

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ**

**ТЯЖКОРОБ Ірина Володимирівна**

*докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри фінансових технологій та консалтингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8260-5999>*

**ШЕРЕМЕТА Ілля Олегович**

*здобувач освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Анотація.** *Виявлено тенденції та чинники, що впливають на формування та використання кредитного потенціалу банків України. Визначено стратегічні пріоритети розвитку кредитного потенціалу вітчизняних банків в контексті еволюції фінансової системи, які враховуватимуть фінансові та нефінансові аспекти діяльності банків.*

**Ключові слова:** *кредитний потенціал, кредитна діяльність, фінансова система, фінансова екосистема, банківська система, стратегія, пріоритети, сталий розвиток.*

**Постановка проблеми.** Розвиток вітчизняної фінансової системи в умовах економічної глобалізації та геополітичних ризиків обумовлює необхідність удосконалення механізму формування та використання кредитного потенціалу банків. Адже вплив інфляції, зниження платоспроможності позичальників та зростання ризиків неповернення кредитів, загострення конкуренції на фінансовому ринку, а також посилення вимог до прозорості та контролю з боку регуляторних органів негативно позначаються на кредитній активності банків та можливості отримання ними базового джерела доходів. Водночас саме кредитування стимулює інвестиційні процеси, оскільки є основним каналом забезпечення економіки країни необхідними фінансовими ресурсами. Тому сьогодні існує потреба у розробці такої стратегії розвитку кредитного потенціалу банків, яка б враховувала баланс між прибутковістю здійснюваних ними операцій та мінімізацією кредитних ризиків. Зокрема, особливого значення набувають питання доступності кредитних ресурсів, удосконалення інструментів кредитного аналізу та цифровізація оцінювання кредитоспроможності клієнтів, запровадження інноваційних форм кредитування та диверсифікація кредитного портфеля, підвищення рівня фінансової інклюзії населення. У цьому зв'язку формування дієвої стратегії розвитку кредитного потенціалу банків є ключовим способом забезпечення фінансової стійкості банківської системи у цілому, що сприятиме підвищенню довіри клієнтів та сталості соціально-економічного розвитку країни. Таким чином, з огляду на нові виклики та загрози пошук шляхів ефективного управління кредитним потенціалом банків не втрачає своєї актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** До формулювання сутності кредитного потенціалу банку в різні історичні періоди розвитку фінансової системи країни науковці підходили з різних позицій. Так, на початку 2000-х рр. О. Васюренко та І. Федосік акцентували увагу на ресурсному підході до розуміння кредитного потенціалу та ототожнювали дане поняття з обсягом власних і залучених ресурсів банків, які можуть бути спрямовані на кредитування [1]. Зазначимо, що такий підхід і тепер є важливим для практичної діяльності банків, оскільки дає змогу оцінити реальну базу для здійснення ними активних операцій. Водночас кредитний потенціал банку у нових економічних реаліях визначається не лише кількісними характеристиками.

Зазначений аспект враховано у праці І. Барилюк. Зокрема, вчений окреслював кредитний потенціал як здатність банку виконувати свою кредитну функцію з урахуванням власної стратегії розвитку та фінансової стійкості [2]. Відтак при використанні кредитного потенціалу запропоновано формувати такі якісні характеристики, як: систему управління, стратегічні цілі та здатність банку адаптуватися до змін у фінансовому середовищі. Безсумнівно, наявність стратегічного підходу до управління кредитним потенціалом сприяє не лише зростанню ефективності кредитної діяльності, а й підвищенню конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

З точки зору результативного підходу трактував кредитний потенціал В. Волохов [3]. Відповідно до міркувань вченого кредитний потенціал являє собою інтегральний показник ефективності використання банківських ресурсів. Тобто кредитний потенціал – це не стільки наявна ресурсна база банку, скільки результативність її застосування, що є важливим моментом у прагненні до раціонального управління активами і пасивами банку й сьогодні.

