;
компенсаційна	враховує можливості до компенсації втрат в результаті негативної дії факторів за рахунок інших видів діяльності підприємства;
координаційна	раціональне поєднання ресурсів у процесі адаптації;
стимулююча	мотивація суб'єктів адаптації у процесі її реалізації;
контрольна	передбачає співставлення цільових показників з досягнутими;
інформаційна	забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією.

Рисунок 1.2 - Специфічні функції адаптації

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Структурно-логічну діаграму антикризового управління діяльністю підприємства наведено на рис. 1.3. Мета антикризового управління полягає в забезпеченні продуктивного функціонування та стратегічної стійкості підприємства в умовах постійних змін ділового середовища. Ключовим фактором для досягнення цієї мети є врахування інформаційних сигналів, що надходять з внутрішнього та зовнішнього середовища. Основою метою адаптації у змінних умовах є створення гнучкої системи управління, здатної

до самоорганізації та реорганізації відповідно до нових вимог. Це і визначає завдання синтезу системи управління виробничої системи.



Рисунок 1.3 - Система антикризового управління

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Стійкість системи означає її здатність функціонувати в агресивних умовах та при обмеженій інформації, здійснюючи досягнення мети в межах припустимих параметрів [9, с. 124]. Відмінності адаптивних систем від тих, що працюють з постійними параметрами, полягають в здатності автоматично підлаштовувати параметри для забезпечення виконання ключового показника якості під час нормальної експлуатації системи [24].

Структурно-логічна схема антикризового управління діяльністю підприємства передбачає послідовну реалізацію комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього й внутрішнього середовища (рис. 1.4).

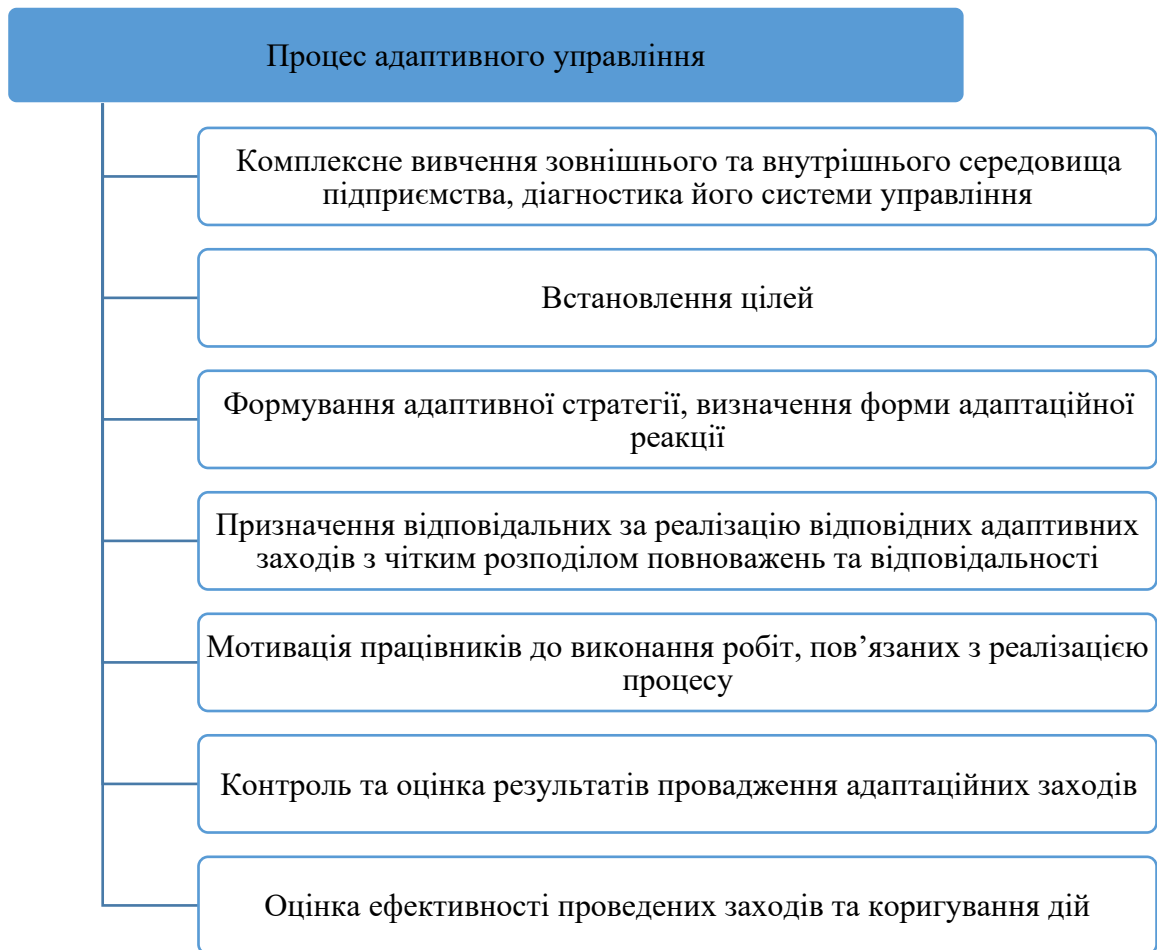


Рисунок 1.4 - Структурно-логічна схема антикризового управління діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Початковим етапом є глибокий аналіз поточного стану підприємства, що включає діагностику управлінської системи, фінансового становища, ринкових позицій та виявлення потенційних загроз і можливостей. Результати такого аналізу стають основою для формування стратегічних цілей

антикризової політики, які мають бути чітко визначеними, досяжними та орієнтованими на довгострокову стабілізацію діяльності.

Подальший етап охоплює розробку адаптивної стратегії підприємства, яка враховує характер виявлених викликів і передбачає визначення оптимальних форм адаптаційної реакції - від зниження витрат до перегляду бізнес-моделі чи реструктуризації. Важливим є розподіл повноважень і визначення відповідальних осіб за кожен із напрямів реалізації обраної стратегії, що забезпечує прозорість, підзвітність та контрольованість процесів. Не менш критичним чинником успіху є створення ефективної системи мотивації персоналу, орієнтованої на підтримку ініціативності, відповідальності й адаптивності працівників до змін, що відбуваються.

Завершальною фазою є здійснення системного контролю та оцінки досягнутих результатів. Це включає регулярний моніторинг впроваджених заходів, зіставлення фактичних показників із плановими, а також виявлення відхилень і причин їх виникнення. На основі цього формуються рішення щодо коригування дій або оновлення стратегії відповідно до нових умов функціонування підприємства. Таким чином, антикризове управління набуває динамічного, адаптивного характеру, дозволяючи підприємству зберігати стійкість і конкурентоспроможність навіть у періоди нестабільності [37].

Слід зауважити, що антикризова система управління не може мати універсальний характер, адже вона має контекстуальну природу. Її структура та головна цільова спрямованість прямо залежать від змін у зовнішньому середовищі, їх вагомості та ступеня впливу на підприємство.

Таким чином, антикризове управління можна розглядати як адаптаційний механізм, що забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни середовища, трансформуючи внутрішні процеси з метою відновлення стабільності.

Висновки за першим розділом

У першому розділі роботи розкрито фундаментальні теоретико-методологічні положення, які визначають сутність і роль антикризового управління в сучасних умовах господарювання. Визначено, що антикризове управління – це системний процес, спрямований на передбачення, своєчасну діагностику та подолання кризових явищ із подальшим використанням їх як каталізатора для розвитку підприємства. Було з'ясовано, що ефективність антикризового менеджменту забезпечується не лише наявністю інструментів прогнозування і реагування, а й здатністю менеджменту оперативно ухвалювати рішення в умовах невизначеності та дефіциту часу.

Розглянуто місце антикризового управління в загальній системі управління підприємством. Доведено, що воно має інтегрований характер, пронизує всі управлінські рівні та функції – від планування й організації до мотивації й контролю. Було обґрунтовано, що антикризові механізми повинні реалізовуватися не епізодично, а постійно функціонувати як профілактична система, яка забезпечує адаптацію до змін середовища, зменшення вразливості до зовнішніх загроз та внутрішніх дисфункцій. Особливу увагу приділено важливості стратегічних рішень, оскільки саме вони визначають можливості підприємства щодо виходу з кризи та формування нової моделі розвитку.

Методологічні основи антикризового управління розглянуті через призму принципів превентивності, терміновості, адекватності, комплексності та пріоритетності використання внутрішніх ресурсів. Систематизовано сучасні методи управління в умовах кризи: SWOT-аналіз, аналіз ризиків, метод дерева рішень, сценарний підхід, фінансове планування, управління змінами. Визначено, що застосування таких методів дозволяє підприємству сформувати адаптивну систему управління, здатну до самоорганізації й швидкого реагування на нові виклики.

Таким чином, у результаті дослідження першого розділу було обґрунтовано, що антикризове управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, яке забезпечує безперервність діяльності, фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності та кризових впливів. Отримані теоретичні висновки створюють наукову основу для подальшого аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення його системи антикризового управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є одним із провідних банківських установ в Україні, що має статус акціонерного товариства та функціонує на підставі чинного банківського законодавства України, зокрема Закону України «Про банки і банківську діяльність», Цивільного та Господарського кодексів України, а також власного Статуту. Повна назва підприємства – Акціонерне товариство комерційний банк «ПРИВАТБАНК», скорочено – АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Головний офіс банку розташований у місті Київ, а регіональні підрозділи – в усіх областях України [39].

Заснований у 1992 році, ПРИВАТБАНК пройшов значний шлях від регіонального фінансового інституту до найбільшого банку в країні. У результаті націоналізації, проведеної у 2016 році, 100% акцій банку було передано у державну власність, і наразі єдиним акціонером АТ КБ «ПРИВАТБАНК» виступає держава в особі Кабінету Міністрів України. Орган управління корпоративними правами держави – Міністерство фінансів України.

Правова форма організації підприємства - акціонерне товариство, що відповідає вимогам законодавства щодо прозорості управління, звітності та відповідальності. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» здійснює свою діяльність відповідно до банківської ліцензії, виданої Національним банком України, який також виконує функції регулятора та наглядача за дотриманням банком фінансових нормативів.

Структура управління банком є багаторівневою та відповідає сучасним вимогам корпоративного управління. Вищим органом управління є Наглядова

рада, до повноважень якої належить затвердження стратегії розвитку банку, контроль за діяльністю правління та прийняття ключових рішень щодо ризик-менеджменту. Поточне управління банком здійснює Правління, яке очолює Голова правління. Члени правління відповідають за різні напрями діяльності банку: фінанси, кредитування, ІТ-рішення, маркетинг, обслуговування клієнтів, ризики тощо [39].

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має розгалужену мережу відділень по всій території України, яка включає понад 1 400 відділень і понад 7 000 банкоматів. Крім того, банк активно впроваджує дистанційні канали обслуговування, що включають систему інтернет-банкінгу «Приват24», мобільний додаток, чат-боти, гарячу лінію тощо. Завдяки цим інструментам банк забезпечує безперервний та якісний доступ клієнтів до фінансових послуг.

Основні напрями діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» охоплюють обслуговування фізичних і юридичних осіб, надання кредитів, депозитні операції, грошові перекази, еквайринг, валютні операції, послуги інтернет-банкінгу, а також реалізацію програм державної підтримки бізнесу. Банк активно працює з мікро-, малими та середніми підприємствами, а також є одним із лідерів у сфері фінансових послуг для населення. На сьогоднішній день банк обслуговує понад 20 мільйонів клієнтів.

Особливу увагу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» приділяє інноваціям та впровадженню сучасних цифрових технологій. Зокрема, банк є лідером у сфері розробки фінтех-продуктів, активно впроваджує штучний інтелект, автоматизовані системи аналізу даних, біометричну ідентифікацію клієнтів тощо. Банк постійно вдосконалює ІТ-інфраструктуру для забезпечення безпеки, швидкості та зручності обслуговування.

Організація витратної політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК» формується на засадах стратегічного управління витратами, що інтегрує принципи бюджетування, управлінського обліку та внутрішнього контролю. У сучасній банківській практиці фактичне фінансування витрат на виробництво, реалізацію продуктів і надання послуг здійснюється через комбінацію прямого

та непрямого віднесення витрат на центри відповідальності. АТ КБ «ПРИВАТБАНК», дотримуючись підходів Activity Based Costing, фіксує всі непрямі, тобто централізовані, витрати в головних функціональних підрозділах (ІТ департамент, операційний бек офіс, служба ризик менеджменту та інші) з подальшим регулярним їх щомісячним розподілом між бізнес сегментами.

Ефективність витратної політики оцінюється за комплексом КРІ, центральним з яких є показник cost to income ratio. У 2024 році банк досяг значення 27,6 %, що свідчить про високий рівень операційної ефективності у порівнянні із середнім показником 45–50 % по системі системно важливих банків України [45]. Досягнення цільового рівня стало можливим завдяки оптимізованому портфелю цифрових каналів, централізації бек офісних функцій та програмам енергетичної ефективності, що знизили непрямі витрати на одиницю банківського продукту.

Таблиця 2.1 - Структура непрямих витрат АТ КБ «ПриватБанк»

Стаття	2022		2023		2024		Відхилення 2022/2024	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Витрати на виплати працівникам	10096	44,8	10552	44,6	12484	47,0	2388	123,7
Інші адміністр. й операц. витрати	10473	46,5	10946	46,2	11341	42,7	868	108,3
Амортизація	1970	8,7	2175	9,2	2731	10,3	761	138,6
Разом непрямі витрати	22539	100,0	23673	100,0	26556	100,0	4017	117,8

Джерело: узагальнено автором на основі даних Додатку А

Структура операційних витрат АТ КБ «ПриватБанк» демонструє сталу спрямованість банку на забезпечення ресурсної стійкості власної бізнес моделі й системне підвищення операційної ефективності в умовах високої конкуренції та жорсткого регуляторного середовища. Найбільшу частину у сукупних непрямих витратах традиційно формували витрати на виплати

працівникам: протягом 2024 року їх обсяг досяг 12 484 млн грн, зрісши на 18,3 % порівняно з 2023 роком і забезпечивши 47,0 % загальної структури. Таке пожвавлення витрат на персонал пояснюється подвійним впливом макроекономічних чинників та внутрішніх пріоритетів банку. З одного боку, коригування системи винагород відбулося з урахуванням прискореної інфляції, що мало на меті зберегти конкурентоспроможність пропозиції на ринку праці та запобігти відтоку висококваліфікованих фахівців. З іншого боку, банк продовжував активне нарощування компетенцій у галузях кібербезпеки, data science, розробки фінтех продуктів і клієнтської аналітики, оскільки ці напрями є критичними для підтримання лідерства у сегменті цифрового банкінгу. Відповідно, зростання фонду оплати праці не є статичним тягарем, а розглядається топ менеджментом як інвестиція, що забезпечує мультиплікативний ефект у вигляді зростання доходів від цифрових каналів та оптимізації коефіцієнта операційної ефективності.

Таблиця 2.2 - Структура інших адміністративних та операційних витрат

Стаття	2022		2023		2024		Відхилення 2022/2024	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб	2529	24,1	3347	30,6	3464	30,5	935	137,0
Професійні послуги	2310	22,1	2978	27,2	2134	18,8	-176	92,4
Послуги з використання хмарного середовища	0	0,0	739	6,8	849	7,5	849	-
Витрати на комунальні послуги та господарські потреби	572	5,5	582	5,3	689	6,1	117	120,5
Утримання основних засобів	995	9,5	588	5,4	664	5,9	-331	66,7
(Розформування) витрати на створення резерву під юридичні ризики	885	8,5	-194	-1,8	609	5,4	-276	68,8
Поштові витрати та витрати на послуги зв'язку	502	4,8	600	5,5	585	5,2	83	116,5
Оренда	305	2,9	364	3,3	417	3,7	112	136,7
Охорона	285	2,7	298	2,7	377	3,3	92	132,3
Транспортні витрати	196	1,9	225	2,1	315	2,8	119	160,7

Продовження таблиці 2.2

Реклама та маркетинг	81	0,8	132	1,2	163	1,4	82	201,2
Податки, крім податку на прибуток	857	8,2	428	3,9	158	1,4	-699	18,4
Резерви під інші активи	0	0,0	-38	-0,3	111	1,0	111	-
Витрати на зменшення корисності основних засобів	71	0,7	13	0,1	83	0,7	12	116,9
Витрати на страхування	121	1,2	67	0,6	63	0,6	-58	52,1
Збитки від вибуття майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя, непоточних активів, утримуваних для продажу та запасів	112	1,1	49	0,4	21	0,2	-91	18,8
Інше	652	6,2	768	7,0	639	5,6	-13	98,0

Джерело: узагальнено автором на основі даних Додатку А

Другий за обсягом компонент - інші адміністративні та операційні витрати - становив 11 341 млн грн, або 42,7 % непрямих витрат, та продемонстрував більш помірний темп приросту, лише 3,6 % порівняно з попереднім роком. Незважаючи на незначне зростання, ця категорія залишається фінансовою опорою для підтримки складної інфраструктури та регуляторних зобов'язань банку. Найвагомішою позицією тут виступають обов'язкові відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у сумі 3 464 млн грн; з огляду на системно важливий статус АТ КБ «ПРИВАТБАНК» й вагому частку депозитного портфеля на ринку, такі витрати є неминучими й виступають своєрідним «цінником» на фінансову стабільність системи. Другою за значенням підкатегорією є професійні послуги в обсязі 2 134 млн грн, що включають не лише щорічний аудит МСФЗ, а й масштабні консультаційні проєкти з оптимізації ризик-процесів, імплементації вимог Basel III та розвитку ESG-фреймворку. Показник витрат на ІТ-хмару й хостинг, який сягнув 849 млн грн, демонструє стратегічний перехід банку від власних локальних дата-центрів до моделі Infrastructure as a Service; ця трансформація дозволяє скорочувати капітальні вкладення, підвищувати гнучкість масштабування потужностей і зміцнювати кіберстійкість шляхом використання розподілених обчислювальних ресурсів. Додатковими, проте

важливими, драйверами адміністративних витрат виступили комунальні послуги (689 млн грн) та утримання основних засобів (664 млн грн), що відображають збереження банкоцентристської мережі, адаптованої до викликів енергетичної волатильності та необхідності гарантувати безперервність обслуговування клієнтів як онлайн, так і офлайн.

Що стосується амортизаційних відрахувань, то їх сума у 2024 році досягла 2 731 млн грн, утворивши 10,3 % непрямих витрат і збільшившись на понад 25 % у річному вимірі. Підвищення амортизаційного навантаження безпосередньо пов'язане з реінвестуванням банку у модернізацію банкоматного парку, мережевих ресурсів і систем інформаційної безпеки, що є обов'язковою умовою для підтримки безпечних і масштабованих digital-платформ. Зважаючи на глобальний тренд до cash-less економіки, ПриватБанк концентрується на впровадженні багатофункціональних пристроїв самообслуговування та гібридних відділень, де банкомати виконують розширений спектр операцій і водночас утримуються в актуальному технічному стані з огляду на частоту використання.

