

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

Барадакова Світлана Іванівна

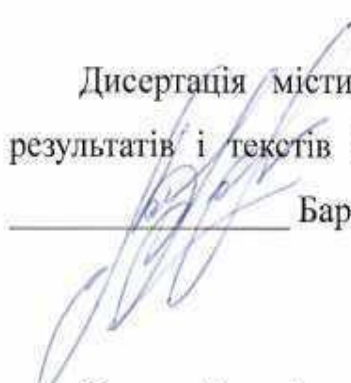
УДК 005: [336.77:338.3](043.3)

**Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування
промислових підприємств і компаній**

073 Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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


_____ Барадакова С.І.

Науковий керівник – Варава Лариса Миколаївна, доктор економічних наук,
професор

Кривий Ріг – 2026

АНОТАЦІЯ

Барадакова Світлана Іванівна. Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Виконана у Криворізькому національному університеті, захист у Криворізькому національному університеті МОН України, Кривий Ріг, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування та розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній на основі інтеграції ESG-концепції в стратегічне управління, оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника та організаційну взаємодію підрозділів банку.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю комерційних банків під час кредитування промислових підприємств і компаній.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних основ і прикладні підходи щодо удосконалення управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

У процесі виконання дослідження використано теоретико-методологічні основи та прикладні положення до стратегічного управління під час кредитування промислових підприємств і компаній на основі ESG-орієнтованого управління. Відповідно до теорії та методології інтегрованого багатокритеріального аналізу, удосконалено методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника з урахуванням ESG-компонентів. Систематизовано сукупність

екологічних, соціальних та управлінських показників, які характеризують рівень сталого розвитку підприємства й потенційний вплив нефінансових ризиків на здатність позичальника виконувати кредитні зобов'язання.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади управління діяльністю банків. Розглянуто сутність і зміст понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент», визначено їхні спільні й відмінні ознаки, а також обґрунтовано необхідність їхнього змістового розмежування в управлінні діяльністю банківською установою. Сформовано авторське визначення понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент» з урахуванням спільної управлінської основи та відмінностей за рівнем охоплення, функціональним змістом і практичною спрямованістю.

На основі аналізу літературних джерел узагальнено методичні підходи до стратегічного управління діяльністю банку та обґрунтовано доцільність інтеграції ESG-концепції на етапах формування від загального бачення стратегії до контролю за її виконанням. Доведено, що ESG-концепція в банківській діяльності має розглядатися не лише як елемент сталого розвитку, а і як стратегічний інструмент управління кредитними ризиками, якістю кредитного портфеля та прибутковістю банку.

У першому розділі також розкрито концепцію управління діяльністю комерційного банку через кредитування промислових підприємств і компаній. Обґрунтовано, що кредитування є одним із ключових інструментів банку, через який реалізуються його стратегічні цілі, формується прибуток, забезпечується взаємозв'язок із реальним сектором економіки та здійснюється вплив на фінансову стійкість підприємств-позичальників.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану кредитування промислових підприємств і компаній на ринку України. Досліджено динаміку кредитного портфеля комерційних банків, структуру кредитів, наданих промисловим підприємствам і компаніям, рівень непрацюючих кредитів, а також основні ризики, що впливають на якість кредитного портфеля банківських установ.

Визначено, що ефективність управління кредитною діяльністю банку значною мірою залежить від якості оцінювання кредитоспроможності позичальника, своєчасного прийняття кредитного рішення та здатності банку враховувати як фінансові, так і нефінансові фактори ризику.

Досліджено загальні теоретико-методологічні підходи до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній. Установлено, що наявні методики, які базуються переважно на фінансових коефіцієнтах, потребують удосконалення з урахуванням ESG-компонентів, оскільки екологічні, соціальні та управлінські ризики можуть суттєво впливати на здатність компанії-позичальника виконувати кредитні зобов'язання в довгостроковій перспективі.

На основі теорії та методології інтегрованого багатокритеріального аналізу вдосконалено методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника з інтеграцією ESG-компонентів. Запропоновано підхід до квантифікації ESG-компонентів на основі матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній, яка дозволяє трансформувати якісні характеристики в кількісні показники. Відповідно до сформованого ESG-показника, запропоновано інтегрувати ESG_{score} у модель оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній.

Установлено, що врахування впливу ESG-компонентів у процесі оцінювання кредитоспроможності дозволяє отримати більш комплексну та ризик-орієнтовану оцінку компанії-позичальника. Важливою особливістю дослідження є визначення комплексного показника кредитоспроможності CPI, який поєднує фінансовий інтегральний показник Z і нефінансовий ESG-показник з урахуванням їх вагового значення.

У третьому розділі запропоновано прикладні науково-практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління діяльністю комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній. Досліджено характерні особливості управління ефективністю банківської діяльності через взаємозв'язок між якістю кредитного рішення, рівнем кредитного ризику, непрацюючими кредитами, резервами, рентабельністю активів і рентабельністю власного капіталу.

Зазначено, що інтеграція ESG-показника до моделі кредитоспроможності позичальника сприяє підвищенню якості кредитного портфеля, зниженню ймовірності погіршення активів і формуванню позитивного впливу на фінансову результативність банку.

Важливим удосконаленням у сфері аналізу фінансових результатів банківської діяльності є запропоновані методичні підходи до розрахунку модифікованих показників рентабельності активів і власного капіталу, які показують вплив включеної ESG-концепції та знижених кредитних ризиків на кінцевий результат комерційного банку.

З огляду на загрози, пов'язані з кредитним ризиком, часовими затримками в обробці кредитних заявок, дублюванням функцій між підрозділами та недостатньою якістю інформаційного обміну, розроблено організаційну модель взаємодії підрозділів банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній та встановлено, що узгодження взаємодії між підрозділами в межах єдиного організаційного простору формують синергетичний ефект, який посилює ефективність кредитного процесу та сприяє зростанню прибутковості банку.

Наукова новизна дисертаційної праці полягає в розвитку теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній. Уперше розроблено методичний підхід до квантифікації ESG-компонентів через використання матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній. Удосконалено методичний підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника через формування комплексного показника CPI, а також організаційну модель взаємодії структурних підрозділів банку в процесі кредитування. Набули подальшого розвитку теоретичні підходи до розмежування понять у сфері банківського управління, принципи кредитування, ESG-орієнтовані положення до стратегічного управління, методичний підхід до оцінювання впливу ESG-концепції на прибутковість банку та теоретико-методичне положення щодо формування синергетичного ефекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих теоретико-методичних і прикладних розробок у діяльності комерційних банків для підвищення ефективності управління кредитним процесом, удосконалення кредитної політики, зниження кредитного ризику, покращення якості кредитного портфеля та підвищення прибутковості комерційного банку. Запропонований підхід до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній з урахуванням ESG-компонентів може бути використаний під час аналізу фінансового стану підприємств, підготовки кредитних висновків, ухвалення кредитних рішень і моніторингу позичальників. Організаційно-синергетична модель взаємодії підрозділів банку може бути застосована для скорочення часових витрат, підвищення якості кредитної заявки, оптимізації інформаційних потоків і формування синергетичного ефекту в кредитному процесі.

Ключові слова: управління, комерційний банк, сталий розвиток, ESG-концепція, ризик, ефективність, прибутковість, кредитування, кредит, кредитний портфель, підприємство.

ABSTRACT

Baradakova, Svitlana Ivanivna. Management of Commercial Bank Lending Operations for Industrial Enterprises and Companies. – Manuscript.

A dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Specialty 073 “Management”. – Kryvyi Rih National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kryvyi Rih, 2026.

This dissertation provides a theoretical substantiation and develops methodological approaches and practical recommendations for enhancing the management efficiency of commercial bank lending operations for industrial enterprises and companies.

This study aims to develop theoretical and methodological frameworks along with practical recommendations for managing commercial bank lending operations for industrial enterprises and companies, based on integrating the ESG framework into strategic management, company-borrower creditworthiness assessment, and the organizational interaction of banking units.

The object of the study is the process of managing commercial bank lending operations for industrial enterprises and companies.

The subject of the study is the set of theoretical frameworks, methodological foundations, and applied approaches to enhancing commercial bank management in the course of corporate lending.

This research utilizes the theoretical frameworks and applied tenets of strategic management to evaluate corporate lending operations based on an ESG-oriented approach. In accordance with integrated multi-criteria analysis theory and methodology, the study enhances methodological approaches to assessing company-borrower creditworthiness by incorporating ESG components. Furthermore, it systematizes a comprehensive set of environmental, social, and governance indicators that characterize an enterprise’s sustainable development level and the potential impact of non-financial risks on the borrower’s capacity to meet debt obligations

The first chapter examines the theoretical foundations of bank management. It explores the essence and substance of the concepts of “banking sector management”, “commercial bank management”, and “banking management”, identifying their shared and distinctive features while substantiating the need for their conceptual differentiation within financial institutions. Furthermore, the author formulates baseline definitions for “banking sector management”, “commercial bank management”, and “banking management”, accounting for their common managerial foundation alongside variations in scope, functional content, and practical orientation.

Based on a comprehensive literature review, this study synthesizes methodological approaches to strategic bank management and substantiates the expediency of integrating the ESG framework across all strategic phases, from initial vision formulation to execution control. It demonstrates that the ESG framework in banking operations should be treated not merely as a component of sustainable development, but as a strategic tool for managing credit risks, loan portfolio quality, and overall bank profitability.

The first chapter also outlines the conceptual framework for managing commercial bank operations through corporate lending. It establishes that lending is a pivotal banking instrument used to achieve strategic goals, generate profits, ensure integration with the real economy, and directly influence the financial stability of borrowers.

The second chapter analyzes the current state of corporate lending in the Ukrainian market. Specifically, it investigates loan portfolio dynamics across commercial banks, the structure of credit granted to industrial enterprises, the level of non-performing loans, and the primary risks affecting the overall portfolio quality of banking institutions.

This study determines that the efficiency of bank credit management largely depends on the quality of borrower creditworthiness assessments, the timeliness of credit decision-making, and the institution’s capacity to incorporate both financial and non-financial risk factors.

This study examines general theoretical and methodological frameworks for assessing corporate creditworthiness. The findings indicate that conventional assessment models, which rely predominantly on financial ratios, require upgrading to incorporate

ESG components, as environmental, social, and governance risks can crucially impair a borrower's long-term capacity to meet debt obligations.

Grounded in the theory and methodology of integrated multi-criteria analysis, this study enhances methodological approaches to assessing a borrower's creditworthiness by incorporating ESG components. Specifically, it proposes a quantification framework for ESG components based on a corporate sustainability maturity matrix, which enables the transformation of qualitative attributes into quantitative metrics. The resulting composite ESG_{score} is then integrated directly into the comprehensive creditworthiness assessment model for industrial enterprises and companies.

This study demonstrates that incorporating ESG components into creditworthiness assessments yields a more comprehensive, risk-oriented evaluation of borrowers. A key contribution of this research is the development of the Comprehensive Creditworthiness Indicator (CPI), which integrates the financial integral metric (Z-score) and the non-financial ESG score based on their respective weighted significance.

The third chapter outlines applied scientific and practical recommendations for enhancing commercial bank management within corporate lending frameworks. It investigates the structural dynamics of bank performance management by mapping the interrelationships between credit decision quality, credit risk levels, non-performing loans (NPL), loan loss provisions (LLP), return on assets (ROA), and return on equity (ROE). The findings demonstrate that integrating the ESG metric into the borrower creditworthiness assessment model enhances loan portfolio quality, mitigates the probability of asset deterioration, and positively drives the bank's overall financial performance.

A significant advancement in bank financial performance analysis stems from the developed methodological approaches to calculating ESG-adjusted metrics for return on assets and return on equity. These modified indicators explicitly capture the combined impact of the integrated ESG framework and mitigated credit risks on a commercial bank's bottom-line performance.

To address the threats of elevated credit risk, processing bottlenecks for loan applications, functional redundancies across departments, and suboptimal information

exchange, this study develops an organizational model for inter-departmental interaction within corporate lending operations. The findings establish that aligning institutional workflows within a unified organizational space generates a synergistic effect that streamlines the credit process and drives bank profitability.

The scientific novelty of this dissertation lies in advancing the theoretical frameworks, methodological foundations, and applied tools for managing commercial bank operations within corporate lending frameworks. The key pioneering results are structured as follows:

- Developed for the first time: A methodological approach to quantifying ESG components utilizing a corporate sustainability maturity matrix, enabling the conversion of qualitative attributes into quantitative metrics.

- Improved: The methodological approach to the borrower creditworthiness assessment via the construction of the Comprehensive Creditworthiness Indicator, alongside the organizational model for inter-departmental interaction within banking institutions during the lending process.

- Further developed: Theoretical frameworks for conceptual differentiation within bank management, core lending principles, ESG-oriented tenets of strategic management, methodological frameworks for assessing the impact of the ESG framework on bank profitability, and theoretical propositions for generating synergistic effects within a unified organizational space.

The practical significance of the findings lies in the operational integration of the proposed theoretical, methodological, and applied frameworks into commercial banking practices to enhance credit process management, refine credit policies, mitigate credit risks, improve loan portfolio quality, and drive institutional profitability. Specifically, the developed ESG-integrated corporate creditworthiness assessment framework can be directly deployed in financial health analysis, the drafting of credit, credit underwriting decision-making and post-approval borrower monitoring. Furthermore, the organizational-synergistic model for inter-departmental interaction serves to eliminate processing bottlenecks, elevate credit application processing quality, optimize internal data workflows, and generate a distinct synergistic effect across the entire lending cycle.

Keywords: management, commercial bank, sustainable development, ESG framework, risks, efficiency, profitability, lending, credit, loan portfolio, enterprise.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України:

1. Варава Л.М., Барадакова С.І. Кредитування підприємств та компаній банками в період економічної кризи. *Інтернаука. Економічні науки*. 2024. №2. С. 52-59.

2. Варава Л.М., Барадакова С.І. Дослідження ESG-концепції та її вплив на кредитування малого та середнього бізнесу. *Інтернаука. Економічні науки*. 2025. № 6. С.46-56.

3. Варава Л.М., Барадакова С.І. Стратегічне управління діяльністю комерційного банку у контексті впровадження ESG-концепції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 9. С. 191-197.

В інших наукових виданнях:

4. Варава Л.М., Барадакова С.І. Порівняльна оцінка застосування термінології в процесі управління банком. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*: електронний науково-практичний журнал. Запоріжжя, 2023. № 1. С. 80–91.

Тези доповідей у матеріалах конференцій:

5. Барадакова С.І. Розвиток кредитування промислових підприємств і компаній в банках України. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Кривий Ріг, жовтень 2022 р. Кривий Ріг, 2022. С. 32-34.

6. Варава Л.М., Барадакова С.І. Development of the banking management system in Ukraine by crediting industrial enterprises and companies under the state of war conditions. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, листопад-грудень 2022 р. Кривий Ріг, 2022. С. 106-108.

7. Варава Л.М., Барадакова С.І. Цифрова трансформація в менеджменті банків: виклики та перспективи. *Економіка та менеджмент сучасних організацій*:

проблеми теорії та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, квітень 2023 р. Кривий Ріг, 2023. С. 74-76.

8. Варава Л.М., Барадакова С.І. Роль синергії в управлінні банком. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, травень 2024 р. Кривий Ріг, 2024. С. 94-97.

9. Варава Л.М., Барадакова С.І. Ризики кредитування у період цифрової трансформації банків. *Розвиток промисловості та суспільства*: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції за напрямом «Економіка та управління промисловим сектором у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства та держави», м. Кривий Ріг, травень 2024 р. Кривий Ріг, 2024. С. 195.

10. Варава Л.М., Барадакова С.І. Вплив ESG-ризиків на фінансування підприємств. *Розвиток промисловості та суспільства*: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції, м. Кривий Ріг, травень 2025 р. Кривий Ріг, 2025. С. 285.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	16
ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1.....	26
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ.....	26
1.1. Визначення та зміст управління діяльністю банків	26
1.2. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю банку в контексті ESG-концепції	42
1.3. Концепція управління діяльністю комерційним банком через кредитування промислових підприємств і компаній	56
Висновки до розділу 1.....	77
РОЗДІЛ 2.....	79
РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ ЧЕРЕЗ КРЕДИТУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ І КОМПАНІЙ.....	79
2.1. Аналіз сучасного стану кредитування промислових підприємств і компаній на ринку України	79
2.2. Аналіз методичних підходів до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній	100
2.3. Квантифікація ESG-компонентів та інтеграція нефінансових показників у модель оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній	111
Висновки до розділу 2.....	136
РОЗДІЛ 3.....	138
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ У ПРОЦЕСІ КРЕДИТУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ І КОМПАНІЙ	138
3.1. Оцінювання ефективності управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній	138

3.2. Організаційно-синергетична модель взаємодії підрозділів банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній	158
3.3. Оцінювання авторських науково-методичних розробок у кредитний процес комерційного банку.....	175
Висновки до розділу 3.....	186
ВИСНОВКИ.....	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192
ДОДАТКИ.....	217

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ГНЗ – гендерно-зумовлене насильство
- ЄС – Європейський Союз
- КК – ключовий компонент
- МСФЗ 9 (IFRS) – Міжнародний стандарт фінансової звітності
- МФК – Міжнародна фінансова корпорація
- МФУ – Міністерство фінансів України
- НБУ – Національний банк України
- НС – надзвичайні ситуації
- ОВДП – облігації внутрішніх державних позик
- ОПБЖ – охорона праці та безпека життєдіяльності
- ПТСР – психотравматичний синдром
- СЕСУ – системи екологічного та соціального управління
- ФРП – Фонд розвитку підприємництва
- CSRD – Директива Європейського Союзу
- ESG – Environment, Social, Governance (навколишнє середовище, довкілля; соціальна відповідальність; корпоративне управління)
- ESRS – набір європейських стандартів, за якими готується ESG-звітність
- GRI – Глобальна ініціатива зі звітності
- LLP – резерви під втрати за кредитами
- NPL – непрацюючі кредити
- ROA – рентабельність активів
- ROE – рентабельність капіталу
- SASB – некомерційна організація, що розробляє галузеві стандарти для розкриття фінансово значущої ESG-інформації

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування банківської системи України особливої актуальності набувають питання забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та ефективності управління діяльністю комерційних банків. Посилення економічної невизначеності, зростання кредитних ризиків, вплив воєнного стану, структурні зміни в реальному секторі економіки та необхідність адаптації до міжнародних стандартів сталого фінансування зумовлюють потребу в удосконаленні підходів до стратегічного управління діяльності банку.

Комерційні банки відіграють важливу роль у фінансовому забезпеченні розвитку промислових підприємств і компаній, оскільки через кредитування здійснюється перерозподіл фінансових ресурсів, підтримується виробнича активність, модернізація основних засобів, інвестиційна діяльність і загальна економічна стійкість підприємств. Водночас кредитування є одним із ключових джерел формування прибутку банку, оскільки саме кредитні операції забезпечують значну частину процентного доходу та впливають на якість кредитного портфеля, рівень непрацюючих кредитів, обсяг резервів, які формують фінансовий результат банківської установи.

Водночас традиційні підходи до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, які переважно базуються на фінансових коефіцієнтах, не завжди дають змогу повною мірою врахувати довгострокові ризики позичальника. Особливої ваги набувають нефінансові ESG-чинники, пов'язані з екологічною, соціальною та управлінською складовими діяльності промислових підприємств і компаній, які впливають на їхню фінансову стійкість, репутацію, доступ до ринків, здатність виконувати боргові зобов'язання та, відповідно, на рівень кредитного ризику комерційного банку. У межах цього дослідження використовується поняття «компанія-позичальник», яке охоплює суб'єктів господарювання, зокрема підприємства промислової галузі, які є

потенційними або фактичними отримувачами кредитних ресурсів, та акцентує увагу на їхній функціональній ролі в кредитному процесі банку.

Ураховуючи вищезазначене, актуальним є формування теоретико-методичного та прикладного підходу до управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній на основі інтеграції ESG-концепції в стратегічне управління, кредитну політику, оцінювання кредитоспроможності та організацію внутрішніх банківських процесів. Це дозволяє підвищити якість кредитних рішень, знизити ризик неповернення кредитів, покращити фінансову результативність банку та забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна праця виконана відповідно до напрямку наукових досліджень, пов'язаних із розвитком теоретичних, методичних і прикладних засад управління фінансовими установами, підвищенням ефективності банківської діяльності, удосконаленням кредитної політики комерційних банків та інтеграцією ESG-концепції в стратегічне управління.

Результати дослідження відповідають сучасним науковим і практичним завданням розвитку банківської системи України, зокрема в частині підвищення якості управління кредитним ризиком, удосконалення методів оцінювання кредитоспроможності позичальників, адаптації банківської діяльності до принципів сталого розвитку та посилення ролі банків у фінансуванні реального сектору економіки.

Дисертаційну працю виконано в межах науково-дослідної теми кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету Міністерства освіти і науки України «Оптимізація механізму управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств» (державна реєстрація № 0121U113054), у межах якої авторка вдосконалила методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, що ґрунтується на квантифікації ESG-компонентів через матрицю зрілості сталого розвитку компанії-позичальника.

Мета та завдання роботи: розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній на основі інтеграції ESG-концепції в стратегічне управління, оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника та організаційну взаємодію підрозділів банку.

Для досягнення поставленої мети наукового дослідження було визначено та вирішено такі завдання:

- обґрунтувати актуальність теми щодо вдосконалення управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній;
- дослідити сутність понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку», «банківський менеджмент» і розмежувати їхнє змістове наповнення;
- розглянути управління діяльністю банку як системний процес реалізації управлінських функцій, спрямований на забезпечення фінансової стійкості, прибутковості, ефективності та досягнення стратегічних цілей банківської установи;
- узагальнити методичні підходи до стратегічного управління діяльністю банку та обґрунтувати необхідність інтеграції ESG-концепції у процес формування й реалізації банківської стратегії;
- визначити роль кредитування промислових підприємств і компаній у формуванні прибутку комерційного банку та забезпеченні ефективності його діяльності;
- визначити принципи управління діяльністю комерційного банку в процесі кредитування та доповнити їх на основі інтеграції ESG-стратегії в стратегічне управління комерційним банком;
- проаналізувати сучасний стан кредитування промислових підприємств і компаній на ринку України та виявити основні ризики, що впливають на якість кредитного портфеля банків;

- дослідити наявні методики оцінювання кредитоспроможності позичальників і визначити напрями їхнього вдосконалення з урахуванням ESG-компонентів;
- розробити підхід до квантифікації ESG-компонентів на основі матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній;
- удосконалити модель оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника через формування комплексного показника CPI, який поєднує фінансовий показник Z і нефінансовий ESG-показник;
- здійснити практичну апробацію запропонованого підходу до оцінювання кредитоспроможності промислового підприємства;
- обґрунтувати методичний підхід до оцінювання впливу ESG-показника в складі кредитоспроможності позичальника на якість активів і прибутковість комерційного банку;
- розробити теоретико-методичне положення щодо формування синергетичного ефекту в управлінні діяльністю комерційного банку, яке передбачає узгоджену взаємодію всіх підрозділів, залучених до кредитування промислових підприємств і компаній;
- удосконалити організаційну модель взаємодії підрозділів банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній та визначити її синергетичний ефект;
- оцінити економічний загальний ефект від упровадження запропонованих науково-методичних розробок, а саме операційної синергії, зниження кредитного ризику, удосконалення організації кредитного процесу.

Об’єкт дослідження: процес управління діяльністю комерційних банків під час кредитування промислових підприємств і компаній.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних основ і прикладні підходи щодо вдосконалення управління діяльністю комерційних банків під час кредитування промислових підприємств і компаній.

Методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи, використання яких забезпечило комплексність, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

У праці застосовано методи *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* для дослідження сутності понять «управління діяльністю банку», «управління банківською діяльністю» та «банківський менеджмент»; *системний підхід* був застосований для розгляду банку як відкритої економічної системи, діяльність якої залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників; *порівняльний аналіз* був використаний для зіставлення сучасних методичних підходів до стратегічного управління та оцінювання кредитоспроможності позичальників.

Економіко-статистичні методи використано на практиці для аналізу сучасного стану кредитування промислових підприємств і компаній, динаміки кредитного портфеля та рівня непрацюючих кредитів. *Метод коефіцієнтного аналізу* застосовано для оцінювання фінансового стану компанії-позичальника. *Метод нормалізації* використано для приведення фінансових і нефінансових показників до єдиної шкали оцінювання. *Експертний метод* застосовано для визначення вагомості ESG-компонентів та оцінювання їхнього впливу на кредитоспроможність позичальника.

Матричний метод використано для формування матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній. *Методи економічного моделювання* застосовано для побудови комплексного показника кредитоспроможності CPI та визначення впливу ESG-орієнтованого оцінювання на показники ефективності банківської діяльності. *Графічний метод* використано для візуалізації результатів дослідження, побудови моделей, діаграм і схем взаємодії підрозділів банку. *Розрахунково-аналітичний метод* економічного ефекту та коефіцієнта синергії застосовано для оцінювання результативності запропонованої організаційної моделі кредитного процесу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України; нормативні документи Національного банку України та Фонду розвитку підприємства; офіційні статистичні та аналітичні матеріали НБУ;

фінансова звітність банківських установ; офіційні сайти підприємств; міжнародні стандарти та підходи у сфері сталого розвитку та ESG-звітності; збірники наукових праць, монографії, інтернет-ресурси, а також результати досліджень авторки.

Наукова новизна: наукові результати дисертаційного дослідження полягають у розвитку теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію щодо управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

Уперше розроблено:

- методичний підхід до квантифікації ESG-компонентів через використання матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній, яка дозволяє трансформувати якісні характеристики екологічної, соціальної та управлінської відповідальності компанії-позичальника в кількісні показники, релевантні для включення до моделі оцінювання кредитоспроможності.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника, який, на відміну від наявних, передбачає інтеграцію ESG-показника до фінансової моделі оцінювання шляхом формування комплексного показника CPI, що поєднує фінансовий інтегральний показник Z і нефінансовий ESG-показник з урахуванням їхнього вагового значення;

- організаційну модель взаємодії структурних підрозділів комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній, яка, на відміну від сучасних підходів, передбачає узгодження дій підрозділів у межах єдиного організаційного простору, скорочення часових витрат, підвищення якості кредитної заявки та формування синергетичного ефекту.

Набули подальшого розвитку:

- теоретичний підхід до розмежування понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент», що конкретизує зміст управління діяльністю банку та визначає його роль у формуванні й реалізації стратегії розвитку банку;

- теоретичне обґрунтування принципів управління діяльністю комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній, яке, на відміну від наявних, розширено шляхом включення принципу «сталість», що базується на інтеграції ESG-стратегії в систему стратегічного управління комерційним банком;
- теоретико-методичне положення щодо стратегічного управління діяльністю комерційного банку, яке доповнено ESG-орієнтирами на етапах від загального бачення стратегії розвитку банку до контролю за її виконанням;
- методичний підхід до оцінювання впливу ESG-концепції на прибутковість комерційного банку, який, на відміну від наявних, передбачає включення ESG-показника до розрахунку кредитоспроможності компанії-позичальника та подальше відображення його впливу на якість активів і фінансову результативність банку через коефіцієнти рентабельності активів і власного капіталу з урахуванням нефінансових показників, що дозволяє простежити взаємозв'язок між урахуванням ESG-ризиків у кредитному процесі, зниженням імовірності погіршення якості кредитного портфеля та формуванням кінцевого ефекту прибутковості банківської установи;
- теоретико-методичне положення щодо формування синергетичного ефекту в управлінні діяльністю комерційного банку, яке, на відміну від сучасних підходів, розглядає синергію як результат цілеспрямованої взаємодії всіх підрозділів, дотичних до кредитування, у межах єдиного організаційного простору, що забезпечує формування синергетичного ефекту та досягнення вищого результату діяльності банку.

Практичне значення: результати дисертаційної праці полягають у можливості використання запропонованих теоретико-методичних і прикладних розробок у діяльності комерційних банків для підвищення ефективності управління кредитним процесом, удосконалення кредитної політики, зниження кредитного ризику та підвищення прибутку.

Запропонований підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника з урахуванням ESG-компонентів може бути використаний банками під час аналізу фінансового стану промислових підприємств і компаній, визначення

рівня кредитного ризику, підготовки кредитних висновків, ухвалення кредитних рішень і моніторингу позичальників.

Матриця зрілості сталого розвитку була розроблена для аналізу господарської діяльності промислових підприємств і компаній, але знайшла втілення й на підприємствах інших галузей через удосконалення ESG-стратегії та ESG-звітності, для фінансування банківською установою.

Запропонована організаційна модель синергетичного ефекту може бути використана для оптимізації управлінського процесу будь-якого підприємства, зокрема банківською установою. Її застосування сприяє формуванню синергетичного ефекту, що позитивно впливає на якість операційного процесу та фінансового результату установи.

Окремі положення дисертаційної праці можуть бути використані в практичній діяльності банківських установ, у роботі кредитних департаментів, підрозділів ризик-менеджменту, стратегічного планування та внутрішнього контролю, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін, пов'язаних із банківським менеджментом, стратегічним управлінням, кредитуванням, ризик-менеджментом і стратегією сталого розвитку.

Актуальність обраного напрямку дослідження, наукова новизна та практична значущість запропонованих підходів підтверджується довідкою Національного банку України № 30-0008/53206 від 09.06.2026 р. Результати наукового дослідження було прийнято до впровадження в практичну діяльність АТ «Правекс Банк» – довідка № б/н від 11.06.2026 р. та ТОВ «Віта Медікал» – довідка № 27 від 20.03.2026 р. Окремі результати наукових досліджень використовуються в навчальному процесі Криворізького національного університету при викладанні дисциплін: «Стратегічний аналіз» (довідка № 01/10-02/26 від 08.06.2026 р.) та «Лідерство та управління організаційною культурою» (довідка № 01/10-01/26 від 27.05.2026 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та результати дисертаційного дослідження доповідалися та були позитивно оцінені на Всеукраїнській науково-практичній конференції *«Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки»*

(м. Кривий Ріг, жовтень 2022 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції *«Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики»* (м. Кривий Ріг, листопад-грудень 2022 р.; квітень 2023 р.; травень 2024 р.); Міжнародній науково-технічній конференції *«Розвиток промисловості та суспільства» за напрямком «Економіка та управління промисловим сектором у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства та держави»* (м. Кривий Ріг, травень 2024 р.); Міжнародній науково-технічній конференції *«Розвиток промисловості та суспільства»* (м. Кривий Ріг, травень 2025 р.); Форумі молодих дослідників Національного банку України *«Фінансова стабільність і розвиток кредитування»* (м. Київ, червень 2026 р.).

Публікації. Основні результати та висновки наукової роботи опубліковано в 10 друкованих та електронних роботах, 3 з яких опубліковано у фахових виданнях, що входять до переліку фахових видань України, 1 робота опублікована в науково-практичному журналі, 6 тез доповідей увійшли до збірників матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура й обсяг роботи. Дисертація має загальний обсяг 241 сторінок та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 238 найменувань на 25 сторінках, 9 додатків на 25 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 175 сторінку, зокрема 32 таблиці (з яких 7 на 11 повних сторінках), 43 рисунки (з яких 0 на 0 повних сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ

1.1. Визначення та зміст управління діяльністю банків

У сучасних умовах мінливого економічного середовища банківська система зазнає впливу посиленої невизначеності, зростання ризиків і суттєвих змін економічного середовища. За таких умов особливого значення набуває забезпечення стійкості банківських установ і їхньої здатності швидко адаптуватися до нових викликів. Необхідність упровадження концепції сталого розвитку в банківську діяльність є актуальним питанням у розвитку економіки країни. Банки, як інвестори реального сектору, ретельно обирають позичальників, здатних виконувати свої зобов'язання. Проте, традиційних підходів до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, що базуються виключно на фінансових показниках, недостатньо розроблено. Суть проблеми полягає в тому, що чинні вітчизняні методики, зокрема інтегральні моделі, не враховують нефінансові ризики, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими ESG-чинниками. Це є критичним недоліком, оскільки ESG-ризики прямо впливають на фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі, що створює з його боку загрозу неповернення кредиту. Актуальність дослідження зумовлена потребою інтеграції ESG-стратегій у діяльність банків та адаптації підходів до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній з урахуванням сучасних вимог сталого розвитку.

Концепція дисертаційного дослідження ґрунтується на поетапному розкритті змісту управління діяльністю банку, що поєднує фінансові, стратегічні, організаційні та ESG-орієнтири в стратегії сталого розвитку (рис.1.1). У дослідженні управління діяльністю банку розглядається не лише як сукупність внутрішніх управлінських процесів, а як цілеспрямований механізм забезпечення

довгострокової ефективності комерційного банку за допомогою стратегічного планування, управління ризиками та кредитної діяльності.

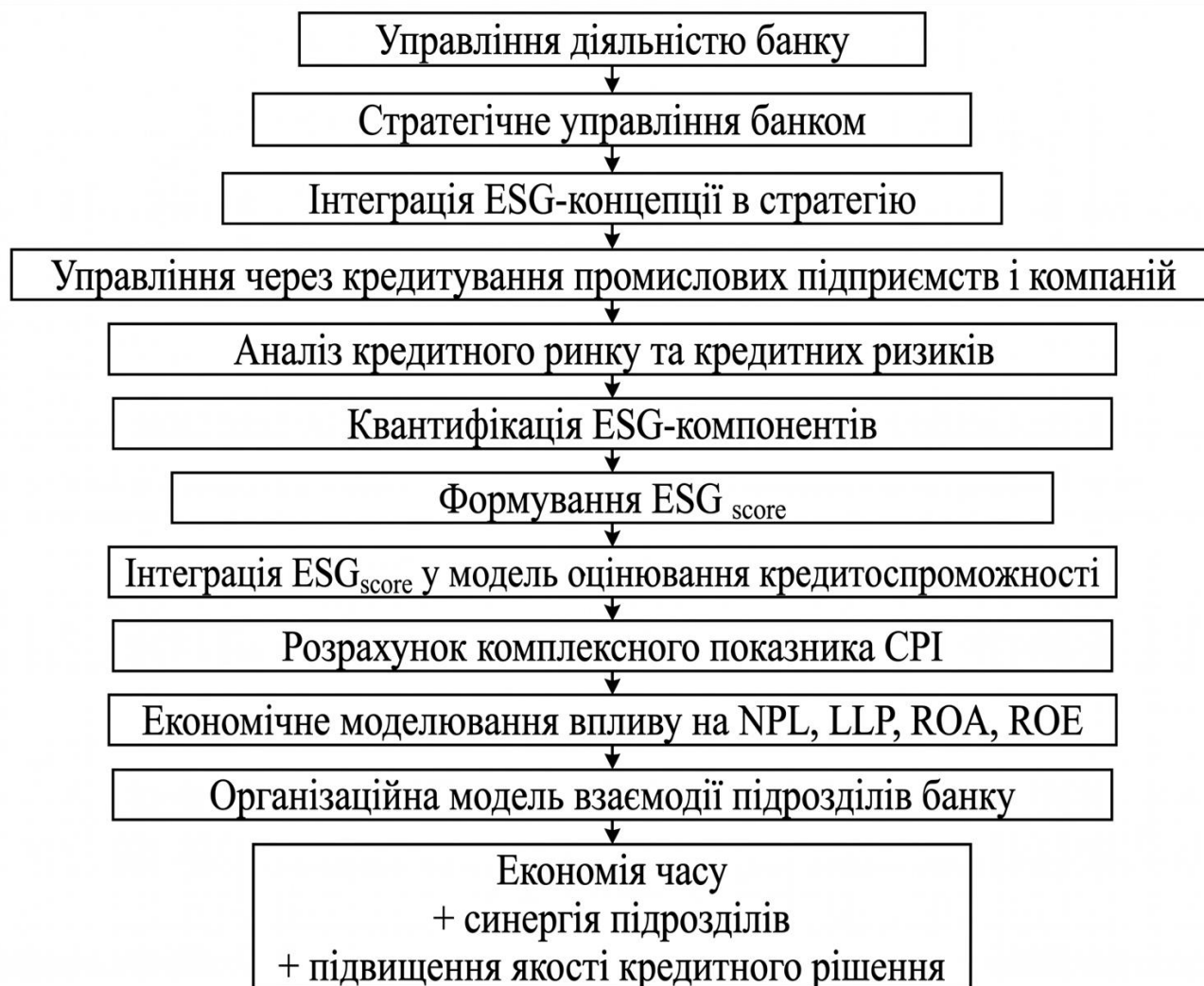


Рис.1.1. Концепція дисертаційного дослідження

Джерело: розробила авторка

На першому етапі дослідження передбачається розгляд змісту поняття «управління діяльністю банку», його змістовного наповнення, функціональних ознак та взаємозв'язку з категоріями «банківський менеджмент» та «управління банківською діяльністю», що дозволяє розділити їхнє значення.

Далі в дослідженні аналізується стратегічне управління діяльністю банку та необхідність інтеграції ESG-концепції на всіх етапах формування й реалізації стратегії. У межах такого підходу ESG-концепція розглядається як складова стратегічного управління, що впливає на постановку цілей, стратегічний аналіз,

вибір пріоритетів, управління ризиками, кредитну політику, моніторинг результатів і коригування стратегії банку.

Наступний етап роботи передбачає перехід до розгляду концепції управління діяльністю банку через призму кредитування. Кредитування промислових підприємств і компаній розглядається як один із ключових каналів реалізації стратегічних цілей банку, оскільки саме через кредитні рішення банк впливає не лише на власну прибутковість і якість кредитного портфеля, а й на розвиток реального сектору економіки.

У практико-аналітичній частині дослідження передбачається здійснення аналізу кредитного ринку, зокрема сучасного стану кредитування промислових підприємств і компаній, динаміки кредитного портфеля, рівня проблемної заборгованості та ризиків, які впливають на ефективність управління діяльністю комерційного банку. Такий аналіз створює підґрунтя для вдосконалення традиційних підходів до оцінювання кредитоспроможності компаній-позичальників.