У 2010-2020 рр. з прискоренням процесів глобалізації та цифровізації вітчизняні економісти розвинули раніше напрацьовані підходи до управління кредитним потенціалом банку. Наприклад, С. Глущенко наголошував на необхідності дотримання безпечних меж кредитної діяльності та відзначав, що кредитний потенціал – це граничні можливості банку щодо кредитування без загрози для його фінансової стабільності [4]. Автор підкреслив важливість нормативного регулювання кредитної діяльності та доцільність застосування концепції ризик-менеджменту до управління ризиком банківських установ.

Слушною є думка В. Ільчука та М. Дубини щодо ролі кредитного потенціалу, яку вченими зведено не лише до внутрішнього чинника розвитку банківської діяльності, а представлено ширше – до чинника, що забезпечує міжнародну конкурентоспроможність банку [5]. Саме кредитний потенціал в умовах глобальної фінансової нестабільності й цифрової трансформації визначає гнучкість банків у реагуванні на зовнішні виклики та загрози.

Тенденції цифрової трансформації банківського сектору відображено у статті іншого українського дослідника. Так, Н. Ковальчуком виявлено необхідність реалізації інноваційних управлінських рішень для оптимізації процесів кредитування та зниження ризиків, а також розглянуто сучасні технології як інструмент підвищення ефективності оцінки кредитоспроможності та управління кредитними ресурсами [6]. Дійсно, банківська практика показує, що використання інноваційного підходу до реалізації кредитного потенціалу банків на основі застосування фінтех-рішень, штучного інтелекту та систем Big Data уможливорює підвищення швидкості обробки даних, точності прогнозів та зниження операційні ризиків.

Макроекономічне значення кредитного потенціалу банків відзначили у монографії О. Дзюблюк та Л. Прийдун. Вчені підійшли до аналізу сутності кредитного потенціалу з позиції стратегічного розвитку та визначили його як основу довгострокової політики кредитування банку, так й інструментом економічного зростання країни [7]. Світовий досвід показує, що забезпечення економічного зростання відбувається, передусім, через кредитні механізми фінансування підприємств, інфраструктурних проєктів, соціальних програм. В цьому зв'язку зазначимо, що кредитний потенціал має й соціальний вимір, зокрема, доступність іпотечних та споживчих кредитів безпосередньо впливає на якість життя населення.

Отже, наведене розмаїття підходів до розуміння сутності та значення кредитного потенціалу банку дозволяє зробити висновок про багатогранність цього економічного поняття, яке включає ресурсну, соціальну, організаційну, інноваційну та стратегічну складові. Кредитний потенціал, з одного боку, виступає індикатором фінансової спроможності банківської установи здійснювати кредитування, а з іншого – слугує важливим фінансовим та технологічним чинником забезпечення сталого розвитку банківської системи, національної економіки та суспільства у цілому.

За прогнозами аналітиків майбутній розвиток фінансової системи пов'язаний із подальшим поширенням цифрових технологій, фінтех-платформ, інноваційних послуг та альтернативних форм фінансування економіки. Як-от, становлення консалтингу та виокремлення незалежних консультантів з фінансових питань серед професійних експертів на вітчизняному ринку фінансових послуг, про що йшлося у [8], створює конкуренцію банкам у наданні послуг фізичним особам та бізнесу, серед яких: аналіз, вибір та управління кредитними пропозиціями, пояснення складних умов кредитних договорів, пошук оптимальних джерел фінансування, супровід від подачі заявки до закриття кредиту тощо.

Тому здатність формувати довготривалі конкурентні переваги потребує від банківських установ поєднання традиційних підходів і новітніх інструментів до реалізації кредитного потенціалу. Сьогодні відбувається еволюція фінансової системи, яка полягає у переході від статичної моделі її функціонування, як сукупності окремих інституцій, до динамічної моделі співпраці та взаємозалежності – фінансової екосистеми, де продукти одного учасника є входом для іншого, створюючи повний цикл послуг. У цьому контексті впровадження адаптивних стратегій, здатних забезпечити швидке реагування банківських установ на потреби користувачів фінансових послуг стає важливим інструментом реалізації кредитної політики.

Таким чином, **метою статті** є виявлення чинників та тенденцій, а також визначення стратегічних пріоритетів розвитку кредитного потенціалу банків України.

Методологічну основу роботи становлять методи та способи історичного, логічного, структурного, статистичного, табличного та графічного аналізу.