Сумарно непрямі витрати банку у 2024 році склали 26 556 млн грн, що перевершило показник 2023 року на 12,2 %. Однак критично важливим є те, що темп приросту витрат залишився нижчим за темп зростання операційних доходів, що дало змогу утримати співвідношення cost-to-income на рекордно низькій для українського банківського сектору позначці 27,6 %. Цей результат свідчить про виправданість стратегії, спрямованої на нарощування високорентабельних цифрових продуктів і водночас жорстке адміністрування традиційних адміністративних статей. У середньостроковій перспективі банк планує поглиблювати підхід до управління витратами через інтеграцію методології Activity-Based Costing із системою бізнес-аналітики реального часу, що дозволить не лише підвищити прозорість cost allocation, а й оперативно коригувати інвестиційний портфель відповідно до ринкових трендів та регуляторних новацій. Завдяки такій політиці АТ КБ

«ПРИВАТБАНК» зберігає потенціал до підвищення рентабельності та капіталізації, не жертвуючи якістю сервісу та інноваційною динамікою.

Джерела фінансування витрат АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на виробництво, реалізацію продукції та надання банківських послуг у 2024 році характеризуються високим рівнем диверсифікації та орієнтацією на забезпечення стабільності грошових потоків у довгостроковому періоді. Основу фінансової стійкості банку становлять власні кошти, обсяг яких станом на 31 грудня 2024 року включав 206 060 млн грн, що складається із номіналу статутного капіталу та накопиченого нерозподіленого прибутку. Цей компонент є фундаментом автономності банку та гарантом його здатності до самофінансування операційної діяльності, реалізації інвестиційних програм і покриття ризиків без критичної залежності від зовнішніх джерел залучення капіталу. Зростання власного капіталу, що забезпечується прибутковою діяльністю та обмеженим розподілом дивідендів, є індикатором ефективного управління прибутком і стратегії довгострокового капіталозбереження.

Основним джерелом фінансування поточної діяльності банку залишаються зобов'язання перед клієнтами, які в сукупності за поточними рахунками та строковими депозитами становили 621 596 млн грн. Висока питома вага цього джерела свідчить про довіру до банку з боку фізичних і юридичних осіб, а також про ефективність депозитної політики, яка поєднує гнучкі процентні умови з широкою продуктною лінійкою. За рахунок коштів клієнтів банк фінансує обігові витрати, підтримує ліквідність платіжних операцій і забезпечує кредитування реального сектору, що є ключовим механізмом реалізації основних банківських послуг.

Допоміжну роль у фінансуванні банківських операцій виконують залучені кредити від фінансових організацій, які на кінець 2024 року становили 6 199 млн грн. Це джерело, хоча й має порівняно невелику питому вагу в структурі зобов'язань, є важливим інструментом оперативного регулювання ліквідності, зокрема в умовах коливань ринку або реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Участь міжнародних фінансових

установ у капіталі та боргових механізмах фінансування АТ КБ «ПРИВАТБАНК» водночас підсилює його інтеграцію у глобальну фінансову систему й сприяє залученню інституційного досвіду в галузі ризик-менеджменту та корпоративного управління.

Окремий елемент структури зобов'язань складають лізингові зобов'язання, які сягнули 1 486 млн грн. Цей інструмент активно використовується банком для оптимізації структури активів, зокрема в частині технологічного оновлення та управління офісною інфраструктурою. Лізинг дозволяє розподіляти витрати на придбання основних засобів у часі, знижуючи навантаження на короткостроковий капітал та підвищуючи гнучкість у розпорядженні інвестиційними ресурсами.

Формування кошторису витрат і калькуляції собівартості банківських послуг у АТ КБ «ПРИВАТБАНК» здійснюється з урахуванням вимог МСФЗ та принципів управлінського обліку, які передбачають точне відображення всіх витрат, пов'язаних із наданням фінансових продуктів і сервісів. Собівартість банківських послуг у звітності подається через агреговані статті у звіті про прибутки та збитки, а саме: «Процентні витрати», «Витрати на виплати працівникам», «Амортизаційні витрати» та «Інші адміністративні й операційні витрати». Такий підхід дозволяє формувати уніфіковане бачення витратної структури для цілей як зовнішньої звітності, так і внутрішнього фінансового аналізу.

Процентні витрати є важливим складником собівартості банківських послуг і у 2024 році становили 10 706 млн грн. Основним джерелом витрат у цій категорії були депозити фізичних осіб, частка яких у структурі процентних витрат перевищила 73 %. Така концентрація пояснюється не лише масштабністю роздрібного депозитного портфеля банку, а й необхідністю підтримки конкурентних умов за ставками, зважаючи на зростання вартості ресурсів унаслідок монетарної політики регулятора. Крім цього, процентні витрати є ключовим фактором, що впливає на чистий процентний дохід банку та визначає ефективність його ресурсної бази.

Непроцентні операційні витрати, що включають витрати на персонал, інформаційні технології, утримання інфраструктури, безпеку, маркетинг та інші елементи обслуговування, становили 26 556 млн грн. Ці витрати формують основний обсяг обов'язкових щоденних видатків банку, необхідних для забезпечення безперервної роботи цифрових каналів, функціонування операційних центрів, обробки клієнтських транзакцій, підтримки кіберзахисту та операційної надійності. У рамках внутрішнього бюджетування банк використовує механізми деталізованого планування витрат по підрозділах та бізнес-лініях, що дає змогу точно розподіляти непрямі витрати згідно з драйверами споживання послуг - кількістю операцій, обсягом активів, чисельністю персоналу тощо.

Фінансування витрат на виробництво, реалізацію продукції та надання банківських послуг у ПриватБанку супроводжується ретельним бухгалтерським обліком та документальним підтвердженням усіх операцій, пов'язаних з рухом грошових коштів. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є аналіз банківських виписок та відповідних бухгалтерських регістрів, які забезпечують прозорість та достовірність облікової інформації. Банківські виписки дозволяють простежити динаміку грошових потоків, включаючи надходження і витрати, що виникають у результаті операцій з клієнтами, контрагентами та фінансовими установами. У практиці АТ КБ «ПриватБанк» такі документи інтегруються до систем управлінського та фінансового обліку, де вони виступають базою для формування звітів про рух грошових коштів, аналізу ліквідності та управління витратами в реальному часі. Окрему роль у підтвердженні фактів здійснення витрат відіграють бухгалтерські форми, серед яких найбільш релевантними є журнали-ордери, відомості та первинні витратні документи. Ці форми не лише фіксують факт здійснення господарської операції, а й деталізують її зміст у розрізі облікових рахунків, контрагентів, сум і відповідальних осіб.

Структура оборотних активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 роках демонструє стабільно високий рівень грошових коштів та їх еквівалентів, що

є характерною ознакою функціонування банківських установ з високим рівнем ліквідності, платоспроможності та ефективного грошового менеджменту.

Таблиця 2.3 - Структура оборотних активів АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2022		2023		2024		Відхилення 2022/2024	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Грошові кошти та еквіваленти	94191	48,2	152282	48,4	152290	47,8	58099	161,7
у тому числі готівка в касі	25070	12,8	25841	8,2	36122	11,3	11052	144,1
залишок на рахунку НБУ	11456	5,9	53869	17,1	55011	17,3	43555	480,2
коррахунки «overnight» та	58159	29,7	73092	23,2	61157	19,2	2998	105,2
Інші фінансові активи	6498	3,3	9493	3,0	13520	4,2	7022	208,1
Запаси (товарно-матеріальні)	181	0,1	162	0,1	179	0,1	-2	98,9
Всього	195555	100,0	314739	100,0	318279	100,0	58099	162,8

Джерело: узагальнено автором на основі даних Додатку А

У 2024 році загальний обсяг оборотних активів банку становив 318 279 млн грн, що перевищує показник 2022 року на 122,8 млрд грн або 62,8 %. Це динамічне зростання відображає як стратегічну гнучкість установи, так і загальну адаптацію до викликів економічного середовища. Основну частку у структурі оборотних активів традиційно займають грошові кошти та їх еквіваленти - 152 290 млн грн, або 47,8 %, що є ознакою зваженої політики управління ліквідністю. Незважаючи на незначне зниження питомої ваги цього показника порівняно з 2023 роком, абсолютні значення залишилися на стабільному рівні, що свідчить про наявність збалансованої стратегії з управління обіговими ресурсами.

Більш детальний аналіз внутрішньої структури грошових коштів у 2024 році виявляє суттєві зрушення у підходах до управління ліквідністю. Зокрема, частка готівки в касах банку зросла з 25 841 млн грн у 2023 році до 36 122 млн грн у 2024 році, що становить 11,3 % загального обсягу оборотних активів. Це

зростання є логічним наслідком активної реакції банку на безпекові ризики, пов'язані з воєнними діями, і пояснюється необхідністю забезпечення готівкового обслуговування клієнтів у фронтових регіонах, а також модернізацією банкоматної інфраструктури та розширенням географії фізичних точок доступу. Водночас залишки на кореспондентських рахунках у Національному банку України зросли до 55 011 млн грн, тобто до 17,3 % у структурі оборотних активів, що свідчить про виконання нормативів обов'язкового резервування та стратегічне укріплення грошової позиції банку. Зниження частки коштів на міжбанківських кореспондентських рахунках і в інструментах короткострокового розміщення overnight з 23,2 % до 19,2 % демонструє свідомий перехід від волатильних форм короткострокової ліквідності до більш стабільних каналів утримання ресурсів, що підвищує передбачуваність грошових потоків та зміцнює платоспроможність.

Поряд із грошовими активами, інші фінансові активи, зокрема дебіторська заборгованість, зазнали значного розширення. У 2024 році вона сягнула 13 520 млн грн, що становить 4,2 % структури оборотних активів і більш ніж удвічі перевищує обсяг 2022 року. Така динаміка пояснюється зростанням операційної активності банку в сфері платіжних технологій. Понад половину приросту забезпечили розрахунки з міжнародними платіжними системами, що відображає значне збільшення обсягу транзакцій у межах cash-less-економіки, зокрема за рахунок карткових платежів, онлайн-банкінгу та мобільних сервісів. Це свідчить не лише про технологічну інтегрованість банку у глобальні платіжні екосистеми, а й про послідовне нарощування частки безготівкових інструментів у клієнтському сервісі. Ефективне управління дебіторською заборгованістю водночас підвищує оборотність активів і сприяє підтриманню стабільного рівня поточної платоспроможності.

Запаси залишаються найменш динамічним компонентом оборотних активів і не мають вагомego впливу на рівень ліквідності банку. У 2024 році їх обсяг склав 179 млн грн, або лише 0,1 % загального обсягу поточних активів. Їх стабільне утримання в межах вузького інтервалу 160–180 млн грн зумовлене

специфікою банківської діяльності, яка не передбачає накопичення значних товарних залишків. Основу цих запасів формують витратні матеріали, комплектуючі для POS-терміналів, банкоматів, офісного обладнання, а також технічне забезпечення цифрових каналів обслуговування. Банк здійснює оптимізацію закупівель шляхом централізованих постачань і логістичного планування, що дозволяє мінімізувати ризики перевищення запасів і зменшити навантаження на обігові кошти.

У підсумку, структура оборотних активів ПриватБанку в 2024 році свідчить про домінування грошових коштів як стратегічного ресурсу ліквідності, зростання ролі дебіторської заборгованості як індикатора розвитку безготівкових платіжних каналів, а також про раціоналізоване управління запасами. Поєднання фінансової стабільності, цифрової трансформації та операційної ефективності формує підґрунтя для забезпечення гнучкості банку в короткостроковій перспективі та стійкості до зовнішніх економічних коливань.

У розрізі аналізу оборотних коштів особливу увагу привертають високоліквідні активи - грошові кошти та їх еквіваленти, а також сертифікати НБУ, які формують оперативний потенціал ліквідності. У 2022 році їх частка в загальному обсязі активів становила 27 %, у 2023 році вона зросла до 28 %, а у 2024 році - дещо знизилася до 26 %. Такий рівень значно перевищує норматив миттєвої ліквідності (Н2), встановлений Національним банком України на рівні не менше 20 %, що свідчить про достатній запас ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань та про якісне управління структурою активів у межах щоденного грошового потоку.

Балансова модель ПриватБанку підтримується через паралельний контроль на рівні оборотно-сальдової відомості, яка формується щодоби й охоплює аналітику рахунків перших трьох класів: каса, кореспондентські рахунки, міжбанківські розрахунки, розміщення в цінні папери, операційна дебіторська заборгованість. Публікація щоденної відомості в електронному архіві (XLS/PDF) на офіційному сайті банку підвищує прозорість фінансової

звітності та дозволяє здійснювати динамічний моніторинг ліквідності. Залишки за рахунком 1001 «Каса банку» та 1200 «Кореспондентський рахунок у НБУ» є ключовими орієнтирами для оперативного розрахунку миттєвих коефіцієнтів ліквідності, а їх змінність відображає здатність банку задовольняти платіжні зобов'язання в режимі реального часу.

Ефективність використання оборотного капіталу в АТ КБ «ПриватБанк» є результатом збалансованої політики ліквідності, ретельного контролю витрат та активного управління доходними активами. Одним з ключових аналітичних показників, що дозволяє оцінити структуру оборотного капіталу з позиції фінансової стабільності, є відношення грошових коштів до загального обсягу активів (Cash/Total Assets). У 2022 році цей показник становив 17 %, однак вже у 2023 році він досяг 28 %, що стало наслідком концентрації банком високоліквідних ресурсів на фоні підвищених макрофінансових ризиків. Зростання частки грошових активів забезпечило посилення миттєвої ліквідності та відповідність підвищеним нормативним вимогам. У 2024 році значення Cash/Total Assets дещо знизилося до 26 %, що, з одного боку, засвідчило поступову нормалізацію структури активів, а з іншого - збереження резерву ліквідності на рівні, що вдвічі перевищує регуляторний мінімум за показником LCR. Така динаміка відображає стратегію обережного відновлення активної діяльності з паралельним збереженням макрофінансової стійкості.

Важливим індикатором ефективного використання оборотних коштів є також операційний коефіцієнт витрат - Cost-to-Income Ratio. У 2022 році він становив 34,9 %, у 2023 році знизився до 28,7 %, а у 2024 році - до 27,6 %. Це свідчить про поступове вдосконалення механізмів перетворення оборотних активів на операційні доходи, зокрема завдяки розширенню кредитного портфеля та підвищенню дохідності інвестицій у сертифікати Національного банку України. Зниження операційного навантаження в умовах зростання доходів є показником високої рентабельності та операційної ефективності, що досягається без суттєвого розширення витратної бази. ПриватБанк

продemonстрував здатність масштабувати фінансові результати завдяки інтенсивному, а не екстенсивному розвитку, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та високої волатильності фінансового середовища.

Узагальнюючи, ефективність використання оборотного капіталу ПриватБанку у 2022–2024 роках виявляється в оптимальному балансі між забезпеченням ліквідності, обмеженням витрат і підвищенням дохідності активів. Це свідчить про високу якість управлінських рішень, спрямованих на підтримання фінансової гнучкості та стійкості банківської установи до зовнішніх шоків.

2.2 Аналіз діяльності підприємства

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим універсальним банком в Україні та відіграє стратегічно важливу роль у національній фінансовій системі. Банк надає повний спектр банківських послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб, здійснюючи кредитування, обслуговування депозитів, розрахунково-касове обслуговування, операції з валютами, платіжними картками, а також електронне банківське обслуговування через цифрові канали.

Фінансова діяльність банку характеризується стабільністю, прибутковістю та високим рівнем довіри з боку населення. Згідно з офіційними фінансовими звітами, оприлюдненими банком, чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» протягом останніх років демонструє позитивну динаміку. Наприклад, у 2023 році банк отримав понад 50 мільярдів гривень чистого прибутку, що дозволяє йому утримувати лідерські позиції серед українських банків. Такий фінансовий результат забезпечується ефективним управлінням активами, зростанням кредитного портфеля та оптимізацією операційних витрат.

Важливою складовою діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є активна підтримка реального сектору економіки, зокрема через механізми кредитування. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища банк акцентує свою увагу на фінансовому забезпеченні підприємницької діяльності, що сприяє розвитку виробництва, торгівлі, послуг і сільського господарства в усіх регіонах України. Основний фокус зроблено на мікро-, малий та середній бізнес, який є основою внутрішнього ринку та джерелом зайнятості населення [16, с. 42].

ПриватБанк виступає не лише як комерційна установа, що надає фінансові послуги, а й як стратегічний партнер у реалізації державних економічних ініціатив. Зокрема, одним із важливих напрямів його діяльності є участь у програмі «Доступні кредити 5-7-9%», яка має на меті забезпечити доступ підприємців до пільгового фінансування. Співпраця з державними структурами в межах цієї програми дозволяє банку підтримувати підприємства, що розвивають виробничі потужності, впроваджують інноваційні рішення, розширюють штат працівників та підвищують загальний рівень ділової активності в країні.

Завдяки участі у таких програмах, ПриватБанк відіграє важливу роль у стимулюванні внутрішньої економіки, зокрема на рівні територіальних громад. Надання доступного кредитного ресурсу сприяє запуску нових бізнесів, модернізації існуючих підприємств та формуванню сталого підприємницького середовища. Це, у свою чергу, веде до створення додаткових робочих місць, що є важливим фактором соціально-економічної стабільності на регіональному рівні.

Портфель кредитів, наданих юридичним особам, протягом останніх років демонструє стабільну позитивну динаміку. Це свідчить не лише про активне залучення бізнесу до співпраці з банком, а й про високий рівень довіри до фінансової установи з боку підприємницького середовища. Зростання обсягів кредитування є підтвердженням того, що банк обрав ефективну

стратегію взаємодії з комерційними структурами, орієнтуючись на їх реальні потреби та можливості.

Крім того, банк активно розробляє та впроваджує спеціалізовані кредитні продукти для різних категорій клієнтів, що дозволяє забезпечити гнучкий підхід до фінансування бізнесу залежно від його розміру, сфери діяльності, стадії розвитку та фінансової стійкості. Завдяки цьому ПриватБанк зміцнює свою конкурентну позицію на ринку банківських послуг для юридичних осіб, пропонуючи не лише вигідні умови фінансування, але й супровід, консультування та цифрові рішення для управління фінансами.

У сегменті обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» посідає провідні позиції серед банківських установ України. Банк стабільно утримує статус лідера за кількістю клієнтів, демонструючи високий рівень довіри населення до якості фінансових послуг. На сьогодні клієнтська база фізичних осіб перевищує 20 мільйонів осіб, що є свідченням масштабності та доступності банківського обслуговування по всій території держави.