Наступним етапом є квантифікація ESG-компонентів, а саме переведення якісних характеристик екологічної, соціальної та управлінської відповідальності підприємства в кількісні показники. Для цього в дослідженні передбачається розроблення матриці зрілості сталого розвитку, яка дозволяє оцінити рівень сформованості ESG-практик підприємства за ESG-чинниками та сформувати інтегральний показник ESG_{score} .

Після цього здійснюється інтеграція ESG_{score} у модель оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника. Запропонований підхід передбачає поєднання фінансового інтегрального показника Z з нефінансовим ESG-показником, що дозволяє розширити класичну модель оцінювання за рахунок урахування ESG-ризиків. У результаті формується комплексний показник кредитоспроможності CPI , який більш повно відображає здатність підприємства виконувати кредитні зобов'язання не лише з позиції фінансового стану, а й з позиції сталості його розвитку, якості управління та ризик-стійкості.

Окремий блок дослідження присвячено економічному моделюванню результатів застосування запропонованої моделі. На цьому етапі показується, як інтеграція ESG-компонентів у процес оцінювання кредитоспроможності впливає на якість кредитного рішення, рівень кредитного ризику, потенційне зниження непрацюючих кредитів (NPL) і резервів (LLP), а також на показники ефективності банківської діяльності, зокрема рентабельність активів (ROA) і прибутковість (ROE). Отже, демонструється економічний ефект прибутку банку від запропонованого підходу.

Завершальним етапом є розроблення організаційної моделі оптимізації часового ресурсу при взаємодії підрозділів банку в процесі кредитування підприємств і компаній. У цій моделі відображається послідовність взаємодії менеджерів, підрозділу аналітиків, ризик-менеджменту, юридичного блоку, кредитного комітету та інших структурних одиниць банку. Основний акцент робиться на скороченні часових витрат, усуненні дублювання функцій, підвищенні якості інформаційного обміну та формуванні синергії між підрозділами.

Отже, загальна концепція дисертаційного дослідження полягає у формуванні теоретико-методичного та прикладного підходу до управління діяльністю банку на основі інтеграції ESG-концепції в стратегічне управління, кредитну політику, оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній та вдосконалення організації внутрішніх банківських процесів. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічні цілі банку, якість кредитного портфеля, фінансову результативність, ESG-ризик-менеджмент і ефективну взаємодію підрозділів у єдину систему управління діяльністю комерційного банку.

При опрацюванні чи дослідженні наукових джерел [1-8], у яких розкривається зміст «управління діяльністю банку», слід зауважити, що сучасні автори приділяють недостатньо уваги дослідженню цього терміна. Значна увага приділяється поняттю «управління банківською діяльністю» та «банківський менеджмент». Це зумовлено тим, що поняття «менеджмент» та «управління» значною мірою розглядаються як синонімічні. Учені представляють різні описи цих трактувань і підкреслюють, що ці вирази є процесом управління банком. Однак, в

економічній літературі автори не мають цілісного визначення понять «управління діяльністю банку», «управління банківською діяльністю» та «банківський менеджмент».

Опрацювання фахової літератури зі змісту поняття «управління діяльністю банку» свідчить про недостатнє дослідження цього терміна. Переважна більшість вітчизняних та зарубіжних учених розглядає управління діяльністю банку як багатогранний процес, що поєднує планування, координацію й контроль діяльністю банків з метою досягнення стратегічних цілей. Саме тому постає проблема формування чітких визначень дефініцій «управління діяльністю банку», «управління банківською діяльністю» та «банківський менеджмент».

Незважаючи на значний внесок С. М. Козьменка в наукову діяльність, варто зауважити, що вчений розглядає менеджмент (управління) як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, метою якого є забезпечення його функціонування відповідно до визначених планів [1]. Автор фактично ототожнює ці категорії, наголошуючи на їхній змістовій однорідності та спільній цільовій спрямованості.

Слід зазначити, що поняття «менеджмент» відрізняється за змістом від поняття «управління». В економічній літературі [22-27] менеджмент здебільшого зосереджується на організації ефективної взаємодії рівноправних партнерів задля розвитку організації, що функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища. Управління, на відміну від менеджменту, використовує неформальні (соціально-психологічні) інструменти впливу на людей, надаючи більшої ваги бюрократичним важелям впливу. Водночас сучасний менеджмент виступає не лише ефективною соціально-управлінською технологією, а й усвідомленою системою координації людських дій. Теоретичне осмислення та розмежування понять «управління» та «менеджмент» відіграють ключову роль у збагаченні термінологічної бази як загальної теорії управління, так і вузькоспеціалізованих банківських теорій управління й менеджменту.

Дослідження змісту та критичний аналіз понять «управління» й «менеджмент» мають виражений характер у численних наукових працях у галузях філософії,

психології, культурології, соціології та педагогіки. Значення цих дефініцій трактували видатні мислителі соціуму від Птаххотепа, Хаммурапі, Кіра II Великого, Сократа, Ксенофонта, Платона, Аристотеля, О. Македонського; у новому часі філософської бази та раннього капіталізму – Т. Гоббса, Д. Стюарта, Р. Аркрайта, А. Сміта, І. Канта; до періоду наукового осмислення капіталу та праці Р. Оуена, Г. В. Гегеля та ін. Вони обґрунтували значення процесів управління в суспільстві та їхній подальший вплив на розвиток спільнот і держави, продемонстрували інтерпретацію управлінських парадигм у стратегічних напрямках розвитку людства.

Варто зазначити, що вагомий внесок у науку зробили вітчизняні й зарубіжні вчені, які досліджували проблематику управління крізь призму різних галузей знань. Їхні праці засвідчують актуальність ґрунтовного переосмислення фундаментальних категорій, зокрема понять «управління» та «менеджмент». Серед таких дослідників є Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет, П. Ф. Друкер, А. Файоль, М. Вебер, А. Маслоу, М. Фоллетт, Г. Герцберг, Дж. Шанк, А. Мескон, Ф. І. Хміль, Г. В. Щокін, Г. В. Осовська, А. С. Афонін, В. Г. Федоренко, О. В. Баєва, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, А. В. Шегда, М. В. Туленков, Н. П. Лукашевич, В. П. Андрущенко, В. П. Заблоцький, А. І. Слепцов, Г. О. Нестеренко, В. П. Бех, О. Б. Моргулець та ін.

П. Ф. Друкер, відомий теоретик у галузі управління та організації, писав, що управління є особливим видом діяльності, який перетворює стихійне скупчення людей у високоефективну, цілеорієнтовану та результативну організаційну систему. П. Ф. Друкер постає засновником концепції управлінського процесу, який він трактував як сукупність універсальних функцій, що становлять основу будь-якої ділової активності [2].

На думку Ф. Тейлора та А. Файоля, управління в широкому розумінні свого значення є специфічним видом діяльності, спрямованим на трансформацію дезорганізованих соціальних мас у високопродуктивні, цілеспрямовані структури. Реалізація цього завдання здійснюється через класичний цикл управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію та контроль. Водночас система управління, як прикладний аспект суспільної практики, охоплює чотири основні

компоненти: управлінський механізм, організаційну структуру, безпосередній процес управління та стратегію його розвитку [3,4].

Гордієнко О. О. та Шевченко В. С. уважають, що «управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Керувати можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише керування людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо)». Проте, щодо трактування поняття «менеджмент» їхні думки різняться. Гордієнко зазначає, що менеджмент – це різновид управління, який стосується тільки управління стійкими групами людей (соціальними системами та організаціями), тоді як Шевченко В.С. визначає менеджмент як цілеспрямований вплив на окремих виконавців або колектив працівників для досягнення визначених завдань та виконання поставлених цілей [5, 6].

Баб'як М.М. і Хомош Ю.С. розділяють поняття менеджмент на декілька трактувань: «по-перше, як управління, керівництво, адміністрація, дирекція, регулювання, управлінський апарат, організація; по-друге, як приватна особа або група осіб, які відповідають за аналіз, формулювання рішень і здійснення необхідних дій на благо організації; по-третє, як адміністративне керівництво, тобто як функція, що включає планування та координацію діяльністю в межах організації» [7].

Туленков М.В. надає тлумачення менеджменту як: 1) мистецтво та наука планування, організації, керівництва й контролювання роботи інших людей заради досягнення певних цілей; 2) процес ухвалення рішень і лідерство; 3) група людей в організації, до обов'язків яких входить ухвалення рішень і здійснення процесу управління[8].

Також науковці виокремлюють такі значення поняття менеджменту:

- 1) вид діяльності з управління людськими ресурсами в організації;
- 2) царина людських знань у сфері управління;
- 3) спеціальна науково-практична дисципліна;

4) група професіоналів в організації, яка займається реалізацією управлінських функцій;

5) соціальний інститут або певна категорія людей, які займаються управлінням, статусна сфера діяльністю;

6) система наукових знань, досвіду та мистецтва, втілених у діяльність високопрофесійних управлінців для досягнення поставлених цілей організації методом використання праці, мотивів поведінки та інтелекту інших людей.

Відповідно до зазначеного, вважаємо за доцільне провести порівняльне оцінювання понять «управління» та «менеджмент» на основі ресурсів сучасних українських словників та загальнодоступних онлайн-енциклопедій (табл. 1.1). Такий підхід дає змогу з'ясувати змістове наповнення кожної категорії, визначити спільні та відмінні ознаки між ними, а також простежити особливості їхнього використання в науковому й практичному контекстах. Особливу увагу доцільно приділити тому, чи є зазначені поняття тотожними, чи між ними існує певне смислове розмежування, що має значення для подальшого дослідження управління діяльністю комерційного банку.

Очевидно, що поняття «менеджмент» трактується як процес (підсистема), тоді як «управління» є впливом на об'єкт, ключовим інструментом якого є процес. Водночас обидва поняття об'єднує спільна мета – забезпечення ефективності виконання певних дій, тобто завдань, які реалізують люди, водночас управління розглядається крізь призму використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Термін «управління банківською діяльністю» в працях вітчизняних науковців О. Л. Сирчина, С. М. Козьменка, Ф. І. Шпиґа та І. В. Волошка розглядається крізь призму основних підходів і специфічних особливостей управління банком. Згідно з визначенням О. Л. Сирчина, «управління банком – це процес керівництва й координації діяльністю колективу банку для досягнення цілей діяльністю банку. Інакше кажучи, управління є сукупністю процесів цілеспрямованого, систематичного й безперервного впливу суб'єкта управління (керівництва банку) на його об'єкт (колектив банку) за допомогою певних функцій, що утворюють

замкнутий і повторюваний цикл. Управління банком розуміється як управління переважно «чужими, а не своїми грошима», що покладає додаткову відповідальність на керівників банківських установ» [9].

Необхідно також визначити змістовність понять «діяльність банку» та «банківська діяльність». Поняття «банківська діяльність» змістовно взаємозалежні з поняттям «банк», де банк виступає особливим фінансовим інститутом, який призначений здійснювати банківську діяльність. Учена Т.А. Латковська трактує банківську діяльність як специфічну форму господарювання, яку систематично здійснюють банки на підставі дозволу (надання ліцензії) НБУ, орієнтовану на надання банківських послуг, здійснення банківських операцій, реалізацію грошово-кредитної політики держави, функціонування та розвиток банківської системи. Специфіка банківської діяльності полягає в її виключному характері, оскільки не передбачає можливості поєднання банківських операцій з іншими формами господарювання [10].

Таблиця 1.1

Трактування дефініцій «управління» та «менеджмент»

Ресурс	Трактування змісту поняття «управління»	Трактування змісту поняття «менеджмент»
Вікіпедія [11]	Управління – (...) це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів	Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань
Універсальний словник-енциклопедія [12]	Управління – дія на певний процес (об'єкта) з метою забезпечення бажаного його перебігу; спостерігається в біологічних і застосовується в технічних та економічних системах	Менеджмент – особливий різновид управління діями найманого персоналу підприємств та ін. суб'єктів економіки; включає створення, контроль за виконанням і постійне коригування механізмів роботи підприємства
Словник економіста та підприємця [13]	Управління – це особливий вид інтелектуальної діяльності, що застосовує різноманітні засоби й методи впливу на процеси	Менеджмент – це мистецтво керування інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами з метою найбільш ефективної виробничої діяльності

Продовження таблиці 1.1

Термінологічний словник видавничого бізнесу [14]	Управління — свідомо, цілеспрямована дія людей на суспільну систему загалом або на окремі її ланки, що забезпечує їхнє оптимальне функціонування й розвиток на основі використання об'єктивних закономірностей розвитку	Менеджмент — сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією, установою, підприємством, редакцією, проєктом тощо
Менеджерський словник [15]	Управлінська діяльність — сукупність скоординованих дій і заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації	Менеджмент — вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарської організації через раціональне використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів
Енциклопедичний словник з державного управління [16]	Управління — функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети й підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів	Менеджмент — професійне управління сучасною організацією в умовах ринкової конкурентної економіки, що передбачає постійне вдосконалення діяльності організації на основі інноваційних підходів

Джерело: узагальнила авторка

Відповідно до А.М. Цветкова, «банківська діяльність» визначається як професійна діяльність фінансової установи, що має статус юридичної особи та організована у формі акціонерного товариства або кооперативного банку, має сформований і сплачений статутний капітал у повному розмірі відповідно до нормативів НБУ. Банківська діяльність полягає в отриманні банківської ліцензії та наданні регламентованих законом фінансових послуг з метою отримання прибутку [17].

Згідно з «Банківською енциклопедією», поняття банківська діяльність (Banking Activity) — це особливий вид комерційної діяльності, право на впровадження якої мають виключно банківські установи відповідно до чинного законодавства після реєстрації банківської установи та одержання ліценції Національного банку України. Банківську діяльність визначають через банківські послуги, які банк надає своїм клієнтам. Згідно із законодавством, банк має право

надавати фінансові та інші банківські послуги, окрім послуг у сфері страхування [18].

О.С. Іршак визначає систему управління банківською діяльністю як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, залучених до участі управління банківською діяльністю, формуючи його систему. До основних елементів системи управління банківською діяльністю належать об'єкт управління, суб'єкт управління, механізми та організація управління [19].

У європейському банківському праві [20] структура об'єктів банківської діяльності поділяється три основні групи: збереження вартості, передання та випередження вартості, що дозволяє систематизувати банківські операції залежно від їхнього економічного призначення, а саме акумулювання та розміщення капіталу, забезпечення платіжного обігу, а також надання кредитних і гарантійних інструментів (рис. 1.2).

Об'єктом банківської діяльності є гроші та активи, наділені функціональними властивостями засобу платежу й акумуляції. Грошові ресурси виражені в безготівковій та готівковій формах. Виключність цінних паперів, як об'єктів банківських операцій, полягає в їхній обов'язковій вартісній оцінці та здатності до стабільного ринкового обігу. Специфіка банківської діяльності виявляється виключно в ситуаціях, де капітал трансформується в інструмент обігу, засіб збереження вартості або виступає специфічним товаром у кредитних відносинах, виключаючи водночас роль грошей як суто абстрактної міри вартості.

Суб'єктом банківської діяльності є банк, а його контрагентами можуть бути будь-які юридичні та фізичні особи, не обмежені законодавством у правоздатності. Здійснення банківської діяльності суттєво залежить від запитів контрагентів банку, однак діяльність банку формує простір, де ключовим суб'єктом незмінно залишається банк як спеціалізована фінансова інституція. Зміст банківської діяльності полягає в безперервній практичній реалізації розрахункових функцій грошових ресурсів, фінансових активів і накопичень.

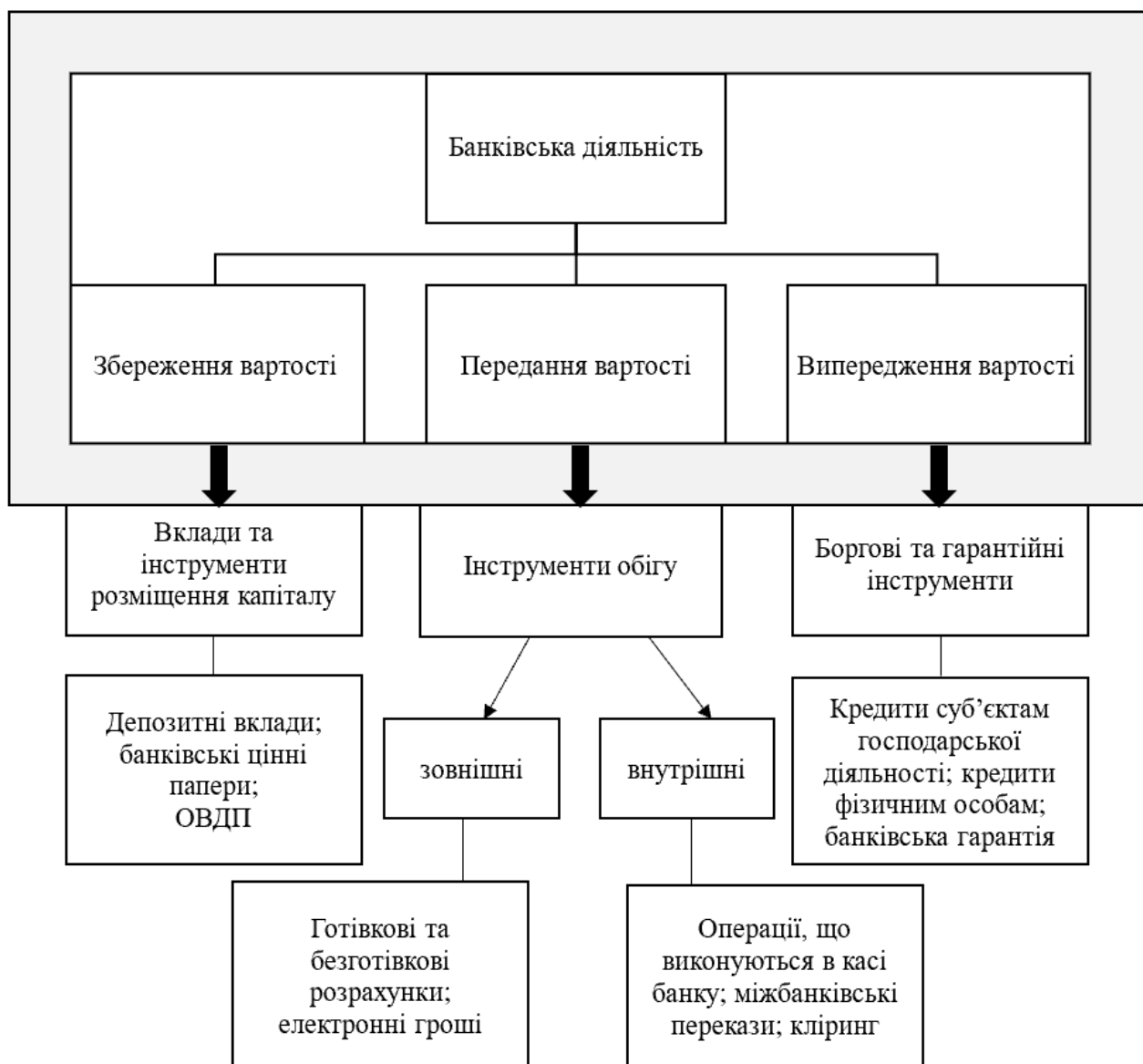


Рис. 1.2. Структура банківської діяльності та її основні інструменти

Джерело: склала авторка на основі Європейського права [20]

Отже, можна сказати, що банківська діяльність – це залучення коштів юридичних і фізичних осіб з подальшим розміщенням цих коштів на банківських рахунках; надання позик контрагентам на певних умовах і на власний ризик; а також відкриття та обслуговування банківських рахунків контрагентів фінансової установи. Також можна стверджувати, що оперування виключно фінансовими інструментами надає банківській діяльності особливого характеру, притаманного саме фінансовим установам і не властивого іншим сферам [21].

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність» [21], поняття «банківська діяльність» визначається як залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб і розміщення цих коштів від свого імені, на власних умовах і на власний ризик, а також відкриття й ведення банківських рахунків фізичних і юридичних осіб. У законодавчому полі цей термін також застосовується при трактуванні понять «банківська група» та «банківська холдингова компанія».

Водночас у тексті Закону поряд із терміном «банківська діяльність» використовується поняття «діяльність банку», яка має ширше змістове навантаження та охоплює не лише суто операційні аспекти, а й процеси управління, контролю та відповідальності. Аналіз відповідного нормативного положення дає змогу виокремити ключові напрями трактування значення «діяльність банку».

По-перше, «діяльність банку» розглядається в контексті недопущення зовнішнього втручання, зокрема встановлюється заборона впливу органів державної влади та місцевого самоврядування на керівництво й працівників банку під час виконання ними службових обов'язків, за винятком випадків, передбачених законодавством.

По-друге, зазначене поняття пов'язується з управлінськими функціями, зокрема із обов'язком суб'єктів управління державних банків здійснювати моніторинг загроз та вживати заходів щодо їхньої нейтралізації з метою недопущення негативного впливу на діяльність банку.

По-третє, «діяльність банку» є об'єктом впливу та контролю з боку зацікавлених осіб, що відображено в положеннях щодо набуття істотної участі або можливості здійснення значного впливу на управління банком. Крім того, у законі підкреслюється автономність діяльності банків, зокрема заборона втручання асоціацій (спілок) банків у діяльність їх членів.

Окрему групу становлять положення, що визначають відповідальність за результати діяльності банку. Зокрема, члени ради та правління, а також голова правління несуть відповідальність за діяльність банку в межах своїх повноважень. Водночас внутрішній аудит забезпечує перевірку фінансово-господарської діяльності банку. Також «діяльність банку» розглядається в контексті

регуляторного впливу з боку Національного банку України, який має право застосовувати заходи впливу в разі виникнення загроз інтересам вкладників і кредиторів, а також установлювати обмеження на діяльність банків [21].

Отже, у законодавчому трактуванні доцільно розмежовувати поняття «банківська діяльність» як сукупність базових банківських операцій та «діяльність банку» як комплексну категорію, що охоплює організаційні, управлінські, контрольні та регуляторні аспекти функціонування банківської установи.

На основі наведених наукових досліджень та їхнього критичного аналізу авторка запропонувала структурувати розмежування понять «банківська діяльність» і «діяльність банку»:

- банківська діяльність (на рівні макросистеми) – це специфічний, ліцензований вид діяльності, який зводиться виключно до фінансових операцій: залучення коштів, кредитування, відкриття та обслуговування рахунків тощо, згідно з законодавством та нормативними документами Національного банку України;
- діяльність банку (на рівні мікросистеми) – це загальний процес функціонування банку, як суб'єкта господарської діяльності, який охоплює корпоративне управління, внутрішній аудит, загальні фінансово-господарські процеси, відповідальність керівництва та акціонерів, а також захист інтересів установи.

Розглянемо значення терміна «банківський менеджмент». У своїх працях велику увагу цій дефініції приділили такі вітчизняні науковці, як О.А Кириченко, В.І. Міщенко, О. А. Криклій, М. Ж. Довгань, В.В. Левицький, В. В. Зянько, С.А. Кузнєцова. Вони розглядають значення та особливості банківського менеджменту, а також їхнє організаційне втілення.

На думку О.А Кириченка та В.І. Міщенка, «банківський менеджмент» – це наука про ефективну та надійну систему управління всіма процесами й відносинами, які визначають характеристику діяльністю банку. Збільшення прибутковості та зниження ризику є двома ключовими напрямками банківського

менеджменту. Під процесами та відносинами науковці розуміють усю сукупність економічних, фінансових, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності.

Суб'єктом управління банківського менеджменту науковці визначають певну відповідальну особу або групу осіб, яким надано повноваження приймати управлінські рішення. Цей суб'єкт несе відповідальність за впровадження процесу управління банком і його ефективність. Мета банківського менеджменту детермінує вибір конкретних інструментів, насамперед тих, які формуються в процесі управління [22]. В. В. Левицький трактує поняття «банківський менеджмент» як управління банком в умовах ринку [23].

П. К. Бечко вважає, що банківський менеджмент є системою управління комерційним банком відповідно до здійснених його підрозділами різного роду заходів, спрямованих на забезпечення безперервного руху коштів кредитної установи [24].

На думку О. А. Криклій, банківський менеджмент – наука про системи управління всіма аспектами діяльності банку для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення фінансової стійкості. З одного боку, банківський менеджмент є управлінням операціями банку, а з іншого – це частина взаємозалежного процесу, у якому можна вирізнити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутком банку, управління інформацією та внутрішньою організацією [25].

М. Ж. Довгань у своїх працях характеризує банківський менеджмент як управління всіма процесами, які характеризують діяльність банку, його відносинами (фінансовими, економічними, трудовими, техніко-технологічними, організаційними, правовими, соціальними тощо), пов'язаними із стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням і контролем діяльності банку, управлінням фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом [26].

Погляд В. В. Зянька на трактування поняття банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку [27].

С. А. Кузнєцова описує банківський менеджмент як мистецтво управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку [28].

Аналіз наведених наукових підходів свідчить, що єдиного та вичерпного визначення банківського менеджменту не існує, оскільки автори акцентують увагу на різних аспектах цього явища. Проте, синтезувавши погляди науковців, можна виокремити ключові характеристики поняття. Отже, банківський менеджмент розглядається одночасно як наука, мистецтво та комплексна система практичного управління банком в умовах ринку. Банківський менеджмент охоплює управління цілісною підсистемою: а саме процесами, операціями та відносинами фінансовими, економічними, організаційними, трудовими, технологічними тощо, які формують діяльність банку.

Підсумовуючи результати дослідження визначення та змісту «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент», трактування дефініцій набуло подальшого розвитку:

«управління банківською діяльністю» – це комплексна макросистема цілеспрямованого впливу на процес здійснення банківських операцій і функцій як на рівні окремих банківських установ, так і на рівні банківської системи загалом, включаючи державне регулювання з боку Національного банку України з метою забезпечення стабільності, надійності та розвитку банківського сектору;

«управління діяльністю банку» – це системний вплив на процес реалізації управлінських функцій, зокрема планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на забезпечення ефективного функціонування банківської установи, з метою досягнення її стратегічних цілей, підтримання фінансової стійкості та підвищення прибутковості;

«банківський менеджмент» – це підсистема в межах загального процесу управління діяльністю банку, що є сукупністю принципів, методів і форм практичної організації роботи фінансової установи.

В дисертаційній праці сформульовано визначення поняття «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент», що дозволяє ідентифікувати їхній зміст. У контексті до узагальнення,

зазначені поняття відображають процес цілеспрямованого впливу на функціонування банківської установи, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль її діяльності з метою забезпечення ефективності, стабільності та конкурентоспроможності. Водночас ці категорії здебільшого акцентують увагу на поточному й тактичному рівнях управління, зосереджуючись на забезпеченні безперервності операційної діяльності банку та досягненні коротко- й середньострокових цілей.

Отже, наступним кроком є перехід до стратегічного управління діяльністю банку, що передбачає орієнтацію на довгострокову перспективу. Стратегічне управління охоплює формування етапів від загального бачення стратегії банку, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та формування стратегічних цілей, вибір альтернатив стратегії розвитку банку та контроль за її виконанням з урахуванням змін у банківському середовищі.

1.2. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю банку в контексті ESG-концепції

Стратегічне управління виступає ключовим процесом у діяльності банку, оскільки дозволяє установі цілеспрямовано розподіляти ресурси та зосереджувати зусилля на досягненні визначених цілей і реалізації стратегічних планів у довгостроковій перспективі. Також стратегічне управління забезпечує гнучкість банку до змін зовнішнього середовища, що дає можливість своєчасно переглядати та коригувати обрану стратегію. Генеральною метою стратегічного управління діяльністю банку є розроблення та впровадження управлінського інструментарію, який забезпечує інтеграцію результатів стратегічного аналізу в процес визначення цілей і стратегічного планування. У межах такої системи реалізація й адаптивне коригування стратегії банку створюють умови для досягнення ефекту взаємодії між високими фінансовими показниками і впровадженням соціально значущих ініціатив, що відповідають довгостроковим стратегічним орієнтирам банку.

Методологія стратегічного управління базується на чотирьох основних підходах: процесний, цільовий, системний і комплексний. Процесний підхід зумовлює розгляд стратегічного управління як певного єдиного алгоритму послідовних кроків. За таких умов банк досягає своїх глобальних цілей лише завдяки взаємозв'язку основних робочих процесів і підпроцесів, що формують фундамент його діяльності.

Системний підхід є більш обґрунтованим, оскільки банк здійснює діяльність як відкрита економічна система, що характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, синхронізація між якими є необхідністю існування фінансової установи. Відповідно до системного підходу, ключові характеристики банку визначаються складом і властивостями його структурних компонентів, що дозволяє комплексно враховувати чинники впливу на прийняття управлінських рішень. Здатність системи адаптуватися до трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підкреслює її цілісність. Водночас дестабілізація одного елемента неминуче позначається на роботі інших складових. Оскільки комерційний банк розвивається згідно з етапами життєвого циклу, що передбачають періоди прогресу чи регресу, виникає потреба в постійному вдосконаленні методів управління. Тому важливо здійснювати аналіз, моделювати можливі зміни з подальшим впливом, робити прогнози й контролювати дотримання цільових орієнтирів розвитку банку з метою ефективного управління.

Цільовий підхід передбачає визначення поставлених бізнес-цілей, досягнення яких визначає специфіку діяльності банківської установи. Для цього необхідно окреслити середньострокові та довгострокові цілі розвитку, а також визначити шляхи їх реалізації. Паралельно формуються поточні цілі, які відзначаються більшою гнучкістю, оскільки можуть змінюватися під впливом динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас вони узгоджуються зі стратегічними орієнтирами та спрямовані на досягнення ефективних результатів.

При комплексному підході до стратегічного управління розглядають стратегію як сукупність взаємопов'язаних дій, які мають циклічний характер та опосередковано реалізуються на об'єкті управління через систему управлінських

функцій. Ці функції є динамічними, змінюються в просторі та часі й забезпечують належну структурованість, внутрішню впорядкованість й узгоджену взаємодію елементів системи з метою ефективного розв'язання проблем і досягнення цілей організації.

Комерційний банк, зазвичай, поєднує декілька стратегічних підходів, оскільки орієнтація лише на одну стратегію може обмежувати його ринкові позиції та негативно впливати на рівень прибутковості. У практичній діяльності банк формує комплексну систему взаємопов'язаних стратегій. Для успішного впровадження стратегічного управління банку необхідно аналізувати зовнішні та внутрішні чинники, формувати систему цілей, розробляти детальні стратегії й тактики, а також упроваджувати систему контролю та звітності для відстеження виконання стратегічних планів.

Доцільно зазначити, що стратегічне управління як економічна система характеризується такими рисами: варіативність – передбачає формування кількох сценаріїв; довгостроковість – стратегічне управління орієнтоване на тривалий період реалізації, зазвичай від 5 років і більше; творча складова – полягає в комплексному підході до аналізу проблем, що дає змогу ефективно використовувати наявну інформацію та можливості для розроблення інноваційних стратегій.

Підходи до визначення стратегічного управління діяльністю комерційного банку є доволі різноплановими [29-36], проте їхнє відмінність зумовлена специфікою вибору пріоритетних напрямів розвитку. В основі стратегічного планування лежить досягнення глобальних цілей: від нарощування ринкової вартості та прибутковості до масштабування клієнтської бази й розширення асортименту фінансових послуг. Тому суттєво важливо, щоб банк визначив довгострокову стратегічну ціль і залежно від рівня свого розвитку та чинників впливу обирав підходи до стратегічного управління.

Економічна діяльність комерційного банку за своєю сутністю, як і економічна діяльність кожного підприємства, спрямована на отримання економічного ефекту, насамперед прибутку. Водночас специфіка комерційного банку полягає в тому, що

така діяльність реалізується через систему постійних активних операцій, які передбачають розміщення залученого капіталу в кредити, депозити, цінні папери й інші фінансові інструменти, мета якого полягає в отриманні доходу та забезпеченні прибутку. Прибуток банку доцільно розглядати як підсумковий фінансовий результат його діяльності, що відображає економічну винагороду за прийнятий рівень ризику в процесі здійснення фінансово-господарських операцій. У цьому контексті прибуток є важливим індикатором ефективності управління комерційним банком, оскільки характеризує здатність банківської установи забезпечувати дохідність, підтримувати фінансову стійкість і раціонально використовувати наявні ресурси.

Управління діяльністю банком включає широкий спектр функцій і завдань, спрямованих на ефективне функціонування банку, досягнення фінансових цілей і виконання запитів клієнтів. Процес управління реалізується через систему заходів, яка включає стратегічне й тактичне планування, аналіз, регулювання, контроль, а також специфічне управління прибутком і ризиками. Головним завданням банківського менеджменту є забезпечення безперервного руху коштів, досягнення стратегічних орієнтирів, підтримання фінансової стійкості й надійності, а також пошук балансу між максимізацією прибутковості та мінімізацією ризиків.

У результаті ефективного управління діяльністю комерційного банку отриманий прибуток виконує функцію не лише винагороди власників за прийнятий ризик, але й слугує головним внутрішнім джерелом розширеного відтворення та капіталізації. Для реалізації основних принципів і максимізації прибутку організація внутрішніх процесів банку вимагає постійного балансування в управлінні його діяльністю.

Розглянемо модель максимізації вартості акціонерного капіталу через концептуальну модель отримання прибутку (рис 1.3). Як бачимо, на етапі розподілу прибутку банківський менеджмент приймає ключове управлінське рішення щодо пропорцій розподілу отриманого фінансового результату. Процес розгалужується на два взаємопов'язані напрями, які мають збалансувати інтереси банку як інституту та інтереси його власників:

1. Реінвестування – спрямування частини коштів у нерозподілений прибуток є джерелом внутрішнього фінансування. Це призводить до зростання власного капіталу (капіталізації банку), що підвищує його фінансову стійкість, розширює можливості для подальшого кредитування та абсорбції потенційних ризиків у майбутньому.

2. Дивідендна політика – формування дивідендної політики визначає частину прибутку, яка буде вилучена з обороту банку. Безпосередня виплата дивідендів акціонерам забезпечує поточну дохідність їхніх інвестицій і слугує позитивним сигналом для фондового ринку щодо стабільності фінансової установи.

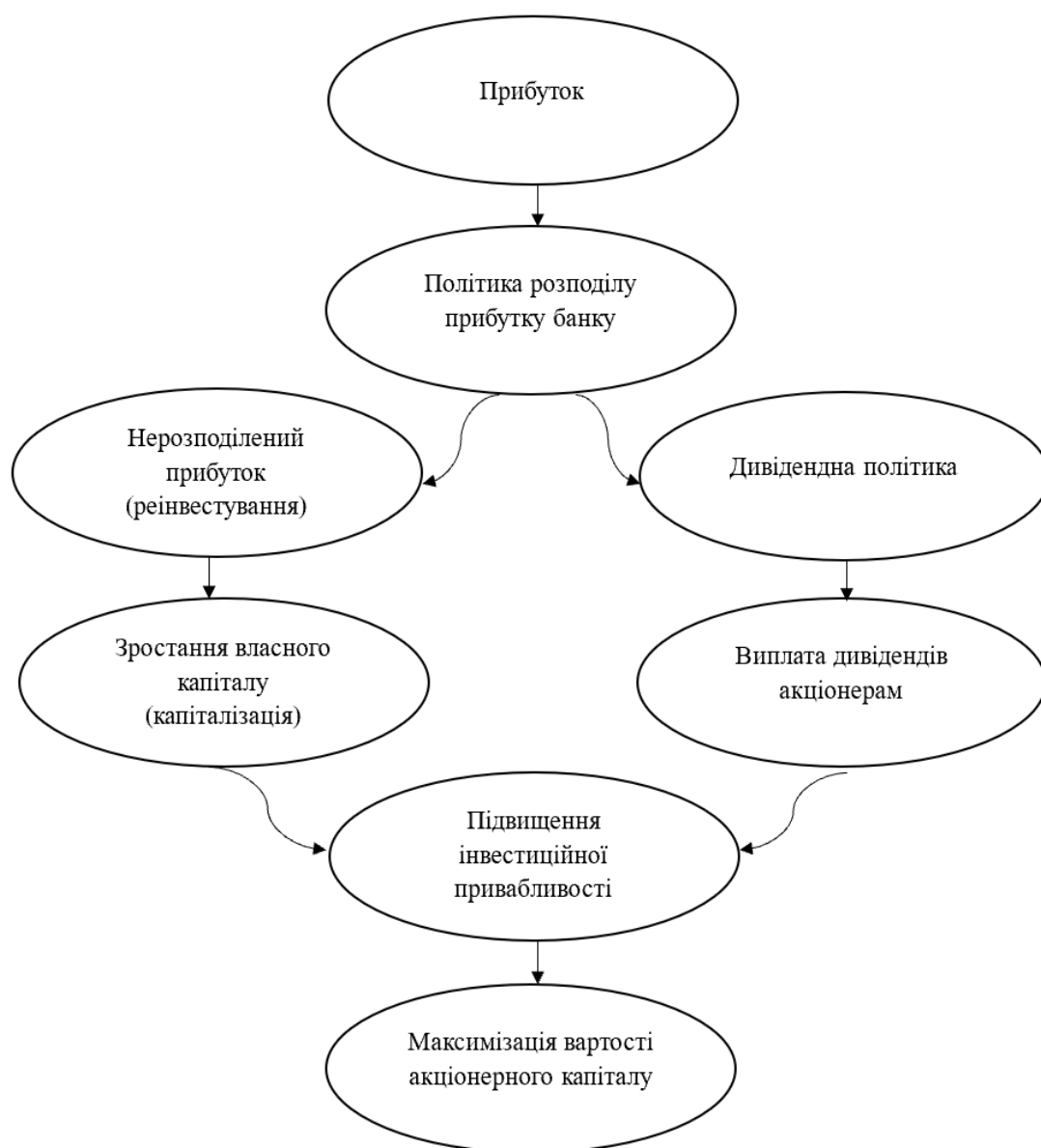


Рис. 1.3. Концептуальна модель максимізації вартості акціонерного капіталу
Джерело: побудувала авторка на основі [33]

Зростання надійності через капіталізацію та забезпечення дохідності через дивіденди конвертуються в комплексну інвестиційну привабливість банку. Це відображається в зростанні ключових ринкових індикаторів, таких як рентабельність власного капіталу та прибуток на акцію.

Наслідком оптимізації інвестиційної привабливості є фінальний етап – максимізація вартості акціонерного капіталу. Це означає зростання ринкової капіталізації банку, що є найвищим критерієм ефективності роботи банківського менеджменту з позиції власників.