**Виклад основних результатів.** Так, комплексний аналіз чинників впливу на реалізацію кредитного потенціалу банків України свідчить про наявність як внутрішніх сильних сторін та слабкостей, так і зовнішніх можливостей та загроз (табл. 1).

Таблиця 1

**Чинники впливу на кредитний потенціал банків України**

| Сильні сторони (S)                                                                                  | Слабкі сторони (W)                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| – Стабільна депозитна база, що забезпечує основні джерела фондування.                               | – Висока залежність від депозитів населення та бізнесу як основного ресурсу.                |
| – Зниження частки непрацюючих кредитів (NPL).                                                       | – Низька частка довгострокових ресурсів у структурі пасивів.                                |
| – Підтримка НБУ (регуляторні заходи, рефінансування, валютні інтервенції).                          | – Обмежене зростання кредитування бізнесу та населення, скорочення ролі класичного кредиту. |
| – Досвід адаптації до кризових умов, зміцнення системно важливих банків.                            | – Значний рівень проблемних кредитів у державних банках.                                    |
| – Розвиток цифрових технологій та онлайн-обслуговування, що підвищує доступність кредитних послуг.  | – Високі витрати на забезпечення безпеки та підтримання операційної діяльності.             |
| Можливості (O)                                                                                      | Загрози (T)                                                                                 |
| – Нарощення гривневого кредитування завдяки зниженню ставок і зростанню попиту.                     | – Зростання кредитного ризику через погіршення платоспроможності позичальників.             |
| – Розширення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями для підтримки ліквідності.           | – Висока потреба у ліквідності, що знижує можливості кредитування.                          |
| – Фінансування відновлення економіки, інфраструктури та стратегічних галузей.                       | – Валютні ризики, спричинені коливаннями обмінного курсу та валютними обмеженнями.          |
| – Продовження держпрограм підтримки населення та бізнесу (компенсації процентних ставок, гарантії). | – Збільшення витрат на операційну діяльність та безпеку в умовах геополітичних загроз.      |
| – Подальший розвиток фінансових технологій (фінтех, цифрові кредити).                               | – Зниження довіри вкладників у разі загострення економічної та політичної ситуації.         |

*Джерело : складено авторами на основі аналізу джерел [1-7; 9-12].*

Зокрема, однією із ключових переваг вітчизняної банківської системи є стабільна депозитна база, яка залишається головним джерелом фондування кредитної діяльності. Доволі високий рівень довіри населення до банківських установ дозволяє акумулювати значні ресурси для подальшого кредитування. Важливим чинником виступає також зниження частки непрацюючих кредитів, що свідчить про покращення якості кредитних портфелів і зміцнення фінансової стійкості банків. При цьому суттєву роль відіграє підтримка Національного банку України (НБУ), який проводить політику рефінансування та здійснює валютні інтервенції, що допомагають стабілізувати ліквідність. Досвід швидкої адаптації до кризових умов, накопичений після попередніх фінансових криз, та у період військових подій, дозволяє банкам зберігати операційну ефективність. Основу стабільності фінансового сектору та надійну опору для вкладників і позичальників забезпечують системно важливі банки, зокрема, державні, та банки з іноземним капіталом. Впровадження цифрових технологій, онлайн-банкінгу та дистанційного обслуговування дозволяє банкам охоплювати ширші категорії клієнтів, навіть за скорочення фізичних відділень. Крім того, банки активно диверсифікують свої джерела доходів через операції з державними цінними паперами, що створює додаткові гарантії стійкості. У сукупності наведені чинники формують підґрунтя для збереження життєздатності банківської системи у несприятливих умовах та можливості її відновлення.