Важливою передумовою такого успіху є добре розвинена інфраструктура банку, яка охоплює тисячі відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування, що забезпечує зручність користування банківськими послугами навіть у віддалених населених пунктах. ПриватБанк активно інвестує в підтримку та оновлення цієї інфраструктури, забезпечуючи безперервність доступу до готівки, платежів, переказів і консультаційних послуг для широких верств населення.

Однак справжнім проривом у сфері взаємодії з клієнтами стало впровадження інноваційних цифрових рішень, зокрема багатофункціональної онлайн-платформи «Приват24». Цей сервіс є прикладом успішної цифрової трансформації банківського обслуговування, що відповідає сучасним вимогам клієнтів до швидкості, зручності та безпеки фінансових операцій. Завдяки «Приват24» користувачі мають можливість здійснювати широкий спектр банківських послуг - від переказів коштів і оплати рахунків до оформлення

депозитів, кредитів, страхування та інвестицій - не виходячи з дому, у режимі 24/7.

Система відзначається інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, високим рівнем захисту персональних даних і стабільною технічною підтримкою. Важливою особливістю платформи є її постійне оновлення з урахуванням змін у споживчих запитах, появи нових технологій та зростаючих ризиків кібербезпеки. Окрім базового функціоналу, «Приват24» також надає клієнтам персоналізовані рекомендації, аналітику витрат і зручні інструменти для управління особистим бюджетом, що підвищує фінансову грамотність населення та сприяє раціональному використанню коштів.

Суттєвим фактором, що сприяє успішності банку в обслуговуванні фізичних осіб, є також клієнтоорієнтована модель управління. ПриватБанк активно використовує дані поведінкового аналізу, зворотний зв'язок від клієнтів, результати опитувань і досліджень споживчого досвіду для покращення якості сервісу. Також важливим є впровадження елементів омніканального обслуговування - клієнти мають можливість отримати консультацію чи послугу в зручному для себе форматі: через мобільний додаток, веб-платформу, кол-центр, чат-бот або безпосередньо у відділенні.

Крім основних банківських продуктів, банк активно розвиває напрямки інвестиційних та страхових послуг, а також електронну комерцію. Серед додаткових сервісів, які пропонує банк, варто виділити послуги еквайрингу, продажу квитків, послуги з автоматизації бухгалтерії для ФОП, інтеграцію з маркетплейсами тощо.

АТ КБ «ПриватБанк» приділяє особливу увагу розвитку системи ризик-менеджменту, що є ключовим елементом забезпечення стабільності та безпеки діяльності банку. У сучасних умовах підвищеної волатильності фінансових ринків та зростаючої кількості кіберзагроз банк активно впроваджує інноваційні технології для моніторингу та аналізу фінансових ризиків. Одним із важливих напрямів є застосування штучного інтелекту та методів машинного навчання, які дозволяють автоматизувати процеси виявлення

потенційних шахрайських операцій, а також прогнозувати можливі ризики на основі великого обсягу даних.

Такі технології забезпечують своєчасне реагування на підозрілі транзакції, що значно знижує ймовірність фінансових втрат і підвищує ефективність контролю над ризиками. Завдяки впровадженню цих інструментів ПриватБанк демонструє високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується відповідністю встановленим нормативам Національного банку України щодо капіталу, ліквідності та ризиків.

Окрім технічної складової, система ризик-менеджменту банку базується на комплексному підході, який включає постійний аналіз кредитних, операційних, ринкових та інших видів ризиків. Внутрішні політики та процедури банку регулярно оновлюються, щоб відповідати міжнародним стандартам і вимогам регуляторів. Крім того, ПриватБанк активно здійснює навчання персоналу з питань управління ризиками та протидії шахрайству, що сприяє підвищенню загального рівня професіоналізму і оперативності у прийнятті рішень.

Щодо кадрової політики, ПриватБанк є одним із найбільших роботодавців у фінансовому секторі України. Банк приділяє значну увагу професійному навчанню персоналу, корпоративній культурі та розвитку лідерських компетенцій. Створено внутрішні навчальні платформи, проводяться тренінги, коучинг та програми наставництва для молодих спеціалістів.

У контексті соціальної відповідальності, банк підтримує низку ініціатив, серед яких: допомога військовим, участь у благодійних проєктах, просування фінансової грамотності серед різних груп населення. Банк також активно бере участь у реалізації програм цифрової трансформації держави, зокрема через взаємодію з платформою «Дія» та іншими державними електронними сервісами.

Одним із важливих аспектів діяльності банку є його інноваційна спрямованість [22, с. 119]. АТ КБ «ПриватБанк» був першим в Україні, хто

впровадив такі сервіси, як біометрична ідентифікація клієнтів, чат-боти для банківських операцій, QR-коди для розрахунків, а також мобільні касові апарати. Впровадження таких технологій дозволяє банку утримувати конкурентні переваги та адаптуватися до швидкоплинного середовища [38].

Таблиця 2.4 - Структура витрат АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Коефіцієнт ліквідності	1,12	1.18	1,25	+11,6
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), %	2,1	2.3	3,0	+0,9
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), %	12,4	13,1	14,8	+2,4
Коефіцієнт достатності капіталу (H2), %	22,0	24,5	25,3	+3,3

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатку А

Позитивна динаміка фінансових коефіцієнтів демонструє зміцнення фінансової стійкості ПриватБанку, підвищення ефективності управління активами та зростання рівня прибутковості.

Таким чином, аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про його високий рівень конкурентоспроможності, фінансової стабільності та стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток. Завдяки ефективній бізнес-моделі, клієнтоорієнтованості, державній підтримці та інституційній довірі, банк продовжує залишатися лідером українського банківського ринку.

2.3 Оцінка системи антикризового управління АТ КБ «Приватбанк»

Антикризове управління є невід’ємною складовою ефективною діяльності будь-якого підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, особливо в банківському секторі, який є надзвичайно чутливим до фінансових, політичних та макроекономічних коливань [23, с. 95]. АТ КБ «ПриватБанк» як найбільша банківська установа в Україні функціонує у складних умовах постійних трансформацій, що зумовлює необхідність формування гнучкої, але водночас стійкої системи антикризового управління.

Після націоналізації у 2016 році банк зіткнувся з низкою серйозних викликів: потреба у стабілізації фінансового стану, відновленні довіри клієнтів, реструктуризації активів та впровадженні системного контролю над ризиками. У відповідь на ці загрози була реалізована комплексна програма антикризових заходів, що стала фундаментом для формування сучасної системи антикризового менеджменту.

Оцінюючи систему антикризового управління в АТ КБ «ПриватБанк», слід перш за все відзначити її чітку та продуману організаційно-управлінську структуру, що забезпечує ефективне реагування на кризові ситуації та підтримання стабільності банку у мінливих умовах ринку. На стратегічному рівні основну відповідальність за забезпечення кризової стійкості банку несе Наглядова рада, яка виконує ключову роль у формуванні загальної політики антикризового управління. Саме цей орган визначає пріоритети у сфері ризик-менеджменту, затверджує ключові документи, що регламентують управління ризиками, а також здійснює контроль за виконанням антикризових програм, спрямованих на збереження фінансової стійкості та репутації банку.

На операційному рівні функціонує низка спеціалізованих підрозділів, кожен з яких має власні чіткі функції в межах антикризового управління. Зокрема, департамент управління ризиками займається постійним аналізом і оцінкою фінансових, кредитних, операційних та інших видів ризиків,

своєчасно виявляючи потенційні загрози і розробляючи відповідні заходи для їх мінімізації. Юридичний департамент забезпечує правову підтримку антикризових ініціатив, розробляючи нормативні документи, а також надає консультації щодо дотримання законодавства в процесі реалізації антикризових програм.

Департамент безпеки відіграє важливу роль у захисті банку від зовнішніх і внутрішніх загроз, контролюючи дотримання процедур безпеки, здійснюючи профілактичні заходи для запобігання шахрайству, кіберзлочинам та іншим ризикам. Окрім того, служба внутрішнього аудиту постійно здійснює перевірки та оцінку ефективності роботи всіх структурних підрозділів, що залучені до антикризового управління, що дозволяє оперативно виявляти недоліки, вносити корективи та підвищувати загальну якість управлінських процесів [40].

Завдяки такій багаторівневій організаційній структурі, яка охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти, система антикризового управління ПриватБанку здатна ефективно реагувати на виклики ринку, зменшувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість банку. Така організація управління також сприяє злагодженій роботі всіх служб, дозволяючи своєчасно виявляти ризики, розробляти адекватні заходи реагування і контролювати їх виконання на кожному етапі.

Важливою складовою системи антикризового управління в ПриватБанку є ефективний ризик-менеджмент, який охоплює комплекс заходів із виявлення, оцінки, аналізу та мінімізації ризиків ще на початкових етапах їх виникнення. Такий підхід дозволяє банку не лише зменшувати можливі негативні наслідки, а й попереджувати кризові ситуації до того, як вони почнуть істотно впливати на фінансовий стан і репутацію установи [41]. ПриватБанк активно впроваджує передові цифрові технології, які дозволяють автоматизувати процеси управління ризиками та підвищити їх точність і оперативність. Зокрема, використовуються складні автоматизовані системи, що у режимі реального часу здійснюють моніторинг транзакцій, аналізують

ключові фінансові показники, а також відстежують поведінкові моделі клієнтів. Це дає змогу банку вчасно виявляти аномалії, потенційні шахрайські дії та інші загрози.

Для поглибленої оцінки фінансової стабільності банку доцільно застосувати класичні моделі аналізу ймовірності банкрутства:

- Модель Альтмана (Altman Z-score) – базується на комбінації п'яти фінансових коефіцієнтів, що дозволяють визначити ймовірність неплатоспроможності компанії.
- Модель Ліса (Lis model) – оцінює фінансову стійкість підприємства через прибутковість, ліквідність і структуру капіталу.
- Модель Спрінгейта (Springate model) – використовує чотири показники фінансової ефективності, розраховані на основі даних балансу.
- Модель Таффлера (Taffler model) – орієнтована на прогнозування ризику банкрутства з урахуванням особливостей діяльності фінансових установ

Ці моделі базуються на ключових фінансових коефіцієнтах і дозволяють оцінити ризик неплатоспроможності підприємства, а також його потенціал до самовідновлення в умовах кризи.

Особливе значення у цьому процесі мають алгоритми, побудовані на основі машинного навчання, які здатні адаптуватися до змін середовища, прогнозувати можливі ризикові ситуації і формувати рекомендації для швидкого реагування. Завдяки таким інструментам ПриватБанк отримує змогу аналізувати великі обсяги даних, знаходити приховані закономірності і тенденції, що значно підвищує якість прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних цифрових рішень у сфері ризик-менеджменту дозволяє банку не лише відповідати нормативним вимогам Національного банку України, а й утримувати високий рівень фінансової стабільності, що є критично важливим для збереження довіри клієнтів та партнерів. Таким чином, інтеграція інноваційних технологій у систему антикризового

управління ПриватБанку суттєво посилює здатність установи ефективно протистояти викликам і підтримувати стійкість у складних економічних умовах.

З метою підвищення рівня фінансової стійкості та забезпечення своєчасного реагування на можливі кризові ситуації, ПриватБанк впровадив комплексну систему внутрішнього стрес-тестування. Ця система дає змогу моделювати різноманітні сценарії розвитку подій, враховуючи можливі несприятливі економічні, політичні чи соціальні умови, які можуть вплинути на стабільність роботи банку. Застосування стрес-тестування дозволяє заздалегідь ідентифікувати потенційно вразливі ділянки фінансової системи банку, що можуть стати «слабкими місцями» у разі посилення зовнішніх чи внутрішніх ризиків.

На основі отриманих результатів керівництво банку має можливість розробляти превентивні заходи та антикризові стратегії, спрямовані на мінімізацію негативного впливу виявлених ризиків та підвищення загальної стійкості установи [29, с. 139]. Важливо, що методологія проведення стрес-тестування суворо відповідає вимогам і рекомендаціям Національного банку України, що забезпечує її відповідність як національним, так і міжнародним стандартам і кращим практикам у сфері управління ризиками. Такий підхід дозволяє не тільки відповідати нормативним вимогам регулятора, але й підтримувати високу довіру з боку інвесторів, клієнтів і партнерів, що є критично важливим для довгострокового розвитку банку в умовах нестабільної економічної ситуації [42]. Загалом, впровадження системи внутрішнього стрес-тестування є одним із ключових елементів стратегії ПриватБанку щодо забезпечення фінансової безпеки та стійкості перед обличчям різноманітних викликів.

Крім того, одним із елементів ефективної системи антикризового управління ПриватБанку є прозора комунікація з громадськістю. У періоди турбулентності, банк оперативно інформує клієнтів про свої дії, стан активів і гарантії безпеки вкладів, що значною мірою знижує ризики паніки на ринку та

сприяє підтримці довіри. В цьому контексті важливим є і співробітництво з державними інституціями, зокрема з Міністерством фінансів та НБУ, яке дозволяє координувати дії в умовах макрофінансової нестабільності.

У післякризовий період банк зосередився на впровадженні стратегічних змін, що дозволили трансформувати тимчасові антикризові заходи в постійно діючу систему управління. Така система має стратегічний характер і включає довгострокове планування, диверсифікацію джерел прибутку, розвиток фінтех-напрямків, автоматизацію процесів та активну цифровізацію.

Особливістю моделі антикризового управління ПриватБанку є її адаптивність. У зв'язку з повномасштабною війною в Україні, банк оперативно адаптував свою діяльність до нових реалій: частина відділень була релокована, впроваджено віддалене управління операційними процесами, створено спеціальні механізми збереження фінансової стабільності в умовах воєнного часу. Завдяки високій гнучкості та оперативності управлінських рішень банк зумів не лише уникнути системної кризи, а й продовжити розвиток ключових напрямів діяльності.

На основі аналізу можна зробити висновок, що система антикризового управління в АТ КБ «ПриватБанк» є комплексною, багаторівневою та динамічною, що відповідає викликам часу. Вона охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти управління, забезпечує координацію між підрозділами, впроваджує сучасні технології моніторингу та аналізу, і має достатній рівень прозорості та підзвітності.

Однак, попри позитивні зрушення, система антикризового управління потребує постійного удосконалення. Зокрема, необхідно посилити аналітичну складову управлінських рішень, розширити інструментарій стратегічного планування в умовах високої невизначеності, а також розвивати кадровий потенціал, орієнтуючись на сучасні компетенції в управлінні ризиками, кризовими ситуаціями та трансформаційними процесами.

Загалом, ПриватБанк демонструє приклад ефективної реалізації антикризових підходів в умовах великомасштабних викликів. Сформована

модель управління дозволяє не тільки протидіяти вже наявним кризам, а й активно запобігати їх виникненню, що є важливим чинником довгострокової життєздатності банку та збереження його ключових позицій на ринку фінансових послуг.

Висновки за другим розділом

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк», що дозволив сформувати цілісне уявлення про його організаційно-економічний потенціал та ефективність функціонування в умовах сучасних кризових викликів.

По-перше, здійснено організаційно-економічну характеристику банку, яка засвідчила його статус найбільшої системоутворюючої фінансової установи України. ПриватБанк має потужну клієнтську базу, розгалужену мережу відділень та високий рівень цифровізації послуг, що дозволяє забезпечувати стійку конкурентну позицію на ринку банківських послуг.

По-друге, аналіз фінансово-економічної діяльності показав позитивну динаміку основних показників. Чистий прибуток банку у 2023–2024 рр. перевищував 35–50 млрд грн, що свідчить про високу прибутковість і здатність до самофінансування. Водночас було виявлено певні проблемні аспекти: витрати мають тенденцію до зростання (зокрема адміністративні та витрати на персонал), а найбільшу частку в їх структурі займають витрати на оплату праці – близько 47 % у 2024 році. Це формує потенційні ризики для фінансової стійкості у випадку макроекономічної нестабільності.

По-третє, оцінка існуючої системи антикризового управління показала її загальну ефективність, проте виявила низку напрямів, що потребують удосконалення. Банк активно використовує інструменти управління ризиками, впроваджує цифрові рішення та системи моніторингу, однак рівень централізації витрат та прозорості контролю за їх структурою ще не відповідає найкращим міжнародним практикам. Показник *cost-to-income ratio* у 2024 році склав 27,6 %, що є прийнятним, проте зростання витрат може негативно вплинути на нього у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5. – Ефективність системи антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк»

Критерій оцінки	Поточний стан	Вплив на стабільність	Пріоритет удосконалення
Система моніторингу ризиків	Розвинена, автоматизована	Високий	Низький
Внутрішній контроль	Формалізований	Середній	Середній
Комунікація та звітність	Частково інтегрована	Середній	Високий
Планування та реагування	Реактивне	Низький	Високий

Джерело: узагальнено автором на основі даних Додатку А

Таким чином, результати другого розділу підтверджують, що АТ КБ «ПриватБанк» має значний фінансовий та організаційний потенціал для розвитку, проте водночас стикається з ризиками зростання витрат і потребує вдосконалення системи антикризового управління. Отримані аналітичні результати створюють підґрунтя для розробки конкретних практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення конкурентних переваг банку, що буде реалізовано у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Удосконалення системи антикризового управління АТ КБ «Приватбанк»

Удосконалення існуючих та впровадження нових методів прийняття управлінських рішень в умовах війни – це актуальна проблема для організацій як державного, так і приватного сектору [27, с. 348]. Війна створює непередбачувані умови, коли необхідно швидко реагувати на зміни, керувати ризиками та забезпечувати стабільність у діяльності [15, с. 95].

Основні напрями удосконалення управлінських рішень:

1. Впровадження гнучких методів управління:
 - Agile-методології та інші гнучкі підходи дозволяють швидко адаптуватися до нових обставин.
 - Організація прийняття рішень через короткі цикли (ітерації), тестування гіпотез та миттєву корекцію стратегії.
2. Цифровізація та аналітика даних:
 - Big Data та штучний інтелект допомагають аналізувати велику кількість інформації у реальному часі.
 - Прийняття рішень на основі об'єктивних показників замість інтуїтивного підходу.
 - Системи моніторингу та прогнозування забезпечують контроль ситуації й попереджують загрози [54, с. 315].
3. Антикризове управління:
 - Впровадження кризових штабів та оперативних команд [43, с. 320].

- Планування сценаріїв для різних рівнів ризику: оптимістичний, песимістичний та реалістичний сценарії.

- Стрес-тестування стратегій та рішень для перевірки їхньої ефективності.

4. Децентралізація прийняття рішень:

- Делегування повноважень на нижчі рівні управління для оперативного реагування [28, с. 2].

- Зменшення бюрократії для пришвидшення процесів.

5. Комунікація та психологічна стійкість:

- Організація прозорості та регулярної комунікації з персоналом та зацікавленими сторонами.

- Проведення тренінгів із розвитку стресостійкості та навичок швидкого прийняття рішень.

6. Використання військових стратегій у менеджменті:

- Застосування принципів ситуаційного лідерства, що дозволяють швидко коригувати підходи залежно від умов.