Чистий прибуток банку розглядається як абсолютний вартісний показник, що відображає підсумковий фінансовий результат діяльності після покриття всіх операційних витрат, податкових зобов'язань і ризикових відрахувань. Проте для об'єктивного оцінювання ефективності управління необхідно розглядати грошовий обсяг через показники прибутковості та ризику, які характеризують якість використання наявного капіталу та ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Прибутковість і ризик як ключові орієнтири економічної діяльності комерційного банку

	Показник	
	Прибутковість	Ризик
Характеристика	Економічна ефективність	Фінансова стійкість
Зміст	Здатність банку генерувати чистий дохід і нарощувати капітал	Спроможність банку поглинати збитки без загрози для вкладників
Джерело	Процентна маржа, комісії, валютні операції, інвестиції	Власний капітал, сформовані резерви, застава
Метрики	ROE – рентабельність капіталу; ROA – рентабельність активів; NIM – чиста процентна маржа; CIR – операційна активність (ефективність витрат)	NPL – частка неповернених кредитів; H2 – адекватність капіталу
Проблематика	Прагнення високого прибутку може призвести до зростання ризиків	Високий ризик – це дорогі резерви, що спричиняють обмеження розвитку

Джерело: узагальнила авторка на основі [34;35;36]

Показники прибутковості (рентабельності) відображають здатність менеджменту генерувати прибуток за рахунок наявних ресурсів:

- рентабельність активів (ROA – Return on Assets) показує, наскільки ефективно керівництво використовує всі активи банку для отримання прибутку. Уважається базовим індикатором якості управління ресурсами;

- рентабельність капіталу (ROE - Return on Equity) демонструє віддачу на кошти, вкладені акціонерами. Це ключовий показник для інвесторів, що відображає інвестиційну привабливість банку.

Показники ефективності управління ризиками (Risk Management) виступають індикаторами ефективності банківського менеджменту, оскільки максимізація прибутку знецінюється в разі високого рівня ризику;

- частка непрацюючих кредитів (NPL - Non-Performing Loans) відображає якість кредитного портфеля та ефективність політики ризик-менеджменту;

- співвідношення кредитів до депозитів (LDR - Loan-to-Deposit Ratio) показує, співвідношення кредитів до депозитів, чи не перевантажений банк кредитами відносно залучених коштів клієнтів.

Компонент прибутковості оцінюється не за одним показником, а за кількома фінансовими індикаторами, з-поміж яких вищезазначені рентабельність активів і рентабельність капіталу є основними. Важливим є не лише зростання цих показників, а і їх перебування в межах нормативних значень (табл. 1.3), оскільки регулятор здійснює нагляд за дотриманням банками встановлених економічних нормативів, а їх порушення може стати підставою для застосування заходів впливу, зокрема штрафних санкцій, посиленого нагляду або запровадження особливого режиму контролю за діяльністю банку. Показники рентабельності активів і рентабельності капіталу розраховуються таким чином:

$$ROA = (\text{ЧП} / \text{СА}) * 100\%, \quad (1.1)$$

де ROA – рентабельність активів; ЧП – чистий прибуток; СА – середня вартість активів;

$$ROE = (ЧП/СК) * 100\%, \quad (1.2)$$

де ROE – рентабельність капіталу; ЧП – чистий прибуток; СК – власний капітал.

Таблиця 1.3

Нормативні значення показників ROA та ROE

ROA, %		ROE, %	
Оцінка	Інтерпретація	Оцінка	Інтерпретація
$\geq 1,5$	Висока ефективність	≥ 15	Висока прибутковість
1,0–1,49	Достатня ефективність	10–14,9	Достатня прибутковість
0,5–0,99	Задовільна	5–9,9	Задовільна
0–0,49	Низька ефективність	0–4,9	Слабка
$< 0\%$	Збиткова діяльність	< 0	Збитки, критична ситуація

Джерело: узагальнила авторка на основі [34]

Упровадження ESG-концепції в стратегічне управління діяльністю комерційного банку створює передумови для формування не лише короткострокового фінансового результату, а й довгострокової прибутковості банківської установи [37]. З одного боку, ESG-орієнтоване управління може вимагати додаткових витрат на трансформацію бізнес-процесів, оцінювання нефінансових ризиків, підвищення прозорості та відповідальності банку. З іншого боку, така інтеграція сприяє зниженню кредитних, репутаційних і регуляторних ризиків, підвищенню якості кредитного портфеля, зміцненню довіри клієнтів, інвесторів і партнерів, що в перспективі позитивно впливає на стабільність доходів і прибутковість банку.

Розглянемо ESG-концепцію як стратегічний інструмент забезпечення прибутку. У контексті управління діяльністю банку, ESG-концепція вивчається як комплексний підхід, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських компонентів, їх чинників і критеріїв у стратегічні та операційні процеси банку. Вона охоплює три ключові сфери: Environmental – екологічну відповідальність, Social – соціальну відповідальність та Governance – корпоративне

управління (рис 1.4). У банківській сфері ESG-компоненти мають особливе значення, оскільки банк впливає на сталий розвиток не лише через власну діяльність, а й через фінансування підприємств, інвестиційні рішення, оцінювання кредитних ризиків і формування вимог до позичальників.



Рис. 1.4. ESG-компоненти та її чинники

Джерело: сформувала авторка на основі [38]

Завдяки впровадженню ESG-концепції, комерційний банк отримує можливість оцінювати діяльність клієнтів і власну стратегію не лише за фінансовими показниками, а й через призму впливу на довкілля, соціальну стабільність, прозорість управління та дотримання етичних норм ведення бізнесу. Зокрема, екологічний компонент передбачає врахування впливу позичальників на довкілля, рівня енергоефективності, управління відходами та екологічними ризиками. Соціальний компонент пов'язаний із дотриманням прав працівників, безпекою праці, соціальною відповідальністю компаній та їх взаємодією із суспільством.

Компонент корпоративного управління охоплює прозорість структури власності, якість управлінських рішень, антикорупційну політику, систему внутрішнього контролю та відповідальність керівництва.

У межах діяльності комерційного банку ESG-концепцію доцільно аналізувати:

- як окрему концепцію стратегічного управління, що передбачає оцінювання банку та його клієнтів за ESG-критеріями;
- як систему принципів, що формують основу відповідального банківського бізнесу;
- як інструмент ідентифікації та мінімізації ESG-ризиків, які можуть виникати в процесі кредитування, інвестування або операційної діяльності, що в подальшому впливає на прибутковість банку.

Особливо важливим є врахування ESG-чинників у процесі оцінювання кредитоспроможності позичальників, оскільки недотримання підприємствами ESG-стратегії може впливати на їх фінансову стійкість, репутацію та здатність своєчасно виконувати кредитні зобов'язання.

ESG-чинники є нефінансовими показниками, що відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти як його власної операційної діяльності, так і його кредитно-інвестиційного портфеля. Вони можуть позитивно або негативно впливати на фінансові результати банківської установи, якість її активів та ефективність кредитування. Уважаємо, що ESG-чинники умовно поділяються на дві категорії:

– чинники, що виникають у результаті власної операційної діяльності банку та його внутрішніх процесів управління. До них належать енергоефективність відділень, умови праці персоналу, рівень корпоративного управління тощо. Ці аспекти перебувають під безпосереднім контролем банку та інтегруються в систему внутрішнього менеджменту. Банк має можливості для своєчасного виявлення таких ризиків і впровадження заходів для запобігання їх негативному впливу.

– чинники, що впливають на банк ззовні через його клієнтів або профінансовані проєкти. Вони є критично важливими, оскільки безпосередньо

пов'язані з основною діяльністю банку. Негативні явища клієнта в розрізі ESG-стратегії можуть мати прямий вплив на репутацію банку, а отже, на його прибутковість і фінансову стійкість.

ESG-критерії – це сукупність стандартів, рекомендацій і вимог, яким повинні відповідати як сам банк, так і бізнес його позичальників. Вони слугують основою для оцінювання того, як ESG-чинники впроваджуються на практиці під час упровадження стратегії банку. ESG-критерії формують систему стандартів і норм, яка дозволяє банку здійснювати комплексний аналіз контрагентів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення з позиції довгострокової інституційної стійкості.

На думку автора, ESG-принципи управління діяльністю банку доцільно розглядати як систему базових положень, що визначають орієнтири відповідального, прозорого та сталого функціонування банківської установи. Вони формують основу для прийняття управлінських рішень, організації внутрішніх процесів, взаємодії з клієнтами, інвесторами, регуляторами та іншими зацікавленими сторонами. ESG-принципи в управлінні діяльністю банку є важливою складовою сучасної управлінської системи. Їх упровадження дозволяє банку поєднувати фінансову ефективність із відповідальністю перед суспільством та зацікавленими сторонами, що є необхідною умовою сталого розвитку банківської установи.

У банківському менеджменті ESG-ризики характеризують імовірність виникнення фінансових втрат, репутаційних загроз або управлінських ускладнень унаслідок впливу екологічних, соціальних та управлінських чинників на поточну діяльність банку [38]. Такі ризики можуть проявлятися як у внутрішніх процесах банку, так і через зовнішнє середовище – діяльність клієнтів, позичальників, контрагентів, інвесторів або інших сторін. ESG-ризики трансформуються в традиційні банківські ризики, такі як: кредитні, ринкові, операційні, репутаційні, а також ризики ліквідності.

Оскільки профіль ESG-ризиків залежить від специфіки бізнесу контрагентів банку, вони мають глибоко індивідуальний характер. Їхня ідентифікація та

інтеграція в моделі оцінювання ризику, зокрема кредитного, допомагає банку виявляти вразливі зони в кредитному портфелі, прогнозувати потенційні дефолти та вчасно впроваджувати заходи з їхньої мінімізації. ESG-ризик в управлінні діяльністю банку виступають невід'ємною складовою загальної системи ризик-менеджменту, оскільки вони впливають не лише на репутацію банку, а й на його фінансову стійкість, якість активів, ефективність управлінських рішень і довгострокову конкурентоспроможність. Їх своєчасне виявлення, оцінювання та інтеграція в стратегічне управління дозволяють банку підвищити стійкість до зовнішніх викликів і забезпечити більш прибуткову модель діяльності комерційного банку.

Отже, ESG-концепція для комерційного банку є не лише інструментом підвищення його репутації та довіри з боку інвесторів, клієнтів і регуляторів, а й важливою складовою системи стратегічного управління. Її впровадження сприяє формуванню більш якісного кредитного портфеля, зниженню рівня проблемної заборгованості, підвищенню фінансової стійкості банку та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності в умовах трансформації економічного середовища.

Підсумовуючи вищезазначене, набуло подальшого розвитку теоретико-методичне положення щодо стратегічного управління діяльністю комерційного банку через інтеграцію ESG-концепції на кожному етапі формування стратегії, яка дозволить поєднати економічну ефективність, фінансову стійкість, якість управлінських рішень і принципи сталого розвитку.

Удосконалення методичного підходу до стратегічного управління діяльністю банку з інтеграцією ESG-підходу ґрунтується на послідовному проходженні взаємопов'язаних етапів – від формування місії банку до контролю за досягненням визначених стратегічних цілей (рис 1.5). На першому етапі відбувається формування місії банку та визначення ESG-орієнтованого стратегічного бачення, що враховує принципи сталого розвитку, інтереси стейкхолдерів і довгострокові пріоритети банківської установи. Другий етап передбачає постановку стратегічних

цілей із урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку банку.



Рис. 1.5. Методичний підхід до стратегічного управління діяльністю банку на засадах ESG-концепції

Джерело: розробка авторки

На третьому етапі здійснюється комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища банку з акцентом на ESG-чинники. Зокрема, аналізуються потенційні ризики, регуляторні вимоги, ринкові зміни та очікування ключових груп зацікавлених сторін. Четвертий етап охоплює оцінювання можливих стратегічних альтернатив розвитку банку з позицій сталого розвитку, що дає змогу врахувати не лише фінансову доцільність обраних рішень, а і їхній екологічний, соціальний та управлінський вплив.

П'ятий етап пов'язаний із вибором та впровадженням ESG-орієнтованої стратегії, що передбачає розподіл необхідних ресурсів, реалізацію відповідних стратегічних ініціатив і забезпечення ефективного управління організаційними змінами. Завершальний етап полягає в здійсненні моніторингу, контролю та подальшому коригуванні стратегії на основі системи ESG-показників ефективності. Це дозволяє банку своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати стратегічні рішення до нових умов функціонування.

Отже, формування запропонованого підходу, на відміну від традиційних підходів до стратегічного управління комерційним банком, поєднує фінансові та нефінансові аспекти його діяльності, що забезпечує синергетичний ефект у вигляді зростання вартості банку, його соціальної значущості та сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню ризиків, підвищенню прибутковості та формує передумови для сталого розвитку банківської установи.

Варто зазначити, що стратегічне управління діяльністю банку спрямоване на забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю та рівнем ризику. Розроблення стратегії управління діяльністю банку ґрунтується на виборі декількох основних напрямів, серед яких насамперед є депозитна та кредитна політика. Стратегія, зосереджена на цих напрямках, є найбільш прибутковою (за умови формування безпечної політики) та забезпечує конкурентну перевагу. Оскільки депозит є джерелом ресурсів, а кредит –інструментом їх прибуткового розміщення, як наслідок, прибуток банку формується не самим фактом залучення депозитів, а ефективністю використання цих коштів. Розширення обсягів кредитування за умови належного контролю кредитних ризиків сприяє зростанню процентних доходів, підвищенню рентабельності активів та капіталу, а також зміцненню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

Саме тому в контексті стратегічного управління діяльністю комерційного банку формування прибутку доцільно аналізувати через ефективність кредитування, якість кредитного портфеля та рівень кредитного ризику.

1.3. Концепція управління діяльністю комерційним банком через кредитування промислових підприємств і компаній

Розглянемо взаємозв'язок між діяльністю комерційного банку та формуванням прибутку через призму кредитування, зокрема механізм отримання комерційним банком прибутку від надання кредитних ресурсів компанії-позичальнику (рис. 1.6).

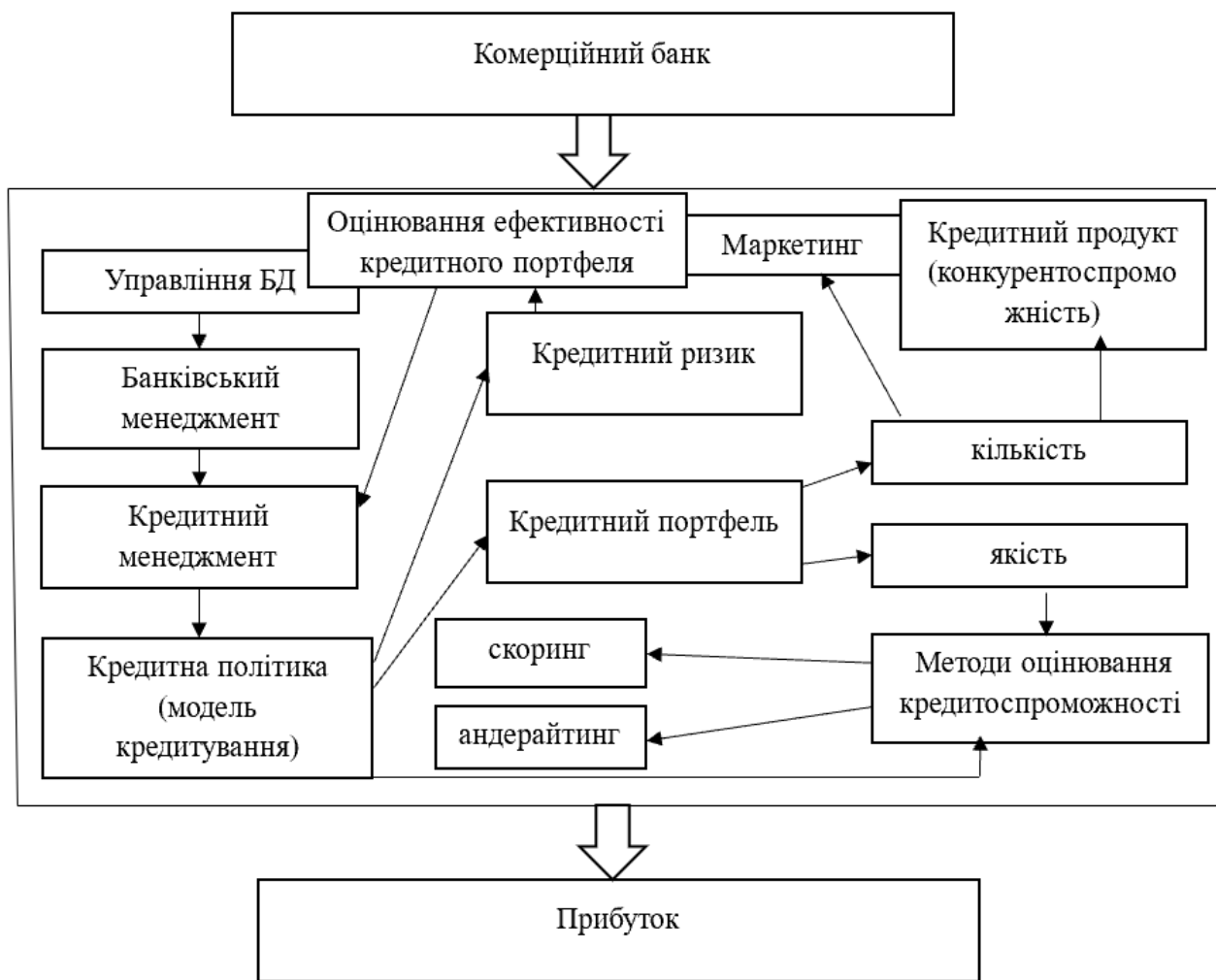


Рис. 1.6. Взаємозв'язок між управлінням діяльністю комерційного банку та кредитуванням

Джерело: розробка авторки

Як бачимо, кредитна політика банку є одним із ключових елементів його загальної стратегії. Через процентні ставки банк формує свій прибуток, а від правильного визначення кредитної політики залежить:

- доцільність та ефективність розміщення активів;

- рівень доходів, який можна очікувати від надання кредиту;
- якість кредитного портфеля;
- швидкість і сталість росту банку;
- відповідність вимогам сталого розвитку.

Правильно сформована кредитна політика знижує ризик неповернення коштів, що є критично важливим для стабільності банку. Чим якісніший кредитний портфель формує банк, тим стабільнішим є його прибуток. Через неї визначаються напрями, обсяг, рівень ризику й тип клієнтів, з якими банк працює. Формування якісного кредитного портфеля, конкурентний продукт, оцінювання кредитоспроможності позичальника та мінімізація супутніх ризиків у підсумку забезпечує прибутковість комерційного банку.

Кредитна політика виступає не лише внутрішнім регламентом, а ключовим механізмом реалізації банківської стратегії. Це фундаментальний інструмент реалізації стратегії банку, що визначає структуру прибутку, формує рівень ризиків, впливає на ліквідність, визначає цільовий сегмент клієнтів, забезпечує дотримання регуляторних вимог (рис. 1.7).

Чітка, зважена та стратегічно обґрунтована кредитна політика забезпечує успішне функціонування комерційного банку в довгостроковій перспективі, що забезпечує фінансову стабільність на ринку. Обсяг і строки кредитування мають відповідати ліквідності банку. Кредитна політика має враховувати: чи зможе банк вчасно повернути депозити клієнтам, як уникати касових розривів, як управляти строками активів і пасивів. Кредитна стратегія, що ігнорує ці чинники, може призвести до дефіциту ліквідності.

Як надмірна ризикованість, так і зайва обережність у кредитуванні безпосередньо позначаються на регуляторному оцінюванні, кредитних рейтингах і загальному рівні довіри клієнтів та інвесторів. З огляду на це, стратегічним пріоритетом банку є забезпечення повної відповідності кредитної політики нормативам НБУ щодо достатності капіталу, формування резервів та ефективного управління ризиками.

Кредитна політика має бути динамічною та швидко адаптуватися до змін економічного циклу: до нових регуляторних норм і тенденцій, зокрема стратегії сталого розвитку, яка включає ESG-концепцію.

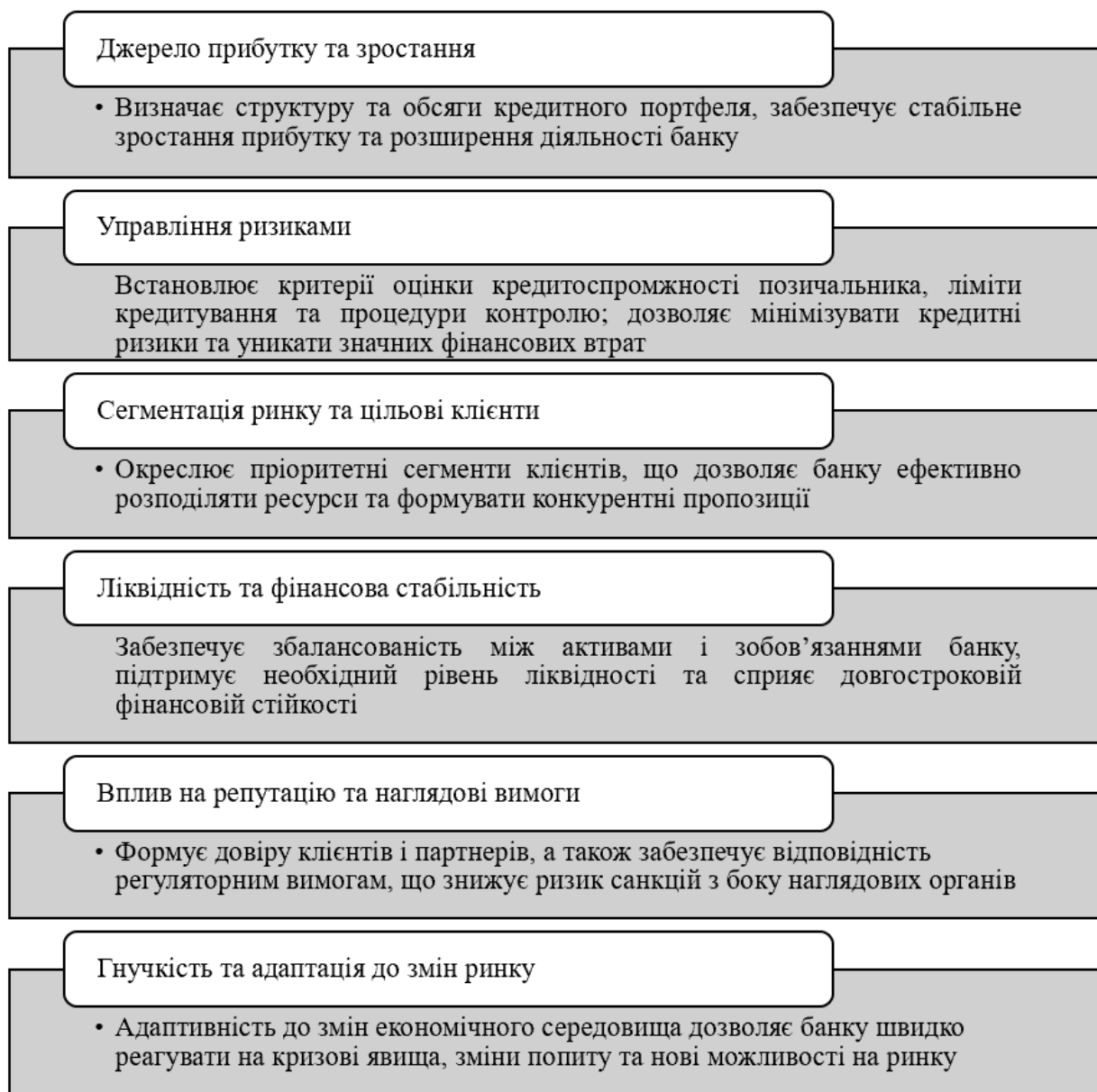


Рис. 1.7. Основні характеристики кредитної політики та їх значення при реалізації стратегії банку

Джерело: розробка авторки

Стратегія сталого розвитку та принципи відповідального інвестування є орієнтиром для комерційних банків, які зобов'язуються враховувати ESG-концепцію у своїх інвестиційних рішеннях. Банки, які раціонально налаштовані

кредитувати бізнес, вимагають від компаній наявності чіткого стратегічного ESG-підходу та конкретних механізмів реалізації відповідних ініціатив, оскільки відсутність ESG-стратегії клієнта може свідчити про підвищені нефінансові ризики та суттєво знизити якість кредитного портфеля.

У стратегічному управлінні кредитна політика є функціональною стратегією. Тому інтеграція ESG-концепції на рівні кредитування відбувається саме на етапі впровадження обраної стратегії, коли банк розробляє правила відбору позичальників.

Відповідно до класичного циклу стратегічного управління, розроблення кредитної політики є ключовим інструментом етапу реалізації обраної стратегії розвитку банку (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Модель формування стратегії розвитку банку з урахуванням ESG-концепції в кредитній політиці

Джерело: розробка авторки

Саме на цьому етапі відбувається практична площина інтеграції ESG-концепції в процес кредитування. Якщо на перших етапах (місія та цілі) банк лише декларує прихильність до сталого розвитку, то на етапі формування кредитної політики ця декларація трансформується в конкретні механізми, а саме впровадження нефінансових індикаторів та розроблення науково-практичної методики оцінювання кредитоспроможності позичальника з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських ризиків (ESG-скоринг). Це дозволяє банку не лише виконувати регуляторні вимоги, але й проактивно управляти кредитним ризиком у довгостроковому періоді.

Необхідно зауважити, що кредитування – один із основних інструментів банку, який включає управління кредитним портфелем і його ризиками, тому цей інструмент є найбільшим джерелом небезпеки, оскільки зниження якості кредитного портфеля зумовлює потенційну загрозу зниження дохідності комерційного банку. Отже, формування кредитного портфеля та управління кредитним ризиком, зокрема ймовірністю дефолту позичальника, стає важливою складовою цієї функції.

В управлінні діяльністю комерційним банком кредитний портфель розглядається як сукупність виданих банком кредитів, згрупованих за певними ознаками для забезпечення ефективного управління ризиками та прибутковістю [39]. Кредитний портфель безпосередньо відображає ефективність кредитної політики банку, його здатність оцінювати та управляти ризиками, а також адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті диференціація кредитного портфеля на якісний та кількісний виміри є принципово важливою для глибокого аналізу його стану та динаміки. Кількісний кредитний портфель характеризується переважно обсягом виданих кредитів, їх структурною композицією, темпами приросту та концентрацією за позичальниками, галузями або регіонами. Основними індикаторами кількісного аналізу є:

- загальна сума кредитного портфеля;
- питома вага окремих видів кредитів;

- обсяг нових видач за період;
- середній термін і розмір кредитів;
- рівень концентрації та диверсифікації.

Кількісний аналіз дозволяє оцінити масштаби кредитної активності банку та її відповідність стратегічним орієнтирам. Однак він не враховує глибини ризиків, пов'язаних з якістю кредитів.

Якісний кредитний портфель передбачає аналіз фінансової надійності та кредитоспроможності позичальників, рівня ризиків, статусу обслуговування кредитів, зокрема прострочених чи реструктуризованих, а також структури забезпечення. До ключових якісних характеристик належать:

- кредитоспроможність позичальника (CPI);
- кредитний рейтинг позичальників;
- частка проблемних кредитів (NPL);
- рівень сформованих резервів (LLP);
- відповідність портфеля нормативам регулятора;
- результати моніторингу кредитів та сценарних оцінок.

Формування якісного кредитного портфеля є ключовою умовою забезпечення фінансової стійкості та прибутковості банківської установи. Якісний кредитний портфель характеризується високим рівнем кредитоспроможності позичальників, диверсифікованістю за секторами економіки, регіонами та видами кредитів, а також низьким рівнем простроченої заборгованості. Такий портфель знижує кредитний ризик і потребу у формуванні значних резервів під збитки, що безпосередньо впливає на зростання чистого прибутку банку.

Якість кредитного портфеля є результатом системного підходу до управління кредитним ризиком, що включає всебічний фінансовий аналіз позичальників, використання сучасних скорингових моделей, кредитного моніторингу, а також упровадження стрес-тестування з метою прогнозування поведінки портфеля за несприятливих економічних умов.

Крім того, якісний портфель сприяє підтриманню належного рівня капіталу та ліквідності відповідно до вимог міжнародних стандартів, зокрема Basel III [40], що

підвищує кредитний рейтинг банку та його конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

У сучасних умовах комерційні банки демонструють підвищену обережність при кредитуванні промислових підприємств і компаній, незважаючи на державну підтримку та загальну зацікавленість у розвитку цього сегмента. Така обережність зумовлена високим рівнем невизначеності, воєнними ризиками, коливанням ринкової кон'юнктури та потребою зберігати стійкість банківської системи. Як уже зазначалося, ключовим орієнтиром для фінансових установ є формування якісного кредитного портфеля, тобто такого, що забезпечує стабільне повернення позик, мінімізує частку проблемної заборгованості й гарантує ліквідність.

Теоретичними засадами комерційного банку при кредитуванні промислових підприємств і компаній є такі принципи: поверненість, строковість, платність, забезпечення, цільове використання коштів. На думку автора, у контексті ESG-концепції сталого розвитку зазначені принципи доцільно доповнити. Тому, на відміну від сучасних підходів, набуло подальшого розвитку розширення принципів кредитування. В даному випадку було включено принцип «сталість», який базується на інтеграції ESG-стратегії (рис. 1.9). Зміст цього принципу полягає в інтеграції ESG-стратегії у стратегічне управління банком, кредитну політику та процес оцінювання кредитоспроможності позичальників, що дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й екологічні, соціальні та управлінські чинники ризику, які впливають на довгострокову фінансову стійкість підприємства та якість кредитного портфеля банку.

Принцип поверненості, строковості та платності безпосередньо корелюється з високими вимогами до прозорості фінансової звітності, оскільки банк має переконатися в здатності позичальника генерувати достатній грошовий потік для своєчасного погашення боргу. Це зумовлює необхідність детального аналізу не лише прибутку, а й показників ліквідності та рентабельності, підтверджених незалежним аудитом, що стає гарантією мінімізації ризику дефолту.

Принцип цільового використання кредитних ресурсів у певній галузі є найбільш прогнозованим рівнем ризику, тоді як для вразливих секторів доступ до

фінансування обмежується відповідно до політики управління ризиками. Водночас принцип цільового призначення кредиту зобов'язує позичальника надавати чітке техніко-економічне обґрунтування у формі бізнес-плану, що підтверджує ефективність використання залученого капіталу та його безпосередній вплив на майбутню платоспроможність підприємства.

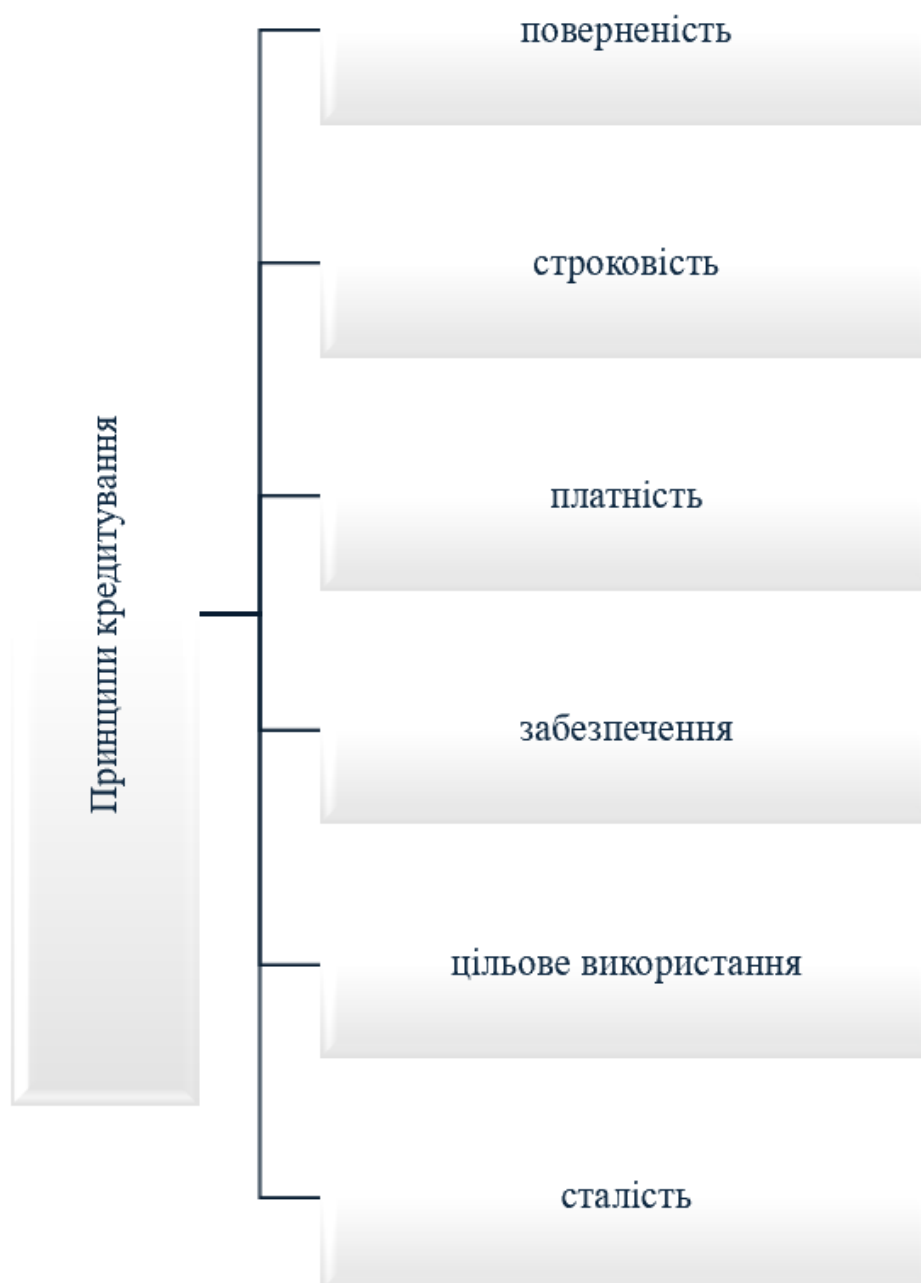


Рис. 1.9. Принципи комерційного банку при кредитуванні промислових підприємств і компаній з урахуванням ESG-концепції

Джерело: розробка авторки

Реалізація принципу сталості шляхом інтеграції ESG-концепції проявляється через посилене оцінювання кредитоспроможності, де банк розрізняє компанії-позичальників за рівнем ризику, ураховуючи їхню здатність до адаптації сталого розвитку та стійкість бізнес-моделі до галузевих викликів. У цьому контексті особливої ваги набуває принцип забезпеченості, який є основним інструментом хеджування ризиків через надання ліквідної застави у вигляді нерухомості або обладнання, а також залучення державних чи міжнародних гарантій.

Під час оцінювання кредитного ризику банківський менеджмент розділяє кредитні ризики на індивідуальний і портфельний. Джерелом індивідуального кредитного ризику є позичальник банку, зокрема промислові підприємства та компанії. Оцінювання індивідуального кредитного ризику передбачає оцінювання кредитоспроможності позичальника (CPI), тобто його індивідуальної спроможності своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за прийнятими зобов'язаннями. У разі зниження доходів, погіршення ринкової кон'юнктури або зростання боргового навантаження, позичальники стикаються з труднощами при обслуговуванні кредитів, що спричиняє формування простроченої заборгованості та зростання частки неповернення кредиту (NPL) у загальному портфелі банку.

Портфельний кредитний ризик виявляється в зменшенні вартості активів банку за рахунок неповернення кредиту позичальником. Джерелом портфельного кредитного ризику є сукупна заборгованість банку за операціями, яким притаманний кредитний ризик.

NPL – це показник кредитного ризику, який показує частку кредитів, що не приносять доходу або знаходяться в дефолті. Збільшення NPL означає, що значна частина активів не генерує прибутку, але при цьому:

- потребує резервування (що зменшує прибуток),
- пов'язана з витратами на обслуговування боргу, позики, стягнення,
- створює ризик втрати капіталу.

Згідно зі стандартами, показники якості активів відображають частку проблемних кредитів NPL і мають складати до 5% (табл. 1.4). Показник *NPLratio* обчислюється за такою формулою:

$$NPLratio = (ПК/ЗКП) * 100\%, \quad (1.3)$$

де $NPLratio$ – коефіцієнт непрацюючих кредитів; ПК – прострочені кредити; ЗКП – загальний кредитний портфель.

Проблемні кредити є одним із найважливіших індикаторів фінансової стійкості банківської системи, ефективності управління кредитними ризиками та управління комерційним банком загалом. Водночас вони тісно пов'язані з рівнем кредитоспроможності позичальників, яка залежить від низки макро- та мікроекономічних чинників. Зниження значення коефіцієнта CPI свідчить про перевищення боргового навантаження над доступними доходами, що з великою ймовірністю призводить до дефолтів за кредитними договорами.

Таблиця 1.4

Нормативні значення показника NPL

NPL, %	
Оцінка	Інтерпретація
≤ 5	Відмінна якість активів
5–10	Хороша якість
10–20	Задовільна якість
20–30	Незадовільна якість
> 30	Критична ситуація, високий ризик

Джерело: узагальнила авторка на основі [41]

В Україні динаміка проблемних кредитів чітко корелюється з коливаннями кредитоспроможності позичальників, особливо в періоди економічної нестабільності та зовнішньополітичного напруження. Основними чинниками високого рівня проблемної заборгованості є:

- скорочення доходів промислових підприємств і компаній унаслідок війни, інфляційного тиску та падіння економічної активності;
- порушення логістичних ланцюгів і виробничих процесів, що позбавило багато підприємств стабільного грошового потоку;

- мораторій на стягнення частини боргів, що, з одного боку, підтримав позичальників, але з іншого – вплинув на об'єктивне оцінювання кредитоспроможності;
- зниження кредитоспроможності бізнесу через втрату активів у зоні бойових дій.