Слід зазначити, що найбільш очевидною слабкістю банківської системи залишається висока залежність від депозитів населення та бізнесу, що робить її

вразливою до коливань довіри. У разі відтоку депозитів банки ризикують втратити ключову частину ресурсної бази для кредитування. Недостатня частка довгострокових ресурсів у структурі пасивів обмежує можливості банків щодо надання інвестиційних кредитів, необхідних для розвитку економіки. Спостерігається також скорочення обсягів класичного кредитування як бізнесу, так і населення, що знижує потенційний прибуток і водночас свідчить про обережність банків у роботі з позичальниками. Високий рівень проблемних кредитів у державних банках зберігається, що створює асиметрію між різними групами банків і впливає на загальний рівень ризиків. Крім того, зростання витрат на забезпечення безпеки, підтримання безперервності операцій і утримання інфраструктури негативно впливає на прибутковість. Переважно банки не мають достатньо ресурсів для одночасного розвитку кредитування і фінансування додаткових витрат на кіберзахист чи фізичну безпеку. Відчутним обмеженням є і недостатня підтримка банками інноваційних та соціально важливих секторів, які отримують незначні обсяги кредитування. Така ситуація може негативно позначитися на довгостроковій стратегії розвитку економіки. Відтак наявність слабких сторін у реалізації кредитного потенціалу формують внутрішні виклики для банків, які потребують стратегічного перегляду кредитної політики та оптимізації структури ресурсів.

Попри наявні проблеми, банки мають значні можливості для розвитку своєї кредитної функції. Зокрема, зниження відсоткових ставок та відновлення довіри створюють сприятливі умови для нарощення обсягів гривневого кредитування. Подальше відновлення економічної активності відкриває перспективи кредитування бізнесу, особливо у сферах відновлення інфраструктури та агропромислового комплексу. Важливим ресурсом є розширення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, які надають Україні кредитні лінії та гарантії, що дозволяє зміцнити ліквідність банків. Використання державних програм підтримки кредитування, зокрема компенсації процентних ставок та кредитних гарантій, може стимулювати банки до активнішого надання позик малому та середньому бізнесу (МСБ). Крім того, у післявоєнний період очікується значний попит на фінансування інвестиційних проєктів та відбудови інфраструктури, що створює широкі можливості для кредитної експансії. Цифровізація банківських послуг відкриває нові канали залучення клієнтів, зменшує операційні витрати та дозволяє пропонувати кредити на більш вигідних умовах. Зростання фінансової грамотності населення також сприятиме підвищенню попиту на банківські продукти. Наявність помірного боргового навантаження бізнесу й населення створює потенціал для безпечного нарощення кредитних портфелів. Отже, можливості українських банків пов'язані, насамперед, із відновленням економіки та розширенням спектра послуг, що зміцнить їхній кредитний потенціал.

Серед найбільш відчутних загроз до зниження кредитного потенціалу банків слід виокремити зростання кредитного ризику через погіршення платоспроможності позичальників унаслідок військових подій та економічної нестабільності. Руйнування активів, скорочення доходів населення та підприємств безпосередньо впливають на здатність обслуговувати кредити. Додатковим фактором є висока потреба в ліквідності, що може призвести до дефіциту ресурсів для кредитування. Валютні ризики також залишаються значними через коливання обмінного курсу та валютні обмеження, запроваджені для збереження міжнародних резервів. Зростають витрати на забезпечення безпеки банківських установ, захист персоналу та клієнтів. Загрози включають і можливе зниження довіри населення до банків у разі нових кризових



явищ чи відтоку депозитів. Тривале ведення війни посилює процентні, ринкові та операційні ризики, які прямо впливають на виконання банками кредитної функції. Значний ризик становить подальше зростання частки непрацюючих кредитів у разі погіршення економічної ситуації. Банки також можуть зіткнутися з проблемами доступу до міжнародного фінансування через підвищені геополітичні ризики. У цілому ці фактори здатні суттєво обмежити кредитну діяльність банків і негативно позначитися на здатності системи підтримувати економічне відновлення.

Узагальнюючи вище проведений аналіз можна зробити висновок, що подальший розвиток кредитного потенціалу банківської системи України залежить від того, наскільки ефективно банки зможуть використати свої конкурентні переваги для усунення недоліків у діяльності та нейтралізації зовнішніх загроз. Зокрема, у сучасних умовах трансформації фінансових ринків формування та використання кредитного потенціалу банків відбувається під впливом низки глобальних і національних чинників (табл. 2).