- Використання принципів оперативного планування та управління ресурсами.

7. Інновації та нові технології:

- Використання нових технологічних рішень для управління ресурсами, логістикою та зв'язком.

- Впровадження автоматизованих систем управління [8, с. 40].

Прийняття управлінських рішень під час війни потребує комплексного підходу, який поєднує гнучкість, технологічність та стійкість до змін. Основними факторами успіху є використання сучасних інструментів управління, стратегічне планування та швидка адаптація до нових викликів.

Виклики для компанії АТ КБ «Приватбанк» в умовах війни:

1. Пошкодження інфраструктури – руйнування відділень та транспортних шляхів.

2. Безпека персоналу та клієнтів – загроза життю в умовах обстрілів і бойових дій.

3. Економічна нестабільність – зниження купівельної спроможності населення, обмеження фінансових потоків.

4. Швидка адаптація до змін – потреба в гнучкому управлінні, щоб забезпечувати стабільну роботу.

Методи удосконалення управлінських рішень в умовах війни:

1. Оперативне планування та децентралізація рішень

- Впровадження локальних кризових штабів у регіонах для швидкого прийняття рішень на місцях.

- Делегування повноважень менеджерам відділень для забезпечення автономної роботи в умовах нестабільності.

2. Цифровізація та технологічні рішення: розширення можливостей мобільного додатку та онлайн-платформ для мінімізації особистого контакту клієнтів з працівниками.

3. Управління ризиками: розробка сценарних планів для різних рівнів ризику (зміна бойової обстановки, блокування регіонів).

4. Безпека працівників і клієнтів:

- Організація навчання з безпеки для персоналу та створення укриттів у відділеннях.

- Застосування технологій для дистанційного обслуговування клієнтів, щоб знизити ризики перебування у відділеннях.

5. Гуманітарні ініціативи та соціальна відповідальність: підтримка населення та бізнесів у постраждалих регіонах за рахунок гнучких умов обслуговування.

6. Комунікація та мотивація персоналу:

- Постійна внутрішня комунікація для підтримки командного духу та координації дій.

- Запровадження мотиваційних програм для підвищення продуктивності працівників у складних умовах.

Для визначення стратегічної позиції АТ КБ «Приватбанк» та вибору найбільш доцільного варіанту стратегії розвитку підприємства у межах цієї

роботи застосовуватиметься методика SPACE-аналізу. SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) являє собою комплексний інструмент, який дозволяє систематизувати та оцінити ключові характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища організації, визначити її стратегічну позицію і сформуванати оптимальну стратегію розвитку [60, с. 1307].

Стратегічна позиція підприємства розглядається як його поточне та перспективне положення на ринку, яке забезпечує реалізацію стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємопов'язаних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 3.1).

Визначення стратегічної позиції дозволяє:

- вчасно пристосовуватися до змін динамічного середовища і прогнозувати тенденції зміни його факторів в майбутньому;
- коригувати стратегічні орієнтири підприємства;
- визначати оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства;
- визначати напрямки і області оптимізації стратегічних рішень;
- визначати склад стратегічного набору і, відповідно, зміст стратегічних змін;
- визначати умови реалізації стратегій підприємства і впливати на ефективність їх здійснення.

Таблиця 3.1 - SPACE-аналіз АТ КБ «Приватбанк»

Компонент	Опис	Оцінка (1-6)	Вплив
Стратегічна позиція (S)	Позитивний фінансовий результат ліквідність, високий ризик банкрутства	4	Сильна позиція
Потенціал конкурентоспроможності (C)	Висока конкуренція, особливо з онлайн-сервісами, кадрові проблеми, операційні перебої, але можливість оновлення послуг.	3	Середній рівень, є можливості для покращення

Продовження таблиці 3.1

Фінансова стабільність (А)	Велика залежність від позик	4	Дуже слабка, критична фінансова нестійкість
Економічна та ринкова привабливість (Е)	Високий рівень зовнішніх ризиків: воєнний стан, інфляція, зниження купівельної спроможності, операційні ризики.	2	Дуже складне зовнішнє середовище, значні загрози

Джерело: розроблено автором

Крім того, фінансова стійкість підприємства не достатня. Наявна залежність від позикових коштів. З огляду на це, компанії потрібно впроваджувати антикризову стратегію.

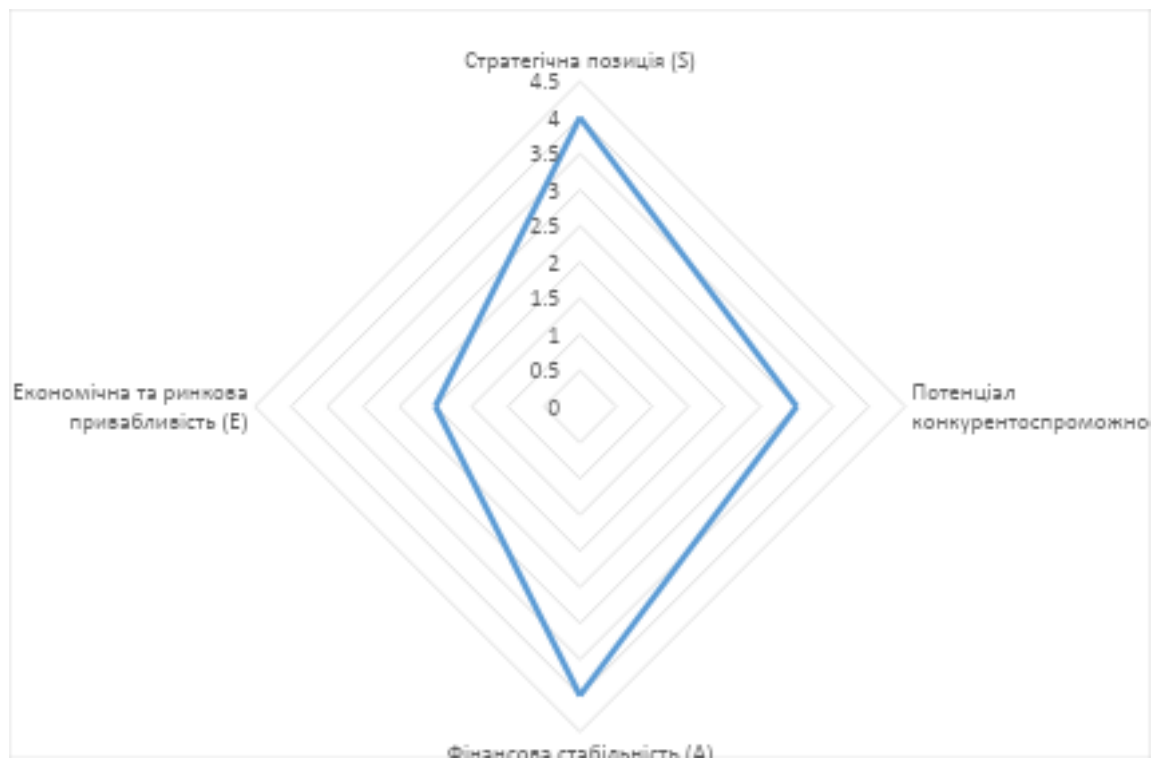


Рисунок 3.1 - Радіальна діаграма оцінки стратегічного положення АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором

Удосконалення системи антикризового управління в АТ КБ «ПриватБанк» є стратегічно важливим напрямом розвитку банку, особливо з огляду на нестабільність зовнішнього економічного та політичного середовища. Враховуючи масштаби діяльності установи, її ключову роль у

банківському секторі України та високий рівень публічної відповідальності, система антикризового управління має не лише відповідати чинним нормативним вимогам, але й бути адаптивною, гнучкою, здатною до швидкої трансформації у разі виникнення нових викликів.

Одним із головних напрямів удосконалення є підвищення рівня інтеграції системи антикризового управління з внутрішніми бізнес-процесами банку. Це означає, що антикризове планування має стати невід'ємною частиною загальної управлінської стратегії, охоплюючи всі ключові напрями діяльності - від кредитування та обслуговування клієнтів до операційної діяльності, IT-інфраструктури, ризик-менеджменту та кібербезпеки [14]. Зокрема, банк послідовно працює над створенням більш динамічної моделі управління ризиками, яка передбачає не лише виявлення вже існуючих загроз, а й здатність прогнозувати майбутні тенденції на основі аналізу великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання.

Окрему увагу в межах удосконалення приділено розвитку кадрового потенціалу. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу в питаннях антикризового менеджменту, впровадження внутрішніх навчальних програм, симуляцій кризових ситуацій та регулярного оновлення знань відповідно до сучасних стандартів управління - усе це сприяє зміцненню інституційної спроможності банку протистояти кризам. Крім того, ПриватБанк акцентує увагу на створенні внутрішньої культури стійкості, коли кожен співробітник, незалежно від рівня посади, усвідомлює свою роль у забезпеченні стабільності установи.

Удосконалення системи антикризового управління також передбачає посилення взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами - державними регуляторами, міжнародними партнерами, інвесторами, корпоративними клієнтами. Завдяки розширенню механізмів прозорого обміну інформацією, участі у спільних проєктах із міжнародними фінансовими організаціями та застосуванню принципів корпоративної соціальної відповідальності, банк

зміцнює свою позицію як надійного фінансового партнера, здатного ефективно функціонувати навіть в умовах високої турбулентності.

Ще одним важливим аспектом удосконалення є технологічна модернізація інструментів антикризового реагування [13]. Йдеться не лише про автоматизацію процесів управління ризиками, а й про створення аналітичних панелей для візуалізації кризових індикаторів у режимі реального часу, підключення сценарного аналізу та формування адаптивних стратегій реагування. Усе це дозволяє приймати оперативні та обґрунтовані управлінські рішення, підвищуючи ефективність як профілактичних, так і реактивних заходів.

Таким чином, удосконалення системи антикризового управління в АТ КБ «ПриватБанк» є багатовекторним процесом, який охоплює як внутрішні організаційні структури, так і зовнішнє середовище. Спрямоване на зміцнення фінансової стійкості, підвищення прозорості, ефективності управління ризиками та цифрової трансформації, це удосконалення дозволяє банку зберігати провідні позиції на ринку та забезпечувати довіру з боку клієнтів і партнерів навіть в умовах кризи.

Висновки та пропозиції, наведені в пункті 3.1, ґрунтуються на результатах власних спостережень автора під час роботи в АТ КБ «ПриватБанк», а також на аналізі офіційної звітності, статистичних даних і внутрішніх управлінських документів банку. Вони базуються на результатах оцінки фінансового стану та ефективності системи антикризового управління, здійснених у другому розділі, що стало основою для прогнозування майбутніх тенденцій та обґрунтування запропонованих заходів.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів для удосконалення системи антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк» базується на результатах проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності установи, оцінки її стратегічного положення, рівня ризиків та ефективності існуючої моделі управління. Банк, як найбільша фінансова установа України, відіграє визначальну роль у національній економіці, тому від стабільності його функціонування залежать макроекономічні показники країни, довіра населення та розвиток реального сектору.

За останні роки ПриватБанк продемонстрував стабільну позитивну динаміку: чистий прибуток у 2023 році перевищив 50 млрд грн, що дозволяє банку утримувати провідні позиції на ринку та забезпечувати високий рівень ліквідності та капіталізації. У структурі капіталу особливе місце займають власні кошти (понад 206 млрд грн станом на кінець 2024 року), що гарантує автономність діяльності та здатність до самофінансування стратегічних програм.

Така фінансова база створює умови для впровадження заходів, спрямованих на модернізацію антикризової системи, включаючи автоматизацію управлінських процесів, розширення інструментів моніторингу ризиків, удосконалення системи стратегічного планування та оптимізацію витрат.

Запропоновані заходи спрямовані на посилення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку. Зокрема, технологічна модернізація інструментів кризового реагування дозволить оперативно виявляти ризики та формувати адаптивні управлінські рішення. Інноваційні продукти та цифровізація процесів забезпечують утримання клієнтської бази, зменшення операційних витрат та збільшення дохідності активів. Участь у державних програмах, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», створює додаткові можливості для підтримки малого та середнього бізнесу, що має мультиплікативний ефект для всієї економіки – стимулює створення робочих місць, збільшує обсяги виробництва і розширює податкову базу

Таблиця 3.2- Прогнозовані фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк»,
млн грн

Показник	Прогноз 2025	Прогноз 2026
Чистий дохід від реалізації продукції	102 500 (+6,5%)	110 700 (+8,0%)
Собівартість реалізованої продукції	28 100 (+5,8%)	30 000 (+6,7%)
Валовий прибуток (збиток)	74 400	80 700
Інші операційні доходи	2 800	3 200
Адміністративні витрати	12 000 (+5,8%)	12 800 (+6,7%)
Витрати на збут	4 800	5 200
Інші операційні витрати	2 900	3 200

Продовження таблиці 3.2

Фінансовий результат від операційної діяльності	57 500	62 700
Інші фінансові доходи	1 300	1 500
Інші доходи	1 200	1 400
Фінансові витрати	11 200	11 900
Інші витрати	1 300	1 400
Фінансовий результат до оподаткування	47 500	52 300
Чистий фінансовий результат (прибуток)	38 000	42 000

Джерело: розроблено автором

Прогнозовані фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про стійку тенденцію зростання доходів і поступове вдосконалення структури витрат. Очікується, що чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зросте до 102,5 млрд грн, а у 2026 році досягне 110,7 млрд грн. Така позитивна динаміка пояснюється подальшим розвитком цифрових каналів обслуговування, активним впровадженням інноваційних банківських продуктів та збереженням довіри клієнтів, що формує основу для стабільного приросту операційних доходів.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє зростання, проте темпи його нижчі за темпи приросту доходів: у 2025 році прогнозується 28,1 млрд грн, а у 2026 році - 30 млрд грн. Це свідчить про підвищення операційної ефективності банку та раціональне управління ресурсами. Як результат, валовий прибуток збільшиться з 69,6 млрд грн у 2024 році до 74,4 млрд грн у 2025 році та 80,7 млрд грн у 2026 році, що підтверджує здатність банку формувати значний фінансовий результат навіть в умовах зростання витрат.

Інші операційні доходи прогноуються з помірною динамікою зростання - до 3,2 млрд грн у 2026 році, що пов'язано з розширенням спектра послуг та участю в інфраструктурних проєктах. Адміністративні витрати в прогнозі поступово збільшуватимуться до 12,8 млрд грн у 2026 році, що зумовлено зростанням витрат на персонал та ІТ-підтримку. Витрати на збут та інші операційні витрати також зростатимуть, проте їхня частка у структурі доходів залишатиметься відносно стабільною, що забезпечує збалансованість витратної політики.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році оцінювався у 53,6 млрд грн. У подальшому він прогноується на рівні 57,5 млрд грн у 2025 році та 62,7 млрд грн у 2026 році. Це є ключовим показником, який підтверджує здатність банку забезпечувати стабільний операційний прибуток. Інші фінансові доходи та інші доходи у сукупності дадуть ще близько 2,5–2,9 млрд грн щорічно, тоді як фінансові витрати (передусім процентні) залишатимуться вагомою статтею витрат, але їхній приріст не перевищуватиме 6–7 % на рік.

Таким чином, фінансовий результат до оподаткування зросте до 52,3 млрд грн у 2026 році, а чистий прибуток - до 42 млрд грн відповідно. Це підтверджує, що впровадження заходів з удосконалення антикризового управління та оптимізації витрат є економічно доцільним і забезпечує позитивний фінансовий ефект у середньостроковій перспективі.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк» також було здійснено розрахунок ключових показників ефективності інвестиційних проєктів, зокрема чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та строку окупності.

У процесі дослідження було взято за основу фактичні дані діяльності банку та прогнозні розрахунки. Зокрема, в структурі непрямих витрат на 2024 рік (26 556 млн грн) найбільш вагомими статтями були витрати на оплату праці (12 484 млн грн, або 47,0 % від загального обсягу) та амортизація (2 731 млн

грн). Витрати на IT-інфраструктуру та цифрові сервіси у 2024 році становили близько 849 млн грн, що свідчить про активне впровадження технологічних рішень, проте потребує подальшої модернізації для забезпечення високої ефективності управлінських процесів.

У зв'язку з цим було змодельовано сценарій реалізації інвестиційного проєкту цифрової трансформації з одноразовими капітальними витратами у розмірі 2 000 млн грн у 2025 році. Очікуваним результатом впровадження даного заходу є економія витрат щонайменше на 5 % від загального обсягу непрямих витрат, що дорівнює приблизно 1 328 млн грн щороку. Період прогнозу становить 5 років (2025–2029).

Для розрахунків використано ставку дисконтування на рівні 12 %, яка відображає середньозважену вартість капіталу (WACC) банківських установ у кризових умовах. Розрахунки здійснено за наступними формулами:

– Чиста теперішня вартість (NPV):

$$NPV = \sum CF_t / (1+r)^t - CF_0,$$

де CF_t – чистий грошовий потік у періоді t ;

r – ставка дисконтування;

CF_0 – початкові інвестиції.

- Внутрішня норма дохідності (IRR): це таке значення ставки дисконту r , за якого $NPV = 0$.

- Строк окупності (Payback Period): період, протягом якого кумулятивний грошовий потік стає додатним.

Результати розрахунків показали:

- $NPV = 2787,1$ млн грн – чиста теперішня вартість є позитивною, що підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту;

- $IRR = 60,1$ % – внутрішня норма дохідності суттєво перевищує ставку дисконтування (12 %), що свідчить про високу рентабельність інвестицій;

- Строк окупності = 2 роки – інвестиції повністю повертаються вже на другий рік після впровадження, що забезпечує швидкий ефект від реалізації заходів.

Таким чином, аналіз показників ефективності переконливо свідчить про економічну вигоду від упровадження заходів з цифрової трансформації та оптимізації витрат. Високий рівень NPV і IRR підтверджує, що проєкт забезпечить значний приріст прибутку, а короткий період окупності знижує ризики реалізації та підвищує фінансову стійкість банку.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим, оскільки вони здатні забезпечити додатковий фінансовий ресурс у розмірі понад 1,3 млрд грн щороку, скоротити показник cost-to-income з 27,6 % до 26,2 % та підвищити рентабельність власного капіталу (ROE) з 17,0 % до 17,7 %. Це створює підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій ПриватБанку на ринку та забезпечує довгострокову стабільність його розвитку.

Висновки за третім розділом

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано практичні заходи, спрямовані на удосконалення системи антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк».

По-перше, було визначено ключові напрями вдосконалення існуючої системи антикризового менеджменту, серед яких особливе місце займає підвищення рівня автоматизації управлінських процесів, упровадження сучасних систем моніторингу ризиків та удосконалення контролю витрат. Запропоновані заходи передбачають більш ефективний розподіл ресурсів, що дає змогу знизити операційні ризики та підвищити гнучкість банку в умовах динамічного ринкового середовища.