У спрощеному вигляді залежність між кредитоспроможністю позичальника та кредитним ризиком можна представити так:

$$\downarrow \text{CPI} \Rightarrow \uparrow \text{NPL}.$$

Високий рівень проблемних кредитів безпосередньо впливає на необхідність формування банком додаткових резервів під знецінення активів. Згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності МСФЗ 9 та регуляторними вимогами, комерційний банк зобов'язаний створювати резерви в розмірі, який відображає очікувані кредитні збитки за кожною категорією позичальників. У разі зростання частки проблемної заборгованості цей обсяг істотно збільшується, що призводить до скорочення обсягу активів, які приносять дохід.

Формування значних резервів має подвійний негативний ефект для діяльності банку:

1. Зменшується обсяг прибутку до оподаткування, оскільки резерви призначаються для витрат банку.
2. Погіршується якість активів балансу, адже частка кредитного портфеля, що не генерує грошових потоків, зростає.

Зростання частки непрацюючих кредитів формує деструктивний ланцюговий ефект, який проявляється в збільшенні витрат на резервування, скороченні прибутку банку та подальшому зниженні показників рентабельності активів і власного капіталу. Зазначений взаємозв'язок можна представити таким чином:

$$\text{NPL} \uparrow \Rightarrow \text{LLP} \uparrow \Rightarrow \text{ROA} \downarrow \Rightarrow \text{ROE} \downarrow.$$

На рис. 1.10 показано взаємозалежність прибутку банку від кредитного портфеля: високий рівень NPL знижує прибутковість і фінансову стійкість банку, посилюючи кредитні ризики та формуючи резерви LLP під несплачений кредит. У довгостроковій перспективі це може спричинити зниження рентабельності активів ROA і капіталу ROE, а також вплинути на інвестиційну привабливість банківської установи.

У контексті ефективності управління діяльністю банку, менеджмент якого ефективно управляє ризиками та контролює якість кредитного портфеля, банк здатен генерувати високу прибутковість. Проте, якщо NPL високий, а ROA все ще позитивний, це може свідчити про сильну політику резервування або ефективну диверсифікацію доходів, що в довгостроковій перспективі небезпечно.

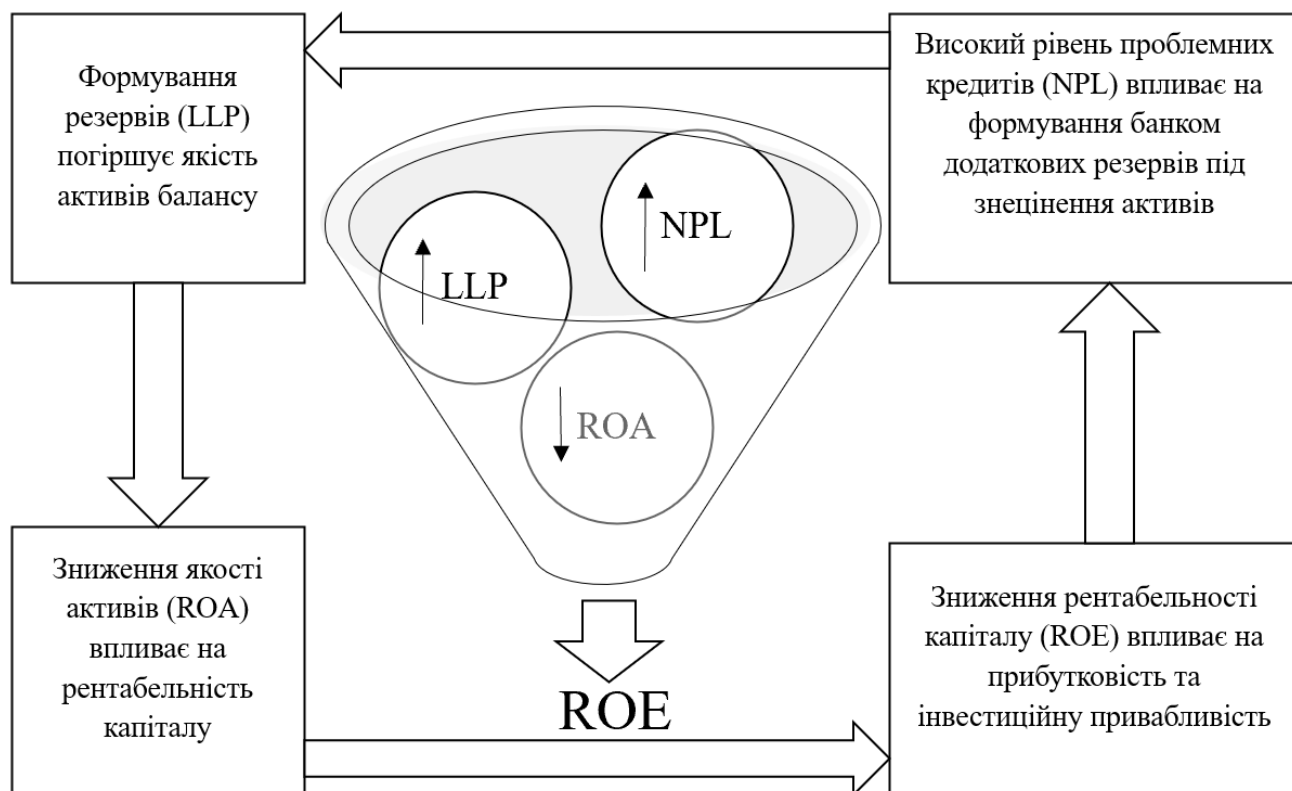


Рис. 1.10. Воронка взаємозалежності прибутковості банку від кредитного портфеля

Джерело: розробка авторки

Як бачимо, ROA і ROE – це взаємопов’язані індикатори, які в комплексі відображають якість активів і прибутковість банку. Зменшення частки проблемних кредитів і резервів під них призводить до підвищення прибутковості, що є ознакою ефективного управління банківською діяльністю. Відповідно, підвищення рівня NPL чітко демонструє, що кредитоспроможність реального сектору в Україні залишається негативним фактором впливу на фінансову стійкість діяльністю комерційного банку.

Важливо зазначити, що ключовим фактором зменшення NPL у кредитуванні підприємств у компаній є дотримання ними ESG-стратегії. ESG-стратегія – це інструмент управління ESG-ризиками, а також платформа для формування сталого та відповідального бізнесу, що враховує довгострокові виклики екологічного, соціального та управлінського характеру. ESG-стратегія компанії є інтегрованою відповіддю на ESG-ризик. Чим якісніше сформульована та реалізована ESG-стратегія компанією-позичальником, тим менший негативний вплив ESG-ризиків на операційну, фінансову та репутаційну стійкість підприємства. Тобто ESG-ризик не лише обґрунтовують необхідність ESG-стратегії, а й є ключовими орієнтирами для її формування, моніторингу та коригування.

Національні та міжнародні регулятори, включно з НБУ, ЄС, IFRS, усе активніше інтегрують вимоги щодо ESG-компонентів у фінансовий аналіз, банківські стандарти та звітність [42-46]. Банки, що ігнорують ці фактори, можуть у майбутньому втратити доступ до ринків капіталу, партнерства або мати проблеми з відповідністю новим регуляціям.

Комерційний банк при наданні кредитів промисловим підприємствам і компаніям та оцінювання ризиків, усе частіше керується ESG-чинниками та їхніми аспектами, що диктуються національними та міжнародними регулюючими документами [47-54]. Наявність у позичальника ESG-стратегії, дотримання відповідних стандартів, прозора звітність і відповідність державній політиці щодо сталого розвитку стають вагомими чинниками для отримання фінансування.

Упровадження ESG-стратегії дозволяє промисловим підприємствам і компаніям трансформувати сучасні екологічні та соціальні виклики в стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку (рис. 1.11).

Насамперед, дотримання стандартів сталого розвитку суттєво розширює доступ до пільгового фінансування, зокрема державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» [55-56] і підвищує інвестиційну привабливість компанії для міжнародних фондів. Крім того, орієнтування на екологічну ефективність стимулює технологічну модернізацію, що сприяє оптимізації використання ресурсів і зниженню операційних витрат у довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є зміцнення ділової репутації та лояльності банків-стейкхолдерів, оскільки високий рівень корпоративної відповідальності є одним із основних факторів при виборі фінансового партнера. Водночас, розвинена система корпоративного управління дозволяє ефективно мінімізувати регуляторні ризики та адаптуватися до сучасних вимог міжнародного законодавства. Отже, інтеграція принципів ESG-стратегії є не лише інструментом етичного ведення бізнесу компаній, а й стратегічним важелем забезпечення економічної стійкості та ринкового лідерства.

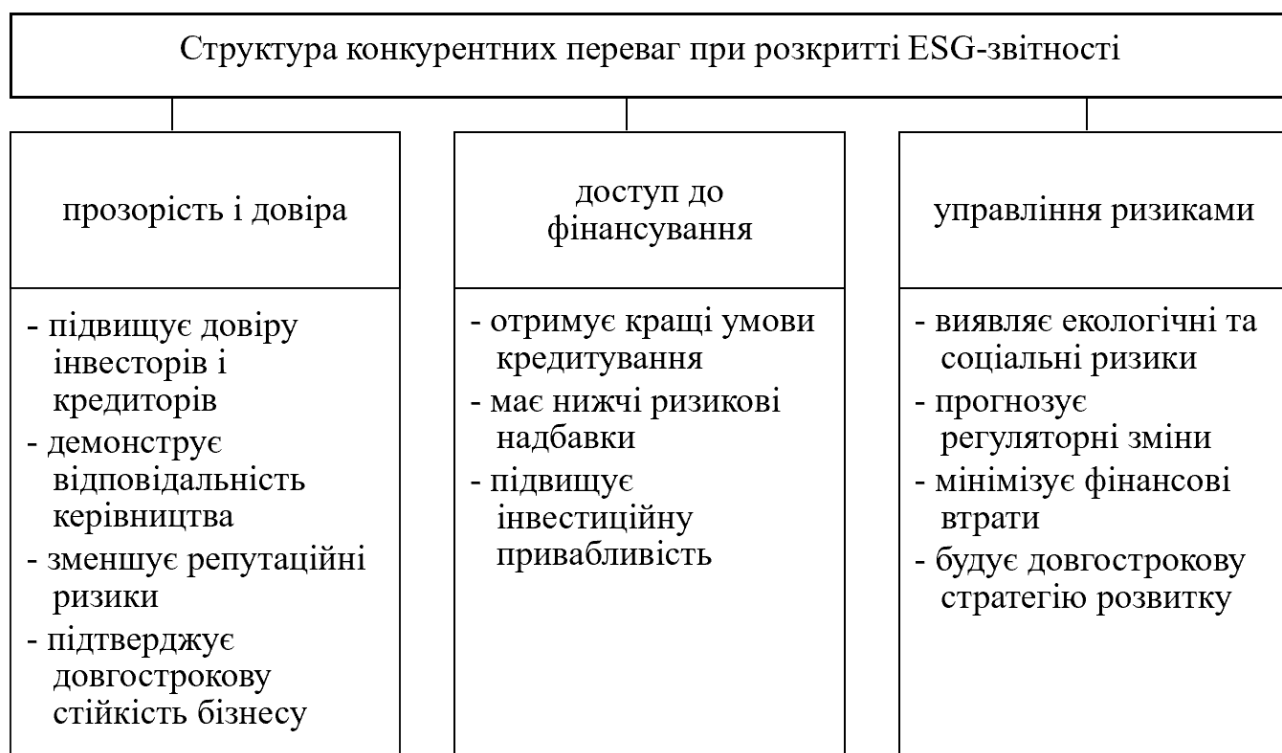


Рис. 1.11. Структура конкурентних переваг при наданні ESG-звітності

Джерело: побудувала авторка на основі [57-60]

ESG-чинники безпосередньо впливають на фінансову стабільність компанії, а отже, фінансовий стан, який чутливий до ESG-ризиків. Компанії, які не враховують ESG-чинники, мають вищі операційні та репутаційні ризики, що негативно відображається на їхній кредитоспроможності [61]. Системне розкриття нефінансових показників діяльності компанії через надання ESG-звітності відображає її вплив на довкілля, суспільство та якість управління.

Розглянемо основні компоненти ESG-звітності, які впливають на прийняття рішення при кредитуванні промислових підприємств і компаній (рис. 1.12). Нижче наведено перелік основних компонентів ESG-звітності та їх аспектів, які є невичерпним і можуть бути застосовані до більшості промислових підприємств і компаній.

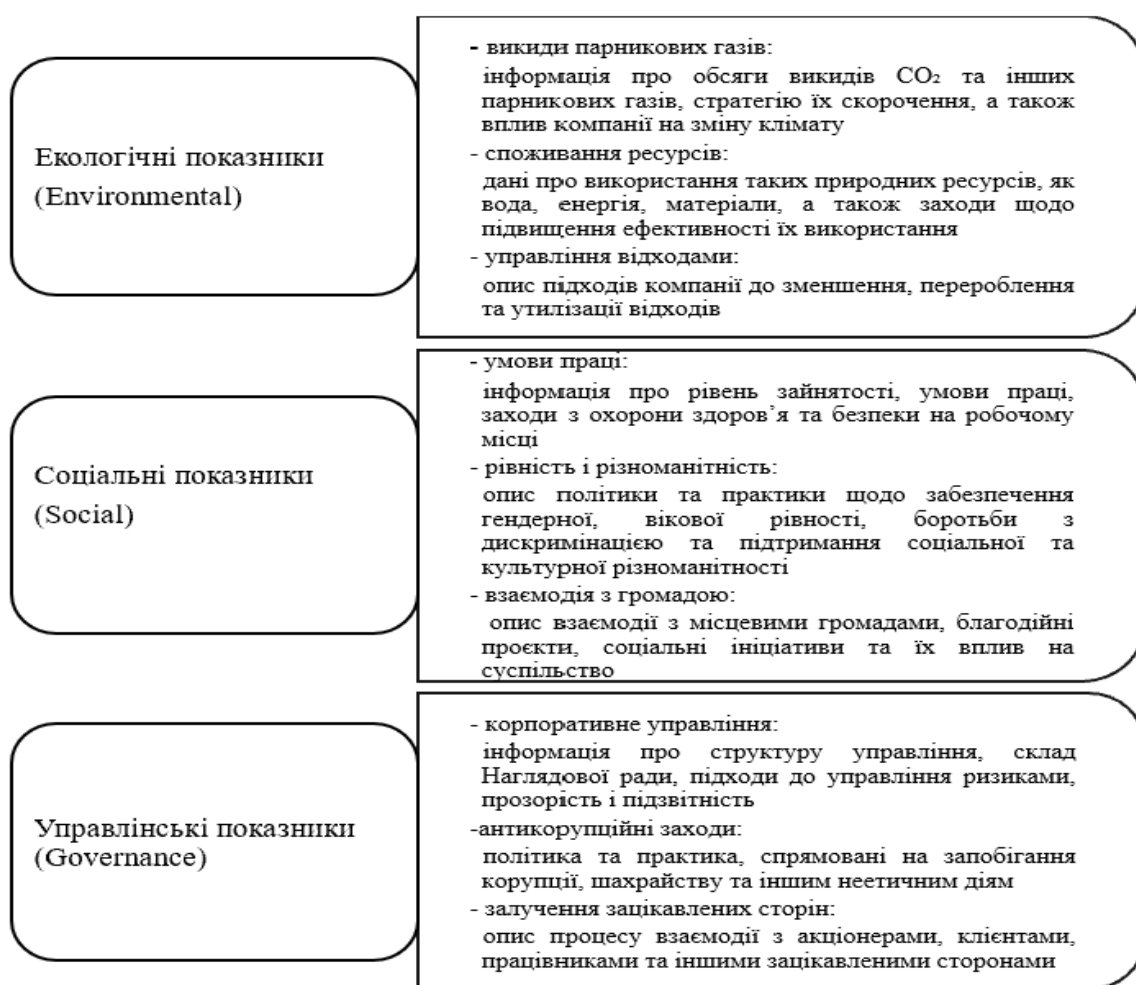


Рис. 1.12. Основні компоненти ESG-звітності та їх аспекти

Джерело: узагальнила авторка на основі [38]

Доцільно зазначити, що комерційний банк трансформується під впливом концепції сталого розвитку та має дві місії – економічну та стейкхолдерську. Традиційна економічна місія фокусується на генерації прибутку та безперервному зростанні ринкової вартості фінансової установи, характеризуючись виключною орієнтацією на фінансовий результат, максимізацію доходів акціонерів і системне підвищення показників рентабельності. Проте, така класична модель у сучасних динамічних умовах виявляється недостатньою для забезпечення стратегічної стійкості, оскільки ігнорує зовнішні ефекти діяльності.

Місія комерційного банку, як стейкхолдера, передбачає створення багатогранної цінності не лише для власників капіталу, а й для розгалуженої мережі зацікавлених сторін, включаючи персонал, клієнтів, територіальні громади, державні інституції, а також інвесторів і партнерів по банківському сектору. Ця концепція органічно враховує екологічний вплив банківського бізнесу, соціальні наслідки прийняття управлінських рішень і неухильне дотримання принципів належного корпоративного управління. Як наслідок, прогресивні банківські установи дедалі частіше відмовляються від вузькоспеціалізованих підходів на користь синергетичного поєднання економічної ефективності та стейкхолдерської відповідальності, інтегруючи їх у цілісну стратегію сталого розвитку, що дозволяє досягти довгострокової конкурентоспроможності на світовому ринку капіталу.

Банки, як ключові стейкхолдери, відіграють вирішальну роль у поширенні принципів сталого розвитку, впливаючи на стратегії компаній через механізми кредитування та оцінювання ESG-ризиків. Вони є не просто фінансовим посередником, а повноцінним партнером підприємства. Під час кредитування банки аналізують ESG-чинники компанії, оцінюють вплив на довкілля, перевіряють соціальні стандарти, оцінюють якість корпоративного управління. За допомогою заповнених анкет з переліком питань підприємства надають розширені відповіді щодо виконання ESG-критеріїв. Важливість аналізу ESG-звітності полягає в зниженні фінансового ризику, оскільки банк зацікавлений у стабільності позичальника; зменшенні репутаційного ризику через відмову фінансувати компанії-оболонки, які можуть зашкодити іміджу банку; регуляторні вимоги –

фінансові установи зобов'язані враховувати кліматичні, соціальні та управлінські ризики. ESG-звітність підвищує прозорість і довіру до клієнта, покращує доступ до фінансування, допомагає управляти ризиками, формує довгострокову конкурентоспроможність. Через механізми кредитування банки можуть стимулювати декарбонізацію, вимагати ESG-звітність, запроваджувати «зелені» кредити, відмовляти у фінансуванні ризикових проєктів. Отже, банк стає каталізатором сталих змін.

Щоб вимагати дотримання стандартів від клієнтів, комерційні банки інтегрують ESG-стратегію у власні операційні процеси. В екологічному напрямі це перехід на енергоефективне освітлення, інвертори та екофлоу у відділеннях в головному офісі, мінімізація паперового документообігу, сортування відходів тощо. В аспекті соціальної відповідальності – створення безбар'єрного простору та інклюзивних відділень, забезпечення гендерної рівності, упровадження програм психологічної підтримки та адаптації ветеранів. У сфері корпоративного управління – прозора ESG-звітність, повна заборона та системне запобігання хабарництву, створення спеціальних комітетів зі сталого розвитку при Наглядових радах і забезпечення незалежності директорів. Отже, банківський сектор не лише підтримує економічне зростання, а також виступає драйвером переходу до концепції сталого розвитку.

Варто наголосити, що кредитна політика банку може містити інформацію, яка становить комерційну таємницю, доступ до внутрішніх банківських методик оцінювання кредитоспроможності позичальників є обмеженим. Водночас при опрацюванні наукової літератури [62-64] було виявлено недостатнє висвітлення математичних моделей інтеграції ESG-компонентів у процес оцінювання кредитоспроможності компаній-позичальників. Для первинного оцінювання ESG-стратегії потенційних позичальників, ФРП було розроблено спеціалізовані анкети, що містять деталізований перелік відповідних питань. Інформація щодо впровадження підприємством ініціатив сталого розвитку, отримана за результатами анкетування, здебільшого використовується комерційним банком як додатковий якісний критерій або чинник репутаційного ризику під час прийняття кредитних

рішень, проте не інтегрується як повноцінна кількісна змінна в скорингових моделях чи механізмі ціноутворення кредитних ресурсів.

Уважаємо, що головною перешкодою імплементації ESG-чинників в оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника залишається відсутність єдиної, загальновизнаної методології та стандартизованої математичної моделі розрахунку ESG-показників. Відповідно, недостатність універсального алгоритму кількісного оцінювання впливу параметрів сталого розвитку на фінальний показник кредитоспроможності промислових підприємств і компаній зумовлює необхідність удосконалення наявних методичних підходів.

Класичне фінансове оцінювання позичальника ґрунтується на аналізі доходів, активів, зобов'язань, ліквідності тощо. Проте воно не охоплює низку ризиків, пов'язаних із впливом компанії на довкілля, її соціальною відповідальністю або якістю корпоративного управління. Ці ризики можуть напряду впливати на кредитоспроможність компанії-позичальника. ESG-ризики впливають на довгострокову дохідність і витрати підприємства (штрафи, втрати репутації, судові справи тощо); тоді як фінансовий стан компанії відображає її здатність обслуговувати борги та генерувати прибуток. На думку автора, об'єднаний аналіз нефінансових ESG-чинників, які можна розрахувати через математичну модель та аналіз фінансових показників, дають реальне повноцінне розуміння кредитоспроможності компанії-позичальника.

ESG-ризики розглядаються як імовірність появи негативних подій або наслідків, що виникають унаслідок впливу ESG-чинників на діяльність компанії чи інвестований актив або ж через посилення цих факторів у результаті дій самої компанії чи активу. У контексті ESG-чинників, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, ESG-ризики – це прояв їхньої негативної сторони, яка може завдати шкоди бізнесу, тому їй необхідно уникати або мінімізувати. Оскільки ESG-ризики залежать від специфіки діяльності компанії та характеру її операцій, вони мають індивідуальний характер. Їхнє виявлення допомагає ідентифікувати вразливі зони, спрогнозувати потенційні наслідки та вчасно впровадити заходи з мінімізації негативного впливу або повного уникнення ризиків.

Оскільки ESG-ризик - це ймовірність виникнення збитків чи недоотримання запланованих доходів або додаткових втрат унаслідок ігнорування інтеграції стратегії сталого розвитку через поточний або потенційний несприятливий вплив ESG-чинників, які можуть реалізуватися через інші види ризиків, включно через кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик, ризик ліквідності, ризик репутації, ризик концентрації тощо, варто розглянути негативні наслідки реалізації ESG-ризиків для промислових підприємств і компаній (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Негативні наслідки ESG-ризиків для промислових підприємств і компаній

Джерело: побудувала авторка

Реалізація ESG-ризиків детермінує виникнення комплексу деструктивних наслідків, що охоплюють як фінансові, так і стратегічні аспекти її функціонування. Насамперед, неналежне управління екологічними, соціальними та управлінськими факторами призводить до суттєвих прямих фінансових втрат, зумовлених накладенням значних штрафних санкцій, зниженням ринкової вартості акцій і загального зменшенням прибутковості через втрату потенційних доходів. Водночас недотримання встановлених екологічних та етичних стандартів генерує значні юридичні ризики, які трансформуються у виснажливі судові процеси. У стратегічній перспективі такі тенденції зумовлюють поступове нівелювання конкурентних переваг, оскільки сучасний ринок капіталу та споживчі вподобання дедалі більше орієнтуються на показники інституційної стійкості. Внутрішня дестабілізація промислових підприємств і компаній через невідповідність ESG-чинників проявляється в зростанні плинності кадрів і втраті висококваліфікованого інтелектуального капіталу, що суттєво обмежує інноваційний потенціал та загальну операційну діяльність у довгостроковому періоді.

За результатами дослідження, яке здійснила авторка в підрозділі 1.3, виявлено, що при аналізі негативних наслідків ESG-ризиків кожен компонент нефінансової ESG-звітності напрямку впливає на фінансові втрати компанії. Тому вважаємо за доцільне надати ESG-компонентам кількісного вираження та імплементувати їх у математичну модель, що в подальшому буде сприяти вдосконаленню банківського інструментарію оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника, зокрема промислових підприємств і компаній.

Авторка наголошує, що врахування ESG-компонентів у фінансовому аналізі дозволить банкам точніше оцінювати стійкість компанії в умовах кризових явищ, змін регуляторного середовища або ринкових трансформацій. Крім того, інтеграція ESG-компонентів в оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній сприятиме підвищенню точності кредитного скорингу та обґрунтованості довгострокової надійності позичальника.

Отже, включення показника ESG-показників у формулу розрахунку кредитоспроможності позичальника має важливе стратегічне та практичне

значення не тільки для банку, а й для всієї фінансової системи [65]. На думку авторки, інтеграція ESG-оцінювання у фінансову модель позичальника дозволить глибше зрозуміти загальну кредитоспроможність, стабільність і стійкість компанії-позичальника.

Підсумовуючи результати дослідження, зазначимо, що процес кредитування в банківській сфері включає кілька основних складових етапів, які дозволяють банку оцінити кредитоспроможність позичальника, визначити умови кредиту та управляти ризиками [66]. Кожна фаза на своєму етапі може містити потенційну відмову банком від надання кредиту компанії.

Якість кредитного портфеля банків залежить, насамперед, від детального аналізу кредитоспроможності підприємства, і як наслідок – від зростання чи зниження проблемної заборгованості за кредитами. Своєю чергою, саме через зниження якості активів найчастіше обумовлені ризики некредитоспроможності клієнтів. Тому до базових індикаторів фінансової стійкості комерційних банків належать показники якості активів, зокрема відношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів і позик, яке часто використовується як наближений показник якості активів, а також коефіцієнт покриття – відношення створених резервів до недіючих кредитів, який є показником частки безнадійних кредитів, під які вже були створені резерви.

Високий рівень неповернення кредитів становить критичну загрозу для фінансової стійкості комерційного банку. Чим більше проблемних кредитів у портфелі, тим менша ймовірність того, що банк отримає очікувані прибутки від кредитної діяльності. Високий рівень неповернення кредитів створює серйозні загрози. По-перше, банк змушений формувати значні резерви під проблемні кредити, що прямо зменшує прибуток. По-друге, зростає навантаження на капітал банку за рахунок втрат на покриття власними ресурсами. По-третє, знижується довіра з боку інвесторів, вкладників і регуляторів, що може обмежити можливості банку в розвитку.

Отже, формування якісного кредитного портфеля та низький рівень неповернення кредитів забезпечують стабільну прибутковість і

конкурентоспроможність банку. Відповідальне та проактивне управління кредитним ризиком формують основу до фінансової надійності, репутаційної стійкості та довгострокового розвитку банківської установи.

Ефективне управління кредитним ризиком критично важливе для збереження прибутковості банку. Оптимальне управління кредитним портфелем передбачає поєднання обох підходів з акцентом на підвищення не лише обсягів, а й надійності та прибутковості кредитних операцій. У науково-практичному сенсі, кількісний портфель відображає зовнішню статистичну динаміку кредитування, тоді як якісний – внутрішню стійкість і кредитоспроможність клієнтської бази. Отже, формування якісного кредитного портфеля виступає не лише інструментом мінімізації ризиків, а й стратегічним чинником забезпечення довгострокової стабільності та розвитку банківської установи.

Крім того, ефективне управління включає побудову системи контролю, внутрішнього аудиту, автоматизованих звітів і прозорості аналітики. Банк, який вчасно аналізує стан кредитного портфеля, здатен не лише вчасно реагувати на ризики, а й удосконалювати свою кредитну політику з урахуванням змін на ринку, у законодавстві та ESG-концепції. Включення ESG до розрахунку фінансового стану позичальника означає, що банк переходить від статичного оцінювання поточної ліквідності до динамічного прогнозування довгострокової фінансової стійкості позичальника. Такий підхід сприяє формуванню відповідального кредитного портфеля, знижує системні ризики та підтримує бізнеси, які будують стійке майбутнє.

Висновки до розділу 1

1. У розділі узагальнено теоретичні підходи до визначення змісту управління діяльністю банку та розмежовано поняття «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» й «банківський менеджмент». Установлено, що управління банківською діяльністю доцільно розглядати як ширшу макросистему

впливу на банківський сектор, тоді як управління діяльністю банку відображає внутрішню систему реалізації управлінських функцій конкретної банківської установи, спрямовану на досягнення її стратегічних цілей, фінансової стійкості та прибутковості.

2. Обґрунтовано, що стратегічне управління діяльністю банку є комплексною формою управління, яка поєднує процесний, системний, цільовий і комплексний підходи. Такий підхід дає змогу банку не лише забезпечувати поточну операційну ефективність, а й формувати довгострокові орієнтири розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та інтегрувати ESG-концепцію в процеси стратегічного планування, управління ризиками, кредитної політики та контролю результатів.

3. На основі опрацювання наукових джерел встановлено, що кредитування є одним із ключових напрямів реалізації стратегічних цілей комерційного банку, оскільки саме кредитні операції формують значну частину процентного доходу та впливають на прибутковість банківської установи. За таких умов якість кредитного портфеля безпосередньо пов'язана з рівнем проблемної заборгованості, потребою у формуванні резервів, рентабельністю активів та рентабельністю власного капіталу.

4. Доведено, що традиційні підходи до оцінювання кредитоспроможності, які ґрунтуються переважно на фінансових показниках, не дають змоги повною мірою врахувати довгострокові ризики позичальника. Саме тому виникає потреба в інтеграції ESG-компонентів у систему управління кредитним ризиком, оскільки екологічні, соціальні та управлінські чинники впливають на фінансову стійкість підприємства, його здатність виконувати кредитні зобов'язання, а також на ефективність управління діяльністю банку.

Основні положення розділу опубліковано в [3;4;6;7].

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ ЧЕРЕЗ КРЕДИТУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ І КОМПАНІЙ

2.1. Аналіз сучасного стану кредитування промислових підприємств і компаній на ринку України

У сучасних економічних умовах, з урахуванням впливу повномасштабної війни, глобальної нестабільності та внутрішніх трансформацій, ринок кредитування юридичних осіб в Україні переживає структурні зміни. Попри виклики, поступово зростає активність у сфері фінансування бізнесу, особливо промислових підприємств і компаній. Сучасний ринок демонструє обережне, але впевнене відновлення, підтримане державними програмами, ініціативами міжнародних партнерів та адаптацією банків до нових реалій [67].

Промислові підприємства та компанії сьогодні мають широкий спектр потреб у фінансуванні [68]. Однією з ключових є потреба в оборотному капіталі через затримки платежів, зменшення попиту на деякі товари й послуги, а також порушення логістичних ланцюгів. Бізнесу потрібно утримувати ліквідність, зокрема для закупівлі сировини, покриття операційних витрат і підтримки кредитоспроможності.

Іншою важливою потребою є інвестиційне кредитування особливо в умовах необхідності модернізації виробництва, переходу на альтернативні джерела енергії чи переобладнання підприємств під нові умови. Компанії, що адаптувалися до нових ринків або внутрішнього переорієнтування, шукають фінансування для розширення дослідження.

Потреба у фінансуванні також актуальна для відновлення зовнішньоекономічної діяльності: імпорту та експорту товарів, передоплати закордонним постачальникам, забезпечення контрактів. Водночас залишається актуальним фінансування промислових підприємств і компаній у сфері добування

залізних руд, вугілля та інших металів, що має на меті впровадження енергоефективних технологій, повне або часткове оновлення застарілих виробничих потужностей та автоматизацію складних технологічних процесів. Крім того, компанії зацікавлені в лізингових продуктах для оновлення техніки та автопарку без великого одноразового капіталовкладення дослідження.

Усі ці потреби супроводжуються певними вимогами: доступною процентною ставкою; гнучкими умовами, такими як відстрочка платежів, пільговий період та інше; мінімізацією бюрократичних процедур і наявністю механізмів страхування ризиків, особливо військових.

Комерційні банки, ураховуючи нові умови, змінюють свою політику кредитування. Основний фокус зміщується на промислові підприємства й компанії, що є більш гнучким, який швидше адаптується та має потенціал до сталого розвитку навіть у складних умовах.

Ситуацію щодо кредитування комерційними банками в Україні доцільно розпочати з демонстрації динаміки їхньої кількості у 2020-2026 роках.

Головним джерелом отримання інформації для аналізу є статистичні дані Національного банку України [69].

Як видно з рис. 2.1, кількість комерційних банків у період 2020-2026 рр. демонструє стійку тенденцію до скорочення, зокрема банків з іноземним капіталом. Основними причинами таких скорочень стали вплив війни та зростання пов'язаних із нею ризиків, а також глибока трансформація в банківській системі України за останні 10-15 років за рахунок жорсткіших вимог до фінансового стану комерційних банків і посилення регулювання з боку НБУ. Останнє, з одного боку, можна розглядати як позитивний процес «очищення» банківської системи від слабких і нестійких банківських установ, що підвищує загальний рівень її надійності. Водночас негативним аспектом є зниження рівня конкуренції на ринку банківських послуг, що потенційно обмежує доступ бізнесу до кредитних ресурсів.

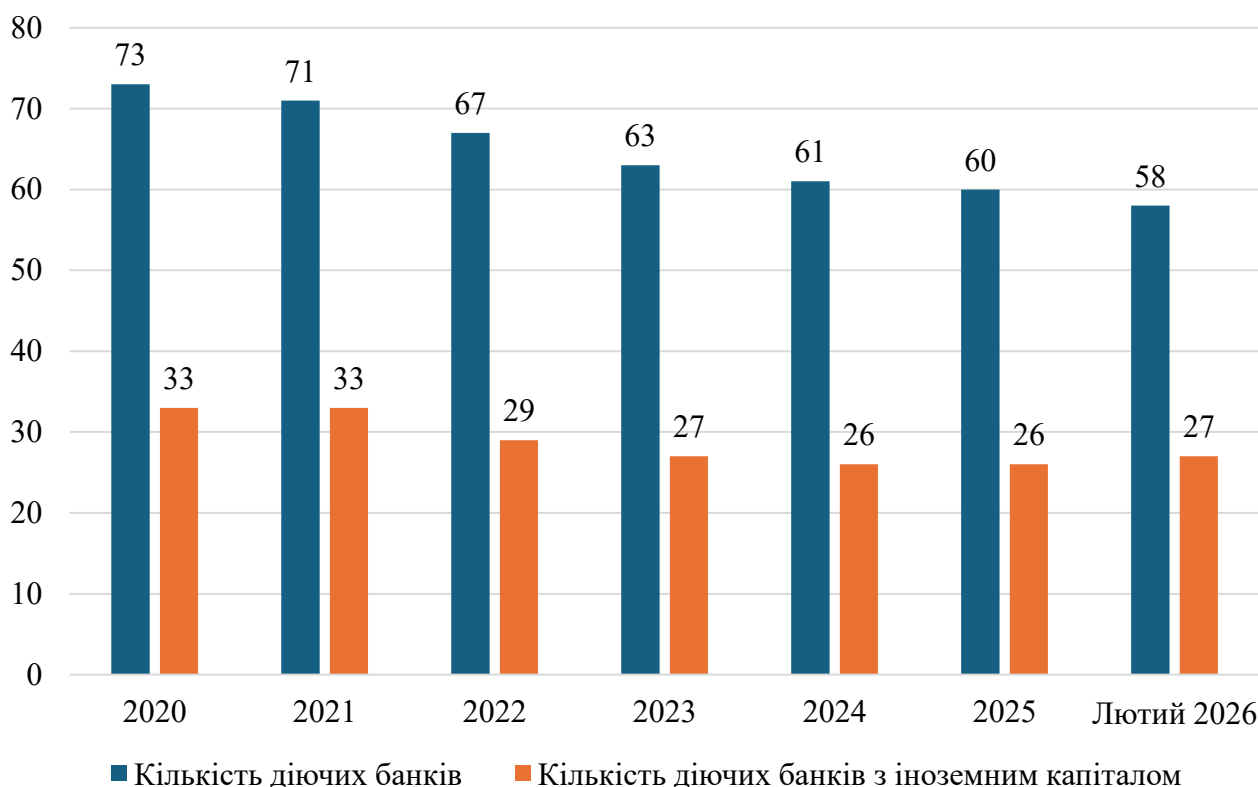


Рис. 2.1. Динаміка кількості комерційних банків, що функціонували в Україні з 2020 року до лютого 2026 року

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Досліджена динаміка кредитного портфеля комерційних банків у 2020-2026 роках відображає чітку залежність від макроекономічної ситуації. Так повномасштабне вторгнення у 2022 р. та ризики, пов'язані з цим (загальна економічна невизначеність, інфляційні процеси, ріст валютних курсів, зростання процентних кредитних ставок), спричинили зниження обсягів кредитування у 2022-2023 роках (рис. 2.2).

Однак у 2024-2025 роках ситуація на кредитному ринку стабілізувалася, а обсяг кредитів, наданих клієнтам комерційними банками України, стрімко зріс. Потрібно зазначити, що позитивним є адаптація бізнесу до умов війни, відновлення виробництва, логістики та внутрішнього попиту. Крім того, позитивні зрушення були й у банківській системі: застосовувалася й надалі функціонує державна підтримка в кредитуванні; економічна стабілізація забезпечила зниження облікової ставки НБУ. Усе це призвело до активізації запитів на кредитування, поступового

відновлення довіри між банками та позичальниками, проте все ще залишається ризиком економічна невизначеність і фінансова нестійкість позичальників у разі погіршення зовнішніх умов.