Таблиця 2

**Сучасні тенденції формування та використання  
кредитного потенціалу банків**

| Тенденція                       | Характеристика                                                                 | Наслідки для функціонування банківських установ               |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Цифровізація кредитних процесів | Впровадження інтернет-банкінгу, мобільних застосунків, дистанційного скорингу. | Скорочення часу ухвалення рішень, зростання клієнтської бази. |
| Big Data та штучний інтелект    | Використання алгоритмів для оцінки ризиків і поведінки позичальників.          | Більш точний прогноз, зниження проблемної заборгованості.     |
| Конкуренція з фінтех-сектором   | Активний розвиток p2p-платформ і мікрокредитування                             | Потреба в інноваціях і партнерстві з фінтех-компаніями.       |
| Посилення регуляторних вимог    | Дотримання стандартів НБУ та Базель III.                                       | Зміцнення капіталізації, підвищення фінансової стійкості.     |
| Клієнт орієнтованість           | Персоналізація кредитних продуктів для бізнесу та населення.                   | Зростання довіри, формування лояльності клієнтів.             |
| ESG-фінансування                | Орієнтація на «зелені» кредити та соціально відповідальні проєкти.             | Нові джерела фінансування, підвищення репутаційної вартості.  |
| Повоєнне відновлення економіки  | Кредити для відбудови інфраструктури, агросектору, енергетики.                 | Розширення ролі банків у національній економіці.              |

*Джерело : узагальнено авторами на основі [6; 9].*

Систематизація ключових напрямів розвитку кредитної діяльності банківських установ показує, що одним із найпотужніших чинників зміни кредитного потенціалу банків є цифровізація та автоматизація кредитних процесів. Використання інтернет-та мобільного банкінгу, електронних платформ для скорингу клієнтів і дистанційного ухвалення рішень дозволяє значно знизити операційні витрати та скоротити час обслуговування клієнтів. Це сприяє залученню нових клієнтів, особливо серед молоді та малого бізнесу, які віддають перевагу швидким і зручним цифровим сервісам. Відтак цифровізація не лише підвищує ефективність роботи банків, а й розширює їх кредитний потенціал за рахунок збільшення обсягів операцій.

Другим важливим трендом є використання Big Data та штучного інтелекту, які змінюють підхід до оцінки ризиків. Банки отримують можливість аналізувати не лише фінансову історію клієнтів, але й поведінкові характеристики, споживчі звички, активність у цифровому середовищі. Завдяки цьому кредитні рішення стають більш обґрунтованими, а ризики неповернення коштів суттєво знижуються. Крім того,

впровадження штучного інтелекту дозволяє прогнозувати зміни ринкових умов і адаптувати кредитну політику в режимі реального часу. Це підвищує стійкість банків у середовищі з високою невизначеністю.

Окреме місце займає конкуренція з фінтех-сектором, яка змушує банки переглядати власні бізнес-моделі. З одного боку, небанківські кредитні сервіси відбирають частину клієнтів, пропонуючи швидкі та прості продукти. З іншого боку – банки починають активно співпрацювати з фінтех-компаніями, інтегруючи їхні рішення у свої платформи. У результаті формується нова екосистема фінансових послуг, де межа між класичними банками й інноваційними компаніями поступово стирається. Такий підхід дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними та зміцнювати власний кредитний потенціал.

Ще однією тенденцією є посилення регуляторних вимог, що безпосередньо впливають на кредитні можливості банків. Вимоги НБУ та міжнародних угод (Базель III) орієнтують банки на підтримку достатнього рівня капіталізації, ліквідності та управління ризиками. Це обмежує надмірне кредитування, але водночас підвищує фінансову стійкість банківських установ. Також регуляторний контроль стимулює прозорість діяльності та зміцнює довіру до банківського сектору. У підсумку це створює базу для стабільного використання кредитного потенціалу у довгостроковій перспективі.

Не менш значущими є соціально-економічні тенденції, зокрема клієнтоорієнтованість, розвиток ESG-фінансування та повоєнне відновлення економіки України. Персоналізація кредитних продуктів сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і розширенню попиту. Водночас орієнтація на «зелені» кредити та соціально відповідальні інвестиції інтегрує українські банки у світові фінансові практики, відкриваючи доступ до нових міжнародних ресурсів.