По-друге, проведено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих рішень. Розрахунки засвідчили, що зменшення непрямих витрат на 5 % забезпечує щорічну економію близько 1,33 млрд грн, що безпосередньо підвищує чистий прибуток та знижує рівень cost-to-income ratio з 27,6 % до 26,2 %. Крім того, інвестиції у цифрову трансформацію в обсязі 2 млрд грн мають високу економічну ефективність: чиста теперішня вартість (NPV) склала 2 787,1 млн грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 60,1 %, а строк окупності – лише 2 роки. Це підтверджує не лише доцільність, але й швидку окупність запропонованих інноваційних проєктів.

По-третє, результати проведених розрахунків довели, що впровадження вдосконаленої системи антикризового управління забезпечить ПриватБанку додаткові конкурентні переваги, підвищить його фінансову стійкість та дозволить мінімізувати ризики у майбутньому. Таким чином, запропоновані рекомендації мають практичну значущість, оскільки сприяють не лише стабілізації діяльності банку в умовах кризових явищ, але й створюють підґрунтя для його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Отже, підсумки третього розділу підтверджують, що розроблені заходи з удосконалення системи антикризового управління є економічно доцільними, ефективними та можуть бути впроваджені у практичну діяльність АТ КБ «ПриватБанк», що дозволить значно підвищити результативність його функціонування та забезпечити стійкий розвиток у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

У роботі було комплексно досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти антикризового управління на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», що дало змогу сформулювати низку важливих висновків і пропозицій.

По-перше, розглянуто сутність та основні підходи до розуміння поняття «антикризове управління». Було встановлено, що воно являє собою цілісну систему дій, спрямованих на запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Аналіз наукових підходів дозволив визначити, що антикризове управління слід розглядати не лише як набір заходів у період нестабільності, а як безперервний процес управління ризиками та забезпечення стійкості підприємства.

По-друге, визначено місце антикризового управління в загальній системі управління підприємством. Доведено, що воно є невід'ємним елементом стратегічного менеджменту, інтегрується у фінансовий, виробничий та інноваційний менеджмент і виконує координаційну функцію у забезпеченні стабільності. Антикризове управління виступає своєрідним «захисним механізмом» організації, що дозволяє зберегти її життєздатність навіть у нестандартних умовах.

По-третє, досліджено методологічні основи управління підприємством у кризових умовах. Було узагальнено сучасні інструменти й методи: SWOT- та PEST-аналіз, діагностику банкрутства, сценарне планування, оцінку фінансової стійкості, використання моделей NPV, IRR та коефіцієнтів рентабельності. Це дозволило сформувати комплексну методичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у період кризи.

По-четверте, здійснено організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк». Доведено, що банк є найбільшим системоутворюючим фінансовим інститутом України, з розгалуженою мережею філій, значною

клієнтською базою та високим рівнем цифровізації. Станом на 2024 рік власний капітал банку перевищує 206 млрд грн, що гарантує його стійкість, а чистий прибуток складає понад 35 млрд грн. Це свідчить про значний фінансовий потенціал для реалізації антикризових заходів.

По-п'яте, проведено аналіз фінансово-економічної діяльності банку та оцінку ефективності існуючої системи антикризового управління. Встановлено, що у 2024 році операційні доходи склали понад 96 млрд грн, а показник cost-to-income ratio перебував на рівні 27,6 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Разом із тим, витрати демонструють тенденцію до зростання: у 2024 році вони зросли на 12,2 % порівняно з попереднім роком. Найбільшу частку витрат становлять витрати на оплату праці (47 %) та адміністративні витрати (11,8 % доходів), що потребує оптимізації.

По-шосте, розроблено практичні пропозиції щодо удосконалення системи антикризового управління банку. Серед ключових рекомендацій – підвищення рівня автоматизації управлінських процесів, впровадження сучасних систем моніторингу ризиків, удосконалення контролю витрат на основі методики Activity Based Costing, оптимізація витрат на персонал та підвищення гнучкості організаційної структури. Такі заходи спрямовані на підвищення фінансової стійкості банку та мінімізацію залежності від дорогих позикових ресурсів.

По-сьоме, здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів із визначенням показників їхньої ефективності. Розрахунки показали, що скорочення непрямих витрат на 5 % забезпечує економію у розмірі 1,33 млрд грн щороку, що безпосередньо підвищує чистий прибуток і знижує показник cost-to-income з 27,6 % до 26,2 %. Подальші інвестиції в цифрову трансформацію (у розмірі 2 млрд грн) за розрахунками NPV та IRR є економічно доцільними: NPV = 2 787,1 млн грн, IRR = 60,1 %, строк окупності – 2 роки. Це підтверджує високий рівень рентабельності запропонованих заходів та їх швидку окупність.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк» є загалом ефективною, проте має резерви для вдосконалення. Запропоновані заходи, підтверджені економічними розрахунками, дозволять підвищити прибутковість, оптимізувати структуру витрат, зміцнити фінансову стійкість і забезпечити довгостроковий розвиток банку. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх впровадження у діяльність ПриватБанку, а також у використанні розроблених рекомендацій іншими фінансовими установами, які працюють в умовах високих ризиків та кризових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки URL: <https://library.if.ua/book/6/705.html> (дата звернення 01.10.2025).
2. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
3. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення 01.10.2025).
4. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.
5. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176
6. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
7. Бірбіренко С. С., Терешко Ю.В. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1(24). С. 63 – 68.
8. Ватченко Б. С., Шаранов В. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38 – 43. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 01.10.2025).
9. Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. 124 с

10. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71). С. 38-44
11. Гринько Т.В., Гужуман Л.А. Управління змінами як сучасна концепція розвитку компанії. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8-9 квіт. 2021 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. Т. 6. С. 69-71
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52-58.
13. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
14. Дергачова, В. В., & Колешня, Я. О. Економічна безпека підприємства на засадах антикризового управління. *Journal of Economic and Business Management*. 2022 (4). <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1936> (дата звернення 01.10.2025).
15. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
16. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45
17. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
18. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

19. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
20. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi> (дата звернення 01.10.2025).
21. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2020. № 4. С. 121-128.
22. Колодій І. В. Антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах в контексті національної безпеки. Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України: матеріали наук. практ. конф. (м. Львів, 19 квіт. 2022 р.). Львів, 2022. С. 116-120.
23. Куліш, О. В. Антикризове управління: ефективність інструментів в умовах глобальної кризи. Наукові праці Вінницького національного технічного університету. 2021. № 1. С. 94–97
24. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
25. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
26. Маляр Е.І., Маляр Н.С. Основи організації та управління у сфері фізичної культури і спорту: Методичні рекомендації/ Тернопіль, ЗУНУ: Економічна думка, 2024. 24 с.
27. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.
28. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність»/ Т. С. Морщенок ,О. М. Біляк. Запоріжжя:

КПУ, 2014. С. 2.

29. Нестеренко, В. Ю., Прокопенко, М. В., & Коваль, І. Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 23. С. 136-143. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.32.1365> (дата звернення 01.10.2025).

30. Носань, Н., Борисенко, О., & Назаренко, Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 68.

31. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

32. Онащенко Д. В. Сутність та зміст архітектури торговельних підприємств та підходів до її формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 77–82.

33. Організація та планування виробництва: навч. посібн. / Е.Д. Тартаковський, О. С. Крашенінін, О. В. Клименко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 182 с.

34. Орлюк К.С., Фоцій П.М. Методологія антикризового управління підприємством. «ЕКОНОМІКА» Електронна збірка наукових праць. 2022. Вип. 1(6). С. 47–52.

35. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. Т. 2. С.99-103.

36. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.

37. Пермінова С. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №1. С. 1-9.

38. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

39. Реєстраційна інформація. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 01.10.2025).
40. Руденко, С., Гіржева, О., Рижикова, Н., & Накісько, О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № (3). С. 155–162.
41. Система антикризового управління підприємством URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення 01.10.2025)
42. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: *Економіка і управління*. 2020. № 2. Т. 31 (70). С. 43–47.
43. Сментина, Н.В., Балджи, М.Д., Доброва, Н.В. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посібник / за заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 320 с
44. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71.
45. Фінансовий менеджмент : підручник. / Петро Бечко та ін. Київ: центр навчальної літератури, 2019. 496 с
46. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2.
47. Христова Т. Актуальні питання управління процесом у сфері фізичного виховання та спорту. URL: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova9/subor/Khrystova.pdf> (дата звернення 01.10.2025)
48. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали II

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 квітня 2022 р.
Дніпро : УМСФ, 2022. С. 99–102

49. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

50. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Економіка та управління підприємствами*. Полтава. 2019. Вип. №1. С. 71-77

51. Bernardo M. A qualitative study on integrated management systems in a non-leading country in certifications. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* 2016. № 29. P. 453-480

52. Boiral O. Adoption and Outcomes of ISO 14001: a systematic review *Int. J. Manag. Rev.* 2018. № 20. P. 411-432

53. Campanelli L. C. Involvement of Brazilian companies with occupational health and safety aspects and the new ISO 45001:2018. *Production*. 2021. № 31.

54. Chiarini A. Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. *TQM J.* 2017. № 29. P. 310-323.

55. Dahlin G., Isaksson R. Integrated management systems - interpretations, results. opportunities. *TQM J.* 2017. № 29. P. 528-542.

56. Dellana S. Risk management integration and supply chain performance in ISO 9001-certified and non-certified firms. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 2020. № 69. P. 1205-1225.

57. Domingues P., Sampaio P., Arezes P. M. Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *J. Clean. Prod.* 2016. № 124. P. 164-174.

58. Dragomir M, Popescu S., Neamtu C., Dragomir D, Bodi S. Seeing the immaterial: a new instrument for evaluating integrated management systems' maturity. *Sustainability*. 2017. № 9. P. 1643-1657.

59. Fonseca L., Domingues J. P. ISO 9001:2015 edition- management, quality and value. *Int. J. Qual. Res.* 2017. № 11. P. 149-158
60. Gianni M., Gotzamani K., Tsiotras G. Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *J. Clean. Prod.* 2017. № 168. P. 1297-1311



II. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		761 461	680 008
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		662 317	595 162
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		99 144	84 846
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		761 461	680 008

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаелс Бюркнерт
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		66 888	59 622
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		64 816	55 034
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від операцій з об'єктами інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		81 004	72 766
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		40 141	37 765

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюркхарт
Голова ПравлінняЛ. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань Фінансів)Л. П. Чапістрок
В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Прибуток за рік		40 141	37 765
Інший сукупний дохід			
Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	4 811	7 904
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 093)	(1 266)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	9	1 210	6 562
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	26	(543)	215
Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	11	(21)	65
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	26	5	(30)
Загальна сума іншого сукупного доходу		4 369	13 450
Загальна сума сукупного доходу		44 510	51 215

Затверджено та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Едвард Бьоркнерт
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про зміни у власному капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	Статутний капітал	Емісійний дохід	Інші резерви			Всього інші резерви	Результат від операцій з акціонером	Резерви та інші фонди банку	Накопичений дефіцит	Загальна сума власного капіталу
				Резерв переоцінки будівель	Резерв під прибутком та збитком за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Резерв переоцінки будівель					
Власний капітал на 1 січня 2023		206 060	23	573	(15 741)	(15 741)	(15 168)	12 174	11 449	(156 749)	57 789
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	-	37 765	37 765
Інший сукупний дохід		-	-	35	13 415	13 450	-	-	-	-	13 450
Сукупний дохід		-	-	35	13 415	13 450	-	-	-	37 765	51 215
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:											
- перерахунок (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(23)	-	(23)	-	-	-	23	-
Розподіл прибутку:											
- перерахунок до резервного фонду	20	-	-	-	-	-	-	-	1 510	(1 510)	-
- дивіденди, визнані як розподілені між власниками	20	-	-	-	-	-	-	-	-	(24 158)	(24 158)
Власний капітал на 31 грудня 2023		206 060	23	585	(2 326)	(1 741)	(1 741)	12 174	12 959	(144 629)	84 846
Власний капітал на 1 січня 2024		206 060	23	585	(2 326)	(1 741)	(1 741)	12 174	12 959	(144 629)	84 846
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	-	40 141	40 141
Інший сукупний дохід		-	-	(16)	4 385	4 369	-	-	-	-	4 369
Сукупний дохід		-	-	(16)	4 385	4 369	-	-	-	40 141	44 510
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:											
- перерахунок (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(70)	-	(70)	-	-	-	70	-
Розподіл прибутку:											
- перерахунок до резервного фонду	20	-	-	-	-	-	-	-	1 888	(1 888)	-
- дивіденди, визнані як розподілені між власниками	20	-	-	-	-	-	-	-	-	(30 212)	(30 212)
Власний капітал на 31 грудня 2024		206 060	23	499	2 059	2 558	12 174	14 847	(136 518)	98 144	

Затверджено до випуску та надіслано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бьоркнеф
Голова Правління



П. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрок
В. о. Головного бухгалтера

Примітки, подані на сторінках 8-14, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		77 394	61 373
Проценти сплачені		(10 722)	(6 212)
Комісійні доходи, що отримані		46 602	41 589
Комісійні витрати, що сплачені		(18 463)	(16 603)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Виплати працівникам		(12 169)	(10 421)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(11 652)	(12 254)
Інші доходи		2 101	2 260
Повернення податків на прибуток (сплата)		(45 315)	(803)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		33 273	69 103
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		46 620	(29 430)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(20 421)	(22 583)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		412	(262)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(1 138)	875
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		37	33
Чисте збільшення/зменшення коштів клієнтів		48 650	73 801
Чисте збільшення/зменшення інших нефінансових зобов'язань		(6)	(6)
Чисте збільшення/зменшення інших фінансових зобов'язань		797	590
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		108 224	92 121
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		3	6
Придбання основних засобів	11	(1 529)	(1 158)
Придбання нематеріальних активів	11	(1 108)	(731)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(232 930)	(165 971)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(169 652)	(165 971)
- за амортизованою собівартістю		(63 278)	-
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		147 395	152 448
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		147 395	152 448
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		-	1
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(88 169)	(15 405)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(765)	(713)
Дивіденди сплачені	20	(30 212)	(24 158)
Повернення інших залучених коштів		(186)	(33)
Отримання інших залучених коштів	16	3 746	2 530
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	34	(27 417)	(22 374)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		7 167	3 768
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(319)	(19)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		(514)	58 091
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	152 282	94 191
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	151 768	152 282

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Міхаель Бюркнерт
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

6 Грошові кошти та їх еквіваленти (продовження)

Внаслідок воєнних дій та окупації певної території України доступ до низки відділень Банку, банкоматів та терміналів є обмеженим. Банк провів аналіз потенційних втрат та пошкоджень виходячи із наявної інформації на дату цієї окремої звітності. За результатами такого аналізу, Банк сформував резерв під знеціненні залишки готівкових коштів у відділеннях Банку, банкоматах та терміналах у сумі 514 мільйонів гривень та визнав збитки від переоцінки іноземної валюти за цими коштами у сумі 16 мільйонів гривень (на 31 грудня 2023 року: 513 мільйонів гривень та визнав збитки від переоцінки іноземної валюти за цими коштами у сумі 6 мільйонів гривень).

У 2024 році Банк списав кошти на окупованих територіях у сумі 333 мільйони гривень.

Резерв під інші грошові кошти та їх еквіваленти оцінюється в межах 12 місяців.

Банк зберігає кошти відповідно встановлених резервних норм на кореспондентському рахунку в НБУ. Банк може використовувати такі кошти в операційній діяльності.

Для цілей визначення очікуваних кредитних збитків Банк оцінює всі фінансові активи у складі грошових коштів та їх еквівалентів на індивідуальній основі із використанням рейтингів та показників імовірності дефолтів, оприлюднених міжнародними рейтинговими агентствами Fitch Ratings, які мають безперервну, цілісну та багаторічну історію щодо дефолтів.

Станом на 31 грудня 2024 року кредитна якість грошових коштів та їх еквівалентів та обов'язкових резервів була наступною:

	Грошові кошти в касі	Залишки на рахунках у центральної банках	Кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» в банках	Всього
<i>У мільйонах українських гривень</i>				
Грошові кошти в касі	36 122	-	-	36 122
Залишки на рахунках у НБУ	-	55 011	-	55 011
Рейтинг AA+, AA, AA-	-	-	24 935	24 935
Рейтинг A+, A, A-	-	-	31 088	31 088
Рейтинг BBB+, BBB, BBB-	-	-	5 119	5 119
Рейтинг BB+, BB, BB-	-	-	8	8
Без рейтингу	-	-	7	7
Всього грошових коштів та їх еквівалентів, загальна сума	36 122	55 011	61 157	152 290

Станом на 31 грудня 2023 року кредитна якість грошових коштів та їх еквівалентів та обов'язкових резервів була наступною:

	Грошові кошти в касі	Залишки на рахунках у центральної банках	Кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» в банках	Всього
<i>У мільйонах українських гривень</i>				
Грошові кошти в касі	25 841	-	-	25 841
Залишки на рахунках у НБУ	-	53 869	-	53 869
Рейтинг AA, AA-	-	-	38 089	38 089
Рейтинг A+	-	-	28 887	28 887
Рейтинг BBB+, BBB, BBB-	-	-	6 067	6 067
Рейтинг BB+, BB, BB-	-	-	43	43
Без рейтингу	-	-	6	6
Всього грошових коштів та їх еквівалентів, загальна сума	25 841	53 869	73 092	152 802

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

6 Грошові кошти та їх еквіваленти (продовження)

Станом на 31 грудня 2024 та 2023 років для визначення кредитної якості Банк використовував рейтинги міжнародної рейтингової агенції Fitch, за умови їх наявності, або рейтинги інших міжнародних рейтингових агенцій, трансформованих до найближчого еквівалента за шкалою рейтингів Fitch. НБУ не має рейтингу, дивіться Примітку 2 для інформації щодо рейтингу України як еквівалента.

Аналіз грошових коштів та їх еквівалентів і обов'язкових резервів за географічним принципом, строками погашення та процентними ставками поданий у Примітці 28.

7 Кредити та аванси банкам

<i>У мільйонах українських гривень</i>	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Депозитні сертифікати НБУ	78 529	133 798
Строкові розміщення коштів в банках	7 761	-
Кошти банків за рахунками умовного зберігання (ескроу) у НБУ	300	439
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки	(1)	-
Всього кредити та аванси банкам	86 589	134 237

Нижче поданий аналіз кредитів та авансів банкам за кредитною якістю станом на 31 грудня 2024 року:

<i>У мільйонах українських гривень</i>	Депозитні сертифікати НБУ	Строкові розміщення коштів в банках	Кошти банків за рахунками умовного зберігання (ескроу) у НБУ	Всього
<i>Не прострочені та не знецінені</i>				
Залишки на рахунках у НБУ	78 529	-	300	78 829
Рейтинг А+	-	7 760	-	7 760
Всього кредити та аванси банкам	78 529	7 760	300	86 589

Нижче поданий аналіз кредитів та авансів банкам за кредитною якістю станом на 31 грудня 2023 року:

<i>У мільйонах українських гривень</i>	Депозитні сертифікати НБУ	Кошти банків за рахунками умовного зберігання (ескроу) у НБУ	Всього
<i>Не прострочені та не знецінені</i>			
Залишки на рахунках у НБУ	133 798	439	134 237
Всього кредити та аванси банкам	133 798	439	134 237

Станом на 31 грудня 2024 року депозитні сертифікати було залучено під ставку 13,5% річних у сумі 78 500 мільйонів гривень зі строком погашення один день (31 грудня 2023: 20% річних у сумі 24 200 мільйонів гривень та 19% річних у сумі 5 000 мільйонів гривень зі строком погашення три місяці, а також під ставку 15% річних у сумі 103 500 мільйонів гривень зі строком погашення один день).