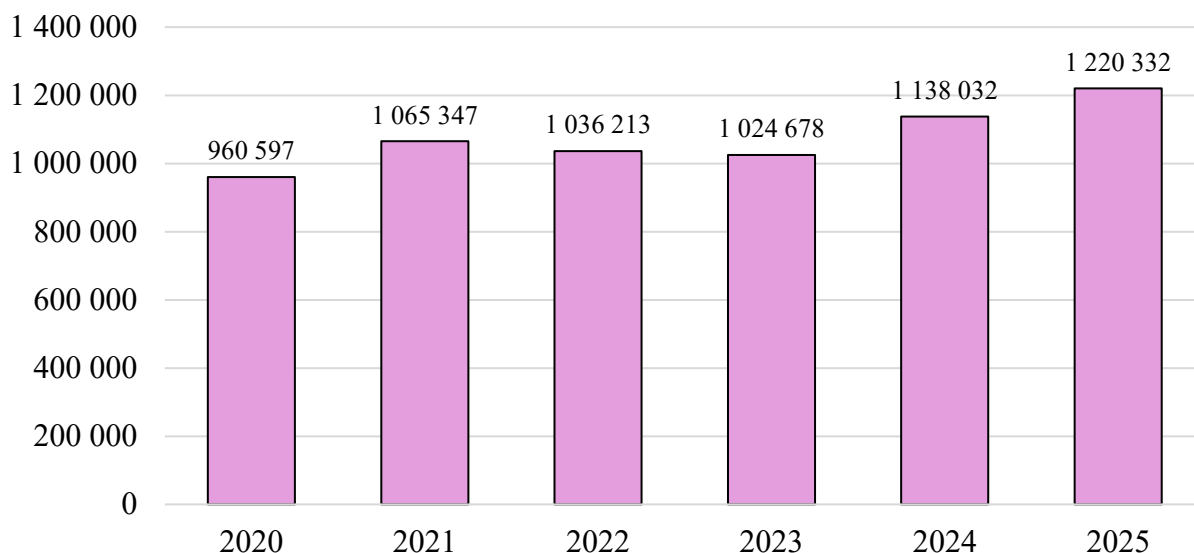


Рис. 2.2. Динаміка кредитного портфеля комерційних банків в Україні у 2020-2025 роках, млн. грн.

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Динаміку та структуру різних аспектів кредитування комерційними банками в Україні можна розглянути в розрізі суб'єктів, валюти та галузей, якості кредитного портфеля тощо. Представлений у табл. 2.1 аналіз показує нарощування обсягу кредитування резидентів і відсутність певної тенденції в наданні кредитів клієнтам-нерезидентам.

Структурний аналіз показує, що основна частка кредитів стабільно припадає на резидентів (рис. 2.3), що свідчить про чітку орієнтацію комерційних банків на внутрішній ринок. У 2020 році основну частку становили резиденти – 98,37%, тоді як частка нерезидентів була незначною й становила 1,63%. У 2025 році структура загалом зберігається: частка резидентів становить 98,14%, а нерезидентів – 1,86%.

Таблиця 2.1

Обсяги та структура кредитів, наданих клієнтам комерційних банків України у
2020-2025 роках

Показник	Станом на кінець року					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кредити, надані клієнтам, млн. грн	960 597	1 065 347	1 036 213	1 024 678	1 138 032	1 220 332
- резидентам	944 943	1 044 049	1 007 731	997 703	1 106 472	1 197 680
- нерезидентам	15 654	21 298	28 482	26 975	31 560	22 652
Кредити, надані клієнтам, %	100	100	100	100	100	100
- резидентам	98,37	98,00	97,25	97,37	97,23	98,14
- нерезидентам	1,66	2,04	2,83	2,70	2,85	1,89

Джерело: склала авторка на основі [69]

Перевагою такої структури є підтримка національної економіки та стимулювання внутрішнього виробництва. Водночас низька частка кредитування нерезидентів обмежує інтеграцію українського банківського сектору в міжнародні ринки капіталу. У 2025 р. частка кредитів резидентам зросла ще більше (до 98,14%), що може свідчити про причини посилення внутрішнього кредитування на тлі обмеженої зовнішньої економічної активності.

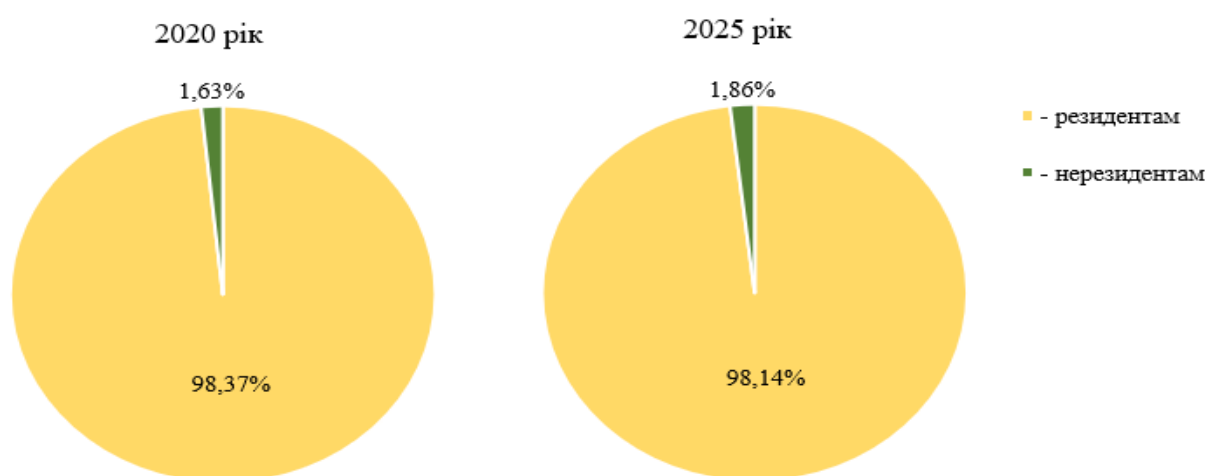


Рис. 2.3. Структура кредитів, наданих клієнтам (резидентам і нерезидентам) у 2020 та 2025 роках, %

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Аналіз динаміки та структури наданих клієнтам кредитів за валютною ознакою (Додаток А, рис. 2.4-2.5) демонструє поступове зростання обсягів і частки кредитів у національній валюті (понад 73% у 2024-2025 роках). Це є позитивною тенденцією, оскільки зменшує валютні ризики як для банків, так і для позичальників. Причиною такого зсуву є як регуляторна політика Національного банку України, спрямована на дедоларизацію економіки, так і підвищена волатильність валютного курсу.



Рис. 2.4. Динаміка кредитів, наданих клієнтам у 2020-2025 роках, за валютною ознакою, млн грн

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Позитивним є зміцнення фінансової стійкості кредитної системи у 2024-2025 роках порівняно з першими роками активних бойових дій. Хоча зниження частки кредитів в іноземній валюті може водночас обмежувати можливості фінансування зовнішньоекономічних операцій суб'єктів господарювання.

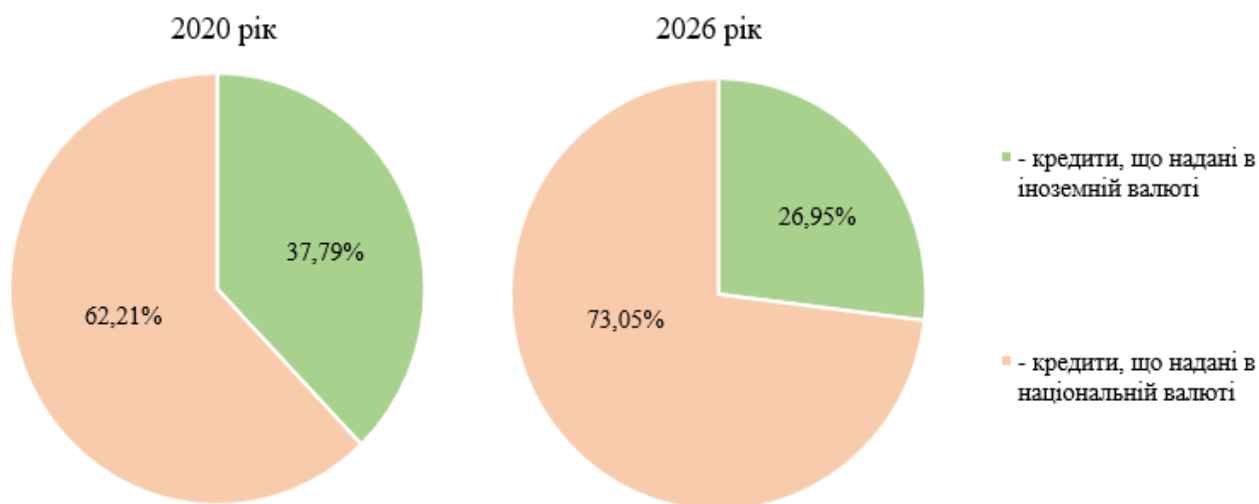


Рис. 2.5. Структура кредитів, наданих клієнтам у 2020 та 2025 роках, за валютною ознакою, %

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Розглянемо структуру кредитів, наданих клієнтам банківського сектору України станом на кінець 2020–2025 рр. (табл. 2.2). Загальний обсяг кредитів, наданих клієнтам, зріс із 960 597 млн грн у 2020 р. до 1 220 332 млн грн у 2025 р., тобто на 259 735 млн грн, що свідчить про поступове відновлення та розширення кредитної активності банків, особливо після зниження обсягів кредитування у 2022–2023 рр.

У розрізі позичальників простежується домінування кредитів суб'єктам господарювання, частка яких хоча й зменшується, але залишається найбільшою (понад 70%). Це підтверджує ключову роль корпоративного сектору у формуванні кредитного портфеля комерційних банків.

У 2025 році відбулося зростання частки кредитів фізичним особам до 28% за рахунок активізації споживчого кредитування, державної підтримки (наприклад, «єОселя»), збільшення карткових лімітів і рефінансування. Це можна вважати позитивним моментом, однак водночас можливе зростання кредитних ризиків у разі погіршення платоспроможності населення.

Кредити, надані органам державної влади, мають незначну частку в загальному обсязі кредитування. Найвищий показник зафіксовано у 2021 р. – 26 973

млн грн, після чого відбулося поступове зниження до 8 677 млн грн у 2025 р. Кредити, надані небанківським фінансовим установам, протягом усього періоду залишалися мінімальними та не мали істотного впливу на загальну структуру кредитного портфеля.

Таблиця 2.2

Обсяги та структура кредитування в Україні в розрізі позичальників у 2020-2025 роках

Показник	Станом на кінець року					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кредити, надані клієнтам, млн. грн	960 597	1 065 347	1 036 213	1 024 678	1 138 032	1 220 332
- кредити, надані органам державної влади	11 641	26 973	24 809	18 349	13 077	8 677
- кредити, надані суб'єктам господарювання	749 335	795 513	801 413	783 690	850 581	869 727
- кредити, надані фізичним особам	199 561	242 633	209 943	222 590	274 272	341 848
- кредити, надані небанківським фінансовим установам	60	228	48	49	102	80
Кредити, надані клієнтам, %	100	100	100	100	100	100
- кредити, надані органам державної влади	1,21	2,53	2,39	1,79	1,15	0,71
- кредити, надані суб'єктам господарювання	78,01	74,67	77,34	76,48	74,74	71,27
- кредити, надані фізичним особам	20,77	22,78	20,26	21,72	24,10	28,01
- кредити, надані небанківським фінансовим установам	0,01	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01

Джерело: склала авторка на основі [69]

Кредити, надані органам державної влади, та ті, що надані небанківським фінансовим установам, майже не відігравали ніякої ролі в структурі кредитного портфеля комерційних банків (рис. 2.6), оскільки мали незначний обсяг.

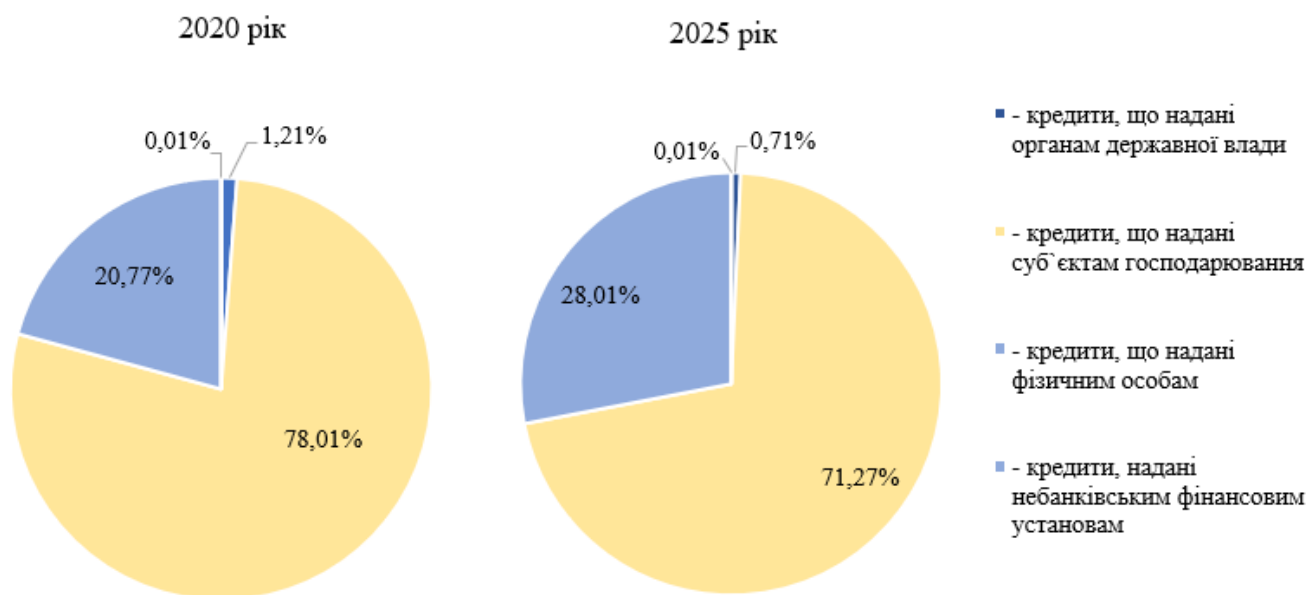


Рис. 2.6. Структура кредитів у 2020 та 2025 роках у розрізі позичальників, %
Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Повертаючись до кредитування промислових підприємств і компаній, доцільно акцентувати увагу на сучасних особливостях щодо цього в Україні.

Однією з ключових форм розвитку кредитування компаній-позичальників та основним інструментом підтримки бізнесу є державна програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%». Вона є важливим інструментом реалізації державної стратегії підтримки національного виробництва в межах ініціативи «Зроблено в Україні». Її ключове призначення полягає в створенні сприятливих умов для розвитку підприємництва шляхом зниження вартості кредитних ресурсів. Ця програма дозволяє компенсувати частину відсоткових ставок, зменшити навантаження на бізнес і знизити кредитні ризики для банків. Участь у програмі «Доступні кредити 5-7-9%» є вигідною як для банків, так і для позичальників, оскільки держава виступає гарантом частини кредиту, а реальний сектор може отримати пільгове фінансування на розвиток, рефінансування або придбання обладнання.

Починаючи з 2024 року, програма була переорієнтована на фінансування інвестиційних проєктів, що мають мультиплікативний ефект для економіки.

Результати державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» в перші 3 роки повномасштабної війни наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» станом на 01.01.2025 р. (накопичувально)

Показник	Значення
Кількість уповноважених банків, од.	46
Кількість кредитних договорів, од.,	104 456
Кількість кредитних договорів за видами діяльності, %:	
сільське господарство	45
торгівля	24
промисловість	21
послуги	7
будівництво	2
інші галузі	1
Сума кредитних договорів, млн грн	366 032
Створені робочі місця, осіб	103 345
Збережені робочі місця, осіб	948 685
Проблемна заборгованість, %	1,62
Сума компенсацій, виплачена ММСП, млн грн	44 853

Джерело: склала авторка на основі [70]

Динамічно зростає обсяг наданих кредитів та укладених договорів у період 2020-2024 рр. за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» (рис. 2.7).

Доцільно зазначити, що з загального обсягу кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» юридичні особи займають 55%. А великі, середні та малі підприємства й компанії – лише 5%, 12% та 30% від загального обсягу кредитування відповідно. Це важливо розуміти, зважаючи на об’єкт цього дисертаційного дослідження.

Відомо, що від початку дії програми (лютий 2020 року) і до квітня 2026 року в межах зазначеної державної програми суб’єкти бізнесу уклали 145,3 тис. договорів на суму 508,2 млрд грн, зокрема в період воєнного стану – 110,5 тис. договорів на 418,6 млрд грн [71].

Крім зазначеного, комерційні банки впроваджують продукти з пришвидшеним розглядом заявок, цифровізацією процесів і мінімальним пакетом документів, щоб зробити доступ до фінансування швидшим і зручнішим.

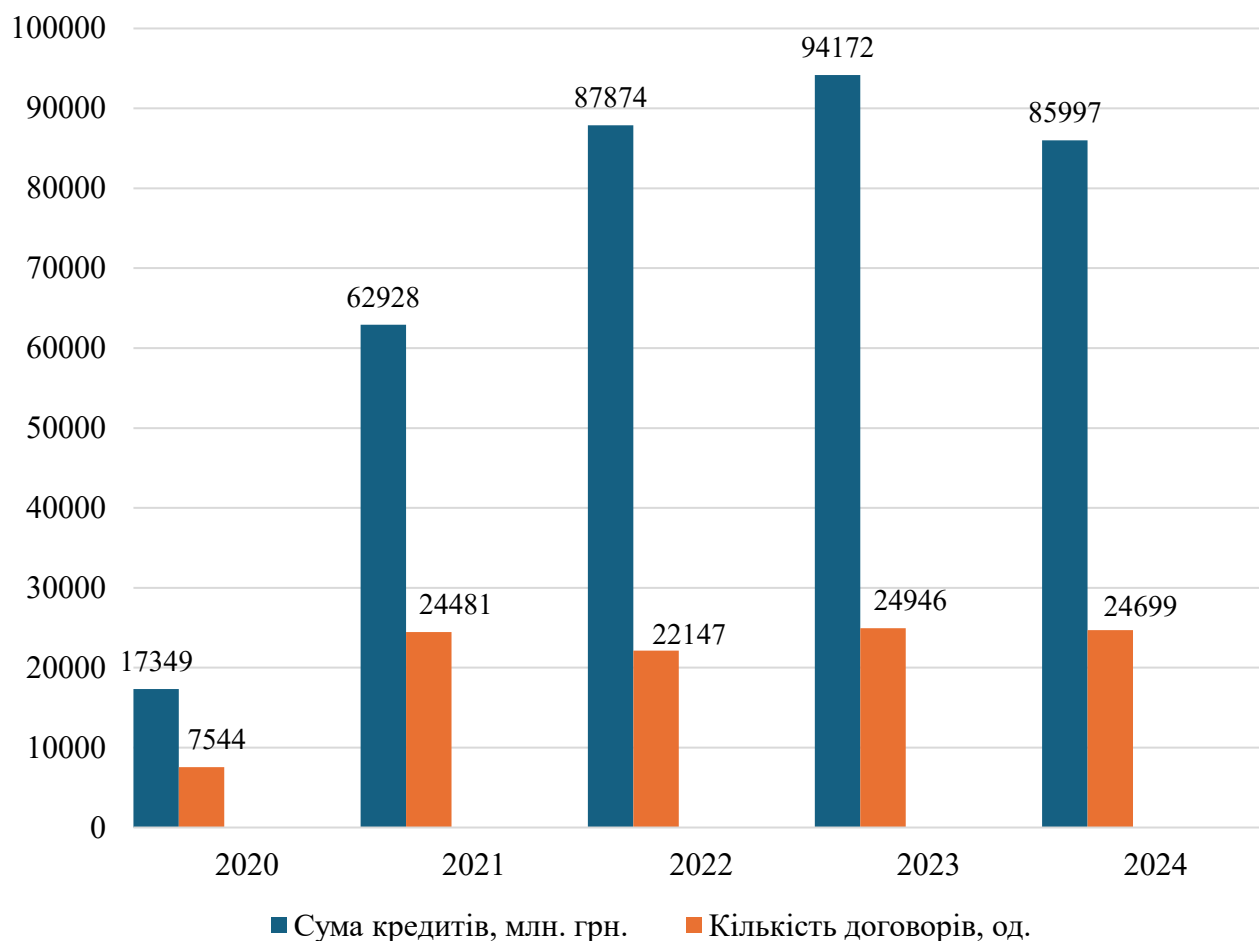


Рис. 2.7. Динаміка зростання обсягу наданих кредитів та укладених договорів у період 2020-2024 рр. за програмою «Доступні кредити 5-7-9%»

Джерело: побудувала авторка на основі [70]

Окрему увагу банки приділяють таким галузям, як аграрний сектор, логістика, торгівля, ІТ, енергетика. Це галузі з відносно стійким попитом і швидким обігом капіталу. Водночас банки обережно ставляться до фінансування великих інфраструктурних чи довгострокових проєктів, де ризики є значно вищими.

Серед обмежень, з якими стикаються позичальники, залишаються жорсткі вимоги до забезпечення, ретельний аналіз кредитної історії та скоринг фінансових

показників. Банки намагаються уникати надмірного ризику в умовах невизначеності.

Також активно працюють інструменти міжнародної підтримки. Програми від Німецького банку KfW «Кредити для реконструкції», проєкт USAID «Інвестиції для стійкого бізнесу», агентства США міжнародного розвитку EBRD та інших донорів забезпечують часткові гарантії або компенсують ризики, пов'язані з військовими діями. Це стимулює комерційні банки України до активнішого кредитування, зменшуючи власне навантаження на капітал. Окрім того, запущено Фонд часткового гарантування кредитів для МСБ, що додатково підтримує підприємців, які не можуть надати класичне майнове забезпечення.

У межах цього дисертаційного дослідження важливим є аналіз кредитування нефінансових корпорацій¹ (підприємства та компанії) за видами економічної діяльності та строками погашення (Додаток Б). Його результати свідчать про наявність суттєвих трансформацій у кредитній політиці комерційних банків України впродовж 2021-2025 рр., що відображають адаптацію економіки до кризових умов і поступове відновлення ділової активності.

Як видно з рис. 2.8, у 2021-2023 роках спостерігалось певне зниження сукупного кредитного портфеля нефінансових корпорацій, що було зумовлено впливом воєнних дій, зростанням ризиків і зниженням інвестиційної активності бізнесу. Водночас у 2024 році відбулося відновлення обсягів кредитування та поступова стабілізація, незважаючи на те, що у 2025 році зафіксовано незначне зниження внаслідок обережної кредитної політики комерційних банків.

Досліджуючи кредитування промисловості, бачимо, що найбільший обсяг кредитних ресурсів традиційно спрямовується в переробну промисловість, що дозволяє отримати вищу додану вартість. У 2025 році обсяг кредитів у цьому секторі набув максимального значення за досліджуваний період. Це свідчить про

¹ Нефінансові корпорації – корпорації, основним видом діяльності яких є виробництво ринкових товарів чи надання нефінансових послуг і які розподіляються на підсектори: державні нефінансові корпорації, приватні нефінансові корпорації, нефінансові корпорації під іноземним контролем [72]. До приватних нефінансових корпорацій в промисловій газузі входять такі компанії як Метінвест, Арселор Міттал Кривий Ріг, Інтерпайп, Ferrexpo та інші.

поступове відновлення виробничого потенціалу та активізацію інвестицій у переробній галузі порівняно з попередніми роками активної війни.

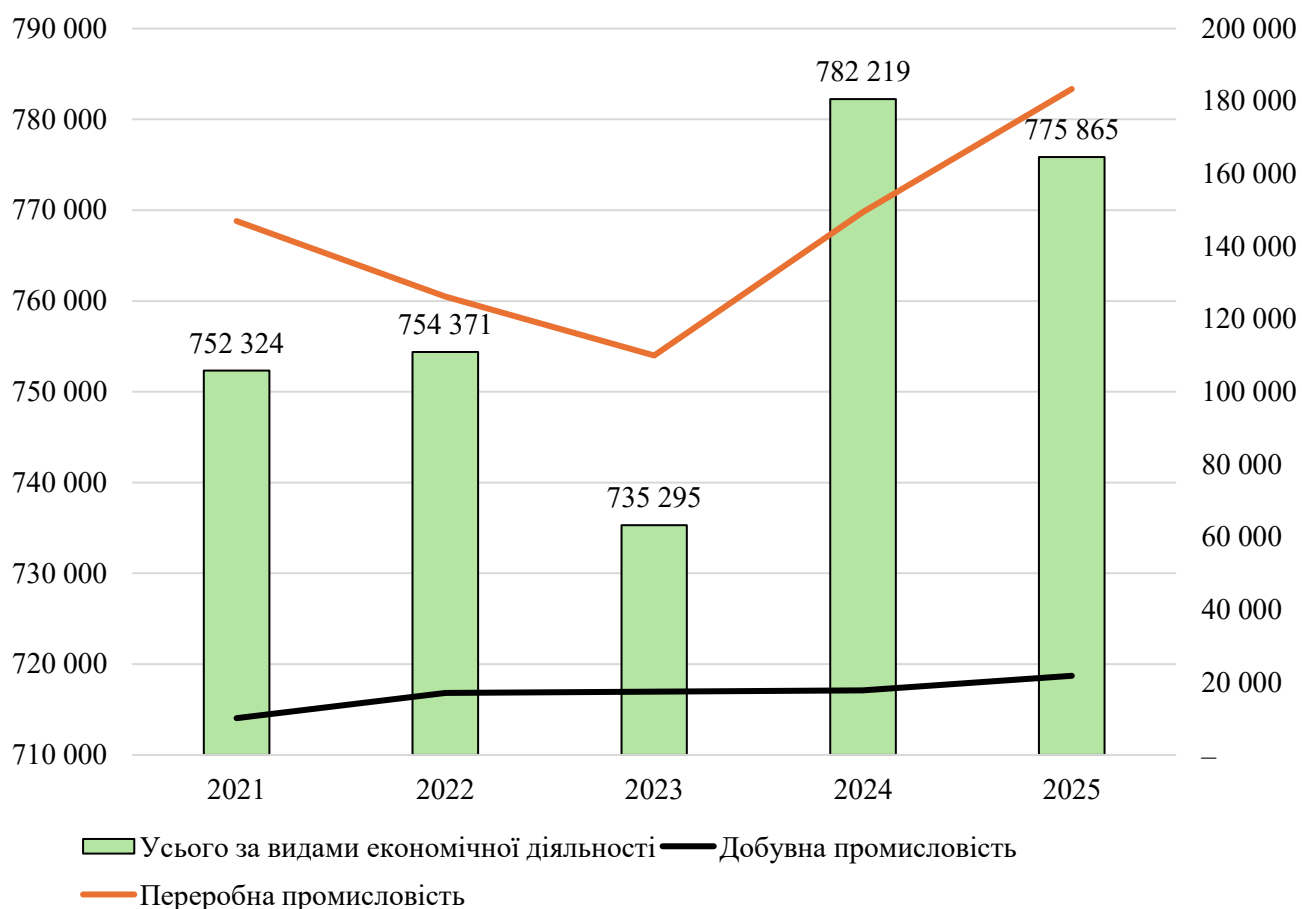


Рис. 2.8. Динаміка обсягів наданих кредитів нефінансовим корпораціям у 2021-2025 роках за видами економічної діяльності

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

У секторі добувної промисловості та розробки кар'єрів динаміка росту кредитних ресурсів була стабільною. Однак частка цього сектору в загальному кредитному портфелі залишається відносно невеликою та супроводжується обмеженою інвестиційною привабливістю.

Був також проведений структурний аналіз за строками погашення кредитів, наданих нефінансовим корпораціям (рис. 2.9). Результати аналізу продемонстрували зміну пріоритетів кредитування.

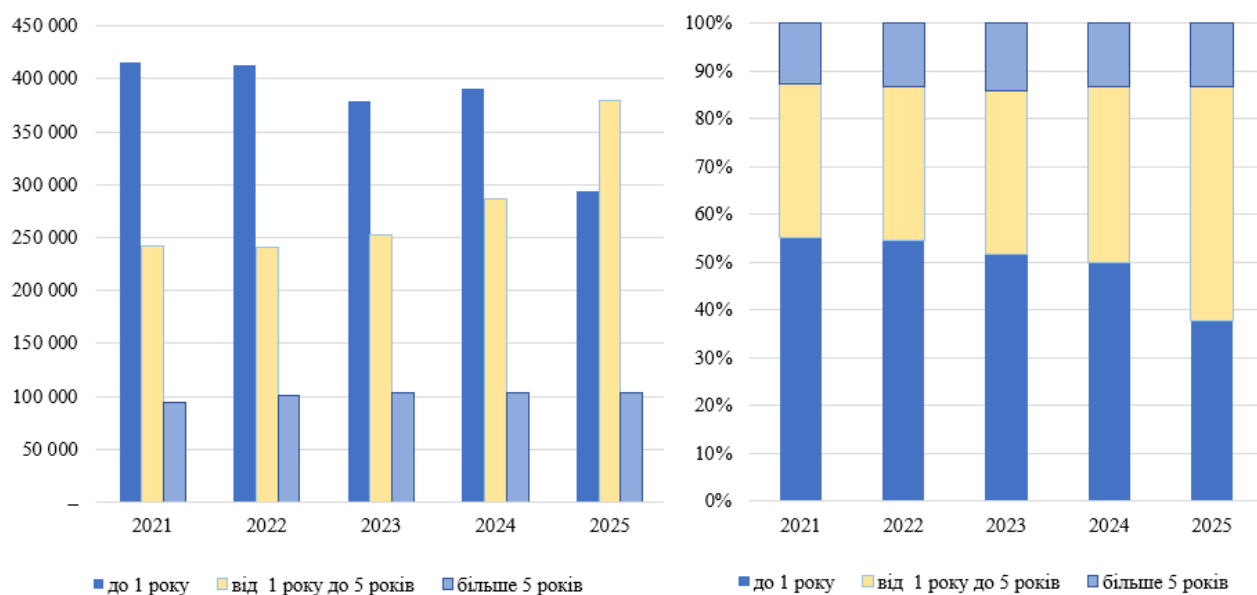


Рис. 2.9. Динаміка та структура наданих кредитів нефінансовим корпораціям у 2021-2025 роках

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Якщо у 2021-2022 рр. домінували короткострокові кредити (до 1 року), то у 2024-2025 рр. спостерігається суттєве зростання частки середньострокових кредитів (від 1 року до 5 років). Така тенденція є позитивною для ринку, оскільки свідчить про відновлення інвестиційного кредитування та підвищення довіри до економічних перспектив. Водночас скорочення короткострокового кредитування одночасно може свідчити як про зростання самостійних можливостей фінансування оборотного капіталу підприємств і компаній, так і про перехід до стратегічного планування, що є позитивним.

Досліджуючи структуру кредитування нефінансових корпорацій добувної й переробної промисловості за строками можна бачити суттєві відмінності в підходах до фінансування цих секторів, а також оцінити зміни, що відбулися під впливом економічних і воєнних чинників. У добувній промисловості структура кредитування характеризується значною волатильністю. У 2022-2024 роках переважало надання короткострокових кредитів видобувним підприємствам, а вже

у 2025 році їхня частка суттєво скоротилася на користь середньострокового кредитування.

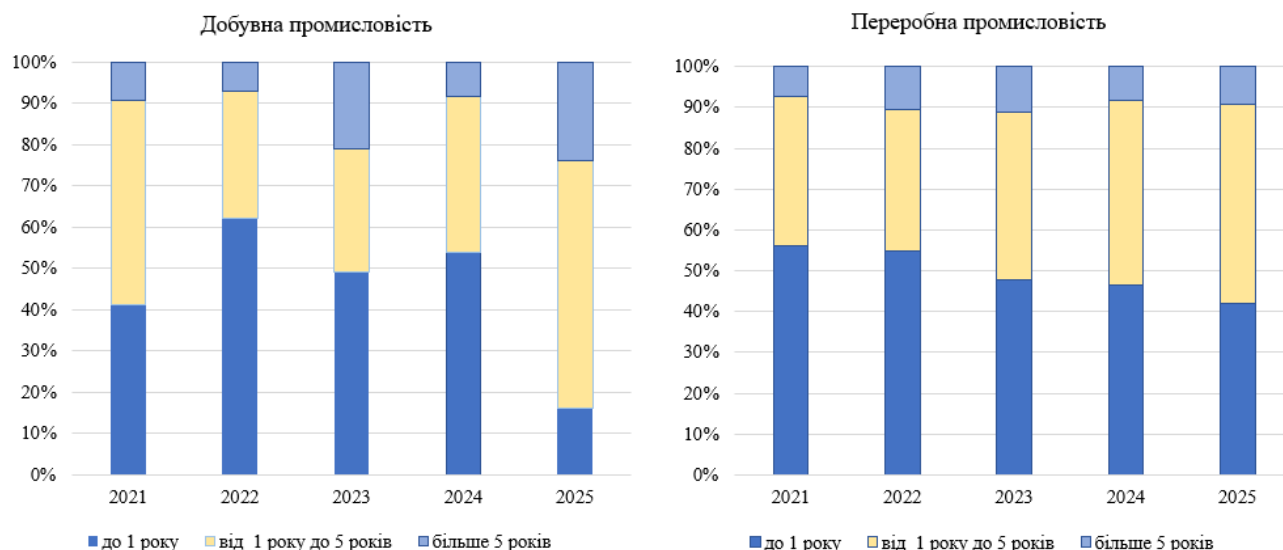


Рис. 2.10. Структура наданих кредитів нефінансовим корпораціям добувної й переробної промисловості у 2021-2025 роках

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Це говорить про перехід до більш інвестиційно орієнтованого фінансування та про наявність проєктів із тривалим циклом окупності, що є характерним для добувної галузі. З іншого боку, для комерційних банків зростання частки кредитування понад рік може привносити певний ризик унаслідок невизначеності в середньостроковій перспективі.

У переробній промисловості, на відміну від цього, структура кредитування була більш стабільною та збалансованою. Вона також тяжіє до зниження короткострокових кредитів, однак поступово: з 56% у 2021 році до 42% у 2025 році. Одночасно зростала частка середньострокового кредитування й у 2025 році досягла майже половини від загального обсягу. Отже, є усвідомлене зміщення акценту з фінансування оборотного капіталу на підтримку переважно середньострокових проєктів, що можна вважати позитивним сигналом для економіки країни.

Потрібно також акцентувати увагу на тому, що нерівномірність процесу кредитування між окремими галузями вказує на необхідність диференційованого підходу до кредитної політики підприємств і компаній з урахуванням специфіки кожного сектору.

Узагальнюючи розглянуте, можна встановити основні тенденції на ринку кредитування:

- відновлення активності після значного спаду в 2022-2023 роках, спричиненого повномасштабною війною;
- переорієнтування на внутрішній ринок: компанії адаптуються до нових логістичних ланцюгів і попиту;
- державна підтримка, зокрема державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», стимулюють попит на фінансування;
- стабілізація та поступове нарощення середньо- й довгострокового кредитування;
- упровадження ESG-концепції в стратегію підприємств і компаній для сталого розвитку країни.

Як було вище зазначено, одним із найважливіших напрямів діяльності банківських установ є управління кредитним портфелем, який становить основу активів банку та формує джерело його прибутковості. Якість кредитного портфеля є визначальним чинником фінансової стійкості банку, рівня його ризикованості та довіри з боку клієнтів, партнерів і регулятора. Зростаюча роль управління кредитними ризиками в сучасному банківському менеджменті обумовлює необхідність глибокого аналізу не лише динаміки та структури кредитного портфеля комерційних банків, а й простроченої заборгованості. Зважаючи на це, доцільно розглянути сучасну ситуацію якості кредитного портфеля на ринку України за часткою непрацюючих кредитів (табл. 2.4).

Аналіз якості кредитного портфеля є особливо важливим для підтримання фінансової стабільності комерційних банків і забезпечення ефективного кредитного процесу.

Таблиця 2.4

Динаміка кредитного портфеля на ринку України у 2024-2025 роках за
часткою непрацюючих кредитів

Кредитні операції	Станом на кінець року					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кредити корпоративному сектору, млн грн	795 405	835 658	847 586	828 444	891 619	880 337
непрацюючі кредити, млн грн	371 157	301 665	363 321	365 532	347 379	149 570
частка непрацюючих кредитів, %	46,66	36,10	42,87	44,12	38,96	16,99
Кредити фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями), млн грн	208 383	256 291	224 260	240 825	295 563	368 653
непрацюючі кредити, млн грн	58 230	43 210	68 272	56 636	45 771	39 727
частка непрацюючих кредитів, %	27,94	16,86	30,44	23,52	15,49	10,78
Міжбанківські кредити, депозити (за винятком коррахунків), млн грн	34 057	30 581	36 917	43 144	97 918	102 063
непрацюючі кредити, млн грн	984	256	4	0	0	0
частка непрацюючих кредитів, %	2,89	0,84	0,01	0,00	0,00	0,00
Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування, млн грн	11 734	27 037	24 800	18 361	13 151	8 685
непрацюючі кредити, млн грн	0	0	507	191	67	13
частка непрацюючих кредитів, %	0,00	0,00	2,04	1,04	0,51	0,15
Усі кредити, млн грн	1 049 579	1 149 567	1 133 563	1 130 774	1 298 250	1 359 738

Джерело: склала авторка на основі [69]

Як свідчать дані щодо частки непрацюючих кредитів (NPL), у період 2020-2025 рр. відбулося суттєве покращення ситуації: у корпоративному секторі цей

показник знизився з понад 46% у 2020 році до близько 17% у 2025 році, а в сегменті фізичних осіб — з 30,44% у 2022 році до близько 11% на кінець аналізованого періоду (рис. 2.11). Інші складові не впливали на формування розміру та частки непрацюючих кредитів, оскільки або були відсутні, або занадто малі за розміром.