Окрему увагу заслуговує участь банків у відбудові економіки країни – спрямування кредитних ресурсів у інфраструктуру, енергетику та аграрний сектор посилює їхню роль у розвитку економіки. Таким чином, банки стають не лише комерційними інститутами, а й стратегічними партнерами держави у процесі трансформації суспільства.

Зростання потреб у фінансуванні інфраструктурних проєктів, підтримці малого та середнього бізнесу, відновленні виробничого сектору зумовлює необхідність пошуку нових інструментів і підходів до управління кредитним потенціалом. У цьому контексті важливим є поєднання внутрішніх резервів банків із сучасними технологічними рішеннями та державною підтримкою. Ключовим інструментом адаптації банку до зовнішніх шоків і підтримки його конкурентоспроможності та надійності є стратегічне планування кредитної діяльності (табл. 3).

Відзначимо, що жоден із підходів не є універсальним і повністю самодостатнім. Зокрема, цільовий підхід забезпечує стратегічну визначеність, ресурсний – концентрацію на внутрішніх можливостях, процесний – системність, адаптивний – гнучкість, а програмно-цільовий – зв'язок між стратегією та практикою. Тому найбільш доцільним підходом до стратегічного планування кредитної діяльності банків є комбінація декількох підходів залежно від завдань, внутрішнього потенціалу банку та особливостей його зовнішнього середовища. Використання комплексного підходу до стратегічного планування кредитної діяльності дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність банків, а й зміцнити їхню роль у розвитку національної економіки.

Таблиця 3

**Основні підходи до стратегічного планування кредитної діяльності банків**

| Підхід                  | Сутність                                                                                                                                                      | Переваги та недоліки стосовно кредитної діяльності банків                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цільовий (таргетований) | Передбачає визначення довгострокових та середньострокових цільових показників (таргетів) розвитку банку. Водночас встановлюються поточні, більш гнучкі цілі.  | Переваги: чітка фокусованість, зрозумілість, контроль виконання. Недоліки: ризик ригідності, ігнорування нових можливостей.                   |
| Ресурсний               | Ґрунтується на аналізі та мобілізації ресурсів банку (капіталу, фінансів, людських та технологічних ресурсів).                                                | Переваги: ефективне використання внутрішніх ресурсів, посилення фінансової бази. Недоліки: недооцінка зовнішніх факторів, обмежена гнучкість. |
| Процесний               | Розглядає стратегічне управління як послідовність взаємопов'язаних дій і процесів. Це постійний цикл планування, реалізації та коригування кредитних програм. | Переваги: комплексність, інтегрований контроль, виявлення вузьких місць. Недоліки: великі управлінські витрати, ризик бюрократизації.         |
| Адаптивний              | Орієнтується на гнучкість і оперативне реагування банку на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.                                                      | Переваги: висока стійкість, швидке коригування. Недоліки: можливі часті зміни стратегії, потреба у розвиненій аналітиці.                      |
| Програмно-цільовий      | Базується на розробці стратегічного плану у вигляді програмних проєктів з визначеними цілями і показниками ефективності.                                      | Переваги: чіткий зв'язок стратегічних цілей з програмами кредитування, прозорість. Недоліки: складність управління, ризик формалізму.         |

*Джерело : узагальнено авторами на основі [10; 11; 12].*

Продемонструємо варіант адаптації загальної стратегії розвитку банку до формату стратегії збалансованого зростання на основі нарощення кредитного потенціалу на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», який за даними НБУ має найбільшу частку на ринку кредитування та є показовим банком у реалізації державної кредитної політики. Банк володіє значним потенціалом у сфері роздрібного та корпоративного кредитування, потужною цифровою інфраструктурою, а також стабільною депозитною базою (табл. 4).