Інформацію про розрахункову справедливую вартість кожного класу кредитів та авансів банкам подано у Примітці 31. Аналіз кредитів та авансів банкам за географічним принципом, строками погашення та процентними ставками поданий у Примітці 28.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	162 410	170 042
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	9 112	6 386
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	160	1 459
Кредити фізичним особам – кредитні картки	62 703	54 500
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	12 738	9 764
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	8 559	5 618
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	2 675	885
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	23 606	25 454
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	1 835	809
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	283 798	274 917
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки	(171 037)	(182 898)
Всього кредитів та авансів клієнтам	112 761	92 019

Станом на 31 грудня 2024 та 2023 років категорія «Кредити, що управляються як окремий портфель» включає в себе непрацюючі кредити, які були видані до 19 грудня 2016 року. На думку керівництва, цей портфель має спільні показники кредитного ризику, незалежно від класифікації за галуззю економіки та напрямом комерційної діяльності на дату видачі таких кредитів. Станом на 31 грудня 2024 року Банк визнав 162 386 мільйонів гривень резерву під очікувані кредитні збитки за цими кредитами (31 грудня 2023 року: 169 633 мільйони гривень). Протягом 2024 року Банк списав за рахунок резерву 9 524 мільйони гривень вказаних кредитів, що відносились до дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом (2023 рік: 133 мільйони гривень), і Банк планує продати об'єкти, які були оприбутковані в статтю Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам у сумі 690 мільйонів гривень. Див. Примітку 14.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз змін валової балансової вартості кредитів та авансів клієнтам у 2024 році:

У мільйонах українських гривень	Переведення кредитів в категорію										
	Валова балансова вартість на 1 січня 2024	З оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах строку дії кредиту		Знецінені кредити	Припинення виконання фінансових інструментів	Нові визнані фінансові активи	Інші зміни валової балансової вартості	Списані протягом року	Рекласифікація за типами борження	Курсові різниці	Валова балансова вартість на 31 грудня 2024
		3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах строку дії кредиту								
3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	81 587	28 736	(37 087)	(492)	(44 272)	90 755	(19 373)	-	-	100	99 954
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	5 406	168	(481)	-	(1 499)	5 133	(707)	-	70	92	8 182
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	1 459	-	-	-	(12 339)	10 902	138	-	-	-	160
Кредити фізичним особам – кредити картки	41 967	11 798	(15 821)	(449)	(20 363)	28 971	5 605	-	-	-	81 708
Кредити фізичним особам – поточні кредити	3 476	2 244	(2 142)	(3)	(137)	3 290	(353)	-	-	-	6 335
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	9 296	536	(1 253)	(28)	(6 361)	23 784	(13 960)	-	-	-	12 014
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	736	583	(665)	-	(187)	2 396	(568)	-	-	-	2 295
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	18 806	13 106	(16 351)	(12)	(3 357)	14 783	(9 241)	-	(70)	8	17 672
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	441	301	(374)	-	(29)	1 496	(247)	-	-	-	1 988
3 оцінкою кредитних збитків в межах строку дії кредиту	12 843	(28 578)	37 186	(2 433)	(2 698)	4 090	(5 286)	(2)	-	8	15 130
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	284	(168)	481	-	(172)	56	(184)	-	5	1	303
Кредити фізичним особам – кредити картки	5 241	(11 654)	15 858	(2 052)	(1 661)	2 192	(865)	(2)	-	-	7 057
Кредити фізичним особам – поточні кредити	1 346	(2 243)	2 168	(61)	(78)	532	(174)	-	-	4	1 484
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	169	(527)	1 256	(167)	(98)	99	(225)	-	-	-	507
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	109	(583)	665	(4)	(32)	276	(81)	-	-	-	340
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	5 482	(13 102)	16 360	(141)	(619)	910	(3 637)	-	(5)	3	5 271
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	212	(301)	378	(9)	(38)	25	(110)	-	-	-	158
Знецінені кредити	180 487	(158)	(99)	2 925	(698)	29	(1 138)	(14 283)	-	1 649	168 714
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремі портфелі	170 042	-	-	-	-	-	328	(9 524)	-	1 564	162 410
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	696	-	-	-	(5)	-	(53)	(86)	-	55	627
Кредити фізичним особам – кредити картки	7 292	(144)	37	2 501	(539)	12	(1 064)	(4 092)	-	-	3 938
Кредити фізичним особам – поточні кредити	786	(1)	(26)	64	(37)	11	(30)	(76)	-	29	730
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	299	(9)	(3)	195	(30)	2	(36)	(201)	-	-	217
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	40	-	-	4	(2)	-	(2)	-	-	-	40
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	1 166	(4)	(29)	153	(83)	4	(268)	(277)	-	1	663
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	156	-	(4)	8	(11)	-	(13)	(47)	-	-	88
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	274 917	-	-	-	(47 668)	94 874	(25 797)	(14 285)	-	1 757	283 798

26

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз змін валової балансової вартості кредитів та авансів клієнтам у 2023 році:

У мільйонах українських гривень	Переведення кредитів в категорію									
	Валова балансова вартість на 1 січня 2023	3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах строку дії кредиту	Знецінені кредити	Припинення виконання фінансових інструментів	Нові визнані фінансові активи	Інші зміни валової балансової вартості	Списані протягом року	Курсові різниці	Валова балансова вартість на 31 грудня 2023
3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	56 590	18 850	(22 828)	(578)	(37 108)	80 358	(13 762)	-	65	81 587
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	3 127	1 228	(515)	-	(1 826)	4 024	(691)	-	59	5 406
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	-	-	-	-	(10 507)	12 196	(230)	-	-	1 459
Кредити фізичним особам – кредити картки	32 413	7 060	(7 821)	(508)	(16 695)	24 255	3 281	-	-	41 967
Кредити фізичним особам – поточні кредити	1 635	807	(800)	(9)	(185)	2 298	(270)	-	-	3 476
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	3 250	857	(516)	(8)	(3 341)	16 482	(7 428)	-	-	9 296
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	178	282	(267)	-	(43)	769	(183)	-	-	736
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	15 610	8 289	(12 633)	(35)	(4 444)	20 049	(8 020)	-	6	18 806
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	377	347	(276)	-	(71)	285	(221)	-	-	441
3 оцінкою кредитних збитків в межах строку дії кредиту	15 345	(18 496)	23 187	(3 547)	(3 283)	4 717	(5 695)	(2)	6	12 843
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	1 400	(1 228)	519	(26)	(222)	87	(249)	-	3	284
Кредити фізичним особам – кредити картки	6 654	(6 716)	8 010	(2 596)	(1 812)	2 531	(828)	(2)	-	5 241
Кредити фізичним особам – поточні кредити	1 528	(801)	864	(134)	(112)	206	(207)	-	2	1 346
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	350	(848)	522	(87)	(198)	810	(379)	-	-	169
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	111	(282)	269	(7)	(20)	101	(63)	-	-	109
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	4 675	(8 268)	12 712	(644)	(836)	969	(3 127)	-	1	5 482
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	627	(346)	291	(53)	(83)	13	(237)	-	-	212
Знецінені кредити	178 561	(360)	(359)	4 125	(980)	55	189	(1 322)	578	180 487
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремі портфелі	167 931	-	-	-	(2)	-	1 713	(133)	533	170 042
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	813	-	(4)	26	(54)	1	(25)	(94)	33	696
Кредити фізичним особам – кредити картки	7 526	(344)	(189)	3 122	(686)	13	(1 199)	(939)	-	7 292
Кредити фізичним особам – поточні кредити	749	(6)	(64)	143	(25)	21	(34)	(11)	796	786
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	306	(8)	(6)	96	(35)	3	(30)	(26)	-	299
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	39	-	(2)	7	(3)	-	(1)	-	-	40
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	1 026	(1)	(79)	678	(143)	-	(250)	(84)	1	1 166
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	171	(1)	(15)	53	(20)	-	(20)	(12)	-	156
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	250 496	-	-	-	(41 371)	85 130	(18 663)	(1 324)	649	274 917

27

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз зміни резерву під очікувані кредитні збитки у 2024 році:

У мільйонах українських гривень	Переведення кредитів в категорію				Прийняття виконання фінансових інструментів	Нові виконані фінансові активи	Зміни параметрів фінансової ризику за звітний період	Коригування процентного доходу за знеціненими кредитами	Списані протягом року	Курсові різниці	Резерв під очікувані кредитні збитки на 31 грудня 2024
	Резерв під очікувані кредитні збитки на 1 січня 2024	3 очікую очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	3 очікую очікуваних кредитних збитків в межах строку дії кредиту	Знецінені кредити							
Резерв під очікувані кредитні збитки в межах 12 місяців	2 208	3 429	(1 566)	(48)	(700)	1 644	(3 473)	-	-	2	1 496
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	110	17	(8)	-	(20)	89	(84)	-	-	2	106
Кредити фізичним особам – кредитні картки	1 418	2 252	(1 148)	(47)	(539)	746	(1 799)	-	-	-	883
Кредити фізичним особам – поточні кредити	73	631	(45)	-	(3)	57	(619)	-	-	-	94
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	213	71	(82)	(1)	(99)	459	(407)	-	-	-	154
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	8	101	(10)	-	(3)	28	(100)	-	-	-	24
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	375	344	(267)	-	(38)	241	(442)	-	-	-	215
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	11	13	(6)	-	-	24	(22)	-	-	-	20
Резерв під очікувані кредитні збитки в межах строку дії кредиту	2 192	(3 319)	1 644	(1 260)	(409)	648	2 373	-	(2)	1	1 868
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	59	(17)	8	-	(31)	4	18	-	-	-	41
Кредити фізичним особам – кредитні картки	1 411	(2 154)	1 173	(1 135)	(329)	413	1 766	-	(2)	-	1 137
Кредити фізичним особам – поточні кредити	460	(629)	67	(24)	(25)	152	460	-	-	1	462
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	40	(64)	84	(93)	(10)	6	102	-	-	-	65
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	24	(101)	11	(1)	(6)	75	74	-	-	-	49
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	179	(341)	232	(6)	(9)	25	(33)	-	-	-	167
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	19	(13)	9	(1)	(3)	1	(5)	-	-	-	7
Резерв під очікувані кредитні збитки – знецінені кредити	178 498	(110)	(78)	1 308	(584)	25	(26)	1 283	(14 283)	1 639	167 673
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремі портфелі	169 633	-	-	-	-	-	(306)	1 025	(9 524)	1 558	162 386
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	649	-	-	-	(5)	-	(36)	9	(66)	52	603
Кредити фізичним особам – кредитні картки	6 050	(90)	(25)	1 193	(449)	11	365	180	(4 052)	-	3 127
Кредити фізичним особам – поточні кредити	731	(1)	(23)	24	(30)	10	(27)	25	(75)	28	661
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	251	(7)	(2)	94	(25)	2	54	4	(201)	-	170
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	36	-	-	6	(2)	-	4	-	-	-	38
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	1 009	(3)	(25)	1	(67)	2	(79)	36	(277)	1	603
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	139	-	(3)	1	(9)	-	-	4	(47)	-	85
Всього резерву під очікувані кредитні збитки	182 898	-	-	-	(1 693)	2 317	(1 125)	1 283	(14 285)	1 642	171 037

28

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз зміни резерву під очікувані кредитні збитки у 2023 році:

У мільйонах українських гривень	Переведення кредитів в категорію				Знецінені кредити	Прийняття виконання фінансових інструментів	Нові виконані фінансові активи	Зміни параметрів ризику за звітний період	Коригування процентного доходу за знеціненими кредитами	Списані протягом року	Курсові різниці	Резерв під очікувані кредитні збитки на 31 грудня 2023
	Резерв під очікувані кредитні збитки на 1 січня 2023	З оцінює очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	З оцінює очікуваних кредитних збитків в межах строку дії кредиту	Знецінені кредити								
Резерв під очікувані кредитні збитки в межах 12 місяців	2 470	3 470	(1 707)	(77)	(883)	2 186	(3 254)	-	-	3	2 208	
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	112	171	(21)	-	(38)	120	(237)	-	-	3	110	
Кредити фізичним особам – кредитні картки	1 721	2 503	(1 210)	(75)	(687)	983	(1 817)	-	-	-	1 418	
Кредити фізичним особам – поточні кредити	46	231	(27)	-	(5)	55	(229)	-	-	-	73	
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	82	106	(43)	-	(65)	345	(212)	-	-	-	213	
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	3	61	(4)	-	(1)	11	(62)	-	-	-	8	
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	494	372	(383)	(2)	(85)	864	(675)	-	-	-	375	
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	10	26	(6)	-	(2)	8	(22)	-	-	-	11	
Резерв під очікувані кредитні збитки в межах строку дії кредиту	3 641	(3 197)	2 001	(1 874)	(661)	871	1 412	-	(2)	1	2 192	
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	314	(171)	25	(1)	(50)	4	(63)	-	-	1	59	
Кредити фізичним особам – кредитні картки	2 259	(2 243)	1 354	(1 652)	(494)	674	1 565	-	(2)	-	1 411	
Кредити фізичним особам – поточні кредити	534	(226)	84	(56)	(39)	56	107	-	-	-	460	
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	61	(100)	47	(56)	(19)	69	38	-	-	-	40	
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	36	(61)	6	(3)	(5)	23	28	-	-	-	24	
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	366	(371)	463	(58)	(44)	44	(221)	-	-	-	179	
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	71	(25)	22	(8)	(10)	1	(32)	-	-	-	19	
Резерв під очікувані кредитні збитки – знецінені кредити	176 301	(273)	(294)	1 951	(844)	49	85	2 271	(1 322)	574	178 488	
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремі портфелі	167 435	-	-	-	(2)	-	(47)	1 852	(133)	528	169 633	
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	753	-	-	1	(36)	-	(15)	13	(94)	31	649	
Кредити фізичним особам – кредитні картки	6 061	(260)	(144)	1 787	(639)	11	(105)	268	(638)	-	6 960	
Кредити фізичним особам – поточні кредити	691	(5)	(57)	56	(24)	20	47	23	(34)	14	731	
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	259	(6)	(4)	56	(30)	2	(5)	5	(26)	-	251	
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	37	-	(2)	3	(2)	-	-	-	-	-	36	
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	905	(1)	(70)	60	(123)	16	169	106	(84)	1	1 009	
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	160	(1)	(13)	8	(18)	-	11	4	(12)	-	139	
Всього резерву під очікувані кредитні збитки	182 412	-	-	-	(2 388)	3 106	(1 757)	2 271	(1 324)	578	182 898	

29

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

У 2024 році кредити та аванси клієнтам, які Банк списав за рахунок резервів в минулих роках, було відшкодовано в загальній сумі 709 мільйонів гривень (у 2023 році: 725 мільйонів гривень) включаючи відшкодування 459 мільйонів гривень за кредитними картками (у 2023 році: 345 мільйонів гривень), 121 мільйон гривень за іпотечними кредитами (у 2023 році: 47 мільйонів гривень), 73 мільйони гривень за кредитами підприємствам мікро та малого бізнесу (у 2023 році: 3 мільйони гривень), 33 мільйони гривень за кредитами на придбання автомобіля (у 2023 році: не було), 23 мільйони гривень за кредитами юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу (у 2023 році: 329 мільйонів гривень) та погашень споживчих кредитів не було (у 2023 році: 1 мільйон гривень). Сума відшкодування була визнана безпосередньо в прибутках чи збитках у складі «Прибутки від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9». Див. Примітку 22.

Банк відстежує поточне місцеперебування своїх клієнтів і, якщо клієнт бере кредити в зонах, розташованих поблизу військових дій, такі залишки відображаються як «З оцінкою кредитних збитків в межах строку дії кредиту» (Stage 2) на дату створення.

Банк бере участь у державній програмі пільгового іпотечного кредитування «єОселя» з жовтня 2022 року. Станом на 31 грудня 2024 року загальна сума кредитів за програмою «єОселя» складала 6 130 мільйонів гривень (на 31 грудня 2023 року: 2 573 мільйонів гривень).

Категорії громадян, які підпадають під програму «єОселя»: військовослужбовці, медичні, педагогічні та наукові працівники, ветерани війни та члени їх сімей, учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, сім'ї загиблих ветеранів війни, внутрішньо переміщені особи, інші громадяни України, які не мають власної житлової нерухомості або у власності яких менше ніж 52,5 кв. метра.

Предмет іпотеки повинен відповідати таким вимогам:

- предмет іпотеки повинен бути розташований на території України, за винятком об'єктів житлової нерухомості, що розташовані на територіях активних бойових дій або тимчасово окупованих територіях України;
- вартість предмета іпотеки: для житла - не повинна перевищувати оціночну вартість, визначену на підставі звіту про оцінку, проведеної суб'єктом оціночної діяльності або співробітником банку, який має кваліфікаційне свідоцтво оцінювача.

Предметом іпотеки не можуть бути:

- приміщення фондів житла, призначеного для тимчасового проживання;
- квартира в будинку, прийнятому в експлуатацію раніше ніж за 10 років до дати укладення договору, якщо такий об'єкт нерухомості розташований в м. Києві або в обласному центрі;
- для деяких категорій осіб предметом іпотеки не може бути квартира в будинку, прийнятому в експлуатацію раніше ніж за три роки до дати укладення договору іпотеки.