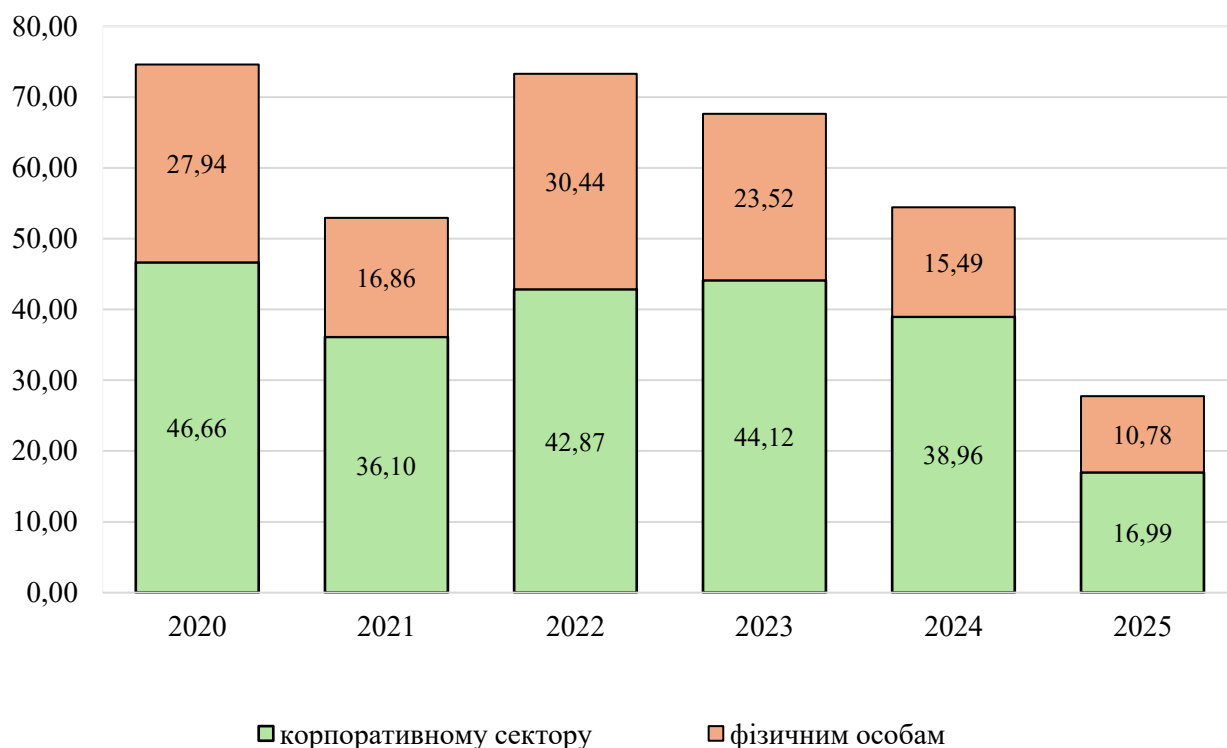


Рис. 2.11. Динаміка частки непрацюючих кредитів (NPL) комерційних банків у 2020-2025 рр., %

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Що стосується аналізу непрацюючих кредитів у корпоративному секторі економіки, то тут тенденції є дуже позитивними. У 2025 році обсяг NPL скоротився на 57% порівняно з попереднім роком, і тенденція скорочення спостерігалася достатньо тривалий період. Водночас обсяги кредитування поступово зростали (рис. 2.12). Поєднання зростання кредитування зі скороченням частки непрацюючих кредитів вказує на якісні зміни в управлінні кредитним ризиком і підтверджує необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання кредитоспроможності позичальників, зокрема з урахуванням ESG-компонентів.

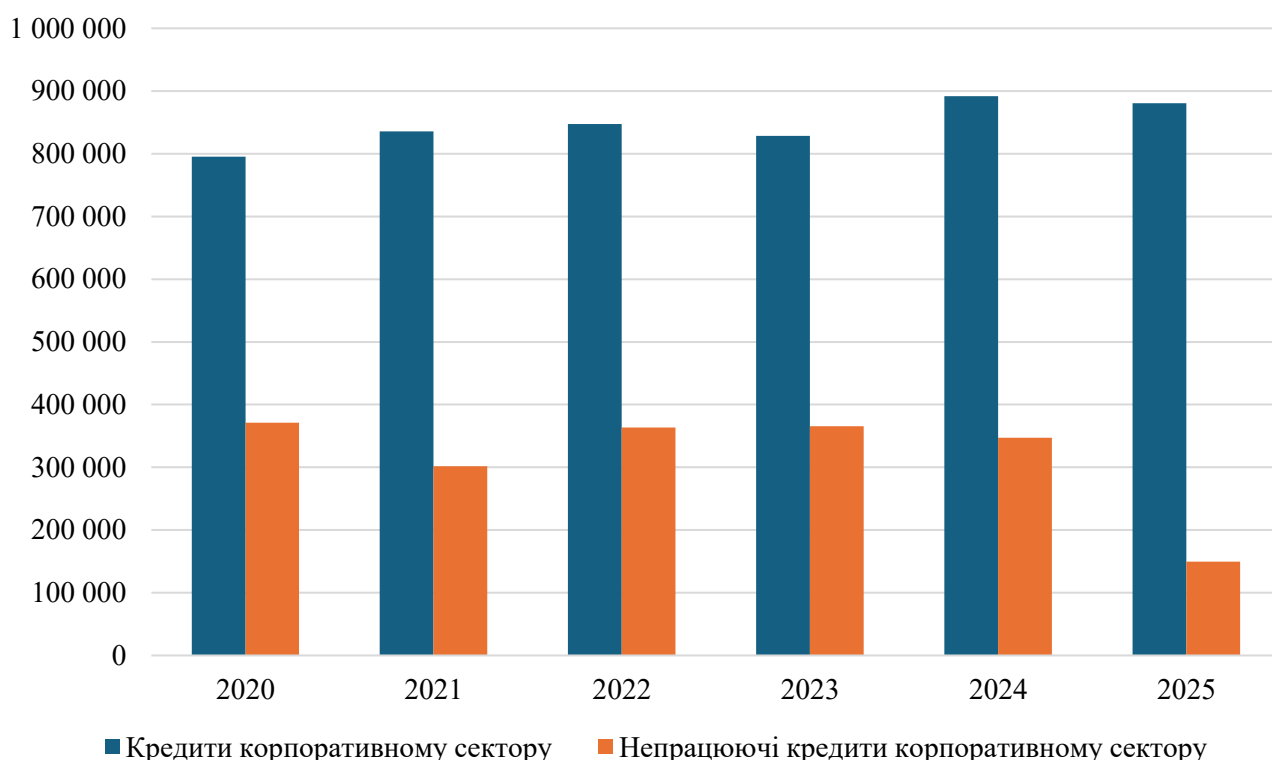


Рис. 2.12. Динаміка обсягів кредитування та непрацюючих кредитів (NPL) у корпоративному секторі економіки України, млн грн

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Також, причинами зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) можна розглядати активну роботу комерційних банків із реструктуризації заборгованості, списання проблемних активів і покращення підходів до оцінювання кредитоспроможності позичальників. Після шоку 2022 року можна спостерігати й надалі фінансову стабілізацію банківської системи. Важливу роль у цьому процесі має міжнародна фінансова підтримка [38]. Водночас зниження частки проблемних кредитів у 2025 році пов'язане і з активізацією розвитку кредитування на тлі нових бізнесових інтересів, реалізації нових проєктів, виходу з ринку фінансово неспроможних підприємств і покращення економічної ситуації в країні порівнянно з 2022-2023 роками. Це автоматично зменшує питому вагу NPL у загальному кредитному портфелі.

Наявність непрацюючих кредитів негативно впливає на фінансову стійкість комерційних банків і формує кредитні ризики. Національний банк України

здійснює регуляторні заходи, визначаючи пруденційні показники (нормативи), наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Пруденційні нормативи кредитного ризику по системі банків України у
2025-2025 роках

Норматив		За станом на кінець року					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
H7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%)	19,14	18,60	17,80	15,53	15,09	16,29
H8	Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	87,39	72,35	86,33	63,13	66,53	88,69
H9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 25%)	4,10	3,71	2,81	1,08	1,57	3,18

Джерело: склала авторка на основі [69]

Оцінювання дотримання комерційними банками нормативів кредитного ризику показує, що загалом показники перебувають у межах установлених вимог, що свідчить про відносно високий рівень контролю за ризиками. Це забезпечує стабільність банківської системи. Проте періодичні коливання нормативів можуть вказувати на збереження певних ризиків концентрації кредитного портфеля.

Динамічні зміни в кредитуванні та кредитних ризиках безпосередньо впливають на формування та динаміку процентних доходів і чистого прибутку комерційних банків (Додаток В, рис. 2.13).

Наведені дані демонструють загальне зростання процентних доходів і чистого процентного доходу, що є наслідком як розширення кредитування, так і зростання відсоткових ставок на тлі інфляційних процесів і росту валютних курсів. Шок 2022 року суттєво зменшив чистий прибуток, отриманий банківською системою, проте відновлення економіки вже у 2023 році забезпечило стрімке його зростання. Можливості банківського сектору нарощувати прибутки створює передумови для

подальшого кредитування економіки. Водночас залежність прибутків від процентних доходів підсилює ризики, викликані війною та невизначеністю, що потребує додаткових інструментів управління в стратегічній перспективі.

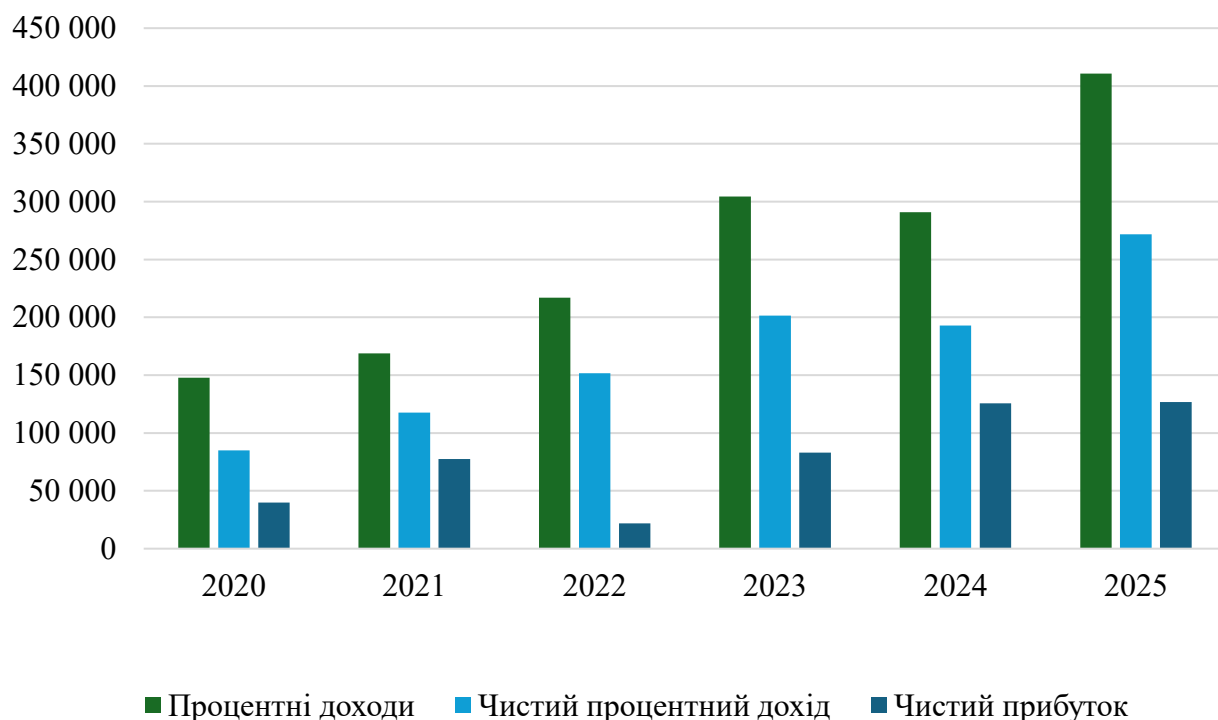


Рис. 2.13. Динаміка процентних доходів, чистого процентного доходу та чистого прибутку комерційних банків у 2020-2025 роках, млн грн

Джерело: побудувала авторка на основі [69]

Отже, хоча ситуація на ринку кредитування поступово покращилася порівняно з 2022 роком, безпекові фактори та можливі непрогнозовані воєнні шоки залишаються основними на перспективу 2026 року. А продовження покращення ситуації на ринку кредитування й надалі буде безпосередньо залежати від продовження й тривалості війни, економічної та безпекової ситуації в Україні, розвитку бізнесу й фінансової підтримки міжнародних суб'єктів.

Загалом для мінімізації NPL і кредитних ризиків, зростання прибутковості кредитування можна окреслити декілька базових підходів управління діяльністю банків у сфері кредитування в стратегічній перспективі:

- ґрунтовне врахування макроекономічних умов, політичної ситуації та рівня безпекових ризиків, що дозволяє банкам приймати більш зважені кредитні рішення;
- диверсифікація кредитних ризиків шляхом формування портфеля з великої кількості відносно невеликих позик замість концентрації кредитних ресурсів у кількох значних проєктах;
- комплексне вивчення фінансового стану позичальників із залученням даних відкритих реєстрів, аналітичних платформ і бюро кредитних історій, інших джерел, що підвищує якість оцінювання його кредитоспроможності;
- активне впровадження цифрових інструментів оцінювання ризиків і скорингових моделей, що дає змогу прискорити прийняття рішень і мінімізувати суб'єктивний фактор у кредитному процесі.

Проведений аналіз дозволив окреслити актуальний стан ринку кредитування та підкреслив необхідність удосконалення підходів до оцінювання кредитоспроможності позичальників і необхідність посилення управління кредитними ризиками.

Опрацювання літературних джерел [73-82] дозволяє стверджувати, що особливості функціонування кредитного ринку зумовлюють потребу в більш точних, комплексних та адаптивних методиках оцінювання фінансового стану промислових підприємств і компаній. У зв'язку з цим, розглянемо методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, що передбачає аналіз наявних моделей, їхніх переваг і недоліків, а також обґрунтування вибору інструментарію для подальшого дослідження.

2.2. Аналіз методичних підходів до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній

Як уже було зазначено, елементом індивідуального кредитного ризику є конкретний клієнт банку, а саме позичальник. Оцінювання індивідуального кредитного ризику включає аналіз і вивчення кредитоспроможності кожної

компанії-позичальника окремо: а саме його особисті можливості в повному обсязі та своєчасно розрахуватися за взятими зобов'язаннями. Існують різні методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній (рис. 2.14), вибір яких залежить від мети аналізу, особливостей операційного циклу підприємства та необхідності прогнозування ймовірності дефолту в довгостроковій перспективі.

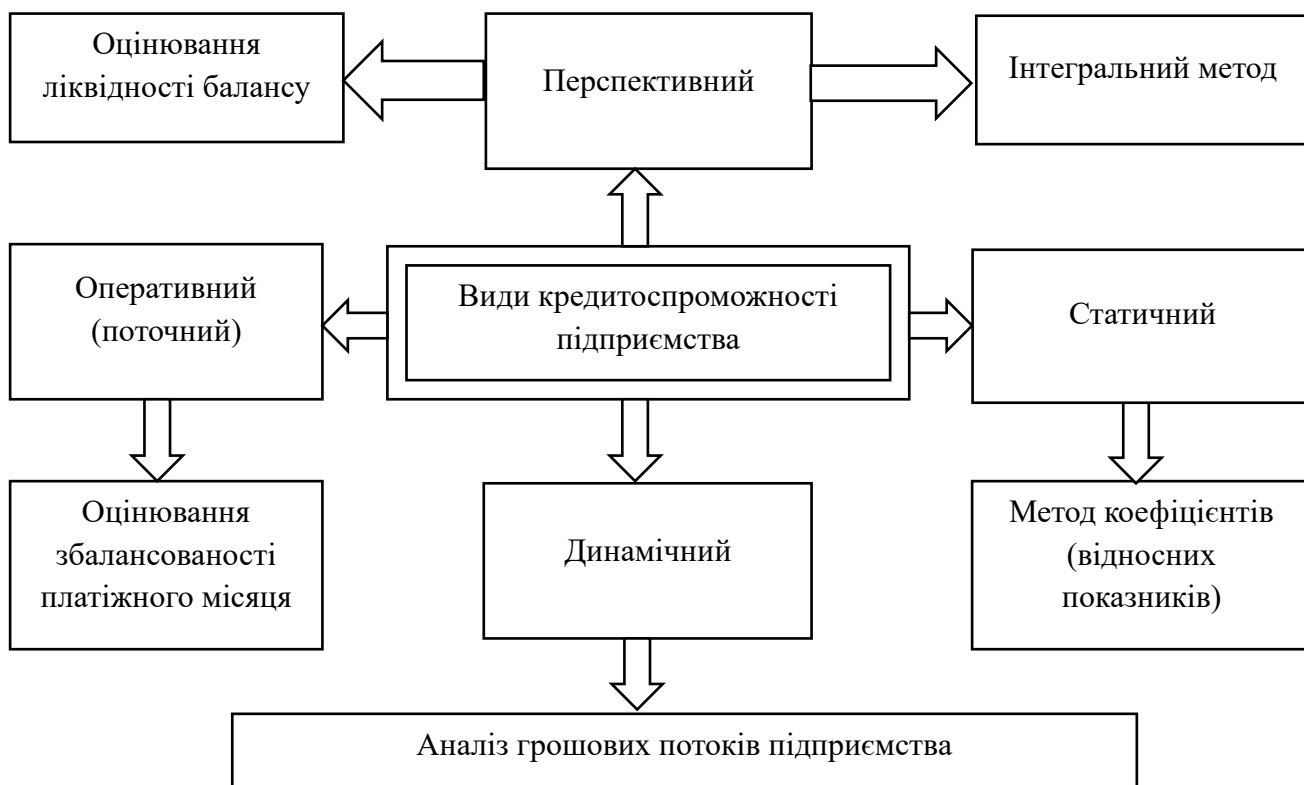


Рис. 2.14. Методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній

Джерело: склала авторка на основі [66;83;84]

Розроблення та вдосконалення методики оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника, а також методики ймовірності дефолту підприємства знайшли широке відображення в працях вітчизняних науковців. Зокрема, В.А. Бова досліджував підходи до оцінювання кредитоспроможності підприємств із урахуванням галузевої специфіки та фінансової стійкості. У своїх працях

акцентував увагу на інтегральних показниках і комплексному аналізі фінансових коефіцієнтів [85].

О.А. Ліснічук займалася вдосконаленням методики аналізу фінансового стану підприємств для визначення їх кредитного ризику. Пропонувала адаптацію зарубіжних моделей до умов української економіки [86].

О.П. Ніколов досліджував методичні засади аналізу платоспроможності підприємств і оцінювання ризику неповернення кредитів. Запропонував удосконалення системи фінансових індикаторів для оцінювання кредитного ризику [87].

А.Ю. Погребняк розглядав питання діагностики фінансового стану підприємств і прогнозування банкрутства. Його підходи базуються на поєднанні класичних коефіцієнтів і сучасних аналітичних методів [88].

О.С. Хринюк досліджував проблеми фінансової стійкості підприємств і оцінювання їхнього кредитного потенціалу. Пропонував удосконалені підходи до аналізу ліквідності та платоспроможності [89].

С. О. Черкасова працювала над методиками оцінювання кредитоспроможності підприємств та управління кредитними ризиками. Значну увагу приділяла інтегральним моделям і системному аналізу фінансових показників [90].

О.О. Терещенко – один із провідних українських дослідників у сфері фінансової діагностики підприємств. Запропонував власні методики оцінювання кредитоспроможності та моделі прогнозування банкрутства, адаптовані до українських умов [91].

А.В. Матвійчук розробляв економіко-математичні моделі оцінювання кредитоспроможності та банкрутства підприємств. Значну увагу приділяв використанню нейронних мереж і дискримінантного аналізу для прогнозування дефолту [92].

Значний внесок у розвиток концептуальних підходів до визначення ймовірності дефолту підприємства зробили зарубіжні фахівці, чії розробки стали підґрунтям для сучасних економічних досліджень, зокрема Е. Альтман розробив відому модель Z-score, яка базується на багатофакторному дискримінантному

аналізі та фінансових коефіцієнтах для прогнозування банкрутства. Його підхід став основою більшості сучасних моделей оцінювання ймовірності дефолту [93].

В. Бівер запропонував одновимірний аналіз фінансових коефіцієнтів для прогнозування банкрутства підприємств. Його дослідження показали, що окремі фінансові показники можуть ефективно сигналізувати про фінансові труднощі задовго до дефолту [94].

Р. Ліс розробив модель прогнозування банкрутства на основі фінансових коефіцієнтів, адаптовану для європейських підприємств. Його підхід є модифікацією дискримінантного аналізу з урахуванням специфіки ринків [95].

Г. Спрінгейт створив модель S-score, використовуючи багатofакторний дискримінантний аналіз і відібравши 4 ключові фінансові коефіцієнти з 19 можливих. Модель показала високу точність прогнозування фінансової неспроможності підприємств [96].

Р. Таффлер розробив модель прогнозування банкрутства, що базується на статистичному аналізі великої кількості фінансових показників. Його підхід широко застосовується для оцінювання ризиків у промислових компаніях [97].

Н. Чессер запропонував модель оцінювання кредитоспроможності, орієнтовану на аналіз грошових потоків і фінансових коефіцієнтів. Його підхід дозволяє оцінювати ризик дефолту з урахуванням ліквідності та здатності генерувати прибуток [98].

Практика кредитування виокремлює низку критеріїв кредитоспроможності, закладених в основу методики оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника, що ми узагальнили та відобразили на рис. 2.15. Дані свідчать, що зазвичай методики оцінювання кредитоспроможності враховують внутрішнє середовище функціонування позичальника.

Аналіз наведеної таблиці відображає класичні методи оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника на основі методів коефіцієнтного та комплексного аналізу згідно з вітчизняними та світовими практиками. З огляду на актуальність, концепція наведеної методики є фундаментом оцінювання

кредитоспроможності позичальника, проте в умовах сталого розвитку сучасної банківської практики вони є неповними й потребують удосконалення.

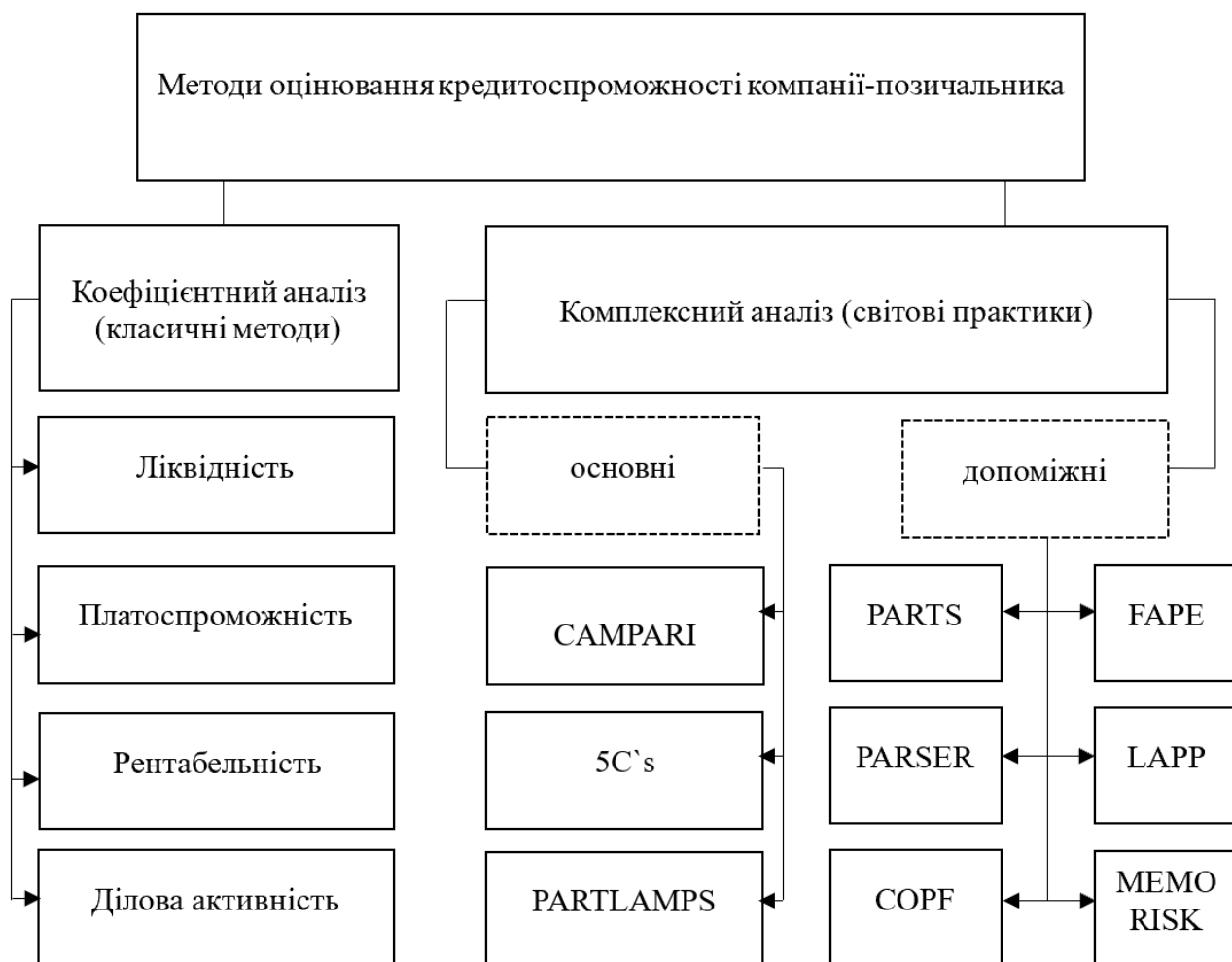


Рис. 2.15. Методи оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній

Джерело: розробила авторка на основі [22;39;66;79;91;92]

Методики «5C's» та CAMPARI – це основа кредитного аналізу, які широко використовуються у світі як якісні експертні моделі. «5C's» фокусується на оцінювання самого позичальника і його середовища та включають такі елементи: Character – ділова репутація; Capacity – здатність погасити кредит; Capital – достатність капіталу; Collateral – наявність забезпечення, застави; Conditions – економічні умови, перспективи розвитку. Методика CAMPARI є більш поширеною

та має сильніший акцент на параметрах кредитної угоди та інтересах банку. Складові цієї методики: Character – ділова репутація; Ability – здатність до погашення кредиту; Margin – розмір відсотків за кредитом; Purpose – мета використання кредиту; Amount – сума кредиту; Repayment – умови погашення; Insurance – забезпечення, страхування.

Методика PARTLAMPS є однією з найбільш деталізованих класичних систем, оскільки розбиває процес аналізу на 9 ключових напрямів. Це дозволяє співробітникам банку глибоко проаналізувати не лише фінансові показники, а й правові та управлінські аспекти діяльності клієнта. Елементи методики включають: Purpose – мета використання кредиту, Amount – розмір кредиту, Repayment – умови погашення кредиту, Time – період кредитування, Laws – юридичне оформлення угоди, Accounts – оцінювання платежів за кредитом, Management – якість менеджменту, Profitability – рентабельність підприємницької діяльності, Security – забезпечення кредиту.

Допоміжні методики LAPP, FAPE, PARSER, MEMO RISK, COPF, PARTS уважаються розширенням основних моделей. У сучасних процесах оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній вони майже не використовуються. Комерційні банки трансформують критерії наведених методик у математичні моделі оцінювання кредитного ризику, розраховуючи ймовірність дефолту, банківські втрати при настанні дефолту позичальника і, як наслідок, збільшення резервів під невикрадений кредит і зменшення прибутковості.

Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості промислових підприємств і компаній доцільно розглядати як методичний підхід до комплексного оцінювання фінансового стану компанії-позичальника, що передбачає використання сукупності фінансових коефіцієнтів і параметрів. Узагальнення результатів такого аналізу покладено в основу формування інтегрального показника, який відображає загальний рівень фінансової стійкості та кредитоспроможності підприємства.

На нашу думку, велику увагу слід приділяти попередньому моніторингу діяльності потенційного позичальника та прогнозуванню ризику неповернення кредиту під час кредитування. Для цього відповідальний співробітник банку

повинен провести аналіз фінансового стану клієнта з повною відповідальністю та з урахуванням відповідних показників кредитоспроможності, структури балансу та динаміки змін його основних показників.

Розглянемо моделі ймовірності дефолту/банкрутства компанії-позичальника, які становлять основу сучасного інструментарію ризик-менеджменту в комерційному банку (рис. 2.16). Аналіз зазначених методик є необхідним для обґрунтування вибору оцінювання стійкості промислових підприємств у мінливому економічному середовищі.

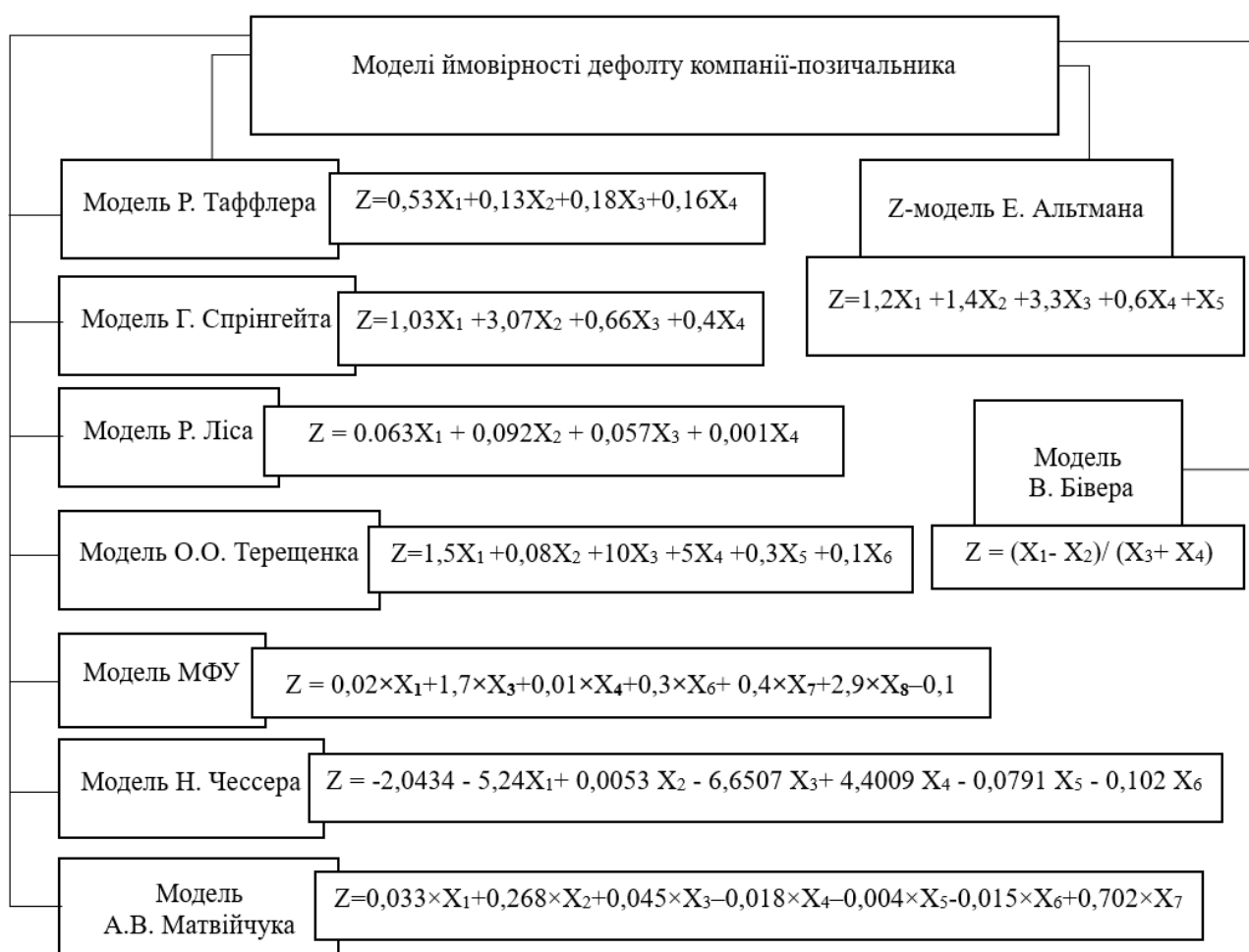


Рис. 2.16. Моделі ймовірності дефолту промислових підприємств і компаній
Джерело: узагальнила авторка

З огляду на узагальнення зазначених моделей, можна сказати, що вони відображають різні підходи до оцінювання кредитного ризику та базуються на

використанні фінансових індикаторів. Їх порівняльний аналіз дозволяє визначити рівень точності, адаптивності та практичної придатності в умовах сучасного економічного середовища. Переваги та недоліки моделей систематизовано в додаток Г.

Для наукових досліджень і практичної роботи сучасного банківського сектору представлені методики оцінювання кредитоспроможності та моделі визначення ймовірності дефолту промислових підприємств і компаній є лише базовим етапом, який необхідно доповнювати математичним інструментарієм і новими нефінансовими метриками ризику. Жодна з вищевказаних методик не враховує екологічні, соціальні та управлінські критерії. Відсутність ESG-чинників у вищенаведених методиках – це критичний недолік при кредитуванні компанії-позичальника. Сьогодні оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній все частіше вимагає інтеграції ESG-компонентів у математичну модель кредитного ризику, оскільки ESG-ризики прямо впливають на фінансову стійкість підприємства.

З огляду на зазначені недоліки традиційних підходів, актуальним є звернення до чинної нормативно-правової бази, яка регламентує оцінювання кредитного ризику та визначає базові вимоги до аналізу кредитоспроможності позичальників. Вивчення національних регуляторних підходів дозволяє окреслити сучасні стандарти оцінювання та визначити можливості їхнього подальшого вдосконалення з урахуванням ESG-чинників. У цьому контексті доцільно розглянути положення, установлені Національним банком України.

На сьогодні основним нормативно-правовим актом, що регулює процес оцінювання кредитного ризику позичальника, є Постанова Правління НБУ № 351 від 30.06.2016 р. «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» [58]. Згідно з положення, комерційний банк здійснює оцінювання фінансового стану компанії-позичальника за допомогою розрахунку інтегрального показника Z за такою формулою:

$$Z = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i x_i, \quad (2.1)$$

де Z – інтегральний показник; x_i – показники, що визначаються на підставі фінансових коефіцієнтів, розрахованих за даними фінансової звітності компанії-позичальника встановлених діапазонів НБУ для кожного фінансового показника; β_i – коефіцієнти логістичної моделі, що визначаються з урахуванням вагомості показників; β_0 – вільний член логістичної моделі, значення якого актуалізується НБУ; n – кількість показників.

Інтегральний показник Z може бути представлений у формі скорингової оцінки або комплексного рейтингу, який дозволяє комерційним банкам приймати рішення щодо кредитування на основі рівня ризику неповернення (імовірності дефолту).

Модель розрахунку інтегрального показника промислових підприємств і компаній обирається залежно від характеру зайнятості, що визначається на підставі наданої ним інтерпретації даних у фінансовій звітності за останній звітний рік у розрізі структури доходів, виходячи з найбільшого значення питомої ваги доходу від конкретного виду діяльності, чистого доходу, у загальній сумі виручки отриманого від реалізації продукції, товару або послуги тощо.

Важливо зазначити, що перед розрахунком інтегрального показника Z , на етапі попередньої перевірки оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника, використовується алгоритм розрахунків фінансових показників (Додаток Д). Основними критеріями для попереднього розрахунку оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній є:

1. DSCR – це ключовий показник кредитоспроможності, який демонструє здатність підприємства генерувати достатньо готівки для повного та своєчасного погашення кредитних зобов'язань. Він показує, у скільки разів операційний прибуток перевищує витрати на обслуговування боргу (тіло кредиту + відсотки), і

розраховується як EBITDA², поділена на суму річного обслуговування боргу. Вимоги регулятора $K > 1,5$.

2. Коефіцієнт фінансової незалежності (власного капіталу) Equity ratio характеризує структуру капіталу підприємства та його залежність від зовнішніх запозичень. Він відображає ступінь автономії компанії та її здатність покрити збитки власним коштом. Розраховується як співвідношення власного капіталу до загальної вартості активів. Вимоги $K > 20\%$.

3. Чистий фінансовий борг (Net Debt) – це показник реального боргового навантаження компанії з урахуванням наявної ліквідності. Відображає, скільки боргів залишиться в компанії, якщо вона негайно використає всі наявні грошові кошти для їхнього погашення та дозволяє оцінити, за скільки років компанія зможе розрахуватися з боргами, якщо спрямує на це весь свій операційний прибуток.

Варто зазначити, що низький DSCR у видобувних компаній часто корелюється з високими екологічними штрафами або витратами на модернізацію. Тоді як чистий фінансовий борг може зростати через необхідність інвестицій у «зелені» технології, що в короткостроковій перспективі тисне на ліквідність, але в довгостроковій – знижує кредитний ризик.

Установлення нормативних меж для зазначених показників потребує врахування галузевої специфіки промислових підприємств. Зокрема, для видобувної галузі характерним є допущення нижчого рівня коефіцієнта фінансової незалежності (на рівні 0,3-0,4) порівняно із загальноекономічним стандартом (0,5). Це зумовлено високою питомою вагою основних засобів і тривалим інвестиційним циклом. Водночас інтеграція ESG-чинників може виступати коригувальним коефіцієнтом: високий рівень екологічної відповідальності підприємства може нівелювати помірне відхилення від нормативу Net Debt/EBITDA, оскільки знижує ризик накладення санкцій і втрати ринків збуту.

Після проведення попередньої перевірки фінансових індикаторів здійснюється перехід до розрахунку інтегрального показника Z (Додаток Е), який узагальнює

² EBITDA – фінансовий результат підприємства до оподаткування

результати аналізу. На цьому етапі окремі показники підлягають нормалізації та зважуванню з метою приведення їх до єдиної порівняльної бази. Отримане інтегральне значення дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та визначити рівень його кредитоспроможності.

На основі розрахунку інтегрального показника фінансового стану промислових підприємств і компаній здійснюється узагальнене оцінювання їхньої фінансової надійності та визначається клас компанії-позичальника (Додаток Ж). Така класифікація дозволяє систематизувати підприємства за рівнем кредитоспроможності, фінансової стійкості та ризику невиконання зобов'язань, що є важливим елементом прийняття управлінських і кредитних рішень.

Оскільки між класом боржника та кредитним ризиком існує пряма залежність: чим гірша кредитоспроможність компанії-позичальника (низький рівень класу), тим вищий рівень імовірності дефолту, – класифікація компанії-позичальника слугує інструментом оцінювання очікуваних кредитних втрат відповідно до формування розміру резервів під кредитні ризики.

Отже, присвоєння класу боржника є одним із ключових елементів системи оцінювання кредитного ризику, що забезпечує об'єктивну диференціацію позичальників за ступенем надійності. Цей підхід дозволяє комерційним банкам прогнозувати кредитні втрати, оптимізувати структуру кредитного портфеля, зменшувати обсяг проблемної заборгованості та підтримувати фінансову стійкість відповідно до вимог регулятивного нагляду та внутрішньої політики ризик-менеджменту.