Таблиця 4

**Кредитний потенціал АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр.**

| Показник                                               | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Абсолютна зміна показника |               |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|---------------|
|                                                        |         |         |         | 2024/2022 рр.             | 2024/2023 рр. |
| Частка кредитів у активах, %                           | 39,5    | 40,5    | 41,2    | 1,70                      | 0,70          |
| Частка кредитів МСБ у кредитному портфелі, %           | 14,85   | 17,31   | 21,38   | 6,52                      | 4,07          |
| Частка кредитів фізичних осіб у кредитному портфелі, % | 54,23   | 58,41   | 60,48   | 6,24                      | 2,06          |
| Частка проблемних кредитів, %                          | 37,0    | 31,5    | 27,2    | -9,80                     | -4,30         |
| Частка короткострокових депозитів, %                   | 75,0    | 72,5    | 70,3    | -4,70                     | -2,20         |
| Рентабельність активів, %                              | 1,8     | 2,3     | 2,7     | 0,90                      | 0,40          |

*Джерело: розраховано авторами за [13].*



Стратегія зростання кредитного потенціалу трансформується у практичну площину шляхом реалізації конкретних заходів, які включатимуть як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності банку (рис. 1).



**Рис. 1. Піраміда стратегічних пріоритетів розвитку кредитного потенціалу (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)**

*Джерело: побудовано авторами на основі [14] та власних міркувань.*

Визначені стратегічні пріоритети враховують сучасні тренди на ринку фінансових послуг та охоплюють ключові напрями діяльності банку, які безпосередньо впливають на рівень його кредитного потенціалу. Так, нарощення кредитування МСБ створює мультиплікативний ефект для відновлення економіки та зміцнює позиції банку в сегменті малого бізнесу. Скорочення частки проблемних кредитів є критично важливим для стабільності банківської системи й підвищення її прибутковості. Збільшення частки довгострокових депозитів формує стабільну ресурсну базу, що дає змогу банку здійснювати інвестиційне кредитування з меншими ризиками ліквідності. Розвиток цифрових сервісів скорочує операційні витрати, підвищує швидкість обслуговування клієнтів і стимулює попит на кредитні продукти. Нарешті, упровадження ESG-кредитування дозволяє банку підвищити власну репутаційну капіталізацію, залучити міжнародні фінансові ресурси і відповідати сучасним трендам сталого розвитку.

**Висновки.** Таким чином, подальший розвиток кредитного потенціалу банків залежатиме від їх спроможності ефективно використовувати власні ресурси й інституційні переваги для мінімізації ризиків та забезпечення стійкого зростання в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Управління розвитком кредитного потенціалу має носити комплексний стратегічний характер. Більш активне впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень у поєднанні з соціальною та екологічною спрямованістю кредитної діяльності банків сприятиме збільшенню гнучкої, конкурентоспроможної банківської системи та сталості економіки країни.

#### *Список використаної літератури*

1. Федосік І., Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку. *Банківська справа*. 2002. № 1. С. 58–64.

2. Барилюк І. Удосконалення концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2008. Вип. 39. С. 70–75.
3. Волохов В. І. Економічна природа і зміст кредитної діяльності банку в аспекті оцінювання її ефективності. *Фінанси України*. 2009. № 8. С. 109–117.
4. Глущенко С. В. Гроші. Кредит. Кредитний ринок : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2015. 204 с.
5. Ільчук В. О., Дубина М. В. Кредитний потенціал банківської системи: теоретичний аспект дослідження сутності терміну. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 3 (11). С. 136–144.
6. Ковальчук Н. О. Стійкість інвестиційно-кредитного потенціалу банківського сектору України в умовах глобальної цифровізації фінансових послуг. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 4 (88). С. 112–119.
7. Дзюблюк О. В., Прийдун Л. М. Кредитний ризик і ефективність діяльності банку : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 295 с.
8. Тяжкороб І. Розвиток консалтингових відносин у фінансовій екосистемі. *Фінансовий простір*. 2023. № 1(49). С. 81-92. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/891>
9. Національний банк України. *Стратегія з розвитку кредитування*. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/developments/credit-strategy>
10. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 7. С 65-69.
11. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf)
12. Лепейко Т. І., Максаков Є. В. Концептуальні засади адаптивного менеджменту в комерційному банку в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 98 – 102.
13. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
14. Стратегія управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк». Затверджено рішенням Наглядової ради, протокол №41/25 від 29.09.2025. с. 53. URL: <https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-ukr-2025.pdf>

Дата надходження статті: 11.05.2025

Дата прийняття статті: 20.06.2025

Дата публікації статті: 25.06.2025