Вартість 1 кв. метра загальної площі житла, що придбається за рахунок кредиту, не повинна перевищувати граничну вартість 1 кв. метра житла.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

Концентрація клієнтського кредитного портфелю за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності була такою:

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2024р.		31 грудня 2023р.	
	Сума	%	Сума	%
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	162 410	57	170 042	62
Кредити фізичним особам	86 737	31	70 914	26
Кредити юридичним особам та підприємствам мікро, малого та середнього бізнесу (МСП)				
Рослинництво	10 542	4	12 194	5
Роздрібна торгівля	4 294	2	4 077	2
Оптова торгівля	3 869	2	3 948	2
Виробництво товарів народного споживання	2 422	1	1 424	1
Інфраструктура	2 076	1	1 856	1
Устаткування та обладнання	1 501	1	1 024	-
Паливно-енергетичний комплекс	1 326	1	830	-
Харчова промисловість	1 321	-	956	-
Автомобільні дилери	1 204	-	1 040	-
Будівельні матеріали	861	-	557	-
Будівництво та нерухомість	706	-	622	-
Торгівля сільськогосподарською продукцією	621	-	650	-
Металургійний комплекс	606	-	514	-
Послуги	584	-	642	-
Соціальний сектор	583	-	505	-
Інше АПК та пов'язані галузі	489	-	467	-
Переробка сільськогосподарської продукції	461	-	358	-
Хімічний комплекс	316	-	315	-
Авіабудування	301	-	137	-
Тваринництво	216	-	233	-
Фінансовий сектор	160	-	1 462	1
Автомобілебудування	29	-	6	-
Суднобудування	4	-	2	-
Інше	159	-	142	-
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	283 798	100	274 917	100

Станом на 31 грудня 2024 року загальна сума кредитів найбільшим 10 клієнтам Банку, крім тих що управляються як окремий портфель, складала 3 470 мільйонів гривень (31 грудня 2023 року: 3 523 мільйони гривень) або 3% від загальної суми кредитів за вирахуванням тих, що управляються як окремий портфель (31 грудня 2023 року: 3%). Резерв під очікувані кредитні збитки, пов'язаний з цими позичальниками становив 419 мільйонів гривень (на 31 грудня 2023 року: 384 мільйони гривень).

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

Нижче показана дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом з урахуванням фінансового лізингу, що включено до портфелю, що управляється як окремий, загальна сума інвестицій у лізинг та її поточна вартість на 31 грудня 2024 року:

У мільйонах українських гривень	До погашення протягом 1 року	До погашення протягом 1-5 років	До погашення після 5 років	Всього
Дебіторська заборгованість за платежами з фінансового лізингу на 31 грудня 2024 р.	935	1 613	-	2 548
Неотриманий фінансовий дохід	(304)	(409)	-	(713)
Поточна вартість дебіторської заборгованості за платежами з фінансового лізингу на 31 грудня 2024 р.	631	1 204	-	1 835
Мінус: резерви під очікувані кредитні збитки	(93)	(19)	-	(112)
Всього дебіторської заборгованості за платежами з фінансового лізингу	538	1 185	-	1 723

Нижче показана дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом з урахуванням фінансового лізингу, що включено до портфелю, що управляється як окремий, загальна сума інвестицій у лізинг та її поточна вартість на 31 грудня 2023 року:

У мільйонах українських гривень	До погашення протягом 1 року	До погашення протягом 1-5 років	До погашення після 5 років	Всього
Дебіторська заборгованість за платежами з фінансового лізингу на 31 грудня 2023 р.	10 440	471	-	10 911
Неотриманий фінансовий дохід	(102)	(120)	-	(222)
Поточна вартість дебіторської заборгованості за платежами з фінансового лізингу на 31 грудня 2023 р.	10 338	351	-	10 689
Мінус: резерви під очікувані кредитні збитки	(9 756)	(21)	-	(9 777)
Всього дебіторської заборгованості за платежами з фінансового лізингу	582	330	-	912

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз кредитів за кредитною якістю станом на 31 грудня 2024 року:

У мільйонах українських гривень	Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим підприємствам лізингом, що управляються як окремий портфель	Кредити фізичним особам					Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	Дебіторська заборгованість за особами, що надані за операціями РЕПО	Всього	
		Кредити юридичним особам та фінансовим підприємствам середнього бізнесу	Кредитні картки	Іпотечні кредити	Кредити на придбання автомобіля	Споживчі кредити				
3 оцінює очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців										
Не прострочені, у тому числі:	-	4 369	-	-	-	-	-	-	160	4 529
Кредити великим позичальникам	-	3 804	-	-	-	-	13 886	1 570	-	19 270
Кредити середнім позичальникам	-	9	-	-	-	-	3 772	11	-	3 792
Кредити малим позичальникам	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 734
Кредити фізичним особам від 1 до 100 мільйонів гривень	-	-	110	4 864	799	21	-	-	-	66 241
Кредити фізичним особам менше 1 мільйона гривень	-	-	51 344	1 457	1 496	11 937	-	7	-	328
Прострочені менше ніж 30 днів	-	-	254	14	-	56	4	-	-	-
Всього кредитів та авансів клієнтам з оцінює очікуваних кредитних збитків протягом 12 місяців										
	-	8 182	51 708	6 335	2 295	12 014	17 672	1 588	160	99 954
3 оцінює кредитних збитків в межах строку дії кредиту										
не прострочені	-	277	6 076	1 458	334	423	5 243	150	-	13 961
прострочені менше ніж 30 днів	-	26	555	27	5	42	19	7	-	681
прострочені від 31 до 90 днів	-	-	426	9	1	42	9	1	-	488
Всього кредитів та авансів клієнтам з оцінює очікуваних кредитних збитків протягом всього терміну дії договору										
	-	303	7 057	1 494	340	507	5 271	158	-	15 130
Знецінені кредити										
не прострочені	-	46	680	66	1	17	38	2	-	850
прострочені менше ніж 30 днів	-	133	75	9	-	2	3	-	-	222
прострочені від 31 до 90 днів	-	-	78	8	-	2	1	-	-	89
прострочені від 91 до 180 днів	682	-	487	21	3	47	24	2	-	1 266
прострочені від 181 до 360 днів	-	-	777	12	-	64	29	3	-	885
прострочені більше ніж 361 днів	161 728	448	1 841	614	36	85	568	82	-	165 402
Всього знецінених кредитів та авансів клієнтам										
	162 410	627	3 938	730	40	217	663	89	-	168 714
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки в межах 12 місяців	-	(106)	(883)	(64)	(24)	(154)	(215)	(20)	-	(1 496)
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки в межах строку дії кредиту	-	(41)	(1 137)	(462)	(49)	(65)	(107)	(7)	-	(1 868)
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки - знецінені кредити	(162 386)	(603)	(3 127)	(661)	(38)	(170)	(603)	(85)	-	(167 673)
Всього кредитів та авансів клієнтам										
	24	8 362	97 596	7 342	2 964	12 349	22 881	1 723	160	112 761

33

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз кредитів за кредитною якістю станом на 31 грудня 2023 року:

У мільйонах українських гривень	Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовими підприємствами лізингом, що управляються як окремий портфель	Кредити юридичним особам та фінансовим підприємствам середнього бізнесу	Кредити фізичним особам				Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	Дебіторська заборгованість за особам, що надані за операціями РЕПО	Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	Всього
			Кредити картки	Іпотечні кредити	Кредити на придбання автомобіля	Споживчі кредити				
3 оцінює очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців										
Не прострочені, у тому числі:	-	1 842	-	-	-	-	-	-	1 459	3 301
Кредити великим позичальникам	-	3 419	-	-	-	-	15 964	365	-	19 348
Кредити середнім позичальникам	-	6	-	-	-	-	3 229	32	-	3 267
Кредити малим позичальникам	-	-	65	2 207	203	15	-	-	-	2 490
Кредити фізичним особам від 1 до 100 мільйонів гривень	-	-	41 449	1 255	532	9 226	-	43	-	52 505
Кредити фізичним особам менше 1 мільйона гривень	-	139	453	14	1	55	13	1	-	676
Прострочені менше ніж 30 днів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього кредитів та авансів клієнтам з оцінює очікуваних кредитних збитків протягом 12 місяців	-	5 406	41 967	3 476	736	9 296	18 806	441	1 459	81 587
3 оцінює кредитних збитків в межах строку дії кредиту										
не прострочені	-	284	4 749	1 287	105	139	5 429	198	-	12 191
прострочені менше ніж 30 днів	-	-	131	43	3	3	34	10	-	224
прострочені від 31 до 90 днів	-	-	361	16	1	27	19	4	-	428
Всього кредитів та авансів клієнтам з оцінює очікуваних кредитних збитків протягом всього терміну дії договору	-	284	5 241	1 346	109	169	5 482	212	-	12 843
Знецінені кредити										
не прострочені	-	4	606	69	3	3	204	11	-	900
прострочені менше ніж 30 днів	-	-	52	8	-	1	15	3	-	79
прострочені від 31 до 90 днів	668	-	60	3	-	1	11	-	-	743
прострочені від 91 до 180 днів	-	-	361	15	-	23	67	4	-	470
прострочені від 181 до 360 днів	-	216	856	25	2	25	110	10	-	1 244
прострочені більше ніж 361 днів	169 374	476	5 357	676	35	246	759	128	-	177 051
Всього знецінених кредитів та авансів клієнтам	170 042	696	7 292	796	40	299	1 166	156	-	180 487
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки в межах 12 місяців	-	(110)	(1 418)	(73)	(8)	(213)	(375)	(11)	-	(2 208)
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки в межах строку дії кредиту	-	(59)	(1 411)	(460)	(24)	(40)	(179)	(19)	-	(2 192)
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки - знецінені кредити	(169 633)	(649)	(6 050)	(731)	(36)	(251)	(1 009)	(139)	-	(178 498)
Всього кредитів та авансів клієнтам	409	5 566	46 621	4 354	817	9 260	23 891	640	1 459	92 019

34

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

Модифіковані та реструктуризовані кредити та аванси клієнтам. У таблиці нижче показані активи з оцінкою кредитних збитків в межах строку дії кредиту і знецінені кредити, умови за якими були переглянуті протягом періоду і які в результаті враховуються як реструктуровані, з відображенням відповідних збитків від модифікації.

У мільйонах українських гривень	2024 рік	2023 рік
Кредити клієнтам, модифіковані протягом періоду		
Амортизована вартість до модифікації	1 000	1 313
Амортизована вартість після модифікації	669	885
Чистий збиток/прибуток від модифікації	(331)	(428)

Забезпечення. Фінансовий вплив заставного забезпечення показаний шляхом окремого розкриття вартості забезпечення для (i) фінансових активів, вартість заставного забезпечення та інших інструментів підвищення кредитної якості за якими дорівнює балансовій вартості активу чи перевищує її («активи з надлишковим заставним забезпеченням»), та (ii) фінансових активів, вартість заставного забезпечення та інших інструментів підвищення кредитної якості яких менше балансової вартості активу («активи з недостатнім заставним забезпеченням»). Іпотечні кредити забезпечені відповідними об'єктами житлової нерухомості. Кредити на придбання автомобіля забезпечені відповідними автомобілями. Кредити підприємствам мікро, малого та середнього бізнесу забезпечені відповідними об'єктами комерційної нерухомості, обладнанням та автомобілями для комерційних перевезень. Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом від фізичних та юридичних осіб забезпечена автомобілями та об'єктами нерухомості. До поданої нижче таблиці не включені кредити за кредитними картками, споживчі кредити та частина кредитів підприємствам мікро та малого бізнесу у сумі 204 мільйони гривень (на 31 грудня 2023 року: 208 мільйонів гривень), оскільки їх надання не вимагає заставного забезпечення. Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО забезпечені інвестиційними цінними паперами. Станом на 31 грудня 2024 року по кредитах юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу у сумі 1 297 мільйонів гривень (на 31 грудня 2023 року: 1 907 мільйонів гривень) та кредитах підприємствам мікро та малого бізнесу у сумі 13 464 мільйони гривень (на 31 грудня 2023 року: 17 240 мільйонів гривень) надані державні гарантії Кабінету Міністрів України у сумі 4 812 мільйони гривень та гарантії від ЄБРР у сумі 3 558 мільйонів гривень на непокриту частину кредиту іншими видами застави (на 31 грудня 2023 року: державні гарантії Кабінету Міністрів України у сумі 8 609 мільйонів гривень та гарантії від ЄБРР у сумі 1 158 мільйонів гривень).

Нижче показаний вплив забезпечення станом на 31 грудня 2024 року:

У мільйонах українських гривень	Активи з надлишковим заставним забезпеченням		Активи з недостатнім заставним забезпеченням	
	Чиста балансова вартість активів	Справедлива вартість забезпечення	Чиста балансова вартість активів	Справедлива вартість забезпечення
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	24	43	-	-
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	7 703	13 739	659	443
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	160	225	-	-
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	7 205	14 419	137	22
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	2 553	5 315	11	1
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	11 415	34 073	11 062	5 320
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	1 708	3 278	15	3

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

8 Кредити та аванси клієнтам (продовження)

Нижче показаний вплив забезпечення станом на 31 грудня 2023 року:

	Активи з надлишковим заставним забезпеченням		Активи з недостатнім заставним забезпеченням	
	Чиста балансова вартість активів	Справедлива вартість забезпечення	Чиста балансова вартість активів	Справедлива вартість забезпечення
<i>У мільйонах українських гривень</i>				
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	282	1 165	127	-
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	5 051	9 070	517	380
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	1 459	1 468	-	-
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	4 177	9 026	177	5
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	793	1 799	24	-
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	10 410	27 802	13 273	5 553
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	596	1 813	44	-

При первісному визнанні кредитів і авансів клієнтам, справедлива вартість застави визначається на основі методів оцінки, що, як правило, використовується для відповідних активів.

Інформацію про розрахункову справедливу вартість кожного класу кредитів та авансів клієнтам подано у Примітці 31. Аналіз кредитів та авансів клієнтам за географічним принципом, строками погашення та процентними ставками поданий у Примітці 28. Інформація про залишки за операціями з пов'язаними сторонами наведена у Примітці 33.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

9 Інвестиційні цінні папери

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2024 р.			31 грудня 2023 р.		
	Балансова вартість	Договірна ставка, % річних	Строк погашення	Балансова вартість	Договірна ставка, % річних	Строк погашення
<i>Інвестиційні цінні папери за СВПЗ:</i>						
Довгострокові державні боргові цінні папери з вбудованим опціоном	110 699	6,00	вересень 2028 - січень 2032	100 376	6,00	вересень 2028 - січень 2032
Всього інвестиційних цінних паперів за СВПЗ	110 699			100 376		
У мільйонах українських гривень	31 грудня 2024 р.			31 грудня 2023 р.		
	Балансова вартість	ЕСВ, % річних	Строк погашення	Балансова вартість	ЕСВ, % річних	Строк погашення
<i>Інвестиційні цінні папери за СВІСД:</i>						
Довгострокові державні боргові цінні папери	47 310	8,91 - 30,00	лютий 2025 - грудень 2032	45 327	8,91 - 30,00	жовтень 2024 - грудень 2032
Середньострокові державні боргові цінні папери	112 890	12,95 - 20,79	січень 2025 - травень 2028	56 666	12,45 - 23,00	лютий 2024 - лютий 2027
Середньострокові валютні державні боргові цінні папери	42 289	3,29 - 4,75	січень 2025 - грудень 2025	1 405	4,73	січень 2025
Короткострокові державні боргові цінні папери	-	-	-	25 635	16,96 - 18,42	травень 2024 - листопад 2024
Короткострокові валютні державні боргові цінні папери	1 751	3,22 - 3,25	вересень 2025	42 438	3,16 - 5,06	лютий 2024 - листопад 2024
Всього інвестиційних цінних паперів за СВІСД	204 240			171 471		
<i>Інвестиційні цінні папери за АС:</i>						
Середньострокові державні боргові цінні папери	62 422	15,17 - 17,23	лютий 2026 - травень 2028	-	-	-
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки	(2 267)			-		
Всього інвестиційних цінних паперів за АС	60 155			-		

Всі державні цінні папери, представлені в таблиці вище, були випущені Урядом України. Довгострокові державні боргові цінні папери з вбудованим опціоном відповідно до умов випуску передбачають індексацію номінальної вартості за строками погашення відповідно до змін середньозваженого обмінного курсу гривні до долара США на міжбанківському ринку за місяць, що передує випуску, до курсу за місяць до дати погашення. Купонний дохід не підлягає індексації. Вбудований опціон обліковується разом з основним інструментом.

Інші інвестиційні цінні папери за СВІСД класифікувались наступним чином станом на 31 грудня 2024 року:

- цінні папери балансовою вартістю 157 922 мільйони гривень (31 грудня 2023 року: у сумі 125 784 мільйони гривень), класифікувались як фінансові активи з оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців. Придбання таких цінних паперів Банком відбулося після впровадження воєнного стану в Україні та зниження суверенного рейтингу України;
- цінні папери балансовою вартістю 46 318 мільйонів гривень (31 грудня 2023 року: у сумі 45 687 мільйонів гривень), класифікувались як фінансові активи з оцінкою кредитних збитків в межах строку дії інструменту. Придбання таких цінних паперів Банком відбулося до впровадження воєнного стану в Україні та зниження суверенного рейтингу України, тобто кредитний ризик за такими цінними паперами значно збільшився з дати первісного визнання.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
9 Інвестиційні цінні папери (продовження)

Інвестиційні цінні папери за АС класифікувались як фінансові активи з оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців станом на 31 грудня 2024 року.

Інвестиційні цінні папери за АС були деноміновані в національній валюті та оцінені за рейтингом СС станом на 31 грудня 2024 року.

У 2024 році Банк утримує певні боргові цінні папери в окремому портфелі для досягнення довгострокових цілей у майбутньому, які оцінюються за амортизованою вартістю. Ці цінні папери можуть бути продані, але не очікується, що такі продажі будуть більш ніж рідкісними. Банк вважає, що ці цінні папери утримуються в рамках бізнес-моделі, метою якої є утримання активів для отримання контрактних грошових потоків.

Станом на 31 грудня 2024 року в балансі Банку були визнані державні дисконтні цінні папери в сумі 1 751 мільйон гривень (31 грудня 2023 року: 68 073 мільйони гривень) у цій окремій фінансовій звітності. Ці цінні папери не мають відсоткового доходу та продаються виключно із дисконтом. Отримані грошові кошти за цими активами у Звіті про рух грошових коштів визнаються лише у інвестиційній діяльності Банку.

На 31 грудня 2024 року середньострокові державні боргові цінні папери за СВІСД у сумі 67 249 мільйонів гривень (31 грудня 2023 року: у сумі 28 691 мільйон гривень) Банк використовував для врахування в нормативі обов'язкового резерву на рахунку в НБУ як покриття (цінні папери не передані в заставу чи іншим чином обмежені).

На 31 грудня 2024 року довгострокові державні боргові цінні папери за СВІСД були надані в заставу за генеральним договором кредитування, укладеним з НБУ, в сумі 31 066 мільйонів гривень (31 грудня 2023 року: 28 665 мільйонів гривень).

На 31 грудня 2024 року довгострокові державні боргові цінні папери за СВІСД у сумі 3 864 мільйони гривень та довгострокові державні боргові цінні папери за СВПЗ у сумі 17 889 мільйонів були надані в заставу за програмою доступного іпотечного кредитування (31 грудня 2023 року: 3 714 мільйонів гривень). Деталі позикових коштів, отриманих у зв'язку з участю Банку в програмі доступного іпотечного кредитування, розкрито в Примітці 16.