Як бачимо, традиційна модель розрахунку інтегрального показника фінансового стану підприємства ґрунтується переважно на фінансових індикаторах та оцінюванні класу позичальника. Як уже зазначалося, на нашу думку, таке оцінювання є неповним без урахування зовнішніх нефінансових ESG-чинників, які можуть істотно вплинути на кредитоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі. Оскільки запропоновано розглядати ESG-концепцію як інструмент сталого розвитку, що забезпечує комплексне оцінювання довгострокових ризиків і можливостей, необхідно визначити, як ESG_{score} буде відображатися в традиційному

оцінюванні кредитоспроможності компанії-позичальника. На думку авторки цього дослідження, доцільно розробити єдиний методичний підхід до визначення кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, включаючи інтегральний показник Z (фінансовий) і показник ESG_{score} (нефінансовий) для загального використання комерційними банками.

Узагальнюючи, слід зазначити, що авторка систематизувала основні методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності підприємств, проаналізувала традиційні фінансові показники та розглянула їхню здатність відображати поточний фінансовий стан компанії-позичальника. Водночас встановлено, що виключно фінансові індикатори не повною мірою відображають довгострокову стійкість підприємств і не враховують нефінансові аспекти їхньої діяльності.

З огляду на зростаючу роль принципів сталого розвитку та посилення вимог регулятора й інвесторів щодо прозорості та екологічно-соціальної відповідальності бізнесу, виникає необхідність розширення традиційних моделей оцінювання. Саме тому подальше дослідження зосереджено на імплементації ESG-показників у математичну модель оцінювання через використання матриці зрілості сталого розвитку, що дозволяє врахувати нефінансові компоненти як складову комплексного оцінювання кредитоспроможності підприємств.

2.3. Квантифікація ESG-компонентів та інтеграція нефінансових показників у модель оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній

За результатами досліджень, авторка визначила низку проблем, що перешкоджають формуванню якісного портфеля та виявила відсутність математичної моделі оцінювання ESG-компонентів, тому запропонувала імплементацію комплексного аналітичного підходу, який інтегрує чинники сталого розвитку в систему банківського оцінювання. Це передбачає перехід до високих стандартів прозорості фінансової та ESG-звітності, що базується на даних аудиту

та ретельному моніторингу рентабельності й ліквідності позичальника, оскільки саме якісна звітність є фундаментом для прогнозування кредитоспроможності промислових підприємств і компаній. Посилене оцінювання кредитоспроможності в сучасних умовах буде охоплювати не лише фінансові показники, а й здатність підприємства адаптуватися до глобальних викликів через упровадження ESG-стратегій, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з кредитуванням промислових підприємств і компаній.

Включення основних ESG-компонентів дозволить не лише оцінювати вплив на довкілля та загальну соціальну відповідальність, але й слугувати практичним інструментом для перевірки відповідності промислових підприємств і компаній вимогам комерційних банків і міжнародних фінансових організацій, таких як ФРП, МФК або Світовий банк.

Основою для побудови математичної моделі ESG_{score} став детальний аналіз актуальної законодавчої та нормативно-правової бази. У процесі дослідження було ретельно вивчено як ключові міжнародні документи, так і внутрішні регуляції, що формують політику сталого розвитку. На основі ґрунтовного аналізу було запропоновано чітке визначення переліку чинників і їхніх аспектів кожного ESG-компонента. Ця класифікація відіграє основну роль, оскільки вона створює методологічну базу, яка в подальшому допомагає виміряти фактичний рівень інтеграції стратегії сталого розвитку в операційну діяльність підприємства через ESG-звітність. При деталізації кожного аспекту з'являється можливість об'єктивно присвоїти кожному чиннику належну кількісну оцінку, розрахувати інтегральний ES-показник і визначити ESG-ризик.

Першим етапом практичної імплементації ESG-компонентів у математичну модель є розроблення комплексної матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній та їх рівнів. Доцільно зазначити, що градація та термінологічне визначення рівнів запропонованої матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній ґрунтуються безпосередньо на поточному стані інтеграції їхньої корпоративної ESG-стратегії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Значення рівнів матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств
і компаній

Рівні матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній		
№ рівня	Назва рівня	Скорочена назва
Рівень 1	Мінімальний	М
Рівень 2	Базовий	Б
Рівень 3	Системний	С
Рівень 4	Інтегрований	І
Рівень 5	Лідерський	Л

Джерело: побудувала авторка

Матрицю зрілості було розроблено на основі Директив Європейського Союзу, методичних рекомендації Фонду розвитку підприємництва, а також чинного законодавства [38;42;43;55;99-103]. Структура розробленої матриці передбачає її розподіл за трьома основними напрямками, а саме оцінювання проводиться по кожному ESG-компоненту окремо: Environment – навколишнє середовище, довкілля (табл. 2.7); Social – соціальна відповідальність (табл. 2.8) і Governance – корпоративне управління (табл. 2.9). Такий поділ дозволяє детально проаналізувати конкретні чинники та аспекти, які були інтегровані компанією-позичальником у свою діяльність. Однак, кожен компонент є взаємозалежним з іншими. У поєднанні всіх трьох складових здійснюється фінальний розрахунок загального показника ESG_{score} з урахуванням вагових коефіцієнтів, який відображає реальний профіль втілення ESG-стратегії в діяльність підприємства.

Аналізуючи методологічний підхід, важливо зазначити динаміку запропонованої моделі: сформований список чинників, аспектів ESG-компонентів є узагальненим, проте не є вичерпним з переліку. У сучасних умовах простежується багато змінних чинників: з'являються нові екологічні виклики, змінюються соціальні стандарти та вдосконалюються практики корпоративного управління. Відповідно, перелік чинників та аспектів, які включають ESG-компоненти залишається, гнучким і відкритим для доповнення. Це дозволить своєчасно адаптувати математичну модель до нових реалій.

Таблиця 2.7

Матриця зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній (Е)

КК	Чинники	Аспекти	Рівні				
			М	Б	С	І	Л
Environment (навколишнє середовище, довкілля)	Вплив на клімат	Адаптація до змін клімату; пом'якшення наслідків зміни клімату; виділення енергії; споживання енергії	1	2	3	4	5
	Вплив на якість атмосферного повітря	Викиди в атмосферне повітря; використання простору	1	2	3	4	5
	Вплив на якість водних об'єктів	Витрата води; скиди у водні об'єкти; видобуток і використання морських ресурсів	1	2	3	4	5
	Готовність до екологічних надзвичайних ситуацій	Наявність і регулярне тестування планів реагування на надзвичайні ситуації (на випадок розливів, неконтрольованих викидів, пожеж)	1	2	3	4	5
	Землекористування та біорізноманіття	Діяльність поблизу екологічно чутливих або природоохоронних територій. Відновлення/рекультивация земель після завершення діяльності. Запобігання поширенню інвазійних видів; використання сировини та природних ресурсів	1	2	3	4	5
	Забруднення	Поводження з небезпечними матеріалами та відходами (азбест, пестициди, агрохімікати, резервуари для пального). Наявність аварійних піддонів, обвалування та систем виявлення витоків, забруднення води; забруднення повітря; забруднення ґрунту; забруднення земельних ділянок; забруднення живих організмів і харчових ресурсів утворення відходів або побічних продуктів; мікропластик	1	2	3	4	5
	Екологічний комплаєнс і дозвільна діяльність	Наявність і дотримання умов екологічних дозволів, дозволу на викиди, спецводокористування, поведження з відходами. Відсутність штрафів і відкритих судових процесів з екологічних питань	1	2	3	4	5
	Запаси природних ресурсів, наявне різноманіття	Приплив ресурсів, включаючи використання ресурсів; відтік ресурсів, пов'язаних із товарами та послугами; прямі чинники впливу втрати різноманіття; вплив на стан видів; вплив на масштаби та стан екосистем; вплив і залежність від екосистемних послуг	1	2	3	4	5

Джерело: побудувала авторка

Таблиця 2.8

Матриця зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній (S)

КК	Чинники	Аспекти	Рівні				
			М	Б	С	І	Л
Social (соціальна відповідальність)	Власна робоча сила та працівники в ланцюжку створення вартості	Наявність і доступність механізму розгляду скарг для працівників; умови проживання працівників; умови праці, баланс між роботою та соціальним життям, здоров'я та безпека; рівне ставлення та можливості для всіх, інші права, пов'язані з роботою (дитяча праця, примусова праця, достатнє житло, приватність)	1	2	3	4	5
	Права людини	Запобігання ГЗН та сексуальним домаганням на робочому місці; належна передбачуваність; ситуації, пов'язані з ризиком для прав людини; уникнення співучасті; дискримінація та вразливі групи; цивільні й політичні права; економічні, соціальні та культурні права; основні принципи та права у сфері праці	1	2	3	4	5
	Охорона праці та безпека життєдіяльності (ОПБЖ); трудові практики	Оцінювання специфічних ризиків на робочому місці (робота на висоті, у замкнених просторах, земляні роботи, електробезпека). Забезпечення та контроль обов'язкового використання засобів індивідуального захисту (ЗІЗ). Реєстрація, розслідування інцидентів та аварій; наймання та трудові відносини; умови праці та соціальний захист; соціальний діалог; охорона праці на робочому місці	1	2	3	4	5
	Споживачі та кінцеві користувачі	Проблеми, пов'язані зі споживачами (добросовісні правила маркетингу, укладання договорів і неупереджене подання інформації, заснованої на фактах); захист здоров'я та безпеки споживачів; стале споживання; обслуговування та підтримка споживачів, розв'язання претензій та суперечок; захист даних і забезпечення конфіденційності споживачів; доступ до послуг першої необхідності; освіта та обізнаність	1	2	3	4	5
	Постраждалі громади / Здоров'я та безпека населення	Безпека дорожнього руху та транспортування небезпечних вантажів у межах громад. Управління ризиками для населення від залучення озброєної охорони. Мінімізація впливу від шуму, пилу, вібрацій та інтенсивного руху транспорту	1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.8

Придбання земель і вимушене переселення	Запобігання фізичному та економічному переміщенню. Механізми компенсації та врегулювання спорів щодо обмеження землекористування або примусового виселення	1	2	3	4	5
Воєнні ризики	Управління ризиками від мінної небезпеки, проведення діяльності поблизу зон бойових дій, надання психологічної підтримки працівникам, облаштування укриття	1	2	3	4	5
Участь у житті громад та їх розвитку	Участь у житті громад; освіта та культура; створення робочих місць і розвиток навичок; розвиток технологій і доступ до них; створення добробуту та доходу; здоров'я; соціальні інвестиції	1	2	3	4	5

Джерело: побудувала авторка

Таблиця 2.9

Матриця зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній (G)

КК	Чинники	Аспекти	Рівні				
			М	Б	С	І	Л
	Середовище організації	Зацікавлені сторони; зовнішні чинники (законодавчі та регламентні вимоги, специфічні галузеві вимоги й угоди, конкуренція, глобалізація, соціальні, економічні, політичні та культурні чинники, інновації); внутрішні чинники (розміри та складність, види робіт і пов'язані з ними процеси, стратегія, види продукції та послуг, дієвість, ресурси, рівні компетентності та знання організації)	1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.9

Governance (корпоративне управління)	Ідентичність організації та лідерство; взаємодія із зацікавленими сторонами та прозорість	Розроблення та виконання Плану залучення зацікавлених сторін. Функціонуючий механізм розгляду скарг для місцевих громад і зовнішніх стейкхолдерів. Публічне розкриття екологічної та соціальної документації; місія; бачення; цінності; культура; політика та стратегія; цілі; обмін інформацією	1	2	3	4	5
	Керування процесами та ресурсами (Система управління)	Наявність комплексної Системи екологічного та соціального управління або відповідних політик. Наявність призначеного кваліфікованого персоналу, відповідального за управління ЕС-ризиками; визначення процесів; відповідальність і повноваження, пов'язані з процесом; керування процесами ; фінансові ресурси; персонал; знання організації; технологія; інфраструктура ; середовище для процесів організації; матеріали, необхідні для забезпечення виготовлення продукції та надання послуг	1	2	3	4	5
	Аналізування та оцінювання дієвості організації	Інвентаризація всіх процесів; вибирання показників дієвості та методу моніторингу всіх процесів; вимірювання, аналізування та оцінювання дієвості; поліпшення процесів; внутрішній аудит	1	2	3	4	5
	Поліпшування, вивчення досвіду та інноваційна діяльність	Поліпшення; вивчення досвіду; інноваційна діяльність	1	2	3	4	5
	Управління відносинами з постачальниками/підрядниками	Інтеграція вимог щодо охорони праці (ОПБЖ) та екологічних стандартів у договори з підрядниками. Моніторинг дотримання підрядниками соціальних та екологічних норм; управління відносинами з постачальниками, включаючи платіжну практику	1	2	3	4	5
	Корупція та хабарництво	Профілактика та виявлення корупції та хабарництва, включаючи навчання, інцидентів; прозорість	1	2	3	4	5
	Доброчесні ділові практики та ділова поведінка	Відповідальне залучення в політику; доброческа конкуренція; пропаганда соціальної відповідальності в рамках ланцюга створення доданої вартості; повага прав власності; корпоративна культура	1	2	3	4	5

Джерело: побудувала авторка

Другий етап імплементації ESG-компонентів у математичну модель полягає у визначенні та обґрунтуванні критеріїв кожного рівня матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній. Критерії рівнів матриці розроблено для визначення реального впровадження формування системи критеріїв у межах розробленої матриці по кожному ESG-компоненту окремо: Environment (табл. 2.10), Social (табл. 2.11), Governance (табл. 2.12), яка виступає фундаментальним інструментом для переходу від якісного опису до кількісного вимірювання, що є критично важливим для забезпечення математичної точності та достовірності результатів моделювання. Зазначені параметри критеріїв розроблено з метою максимально об'єктивної ідентифікації ступеня реального впровадження принципів ESG-стратегії в операційну діяльність промислових підприємств і компаній.

Критерії рівнів матриці зрілості дозволяють забезпечити комплексну верифікацію компанії, а саме: наскільки ефективно кожен окремий ESG-компонент інтегрований у реальні бізнес-процеси компаній. Крім того, застосування критеріїв створює надійне підґрунтя для подальшої параметризації математичної моделі, перетворюючи концептуальні засади сталого розвитку на конкретні змінні, придатні для алгоритмічного обчислення інтегрального ESG-показника. Відповідно, саме на цьому етапі формується основа реального оцінювання здатності підприємства управляти ризиками й генерувати довгострокову вартість, що має визначальне значення для остаточного прийняття рішення стосовно надання кредиту промислового підприємству або компанії.

Процес присвоєння балів кожному чиннику в межах визначених рівнів зрілості базується на методі кількісної шкали. Насамперед, для кожного ESG-компонента авторка сформувала аспекти кожного чинника, що чітко відповідають специфіці кожного рівня розробленої матриці. Оцінювання здійснювалося через переведення якісних ознак у кількісні параметри, де кожному фактичному чиннику ставився у відповідність конкретний бал за попередньо обраною шкалою. Розподіл бальних значень відбувався за принципом логічної прогресії: перехід на вищий рівень зрілості та глибша практична інтеграція принципів сталого розвитку в операційну

діяльність підприємства обумовлювали присвоєння вищого бала, тоді як фрагментарне застосування або повна відсутність таких практик оцінювалося мінімально. Такий алгоритм трансформації опису критеріїв рівнів у їхню числову бальну оцінку забезпечив параметризацію математичної моделі, створивши аналітичне підґрунтя для подальшого розрахунку інтегрального ESG-показника та оцінювання кредитоспроможності з урахуванням нефінансових чинників.

Відповідно до запропонованої методології, оцінювання чинників здійснюється за п'ятибальною шкалою, де кожному чиннику залежно від критерію рівня присвоюється значення від 1 до 5. Зважаючи на те, що кожен ESG-компонент деталізується через 8 чинників, сумарна оцінка за кожним окремим компонентом може становити від мінімальних 8 до максимальних 40 балів. Важливо зазначити, що загальна кількість чинників ESG-компонентів 24, але загальний бал ESG-чинників не є сумарним, відповідно підсумкова оцінка рівня зрілості сталого розвитку підприємства розраховується по кожному компоненту окремо.

Окреме оцінювання кожного ESG-компонента забезпечує більш деталізоване відображення рівня зрілості сталого розвитку підприємства, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони за кожним напрямом, а також сформулювати обґрунтовану основу для подальшого включення ESG-показників у модель оцінювання кредитоспроможності позичальника. Це є важливим, оскільки підприємство може демонструвати високий рівень розвитку за одним компонентом, наприклад управлінським, але водночас мати недостатній рівень екологічної або соціальної зрілості, що має бути враховано банком під час прийняття кредитного рішення.

Крім того, розрахунок оцінки за кожним ESG-компонентом окремо дає можливість банку більш точно ідентифікувати джерела потенційного нефінансового ризику позичальника. Це підвищує аналітичну цінність запропонованої методології, оскільки дозволяє не лише визначити загальний рівень ESG-зрілості підприємства, а й установити, який саме компонент потребує посилення або додаткового контролю.

Таблиця 2.10

Критерії рівнів матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній (Е)

КК	Чинники	Мінімальний	Базовий	Системний	Інтегрований	Лідерський
Environment (навколишнє середовище, довкілля)	Вплив на клімат	Відсутність обліку енергоспоживання. Кліматичні ризики ігноруються	Базовий облік витрат енергії. Виконання мінімальних державних вимог	Регулярний моніторинг викидів парникових газів. Плани енергоефективності	КРІ зі скорочення вуглецевого сліду. Кліматичні ризики інтегровані у бізнес-модель	Кліматичні інновації. Сертифікація за міжнародними стандартами
	Вплив на якість атмосферного повітря	Неконтрольовані викиди. Відсутність очисних споруд	Дотримання гранично допустимих викидів (ГДВ) згідно із законодавством	Регулярний інструментальний моніторинг. Упровадження програм скорочення викидів	Установлення сучасних систем фільтрації. Проактивне зниження викидів нижче норм	Повна відсутність шкідливих викидів. Діяльність як бенчмарк чистого виробництва для галузі
	Вплив на якість водних об'єктів	Неконтрольоване водоспоживання та скиди неочищених вод	Наявність лічильників. Скиди в межах установлених лімітів	Систематичний аналіз якості стічних вод. Плани оптимізації водоспоживання	Упровадження систем оборотного (замкненого) водопостачання. Суворі КРІ економії	Водопозитивний статус. Проєкти з відновлення місцевих водойм та екосистем
	Готовність до екологічних надзвичайних ситуацій	Плани відсутні. Персонал не знає алгоритмів дій під час аварій	Наявні формальні інструкції та базові засоби (вогнегасники)	Затверджені плани. Наявні сорбенти, засоби ліквідації. Регулярні навчання команд	Автоматизовані системи виявлення та оповіщення. Аудит систем безпеки	Спільні масштабні навчання з ДСНС. Інвестиції в превентивні технології запобігання аваріям

Продовження таблиці 2.10

Environment (навколишнє середовище, довкілля)	Землекористування та біорізноманіття	Ігнорування впливу на екосистеми. Деградація земель без відновлення	Використання земель суто в межах правового поля	Моніторинг впливу на флору/фауну. Затверджені плани рекультивації	Стратегія відсутності чистих втрат. Сталий ланцюжок постачання сировини	Лідерство в масштабних проєктах відновлення біорізноманіття
	Забруднення	Змішування відходів. Небезпечні речовини зберігаються з порушеннями	Базове сортування. Укладені договори на вивезення ТПВ і небезпечних відходів	Маркування, обвалування, піддони для хімікатів. Застосування ієрархії відходів	Відмова від токсичних компонентів і мікропластику	Принципи циклічної економіки. Повний контроль життєвого циклу продукту/матеріалу
	Екологічний комплаєнс і дозвільна діяльність	Діяльність без необхідних дозволів. Наявні штрафи, приписи або суди	Дозволи отримуються за фактом вимоги перевіряючих органів	Актуальний реєстр дозволів. Своєчасне оновлення документів. Штрафи відсутні	Регулярний внутрішній аудит комплаєнсу. Випередження змін у законодавстві	Підприємство бере участь у формуванні екологічних стандартів і політики на рівні держави
	Запаси природних ресурсів, наявне різноманіття	Екстенсивне та нераціональне використання природних ресурсів без урахування довгострокових екологічних наслідків	Базовий облік вхідної сировини та площі використання	Програми ресурсозбереження. Аналіз залежності від екосистемних послуг	Упровадження альтернативних/відновлюваних матеріалів. Оцінювання екосистемного капіталу	Регенеративне виробництво, що збагачує природні ресурси, а не виснажує їх

Джерело: побудувала авторка

Таблиця 2.11

Критерії рівнів матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній (S)

КК	Чинники	Мінімальний	Базовий	Системний	Інтегрований	Лідерський
Social (соціальна відповідальність)	Власна робоча сила та працівники в ланцюжку	Погана охорона праці, неофіційне працевлаштування, дискримінація	Виконання базових вимог КЗпП (мінімальна ЗП, робочий час)	Наявний механізм скарг. Контроль умов праці підрядників. Політики рівності	Work-life balans. Програми інклюзії (зокрема. осіб з інвалідністю). Справедлива винагорода	Визнання міжнародних компаній. Глобальні стандарти DEI (різноманітність, рівність, інклюзія)
	Права людини	Ризики порушення прав; ігнорування скарг на домагання	Формальні антидискримінаційні положення в кадрових документах	Навчання персоналу протидії ГЗН. Процедури щодо прав людини	Аудит прав людини в ланцюжку постачання. Захист вразливих груп	Глобальне корпоративне адвокатування прав людини. Відкриті звіти про імпакт
	Охорона праці та безпека (ОПБЖ); трудові практики	Високий травматизм. Відсутність ЗІЗ. Інциденти приховуються	Базові інструктажі. ЗІЗ видаються за нормативами. Офіційне працевлаштування	Оцінювання ризиків на робочих місцях. Системне розслідування причин аварій	Контроль передаварійних ситуацій. Нульовий травматизм	Корпоративна культура на всіх рівнях. Інновації в безпеці (технології, автоматизація небезпечних робіт)
	Споживачі та кінцеві користувачі	Оманливий маркетинг. Ризики для безпеки даних і здоров'я	Виконання Закону про захист прав споживачів	Політики конфіденційності. Прозорий розгляд претензій	Сталий дизайн продукції. Високий ступінь захисту даних. Опитування задоволеності	Навчання споживачів сталому способу життя. Спільне створення безпечних інновацій

Продовження таблиці 2.11

Social (соціальна відповідальність)	Постраждали громади / Здоров'я населення	Конфлікти з громадою (розбиті дороги, шум). Скарги ігноруються	Реагування виключно на офіційні скарги або приписи місцевої влади	Моніторинг впливу (шум, пил). Інструктажі охорони щодо етики спілкування	Управління ризиками. Програми здоров'я для громади	Повна інтеграція інтересів громади. Створення спільної цінності
	Придбання земель і вимушене переселення	Ризики незаконного захоплення. Ігнорування неформальних землекористувачів	Викуп/оренда за законом з виплатою мінімальних державних компенсацій	Добровільні угоди. Справедлива компенсація. Механізм розгляду земельних спорів	Компенсація за вартістю заміщення. Плани відновлення засобів до існування	Програми, що значно покращують рівень життя та економічні можливості переселених осіб
	Воєнні ризики	Ігнорування ризиків. Відсутність укриття	Найявні найпростіші укриття. Формальний інструктаж з безпеки	Облаштовані сховища. Навчання з мінної безпеки. Базова підтримка мобілізованих	Системна психологічна допомога. Гнучкий графік. Бронювання та підтримка родин військових	Комплексні програми реінтеграції ветеранів. Інвестиції в резильєнтність інфраструктури громад
	Участь у житті громад та їхньому розвитку	Повна відсутність участі в житті місцевих громад	Епізодична та несистемна благодійність за запитом	Планові соціальні інвестиції. Співпраця з місцевими навчальними закладами	Стратегічні партнерства. Розвиток місцевих ланцюжків постачання. Створення нових навичок	Системні трансформаційні проєкти (побудова шкіл, лікарень). Лідерство в розвитку регіону

Джерело: побудувала авторка

Таблиця 2.12

Критерії рівнів матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній (G)

КК	Чинники	Мінімальний	Базовий	Системний	Інтегрований	Лідерський
Governance (корпоративне управління)	Середовище організації	Функціонування суб'єкта господарювання в умовах високого ступеня інформаційної асиметрії та ігнорування факторів макроекономічного середовища	Реактивне пристосування до змін законодавства та ринку	Систематичний аналіз середовища (SWOT, PESTLE). Ідентифікація ключових стейкхолдерів	Адаптивність інтегрована в стратегію. Проактивне управління ризиками	Організація сама формує ринкові тренди та галузеві стандарти сталого розвитку
	Ідентичність організації; взаємодія зі стейкхолдерами	Закритість. Відсутність чіткої місії. Ігнорування запитів суспільства	Формальні місія/візія. Оприлюднення лише обов'язкової фінансової інформації	Розроблено план залучення зацікавлених сторін. Діє зовнішній механізм скарг	ESG-цілі є частиною місії. Регулярна публікація нефінансової ESG-звітності	Управління на основі вищих цілей. Абсолютна прозорість і довіра
	Керування процесами та ресурсами (Система управління)	Хаотичне управління. Відсутність відповідальних за екологію/соціум	Базовий опис процесів. Призначення відповідальних осіб за сумісництвом	Упроваджена Система еко-соціального управління (СЕСУ). Наявний кваліфікований ЕС-менеджер	Оптимізація та цифровізація процесів. Достатнє фінансування сталих ініціатив	Гнучке управління. Максимальна ефективність розподілу ресурсів і знань

Продовження таблиці 2.12

Governance (корпоративне управління)	Аналізування та оцінювання дієвості організації	Рішення приймаються інтуїтивно. Оцінювання відсутнє	Моніторинг виключно фінансових і виробничих базових показників	Упроваджена система внутрішніх аудитів. Аналіз операційної дієвості процесів	Збалансована система показників. Інтегровані ESG KPI для менеджменту	Предикативна аналітика. Постійний моніторинг та оцінювання впливу на всіх рівнях
	Поліпшення, вивчення досвіду та інноваційна діяльність	Стагнація. Повторення минулих помилок	Виправлення помилок після настання негативної події	Системний підхід PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Інвестиції в R&D (дослідження та розробки). Культура внутрішнього підприємництва	Екологічно безпечні інновації, що трансформують галузь
	Управління відносинами з постачальниками / підрядниками	Вибір підрядника виключно за ціною. Затримки платежів	Наявність базових договорів. Дотримання термінів оплати	Уключення ЕС-вимог і норм ОПБЖ у договори. Базовий моніторинг контрагентів	Аудити постачальників. Оцінювання ESG-ризиків у ланцюжку	Спільні програми розвитку контрагентів. Створення ланцюжка
	Корупція та хабарництво	Високий ризик. Наявність тіньових схем/хабарів	Формальна наявність антикорупційної політики	Регулярне навчання персоналу. Наявність лінії підтримки для викривачів	Культура нульової толерантності. Жорсткі внутрішні перевірки (комплаєнс-контроль)	Організація є еталоном доброчесності. Участь в антикорупційних ініціативах на рівні країни
	Доброчесні ділові практики та ділова поведінка	Недобросовісна конкуренція. Порушення прав інтелектуальної власності	Дотримання антимонопольного та господарського законодавства	Етичний кодекс компанії. Повага до прав власності. Прозора конкуренція	Відповідальне та відкрите лобіювання. Пропаганда сталого розвитку серед партнерів	Формування глобальних етичних стандартів ведення бізнесу у своїй ніші

Джерело: побудувала авторка

Згідно з концептуальними засадами запропонованої матриці зрілості сталого розвитку, алгоритм параметризації вимагає обчислення середньої величини для кожної з трьох нефінансових складових. Практична реалізація цього етапу базується на застосуванні математичного інструментарію, де безпосередній розрахунок середнього значення кожного ESG-компонента здійснюється за наведеною нижче формулою (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок середніх значень ESG-компонентів

$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n e_i$	$S = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n s_j$	$G = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n g_k$
E – середнє значення компонента «Довкілля»; e_i – бали чинника «Довкілля»; $\sum_{i=1}^n e_i$ – сума балів усіх чинників; $\frac{1}{n}$ – ділиться на кількість чинників, щоб отримати середнє значення	S – середнє значення компонента «Соціальна відповідальність»; s_j – бали чинника «Соціальна відповідальність»; $\sum_{j=1}^n s_j$ – сума балів усіх чинників; $\frac{1}{n}$ – ділиться на кількість чинників, щоб отримати середнє значення	G – середнє значення компонента «Корпоративне управління»; g_k – бали чинника «Корпоративне управління»; $\sum_{k=1}^n g_k$ – сума балів усіх чинників; $\frac{1}{n}$ – ділиться на кількість чинників, щоб отримати середнє значення

Джерело: побудувала авторка

Зважаючи на те, що ESG-компоненти – це комплексна сукупність якісних і кількісних метрик, у межах дослідження запропоновано застосувати спеціалізовану модель оцінювання ESG_{score} , побудовану на системі зважених компонентів. Відповідний методологічний підхід передбачає розрахунок підсумкової ESG-оцінки як агрегованої величини, що базується на математичній формалізації та подальшому зведенні трьох основних компонентів за наведеною нижче формулою:

$$ESG_{score} = \sum_{i=1}^n c_i w_i, \quad (2.2)$$

де ESG_{score} – інтегральний показник ESG-компонентів; $\sum_{i=1}^n c_i$ – сума оцінок усіх ESG-компонентів; w_i – вага кожного компонента.

З метою забезпечення максимальної точності та методологічної прозорості аналітичних процедур під час розрахунку середнього значення інтегрального показника ESG_{score} доцільно використовувати розгорнуту математичну формулу. Такий підхід дозволить більш прозоро врахувати оцінку кожного ESG-компонента та деталізувати процес обчислення фінального ESG-показника компанії-позичальника:

$$ESG_{score} = W_e * (\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n e_i) + W_s * (\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n s_j) + W_g * (\frac{1}{n} \sum_{k=1}^n g_k). \quad (2.3)$$

Для обґрунтування вагомості кожного з трьох ключових ESG-компонентів з метою застосовування при розробленні методичного підходу до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній було проведено опитування експертів. Анкету-опитування наведено в Додатку II.

Для визначення рівня надійності та вагомості думки кожного експерта в межах експертного опитування в дисертації застосовано метод оцінювання компетентності експертів у вигляді рекурентної процедури. Основна ідея цього методу полягає в тому, що компетентність експерта визначається не суб'єктивно або наперед, а на основі ступеня узгодженості його оцінок із колективною думкою всієї експертної групи.

Відбувається багатоетапне (ітераційне) уточнення коефіцієнтів компетентності. А отже, на початковому етапі всі експерти вважаються рівнозначними та отримують однакові вагові коефіцієнти. Після цього на основі індивідуальних оцінок обчислюються середні групові значення досліджуваних показників. Далі визначається, наскільки оцінки кожного експерта відхиляються від узагальненої думки групи. Якщо оцінки експерта близькі до середнього групового результату, його коефіцієнт компетентності підвищується. Якщо ж відповіді суттєво відрізняються від позиції більшості, значення коефіцієнта зменшується.

Особливість у тому, що отримані коефіцієнти компетентності експертів знову використовуються для повторного обчислення середніх оцінок. Таким чином формується циклічна (рекурентна) процедура, у якій результати попереднього етапу впливають на наступний етап розрахунків. Ітерації продовжуються доти, доки зміни коефіцієнтів компетентності та середніх оцінок не стануть мінімальними. Це свідчить про збіжність алгоритму та стабілізацію результатів. Як наслідок, можна врахувати неоднорідність експертної групи та виділити тих експертів, оцінки яких є найбільш узгодженими й обґрунтованими. Завдяки цьому підвищується достовірність колективного експертного висновку та зменшується вплив недостатньо аргументованих оцінок.

Для застосування цього методу оцінювання компетентності у вигляді рекурентної процедури потрібно перетворити лінгвістичні відповіді експертів у числову форму. Запропоновано таку шкалу оцінювання: «Так» – 1 частка од., «Частково» – 0,5 частки од., «Ні» – 0 частки од.

Далі визначаються первинні групові середні оцінки експертів за формулою:

$$x_i^t = \sum_{s=1}^d x_{is} k_s^{t-1}, \quad i = 1, \dots, m; \quad t = 1, 2, \dots, \quad (2.4)$$

де t – крок наближеного обчислення; d – кількість експертів (груп експертів); m – кількість запитань; x_i^t – групові оцінки в t -х наближеннях; k_s^t – коефіцієнти компетентності експертів.

Для узгодження та стабілізації коефіцієнтів компетентності експертів і забезпечення коректного перерахування ваги експертів на кожному етапі ітераційного процесу потрібно застосовувати нормувальний параметр λ :

$$\lambda^t = \sum_{i=1}^m \left(\sum_{s=1}^d x_{is} \right) x_i^t, \quad t = 1, 2, \dots \quad (2.5)$$

Ураховуючи параметр λ , коефіцієнти компетентності експертів розраховуються за формулою:

$$k_s^t = \frac{1}{\lambda^t} \sum_{i=1}^m x_{is} x_i^t, \quad s = 1, \dots, d; \quad t = 1, 2, \dots \quad (2.6)$$

На основі визначеного інтегрального показника ESG_{score} , відповідно до розробленої методології, отримані числові значення слугують попереднім індикатором для прийняття управлінського рішення щодо доцільності надання кредиту за ESG-показниками для промислових підприємств і компаній згідно з тепловою картою ESG-ризиків (табл. 2.14).

Зокрема, обмежувальним критерієм є показник ESG_{score} , середнє значення якого дорівнює 1. Такий результат сигналізує про критично високий рівень нефінансових ризиків, ігнорування концепції сталого розвитку в операційній діяльності та, як наслідок, абсолютну неможливість кредитування такого позичальника через загрозу суттєвих фінансових і репутаційних втрат. Водночас, якщо показник ESG_{score} дорівнює або вище 4,1, це означає високу комплексну стійкість компанії-позичальника, упровадження ефективної ESG-стратегії підприємства та надійність її бізнес-моделі. У такому разі рівень ESG-ризиків класифікується як мінімальний, що формує аргументоване підґрунтя для подальшого розгляду кредитування компанії.

Застосування матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній дозволяє оптимізувати процес управління кредитним портфелем, ідентифікуючи потенційно небезпечні компанії ще на етапі попереднього скринінгу. Це дає змогу банку оцінити не лише фінансовий стан позичальника, а і рівень його екологічної, соціальної та управлінської зрілості, що може впливати на ймовірність виникнення кредитного ризику. У результаті банк отримує більш обґрунтовану аналітичну базу для прийняття кредитного рішення, коригування умов фінансування або посилення моніторингу окремих позичальників.

Таблиця 2.14

Теплова карта ESG-ризиків на основі визначення інтегрального показника ESG_{score}

Шкала ризику	Значення ESG _{score}	Рівень ESG-ризиків	Рішення	Характеристика
	1	Неприйнятний	Кредитування неможливо	Наявність стоп-факторів. Компанія веде діяльність, що входить до списків винятків, має катастрофічні та незворотні наслідки для довкілля чи суспільства. Підприємство ігнорує законодавчі вимоги. Індивідуальний підхід неможливий
	1,1-2	Високий	Кредитування малоймовірне, дуже високі ризики	Діяльність компанії може спричинити широкий спектр значних негативних ризиків. Ризики мають довгостроковий, постійний або незворотний характер. Існує висока ймовірність серйозних негативних наслідків для здоров'я людей і довкілля. Індивідуальний підхід вимагає складних технологій і поглибленого ESG-аналізу
	2,1-3	Суттєвий	Можливе кредитування з обмеженнями (установлення додаткових умов, ковенант, гарантій), середній ризик	Діяльність компанії має екологічні та соціальні наслідки середнього масштабу, однак ризики піддаються управлінню. Негативні впливи здебільшого тимчасові, передбачувані або зворотні. Характер діяльності не виключає можливості уникнення або усунення ризиків. Існує середня або низька ймовірність серйозних негативних наслідків для здоров'я людей і довкілля. Індивідуальний підхід може бути застосований і бути більш імовірним, ніж у проєктах з високим ризиком
	3,1-4	Помірний	Кредитування можливе на стандартних умовах, прийнятний рівень ризику	Діяльність компанії є прозорою. Потенційні негативні ризики та впливи на населення та довкілля є незначними. Ризики є специфічними для конкретного об'єкта, без імовірності впливу за межами фактичного розташування. Індивідуальний підхід застосовується. Ризики та наслідки можна передбачити
	4,1-5	Низький	Кредитування максимально можливе, статус пріоритетного позичальника, висока стійкість	Діяльність компанії повністю відповідає концепції сталого розвитку. Потенційні несприятливі ризики та впливи на населення та довкілля є мінімальними або несуттєвими. Підприємство має незначний ризик або взагалі не має жодних негативних впливів. Діяльність не потребує подальшого складного екологічного й соціального оцінювання після первинного скринінгу, оскільки ESG-процеси вже глибоко інтегровані в бізнес-модель клієнта

Джерело: побудувала авторка

Як підсумок, комплексний алгоритм розрахунку ESG_{score} показника для його імплементації в процес оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній складається з таких послідовних етапів (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Етапи імплементації математичної моделі розрахунку інтегрального показника ESG_{score}

Джерело: побудувала авторка

Отже, авторка вперше розробила математичну модель розрахунку інтегрального показника ESG_{score} , яка передбачає квантифікацію нефінансових показників сталого розвитку компанії-позичальника. Такий підхід до трансформації якісних чинників ESG-звітності в кількісні параметри через оцінювання рівнів матриці зрілості сталого розвитку підприємства дозволяє

врахувати вплив екологічних, соціальних та управлінських ризиків на фінансову стійкість промислових підприємств і компаній у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника є розгляд комплексного показника кредитоспроможності CPI (Credit Performance Indicator) через призму ризик-менеджменту. При оцінюванні кредитоспроможності компанії-позичальника необхідно враховувати не тільки фінансові показники, а такі фактори як репутація компанії, правові відносини, довгострокова фінансова стабільність, прозорість звітності, довіра партнерів, дотримання екологічних норм тощо. Саме тому авторка запропонувала включити ваговий інтегральний показник фінансового стану позичальника Z і ваговий інтегральний показник ESG_{score} в оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній.