На 31 грудня 2024 року довгострокові державні боргові цінні папери за СВІСД справедливою вартістю 11 301 мільйон гривень (31 грудня 2023 року: 10 863 мільйони гривень) було надано в заставу за договором відповідального зберігання готівки НБУ у касах Банку.

На 31 грудня 2024 року довгострокові державні боргові цінні папери за СВПЗ були надані в заставу за договором відповідального зберігання готівки НБУ у касах Банку у сумі 20 086 мільйонів гривень (31 грудня 2023 року: 18 287 мільйонів гривень).

На 31 грудня 2024 року середньострокові державні боргові цінні папери за СВІСД у сумі 2 832 мільйони гривень були надані в заставу як гарантійне забезпечення за операціями РЕПО (31 грудня 2023 року: довгострокові у сумі 471 мільйон гривень та середньострокові у сумі 2 576 мільйонів гривень).

На 31 грудня 2024 року середньострокові державні боргові цінні папери за СВІСД у сумі 566 мільйонів гривень були надані в заставу як гарантійне забезпечення за операціями СВОП (31 грудня 2023 року: відсутні).

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

9 Інвестиційні цінні папери (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз змін балансової вартості інвестиційних цінних паперів за СВІСД у 2024 році:

У мільйонах українських гривень	Балова балансова вартість на 1 січня 2024	Припинення визнання фінансових інструментів	Нова визначення фінансових активів	Зміни параметрів ризиків за звітний період	Чисті зміни справедливої вартості	Продажі	Курсові різниці	Балова балансова вартість на 31 грудня 2024
Інвестиційні цінні папери за СВІСД:								
З очікуваною кредитною збитковістю в межах 12 місяців	125 784	(42 047)	159 239	11 098	4 294	(102 762)	3 354	157 920
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(4 879)	282	(11 413)	9 056	-	-	(403)	(7 357)
Довгострокові державні боргові цінні папери	1 996	(158)	2 743	151	(46)	(3 696)	-	990
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(44)	1	(66)	82	-	-	-	(27)
Середньострокові державні боргові цінні папери	54 310	(715)	97 822	1 281	3 759	(43 567)	-	112 690
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(1 269)	2	(3 173)	955	-	-	-	(3 485)
Середньострокові валютні державні боргові цінні папери	1 405	-	55 447	4 291	3 856	(25 106)	2 396	42 289
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(179)	-	(7 914)	4 754	-	-	(330)	(3 669)
Короткострокові державні боргові цінні папери	25 635	(22 453)	165	1 710	(420)	(4 637)	-	-
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(307)	49	-	259	-	-	-	-
Короткострокові валютні державні боргові цінні папери	42 438	(18 721)	2 062	3 625	(2 855)	(25 756)	958	1 751
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(3 080)	230	(280)	3 007	-	-	(73)	(176)
З очікуваною кредитною збитковістю в межах строку дії кредиту	45 687	(2 491)	-	1 397	1 727	-	-	46 320
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(4 261)	6	-	1 264	-	-	-	(2 992)
Довгострокові державні боргові цінні папери	43 331	-	-	1 266	1 723	-	-	46 320
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(4 234)	-	-	1 243	-	-	-	(2 991)
Середньострокові державні боргові цінні папери	2 356	(2 491)	-	131	4	-	-	-
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(27)	6	-	21	-	-	-	(1)
Всього цінних паперів за СВІСД	171 471	(44 538)	159 239	12 495	6 021	(102 762)	3 354	204 240
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(9 140)	287	(11 413)	10 320	-	-	(403)	(10 349)

У 2024 році Банк розформовував резерви під очікувані кредитні збитки при продажу інвестиційних цінних паперів за СВІСД у сумі 4 240 мільйонів гривень (включено до зміни параметрів за звітний період).

39

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

9 Інвестиційні цінні папери (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз змін балансової вартості інвестиційних цінних паперів за СВІСД у 2023 році:

У мільйонах українських гривень	Балова балансова вартість на 1 січня 2023	Припинення визнання фінансових інструментів	Нова визначення фінансових активів	Зміни параметрів ризиків за звітний період	Чисті зміни справедливої вартості	Продажі	Курсові різниці	Балова балансова вартість на 31 грудня 2023
Інвестиційні цінні папери за СВІСД:								
З очікуваною кредитною збитковістю в межах 12 місяців	89 626	(83 572)	161 682	4 440	6 477	(54 999)	2 130	125 784
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(1 329)	668	(4 289)	(714)	-	862	(77)	(4 879)
Довгострокові державні боргові цінні папери	384	(5)	3 289	35	186	(1 893)	-	1 996
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(2)	-	(35)	(23)	-	16	-	(44)
Середньострокові державні боргові цінні папери	21 523	(13 839)	62 845	437	2 798	(19 454)	-	54 310
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(188)	17	(667)	(61)	-	180	-	(1 269)
Середньострокові валютні державні боргові цінні папери	17 738	(14 370)	1 217	372	(191)	(3 374)	13	1 405
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(409)	206	(179)	151	-	52	-	(179)
Короткострокові державні боргові цінні папери	28 094	(26 204)	26 610	2 526	494	(5 863)	-	25 635
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(117)	31	(311)	55	-	35	-	(307)
Короткострокові валютні державні боргові цінні папери	21 887	(29 154)	67 721	1 070	3 190	(24 393)	2 117	42 438
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(613)	414	(3 097)	(286)	-	579	(77)	(3 080)
З очікуваною кредитною збитковістю в межах строку дії кредиту	54 294	(11 011)	-	(1 732)	7 989	(3 853)	-	45 687
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(2 129)	13	-	(2 164)	-	15	-	(4 261)
Довгострокові державні боргові цінні папери	45 775	(8 294)	-	(1 974)	7 794	-	-	43 331
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(2 051)	10	-	(2 155)	-	-	-	(4 234)
Середньострокові державні боргові цінні папери	8 336	(2 747)	-	241	(194)	(3 668)	-	2 356
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(67)	3	-	29	-	8	-	(27)
Середньострокові валютні державні боргові цінні папери	183	-	-	1	1	(185)	-	-
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(7)	-	-	-	-	7	-	-
Всього цінних паперів за СВІСД	143 920	(94 583)	161 682	2 708	14 466	(58 852)	2 130	171 471
- в тому числі очікувані кредитні збитки	(3 454)	681	(4 289)	(2 878)	-	877	(77)	(9 140)

40

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

9 Інвестиційні цінні папери (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз змін валової балансової вартості інвестиційних цінних паперів за АС у 2024 році:

У мільйонах українських гривень	Валова балансова вартість на 1 січня 2024	Нові визнані фінансові активи	Інші зміни валової балансової вартості	Валова балансова вартість на 31 грудня 2024
<i>Інвестиційні цінні папери за АС:</i>				
3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	-	63 279	(857)	62 422
Середньострокові державні боргові цінні папери	-	63 279	(857)	62 422
Всього цінних паперів за АС	-	63 279	(857)	62 422

У таблиці нижче представлений аналіз змін валової балансової вартості інвестиційних цінних паперів за АС у 2023 році:

У мільйонах українських гривень	Валова балансова вартість на 1 січня 2023	Нараховані відсотки	Списані протягом року	Валова балансова вартість на 31 грудня 2023
<i>Інвестиційні цінні папери за АС:</i>				
Знецінені цінні папери	303	36	(339)	-
Довгострокові облігації, випущені Державною іпотечною установою	303	36	(339)	-
Всього цінних паперів за АС	303	36	(339)	-

У таблиці нижче представлений аналіз зміни резерву під очікувані кредитні збитки за інвестиційними цінними паперами за АС у 2024 році:

У мільйонах українських гривень	Резерв під очікувані кредитні збитки на 1 січня 2024	Нові визнані фінансові активи	Зміни параметрів ризику за звітний період	Резерв під очікувані кредитні збитки на 31 грудня 2024
<i>Інвестиційні цінні папери за АС:</i>				
3 оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	-	2 314	(47)	2 267
Середньострокові державні боргові цінні папери	-	2 314	(47)	2 267
Всього цінних паперів за АС	-	2 314	(47)	2 267

У таблиці нижче представлений аналіз зміни резерву під очікувані кредитні збитки за інвестиційними цінними паперами за АС у 2023 році:

У мільйонах українських гривень	Резерв під очікувані кредитні збитки на 1 січня 2023	Зміни параметрів ризику за звітний період	Коригування процентного доходу за знеціненими кредитами	Списані протягом року	Резерв під очікувані кредитні збитки на 31 грудня 2023
<i>Інвестиційні цінні папери за АС:</i>					
Знецінені цінні папери	187	(20)	32	(199)	-
Довгострокові облігації, випущені Державною іпотечною установою	187	(20)	32	(199)	-
Всього цінних паперів за АС	187	(20)	32	(199)	-

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

9 Інвестиційні цінні папери (продовження)

У таблиці нижче представлений аналіз змін кредитної якості інвестиційних цінних паперів за СВІСД:

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2024 р.			31 грудня 2023 р.		
	Національна валюта (рейтинг СС)	Іноземна валюта (рейтинг С)	Балансова вартість	Національна валюта (рейтинг СС)	Іноземна валюта (рейтинг ССС)	Балансова вартість
<i>Інвестиційні цінні папери за СВІСД:</i>						
З оцінкою очікуваних кредитних збитків в межах 12 місяців	113 880	44 040	157 920	81 941	43 843	125 784
Довгострокові державні боргові цінні папери	990	-	990	1 996	-	1 996
Середньострокові державні боргові цінні папери	112 890	42 289	155 179	54 310	1 405	55 715
Короткострокові державні боргові цінні папери	-	1 751	1 751	25 635	42 438	68 073
З оцінкою кредитних збитків в межах строку дії фінансового інструмента	46 320	-	46 320	45 687	-	45 687
Довгострокові державні боргові цінні папери	46 320	-	46 320	43 331	-	43 331
Середньострокові державні боргові цінні папери	-	-	-	2 356	-	2 356
Всього цінних паперів за СВІСД	160 200	44 040	204 240	127 628	43 843	171 471

На 31 грудня 2024 року для оцінки очікуваних кредитних збитків, Банк використовував суверенний рейтинг України в іноземній валюті на рівні "С", з огляду на відсутність в портфелі Банку реструктуризованих облігацій, по яким визначено обмежений дефолт.

Станом на 31 грудня 2024 року PD у національній 0,733% - 13,940% та іноземній валюті 2,540% - 26,563% та LGD 50% для державних боргових цінних паперів визначено на основі статистичних та аналітичних даних міжнародного рейтингового агентства Fitch щодо суверенних дефолтів. Експозиція під ризиком підлягає постійному моніторингу, що може призвести до переведення експозиція під ризиком на інший рівень кредитного ризику.

Станом на 31 грудня 2023 року PD у національній 0,865% - 17,350% та іноземній валюті 4,777% - 25,450% та LGD 50% для державних боргових цінних паперів визначено на основі статистичних та аналітичних даних міжнародного рейтингового агентства Fitch щодо суверенних дефолтів. Експозиція під ризиком підлягає постійному моніторингу, що може призвести до переведення експозиція під ризиком на інший рівень кредитного ризику.

10 Інвестиційна нерухомість

У мільйонах українських гривень	Інвестиційна нерухомість
Балансова вартість на 31 грудня 2022 р.	2 155
Збиток від уцінки	(155)
Прибуток від дооцінки	340
Балансова вартість на 31 грудня 2023 р.	2 340
Переведення у інші активи	(91)
Переведення у непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	(285)
Прибуток від дооцінки	41
Балансова вартість на 31 грудня 2024 р.	2 005

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

10 Інвестиційна нерухомість (продовження)

На 31 грудня 2023 року Банк мав обмеження щодо реалізації інвестиційної нерухомості балансовою вартістю 284 мільйони гривень.

Протягом 2024 року Банк отримав дохід від оренди інвестиційної нерухомості у сумі 151 мільйони гривень (2023 рік: 126 мільйонів гривень).

У грудні 2024 та 2023 року інвестиційна нерухомість була переоцінена за справедливою вартістю. Оцінку провели незалежні оцінювачі, які мають відповідну професійну кваліфікацію та актуальний досвід оцінки активів аналогічної категорії зі схожим географічним розташуванням. Оцінка інвестиційної нерухомості була проведена з використанням дисконтованих грошових потоків та інших відповідних методів (моделей) оцінки, включаючи припущення щодо певних коригувань спостережуваних ринкових цін, які мали значний вплив на справедливую вартість.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

11 Основні засоби та нематеріальні активи за винятком гудвілу

Основні засоби за виключенням активів з права користування:

У мільйонах українських гривень	Будівлі	Земля	Комп'ютерне обладнання	Транспортні засоби	Офісні меблі та обладнання	Електронні системи	Інші	Всього
Балансова вартість на 1 січня 2023 р.	1 544	8	1 608	174	230	213	135	3 912
Первісна або переоцінена вартість на 1 січня 2023 р.	1 556	8	5 414	372	1 494	418	346	9 608
Накопичена амортизація та знос на 1 січня 2023 р.	(12)	-	(3 806)	(198)	(1 264)	(205)	(211)	(5 696)
Надходження	54	1	96	251	463	195	98	1 158
Вибуття первісної або переоціненої вартості	(4)	-	(136)	(25)	(63)	(50)	(92)	(370)
Вибуття накопиченої амортизації та зносу	4	-	134	25	62	20	91	336
Амортизаційні відрахування та знос	(46)	-	(475)	(58)	(478)	(41)	(73)	(1 171)
Витрати на зменшення корисності, віднесені на прибуток чи збиток	(12)	-	(1)	-	-	-	-	(13)
Відновлення витрат на зменшення корисності, віднесених на прибуток чи збиток	71	-	5	-	4	1	-	81
Переоцінка визнана у складі іншого сукупного доходу	65	-	-	-	-	-	-	65
Коригування первісної вартості пов'язані зі зменшенням корисності	(43)	-	3	-	2	1	-	(37)
Коригування зносу пов'язані зі зменшенням корисності	43	-	(3)	-	(2)	(1)	-	37
Переведення до/з активів, утримуваних для продажу	(8)	-	-	1	-	-	-	(7)
Рекласифікації (первісна вартість)	-	-	5	-	-	(4)	-	1
Рекласифікації (амортизація)	(1)	-	(3)	-	-	3	-	(1)
Балансова вартість на 31 грудня 2023 р.	1 667	9	1 233	368	218	337	159	3 991
Первісна або переоцінена вартість на 31 грудня 2023 р.	1 679	9	5 386	599	1 900	561	352	10 486
Накопичена амортизація та знос на 31 грудня 2023 р.	(12)	-	(4 153)	(231)	(1 682)	(224)	(193)	(6 495)
Балансова вартість на 31 грудня 2023 р.	1 667	9	1 233	368	218	337	159	3 991
Надходження	84	-	101	3	977	72	292	1 529
Вибуття первісної або переоціненої вартості	(1)	-	(272)	(14)	(68)	(31)	(116)	(502)
Вибуття накопиченої амортизації та зносу	1	-	264	14	66	26	110	481
Амортизаційні відрахування та знос	(50)	-	(393)	(75)	(884)	(48)	(109)	(1 559)
Витрати на зменшення корисності, віднесені на прибуток чи збиток	(79)	-	(3)	-	(1)	-	-	(83)
Відновлення витрат на зменшення корисності, віднесених на прибуток чи збиток	16	-	-	2	-	-	-	18
Переоцінка визнана у складі іншого сукупного доходу	(21)	-	-	-	-	-	-	(21)
Коригування первісної вартості пов'язані зі зменшенням корисності	(51)	-	(2)	1	(1)	-	-	(53)
Коригування зносу пов'язані зі зменшенням корисності	51	-	2	(1)	1	-	-	53
Переведення до/з активів, утримуваних для продажу	(46)	(1)	-	-	-	-	-	(47)
Рекласифікації (первісна вартість)	-	-	1	(1)	1	(2)	-	(1)
Рекласифікації (амортизація)	-	-	(2)	(1)	1	2	1	1
Балансова вартість на 31 грудня 2024 р.	1 571	8	929	296	310	356	337	3 807
Первісна або переоцінена вартість на 31 грудня 2024 р.	1 581	8	5 211	590	2 808	600	528	11 326
Накопичена амортизація та знос на 31 грудня 2024 р.	(10)	-	(4 282)	(294)	(2 498)	(244)	(191)	(7 519)
Балансова вартість на 31 грудня 2024 р.	1 571	8	929	296	310	356	337	3 807

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

11 Основні засоби та нематеріальні активи за винятком гудвілу (продовження)

Станом на 31 грудня 2024 року до складу групи «інші» включено поліпшення орендованих приміщень балансовою вартістю 336 мільйонів гривень (на 31 грудня 2023 року: 157 мільйонів гривень).

У грудні 2024 року будівлі були переоцінені за справедливою вартістю. Оцінку провели незалежні оцінювачі, які мають відповідну професійну кваліфікацію та актуальний досвід оцінки активів аналогічної категорії зі схожим географічним розташуванням. Оцінка будівель була проведена з використанням спостережувальних ринкових цін.

Станом на 31 грудня 2024 року балансова вартість основних засобів складала би 1 264 мільйони гривень (на 31 грудня 2023 року: 1 450 мільйонів гривень), якби ці активи обліковувалися за первісною вартістю за вирахуванням амортизації.

Станом на 31 грудня 2024 року первісна вартість або вартість оцінки повністю амортизованих основних засобів та нематеріальних активів, які Банк продовжує використовувати, складала 5 483 мільйони гривень (на 31 грудня 2023 року: 3 454 мільйони гривень).

Активи з права користування:

<i>У мільйонах українських гривень</i>	Активи з права користування (будівлі)	Активи з права користування (інше)	Всього активів з права користування
Балансова вартість на 1 січня 2023 р.	1 316	-	1 316
Первісна вартість на 1 січня 2023 р.	2 703	1	2 704
Накопичена амортизація на 1 січня 2023 р.	(1 387)	(1)	(1 388)
Надходження	141	-	141
Вибуття:			
- первісна вартість	(307)	-	(307)
- накопичена амортизація	207	-	207
Амортизаційні відрахування	(474)	-	(474)
Модифікація активу:			
- первісна вартість	326	-	326
- накопичена амортизація	(73)	-	(73)
Балансова вартість на 31 грудня 2023 р.	1 136	-	1 136
Первісна вартість на 31 грудня 2023 р.	2 863	1	2 864
Накопичена амортизація на 31 грудня 2023 р.	(1 727)	(1)	(1 728)
Надходження	300	-	300
Вибуття:			
- первісна вартість	(441)	-	(441)
- накопичена амортизація	357	-	357
Амортизаційні відрахування	(512)	-	(512)
Модифікація активу:			
- первісна вартість	552	-	552
- накопичена амортизація	(26)	-	(26)
Балансова вартість на 31 грудня 2024 р.	1 366	-	1 366
Первісна вартість на 31 грудня 2024 р.	3 274	1	3 275
Накопичена амортизація на 31 грудня 2024 р.	(1 908)	(1)	(1 909)

[illegible]