Такі компоненти включає показник ESG_{score} , який на сьогодні не є прямим компонентом формули оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, але він впливає на фінансову поведінку та оцінювання ризиків позичальника, що відображається у фінансових коефіцієнтах, які впливають на фінансовий стан компанії-позичальника. З огляду на сучасні вимоги, інтеграція ESG-компонентів у модель розрахунку кредитоспроможності компанії-позичальника є необхідною умовою адаптації банківських підходів до сучасних стандартів сталого фінансування.

Включення показника ESG_{score} до формули оцінювання кредитоспроможності CPI компанії-позичальника дозволяє не лише розширити інструментарій ризик-менеджменту, але й забезпечити відповідність кредитної політики банку критеріям відповідального фінансування, які дедалі частіше встановлюються як національними регуляторами, так і міжнародними рейтингами, такими як MSCI ESG Rating, Sustainalytics³ тощо. Ігнорування ESG-критеріїв може призвести до недооцінювання реального кредитного ризику, особливо в умовах глобального переходу до сталого розвитку та зростання вимог інвесторів і регуляторів щодо прозорості та відповідальності бізнесу.

³MSCI ESG Ratings та Sustainalytics ESG Risk Ratings - це провідні міжнародні аналітичні системи, що оцінюють компанії за критеріями екологічної, соціальної та управлінської (ESG) стійкості.

Отже, інтеграція ESG_{score} у методику розрахунку CPI сприяє формуванню більш об'єктивного, комплексного та перспективного оцінювання кредитного ризику, підвищуючи здатність банківських установ підтримувати стабільну якість кредитного портфеля в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

Оскільки дані інтегрального фінансового показника Z та інтегрального нефінансового показника ESG_{score} виражені в різних одиницях вимірювання, доцільно привести їх до єдиного нормативного діапазону від 0 до 1 $[0; 1]$ згідно з формулою природної нормалізації. Застосування процедури нормування дозволяє нівелювати вплив різної розмірності вихідних даних і забезпечити математичну порівнянність кількісних і якісних характеристик об'єкта дослідження. Такий підхід створює методичні засади для коректного зведення фінансових і нефінансових показників у межах єдиної моделі оцінювання кредитного ризику.

Алгоритм стандартизації значень інтегрального показника ESG у межах визначеного діапазону може бути розрахований за формулою, яка має такий вигляд:

$$ESG = \frac{ESG_{score} - ESG_{min}}{ESG_{max} - ESG_{min}}, \quad (2.7)$$

де ESG – нормований інтегральний показник ESG_{score} ; ESG_{score} – фактичне значення конкретного підприємства-позичальника; ESG_{min} – мінімальне значення ESG_{score} ; ESG_{max} – максимальне значення ESG_{score} .

У межах цього дослідження при розрахунку інтегрального показника Z , що характеризує фінансовий стан компанії-позичальника, вільний член β_0 (константа) вилучається зі структури моделі. Такий підхід зумовлений необхідністю забезпечення коректності нормалізації вхідних показників і підвищення інтерпретованості отриманих результатів. Зокрема, за умов приведення фінансових коефіцієнтів до уніфікованої шкали, наявність вільного члена може спричиняти штучне зміщення інтегрального значення, що ускладнює оцінювання реального внеску кожного окремого показника. Крім того, вилучення константи дозволяє

зосередити аналітичну увагу виключно на вагових коефіцієнтах і відносному впливі показників, що є важливим у контексті оцінювання фінансового стану промислових підприємств і компаній.

Водночас, при розрахунку комплексного показника оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника, який інтегрує фінансові й нефінансові показники підприємства, доцільним є включення вільного члена до моделі CPI. У запропонованій моделі вільний член β_0 виконує функцію калібрування підсумкового значення індексу, забезпечуючи узгодження різнорідних за економічною природою показників у межах єдиної оцінної шкали. Також вільний член ураховує вплив латентних факторів, які не можуть бути безпосередньо формалізовані у вигляді окремих змінних, проте суттєво впливають на загальний рівень кредитоспроможності та фінансової стійкості компанії.

Отже, запропонований підхід до моделювання передбачає вилучення вільного члена у формулі інтегрального показника Z та його включення до складу показника CPI, що забезпечує підвищення аналітичної точності, узгодженості та адаптивності інтегрального оцінювання в умовах поєднання фінансових і нефінансових індикаторів.

Отже, формула розрахунку інтегрального показника Z матиме такий вигляд:

$$Z = \sum_{i=1}^n \beta_i x_i, \quad (2.8)$$

На відміну від наявних моделей розрахунку інтегрального показника фінансового стану компанії-позичальника (Z), удосконалено модель оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, включаючи інтегровані нормалізовані фінансові та нефінансові показники, ураховуючи вільний член логістичної моделі, де її формалізована постановка матиме такий вигляд:

$$CPI = \beta_0 + (W1 * Z + W2 * ESG), \quad (2.9)$$

де CPI – коефіцієнт кредитоспроможності компанії-позичальника; β_0 – вільний член логістичної моделі; Z – інтегральний нормалізований фінансовий показник; ESG – інтегральний нормалізований нефінансовий показник ESG-компонентів; $W1$, $W2$ – вага Z та ESG -показників відповідно.

Розподіл вагових коефіцієнтів співвідношення між інтегральним фінансовим показником Z та інтегральним ESG -показником ґрунтується на алгоритмі обчислення компетентності експертів у вигляді рекурентної процедури (методику обчислення описано вище).

Отже, включення ESG -показника до розрахунку оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній дозволяє комерційному банку здійснювати глибший, багатовимірний аналіз ризиків, пов'язаних із наданням кредиту. Така формула не обмежується лише традиційними фінансовими метриками, а також охоплює нефінансові аспекти, які все частіше мають прямий вплив на здатність позичальника виконувати свої зобов'язання.

Насамперед, ESG -компоненти дозволяють виявити приховані ризики, які не видно з класичного фінансового аналізу. Наприклад, підприємство може демонструвати прибутковість на звітну дату, але водночас порушувати екологічні норми або мати соціальні конфлікти, такі як трудові суперечки, недотримання прав працівників або відсутність прозорості в управлінні. У перспективі це може призвести до штрафів, судових процесів, санкцій, страйків або навіть до повної зупинки діяльності, що, своєю чергою, поставить під загрозу своєчасне повернення кредиту.

По-друге, інтеграція ESG -компонентів дає змогу банку не лише оцінити поточну кредитоспроможність позичальника, а й сформулювати уявлення про його довгострокову життєздатність і стійкість до зовнішніх викликів. Компанії з високим ESG -рейтингом, зазвичай, краще реагують на зміни регуляторного середовища, мають менше конфліктів з громадськістю, демонструють вищий рівень прозорості та мають стійкі бізнес-моделі. Відповідно, такі позичальники є надійнішими партнерами в довгостроковому кредитуванні.

Також важливо відзначити, що банки, які інтегрують ESG-показники у свою систему оцінювання, мають змогу знизити частку проблемних кредитів, сформувати більш якісний кредитний портфель і зміцнити свою репутацію як фінансової установи, що дотримується принципів відповідального фінансування. Це відкриває шлях до співпраці з міжнародними партнерами, участі в стійких фінансових програмах, а також забезпечує відповідність новим регуляторним вимогам, зокрема з боку національного регулятора або європейських інституцій.

Додавання показника ESG_{score} у формулу розрахунку кредитоспроможності промислових підприємств і компаній-позичальників означає менший рівень ризику, для банку це зменшення в необхідності формувати великі резерви під можливі збитки. У результаті банк може ефективніше використовувати свої ресурси, показники його активів зростають, а прибутковість підвищується.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що урахування ESG-компонентів при розрахунку кредитоспроможності промислових підприємств і компаній є невід'ємною складовою сучасного банківського ризик-менеджменту, що забезпечує більш точне, системне та далекоглядне оцінювання кредитного ризику. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам сталого фінансування та дозволяє фінансовим установам не лише мінімізувати ризики, але й сприяти досягненню цілей сталого розвитку, передбачених глобальними ESG-орієнтирами.

Висновки до розділу 2

1. У розділі здійснено аналіз сучасного стану кредитування, зокрема промислових підприємств і компаній в Україні, що дало змогу виявити структурні зміни кредитного ринку в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації потреб бізнесу. Установлено, що промислові підприємства потребують фінансування для підтримання оборотного капіталу, модернізації виробництва, оновлення основних засобів, розвитку експортно-імпоротної діяльності та впровадження енергоефективних рішень.

2. Визначено, що якість кредитного портфеля комерційних банків залежить не лише від обсягу наданих кредитів, а й від ефективності оцінювання кредитоспроможності позичальників, рівня непрацюючих кредитів і здатності банку своєчасно ідентифікувати ризики. Зростання NPL зумовлює необхідність формування резервів, що знижує прибуток банку та послаблює його фінансову стійкість, тому оцінювання кредитоспроможності має розглядатися як стратегічний інструмент управління банківською діяльністю.

3. Обґрунтовано необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній шляхом інтеграції нефінансових показників, а саме ESG-компонентів. Для цього запропоновано матрицю зрілості сталого розвитку, яка дозволяє перевести якісні характеристики екологічної, соціальної та управлінської відповідальності підприємства в кількісні параметри та сформувати інтегральний ESG_{score} .

4. Запропоновано методичний підхід до формування комплексного показника кредитоспроможності CPI, який поєднує нормалізований фінансовий показник Z і нормалізований інтегральний ESG-показник із урахуванням вагових коефіцієнтів. Такий підхід розширює традиційну модель оцінювання кредитоспроможності, підвищує точність ідентифікації кредитного ризику, сприяє формуванню якіснішого кредитного портфеля та відповідає сучасним вимогам сталого фінансування.

Основні положення розділу опубліковано в [1;2;5;6;9;10].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ У ПРОЦЕСІ КРЕДИТУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ І КОМПАНІЙ

3.1. Оцінювання ефективності управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній

Базовим промисловим підприємством у дисертаційній праці є ПАТ «Північний ГЗК», тому подальші розрахунки проведено на основі фінансової звітності зазначеної компанії [104]. Розглянемо можливість надання кредиту підприємству на суму розміром 1 000 000 тис грн. під річну ставку 18% (за умови відсутності кредитів в інших банках). Згідно зі звітом про фінансові результати та балансом за 2025 р., EBITDA становить 726 645,00 тис грн.

Показник капіталізації Equity ratio становить 35,98%. Підприємство демонструє достатній рівень автономії. Частка власного капіталу дозволяє нівелювати можливі ринкові коливання, що свідчить про помірний рівень кредитного ризику з погляду структури балансу.

Співвідношення чистого фінансового боргу до EBITDA (Net Financial Debt / EBITDA) на рівні 1,65, рівень левериджу залишається в межах низького ризику. Це значення свідчить про низьке боргове навантаження. Оскільки показник значно менший за загальноприйнятий граничний рівень, підприємство здатне повністю погасити свої зобов'язання за рахунок операційного прибутку менш ніж за 1,5 року. Це характеризує позичальника як фінансово стабільного з високим інвестиційним потенціалом.

Коефіцієнт покриття обслуговування боргу (DSCR) становить 2,3, що забезпечує високу надійність виплат навіть за умови негативних ринкових коливань. Це означає, що грошові потоки підприємства більш ніж удвічі перевищують необхідні платежі за борговими зобов'язаннями, формуючи суттєвий

запас фінансової стійкості. Такий рівень показника свідчить про низький кредитний ризик.

Дані підтверджують високу кредитоспроможність компанії-позичальника, що демонструє оптимальний баланс між агресивним залученням капіталу та здатністю до його повернення. Рівень покриття боргу дозволяє підприємству одночасно обслуговувати кредит і зберігати ресурси для операційного розвитку або реалізації стратегічних проєктів, зокрема, у сфері сталого розвитку та ESG-трансформації. Тому підприємство можна далі розглядати для надання кредиту.

Визначимо значення інших важливих показників для розрахунку інтегрального фінансового показника Z . Для розрахунку використано систему фінансових коефіцієнтів, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, зокрема платоспроможність, ефективність, рентабельність і структуру активів. До складу моделі включено такі показники: K_6 – покриття процентів за боргом валовим прибутком; K_7 – покриття активів прибутком до оподаткування; K_8 – показник капіталу; K_{12} – показник рентабельності операційної діяльності; K_{20} – показник оборотності поточних активів; K_{23} – показник частки неопераційних елементів балансу (Додаток Д).

Зазначені фінансові показники були попередньо нормалізовані, що дало змогу привести їх до зіставного вигляду. Нормалізовані значення показників позначено як X і використано в подальших розрахунках інтегрального показника. Відповідно до проведених розрахунків, отримано такі значення нормалізованих показників (табл. 3.1).

Аналіз нормалізованих показників дозволяє визначити ключові сильні та слабкі сторони фінансового стану підприємства.

До сильних сторін слід віднести високий рівень показника оборотності поточних активів X_{20} , який складає 0,707, що свідчить про ефективне використання оборотного капіталу та достатню швидкість його обігу. Це забезпечує належний рівень ліквідності та сприяє стабільності грошових потоків підприємства.

Позитивною характеристикою також є рівень рентабельності операційної діяльності X12, що сягає 0,473, який відображає здатність підприємства генерувати прибуток у процесі основної діяльності. Це створює основу для фінансової стійкості та подальшого розвитку.

Таблиця 3.1

Фінансові показники ПАТ «Північний ГЗК» за 2025 р.

Фінансовий показник		Характеристика	Значення	Нормалізований показник	
K6	Покриття відсотків за боргом валовим прибутком, %	Спроможність обслуговування відсотків за боргом валовим прибутком	456,41	X6	0,361
K7	Покриття активів прибутком до оподаткування, %	Ефективність використання активів підприємства	1,08	X7	0,259
K8	Показник капіталу, %	Частка капіталу в балансі підприємства	35,98	X8	0,259
K12	Показник рентабельності операційної діяльності, %	Ефективність операційної діяльності підприємства	8,20	X12	0,473
K20	Показники оборотності поточних активів, дні	Період повного обороту поточних активів	531,41	X20	0,707
K23	Показник частки неопераційних елементів балансу, %	Частка активів, яка не має прямого стосунку до операційної діяльності підприємства	25,32	X23	-0,28

Джерело: розрахувала та склала авторка

Крім того, показник покриття відсотків за боргом валовим прибутком X6 дорівнює 0,361, що свідчить про достатній рівень обслуговування боргових зобов'язань, який знижує ризики неплатоспроможності та підвищує кредитоспроможність підприємства.

Водночас аналіз виявив і слабкі сторони. Зокрема, відносно низькі значення показників ефективності використання активів X7 (0,259) і структури капіталу X8 (0,259) можуть свідчити про недостатню віддачу від наявних ресурсів і потенційні диспропорції у фінансуванні активів.

Найбільш критичним є від'ємне значення показника частки неопераційних елементів балансу X23, який становить (-0,28), що вказує на значну частку активів, не залучених безпосередньо до операційної діяльності. Це може негативно впливати на загальну ефективність використання ресурсів і знижувати прибутковість підприємства.

Загалом підприємство характеризується достатнім рівнем операційної ефективності та ліквідності, однак потребує підвищення ефективності використання активів і оптимізації їхньої структури, зокрема зменшення частки неопераційних елементів.

Розрахуємо інтегральний показник Z на основі моделі НБУ. Отримані значення нормалізованих показників X формують Z , який дорівнює 2,73, де вільний член логістичної моделі β_0 складає 2,01. Інтегральний показник Z свідчить про високий рівень фінансової стійкості та низьку ймовірність фінансових ускладнень підприємства. З урахуванням нормалізації, це значення відповідає зоні високої надійності, що підтверджує здатність підприємства ефективно функціонувати навіть за умов зовнішньої нестабільності.

За результатами проведених розрахунків, підприємство ПАТ «Північний ГЗК» віднесено до 3 класу позичальників, що свідчить про задовільний фінансовий стан і помірний рівень ризику. Підприємства цього класу характеризуються достатньою здатністю виконувати свої фінансові зобов'язання, однак можуть бути чутливими до впливу несприятливих зовнішніх і внутрішніх чинників.

На основі розробленої матриці зрілості промислових підприємств і компаній і запропонованої математичної ESG-моделі доцільно зробити розрахунок середнього значення інтегрального показника ESG_{score} підприємства, що досліджується. Доцільно зазначити, що Північний ГЗК не формує окрему ESG-звітність на рівні незалежної компанії – його екологічні, соціальні та управлінські показники інтегруються в консолідовану ESG-звітність групи Метінвест, тому розглянемо ESG-звітність материнської компанії Метінвест [105]. З огляду на те, що збір інформації, міжнародний аудит і публікація нефінансової звітності – це тривалий

процес, зазвичай компанія публікує ESG-звіт за попередній рік лише у другому півріччі поточного, тому для розрахунків ESG-показників взято звітність за 2024 р.

У таблиці 3.2 компонент Е охоплює не лише прямі екологічні впливи виробництва, а й системні чинники, пов'язані з довгостроковою трансформацією бізнес-моделі. Особливу увагу приділяють скороченню вуглецевого сліду, модернізації виробничих потужностей і переходу до більш енергоефективних технологій. Окремо оцінюється здатність компанії адаптуватися до посилення міжнародного екологічного регулювання та інтегрувати принципи декарбонізації у свою інвестиційну стратегію.

Таблиця 3.2

Аналіз ESG-звітності групи Метінвест за 2024 р. (компонент Е)

КК	Чинники	Рівень	Оцінка	Обґрунтування
Environment (навколишнє середовище, довкілля)	Вплив на клімат	I	4	Оцінювання транзитних ризиків CBAM, облік викидів Scope 1, 2, 3. Дорожня карта декарбонізації є, але великомасштабні еко-проекти тимчасово на паузі через війну
	Вплив на якість атмосферного повітря	C	3	Системний моніторинг викидів, працюють базові фільтраційні системи, але масштабні модернізації відкладено
	Вплив на якість водних об'єктів	C	3	Стандартне управління водозабором. Зниження споживання води відбулося переважно через падіння обсягів виробництва, а не нові технології
	Готовність до екологічних надзвичайних ситуацій	I	4	Високий рівень готовності через постійні ризики обстрілів. Регулярно оновлюються плани реагування на розливи та пожежі на виробництві
	Землекористування та біорізноманіття	I	4	Компанія виконує законодавчі вимоги щодо рекультивациі. Ведеться облік територій поблизу природоохоронних зон
	Забруднення	C	3	Системна робота з промисловими відходами (переробка шлаків), але рівень інновацій у безвідходному виробництві поки стандартний
	Екологічний комплаєнс і дозвільна діяльність	C	3	Використання металобрухту у виробництві є стабільним процесом, проте значних нових циркулярних ініціатив за звітний період не впроваджено
	Запаси природних ресурсів, наявне різноманіття	I	4	Підприємства групи підтримують сертифікацію систем екологічного управління, регулярно проходять наглядові аудити

Джерело: розрахувала та склала авторка

Аналіз компонента S ESG-звітності групи Метінвест за 2024 рік показує, що ключовим пріоритетом є безпека праці, збереження персоналу та підтримка працівників в умовах воєнного стану (табл. 3.3). Значна увага приділяється охороні праці та зниженню виробничого травматизму, а також програмам реінтеграції військовослужбовців і підтримці ветеранів, які повертаються до роботи в компанії. Важливим чинником є також соціальна підтримка працівників і їхніх родин, включно з евакуацією, психологічною допомогою та адаптаційними програмами. Окремо компанія реалізує проєкти розвитку громад у регіонах присутності, інвестуючи в інфраструктуру, медичні та соціальні заклади, що посилює її роль як соціально відповідального роботодавця.

Таблиця 3.3

Аналіз ESG-звітності групи Метінвест за 2024 р. (компонент S)

КК	Чинники	Рівень	Оцінка	Обґрунтування
Social (соціальна відповідальність)	Власна робоча сила та працівники в ланцюжку створення вартості	Л	5	Створено унікальну комплексну екосистему: медична допомога, протезування, психологічна реабілітація, програми реінтеграції для тисяч ветеранів
	Права людини	I	4	Інтегрована система за ISO 45001. Діють суворі протоколи безпеки, проте зовнішні воєнні фактори не дозволяють повністю усунути ризики для життя
	Охорона праці та безпека життєдіяльності; трудові практики	I	4	Компанія зберегла робочі місця, виплачує премії за роботу в умовах ризику, забезпечує релокацію та гуманітарну підтримку сімей
	Споживачі та кінцеві користувачі	Л	5	Працюють служби психологічної підтримки, розширені медичні страховки, спеціалізовані програми для подолання ПТСР
	Постраждалі громади/Здоров'я та безпека населення	I	4	Діють Кодекс етики та політики щодо недопущення сучасного рабства і дискримінації, інтегровані в кадрові процеси
	Придбання земель і вимушене переселення	I	4	Компанія відповідає за релокацію, облаштування побуту та збереження робочих місць для переміщених осіб
	Воєнні ризики	I	4	Функціонує корпоративний університет «Метінвест Політехніка», діють програми перекваліфікації та адаптації
	Участь у житті громад та їхньому розвитку	Л	5	Масштабні гуманітарні проєкти (наприклад, «Рятуємо життя»), забезпечення міст укриттями, безперебійна сплата місцевих податків для підтримки муніципалітетів

Джерело: розрахувала та склала авторка

Компонент G (корпоративне управління) відображено в таблиці 3.4, який демонструє фокус на прозорості управлінських процесів, підзвітності та посиленні внутрішнього контролю в умовах високих операційних ризиків. Компанія підтримує стандарти корпоративного управління, що включають розмежування функцій власності та менеджменту, а також роботу наглядових і виконавчих органів. Значна увага приділяється антикорупційній політиці, комплаєнсу та дотриманню міжнародних вимог у сфері етики бізнесу. Важливим аспектом є також підвищення прозорості звітності та інтеграція ESG-принципів у прийняття стратегічних рішень на рівні групи.

Таблиця 3.4

Аналіз ESG-звітності групи Метінвест за 2024 р. (компонент G)

КК	Чинники	Рівень	Оцінка	Обґрунтування
Governance (корпоративне управління)	Середовище організації	I	4	Наявність кваліфікованого персоналу та інтегрованих політик. Дворівнева модель корпоративного управління доводить свою ефективність у кризу
	Ідентичність організації та лідерство; взаємодія із зацікавленими сторонами та прозорість	I	4	ESG-показники (зокрема ОПБЖ) інтегровані в KPI менеджменту. Внутрішній аудит процесів працює безперервно
	Керування процесами та ресурсами (Система управління)	C	3	Інновації у 2024 році зосереджені переважно на операційній ефективності та виживанні (побудова нових логістичних ланцюгів)
	Аналізування та оцінювання дієвості організації	I	4	Вимоги щодо ОПБЖ та ділової етики жорстко інтегровані в договори. Працює процедура перевірки контрагентів
	Поліпшування, вивчення досвіду та інноваційна діяльність	L	5	Лідерські практики: незалежна служба комплаєнсу, лінія довіри, обов'язкове щорічне декларування конфлікту інтересів усіма менеджерами
	Управління відносинами з постачальниками (...)	I	4	Посилені протоколи інформаційної безпеки для захисту від постійних кібератак на критичну інфраструктуру в умовах війни
	Корупція та хабарництво	I	4	У складі Наглядової ради працюють незалежні директори, функціонують спеціалізовані комітети
	Доброчесні ділові практики та ділова поведінка	I	4	Компанія випускає публічні звіти за стандартами GRI та SASB і розпочала підготовку до європейської директиви CSRD/ESRS

Джерело: розрахувала та склала авторка

На рисунку 3.1 представлено радарну діаграму, яка відображає оцінку трьох ключових ESG-компонентів групи Метінвест у 2024 році. Найвищий рівень спостерігається за компонентом G, що свідчить про відносно сильну систему корпоративного управління, прозорість і розвиток комплаєнс-політики в компанії. Компоненти E та S мають дещо нижчі, але близькі між собою значення, що відображає значний екологічний вплив металургійної діяльності та високий рівень соціальних зобов'язань, особливо в умовах воєнного стану. Загалом профіль демонструє збалансовану ESG-структуру з домінуванням управлінського компонента та потенціалом для подальшого посилення екологічного напрямку.

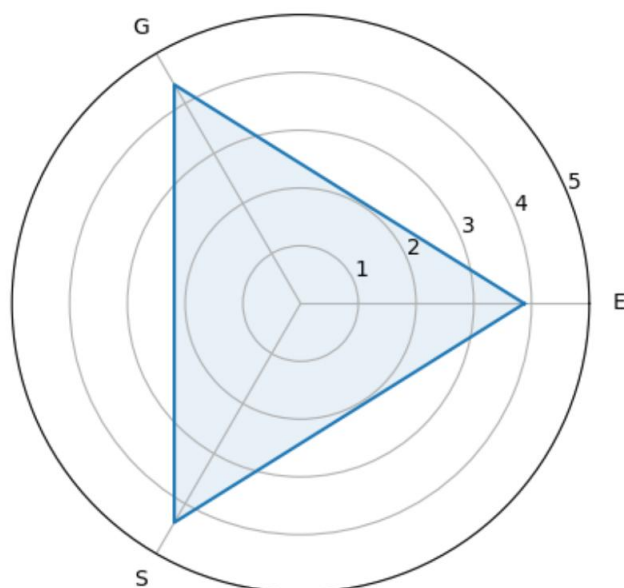


Рис. 3.1. Профіль ESG-компонентів групи Метінвест за 2024 р.

Джерело: розробка авторки

Згідно з методикою оцінювання компетентності експертів у вигляді рекурентної процедури, під час опитування взяли участь 20 експертів із числа ТОП-менеджерів, керівників і фахівців кредитних департаментів, директорів і менеджерів відділень комерційних банків, дотичних до кредитування промислових підприємств і компаній. Залучення саме цієї категорії експертів забезпечує практичну спрямованість отриманих результатів, оскільки їхній професійний

досвід безпосередньо пов'язаний з оцінюванням кредитоспроможності промислових підприємств і компаній. Результати опитування наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати опитування експертів

Запитання	Кількість відповідей		
	Так	Ні	Частково
1. Чи погоджуєтеся ви, що вага, яка надається кожному ESG-компоненту при оцінюванні кредитування промислових підприємств і компаній, становить: E – 30%, S – 30%, G – 40%?	12	3	5
2. Чи погоджуєтеся ви, що при оцінюванні кредитоспроможності промислових підприємств і компаній вага інтегрованого нормалізованого фінансового показника Z становить 70%, а вага інтегрованого нормалізованого нефінансового показника ESG складає 30%?	17	1	2

Джерело: розрахувала та склала авторка

Використовуючи наведені формули (2.4-2.6) у розділі 2.3, розраховано коефіцієнти компетентності експертів при відповіді на запитання 1 та 2.

При застосуванні методу оцінювання компетентності у вигляді рекурентної процедури головним критерієм правильності є стабілізація середніх оцінок, параметра λ і коефіцієнтів компетентності експертів. За результатами розрахунків у табл. 3.6, вектор коефіцієнтів третього наближення показує, що коефіцієнти компетентності експертів стабілізувалися. Тому їх можна вважати достовірними.

Отримані фінальні коефіцієнти дозволяють об'єктивно ранжувати експертів за рівнем їхньої компетентності, значення варіюються в діапазоні від 0,231 до 1,000. Алгоритм ефективно врахував як структуру первинних відповідей кожного фахівця, так і загальний узгоджений рівень групи, що свідчить про узгодженість експертних суджень і достатній рівень надійності отриманих результатів для подальшого використання в межах запропонованої методології.

Відповідно, розраховані коефіцієнти компетентності можуть бути застосовані як вагова основа для інтерпретації експертних оцінок і підвищення обґрунтованості кінцевих висновків дослідження.

Таблиця 3.6

Результати розрахунків коефіцієнтів компетентності експертів

Порядковий номер експерта	Числове значення відповідей на запитання			Середні оцінки		
	Перше	Друге	Сума	1-го наближення (x_i^1)	2-го наближення (x_i^2)	3-го наближення (x_i^3)
1	1	1	2	1,000	1,000	1,000
2	1	1	2	1,000	1,000	1,000
3	0,5	1	1,5	0,750	0,768	0,769
4	1	1	2	1,000	1,000	1,000
5	1	1	2	1,000	1,000	1,000
6	1	1	2	1,000	1,000	1,000
7	0	0,5	0,5	0,250	0,268	0,269
8	1	1	2	1,000	1,000	1,000
9	0	1	1	0,500	0,537	0,539
10	0	1	1	0,500	0,537	0,539
11	1	0,5	1,5	0,750	0,732	0,731
12	0,5	1	1,5	0,750	0,768	0,769
13	1	1	2	1,000	1,000	1,000
14	0,5	0	0,5	0,250	0,232	0,231
15	1	1	2	1,000	1,000	1,000
16	1	1	2	1,000	1,000	1,000
17	0,5	1	1,5	0,750	0,768	0,769
18	0,5	1	1,5	0,750	0,768	0,769
19	1	1	2	1,000	1,000	1,000
20	1	1	2	1,000	1,000	1,000
Назва показника				Результат оцінювання		
				1-го наближення	2-го наближення	3-го наближення
Параметр λ				28,875	29,031	29,041
Коефіцієнт компетентності експертів (k_1^t)				0,463	0,461	0,461
Коефіцієнт компетентності експертів (k_2^t)				0,537	0,539	0,539

Джерело: розрахувала та склала авторка

Групова компетентність експертів при відповіді на перше запитання становить 46,1%, при відповіді на друге питання – 53,9%. За інтерпретацією результатів (табл. 3.7) видно, що рівень групової компетентності є «середнім» за відповідями на перше запитання та «достатнім» за відповідями на друге запитання.

Таблиця 3.7

Інтерпретація рівня компетентності експертів

Значення коефіцієнта	Рівень компетентності
0–0,25	недостатній
0,26–0,50	середній
0,51–0,75	достатній
0,76–1,00	високий

Джерело: розрахувала та склала авторка

Основна причина полягає в тому, що оцінки експертів під порядковими номерами 7 і 14 суттєво відхиляються від загальної тенденції експертних суджень. Відповідно до табл. 3.7, за усередненою оцінкою експерт №14 має недостатній рівень компетентності, а експерт №7 – середній. Виявлене відхилення не означає низької якості експертних суджень, а лише фіксує відмінність їхніх поглядів від узагальненої позиції експертної групи. Загалом рівень компетентності всіх інших експертів високий (15 осіб) і достатній (3 особи).

Отже, думки експертів є загалом узгодженими й раціонально відображають групові погляди на вагомість кожного з трьох ключових ESG-компонентів (E – 30%, S – 30%, G – 40%) і на вагомість інтегрального фінансового показника Z та інтегрального ESG-показника в удосконаленому підході до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній.

У таблиці 3.8 наведено результати кількісного оцінювання нефінансових показників діяльності підприємства, що формують інтегральний показник ESG_{score} , який дозволяє комплексно оцінити рівень сталого розвитку підприємства. Показник ESG_{score} становить 3,96, що знаходиться на рівні між 3,1-4.

Відповідно до побудованої теплової карти ризиків, підсумковий інтегральний показник позичальника потрапляє в синю – безпечну зону, що свідчить про прийнятний рівень сукупного ризику та є кількісно обґрунтованим показником для ухвалення позитивного ESG-рішення щодо можливості подальшого кредитування промислового підприємства.

Отримані значення слугують аналітичною базою для подальшого розрахунку оцінки кредитоспроможності підприємства з урахуванням фінансових і нефінансових показників.

Таблиця 3.8

Розрахунок інтегрального показника ESG_{score} компанії Метінвест за 2024 р.

Компонент	Бали	Середнє значення компонента	Вага, %	Середнє значення з вагою
E	28	3,50	30	1,05
S	35	4,38	30	1,31
G	32	4,00	40	1,60
ESG_{score}				3,96

Джерело: розрахувала та склала авторка

У таблиці 3.9 наведено результати нормалізації інтегрального фінансового показника Z та інтегрального показника ESG, які визначено двома способами: через середнє арифметичне (cz) і середнє геометричне (cg). Отримані значення використано для розрахунку кінцевого показника кредитоспроможності компанії-позичальника (CPI).

Таблиця 3.9

Нормалізація фінансового і нефінансового показників та оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника

Показник	Cz	Cg
Z_{norm}	0,5780527	0,5421853
ESG_{norm}	0,7462121	0,7174642
CPI	2,6385	2,6048

Джерело: розрахувала та склала авторка

Отже, нормалізований фінансовий показник Z становить: за середнім арифметичним 0,5781 і за середнім геометричним 0,5422. Це свідчить про помірний рівень фінансової стійкості підприємства. За таких умов, розраховане за геометричним середнім, є дещо нижчим, оскільки цей метод більш чутливий до низьких значень окремих показників і знижує вплив надмірно високих оцінок.

Нормалізований нефінансовий показник ESG має такі значення: середнє арифметичне 0,7462 і середнє геометричне 0,7175. Отримані результати свідчать

про достатньо високий рівень зрілості підприємства у сфері екологічної, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Водночас різниця між арифметичним і геометричним середнім є незначною, що підтверджує відносну збалансованість ESG-компонентів.

На основі нормалізованого фінансового показника Z і нормалізованого нефінансового показника ESG, відповідних вагових коефіцієнтів і вільного члена здійснено оцінювання кредитоспроможності підприємства, де СРІ дорівнює:

- при використанні середнього арифметичного 2,6385;
- при використанні середнього геометричного 2,6048.

На рис. 3.2 представлено порівняння двох значень показника кредитоспроможності за середнім арифметичним і середнім геометричним. Шкала значень побудована в межах від 0 до 3.55 як мінімальне та максимальне значення третього (3-го) класу боржника, що дозволяє оцінити положення обох показників у межах заданого діапазону. Дельта між двома підходами становить 0.0337 і позначена на рисунку відповідно:

$$\Delta = 2.6385 - 2.6048 = 0.0337. \quad (3.1)$$

Це відхилення свідчить про відносну стійкість кінцевого показника кредитоспроможності, що підтверджує надійність сформованої моделі оцінювання та її інваріантність щодо базових математичних перетворень.

Водночас наявність дельти підтверджує, що метод усереднення впливає на підсумкову оцінку, де геометричний підхід дає нижче значення, оскільки краще враховує ризиковість і дисбаланс складових і безпосередньо впливає на точність фінального результату.

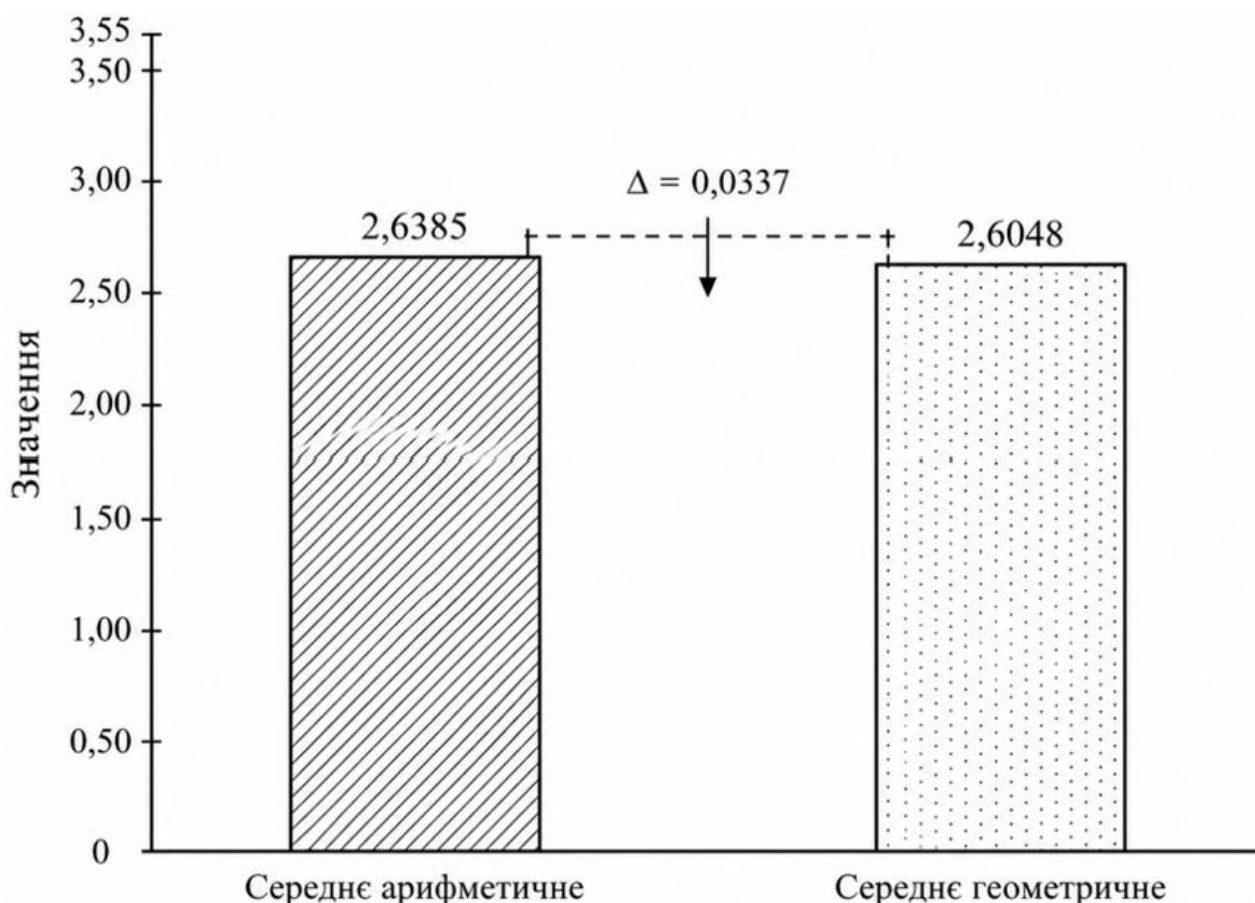


Рис. 3.2. Порівняння кінцевих значень показника кредитоспроможності за арифметичним і геометричним підходами з визначенням дельти

Джерело: побудувала авторка

На рис. 3.3 показано різницю між інтегральним показником Z згідно з моделлю НБУ та CPI_{cg} , яка становить:

$$\Delta Z_i - CPI_{cg} = 0,1272. \quad (3.2)$$

Це відхилення є більш суттєвим і показує, що інтегрована модель із ESG-компонентом формує більш консервативний результат порівняно з фінансовою моделлю НБУ. Отже, ESG-показник виконує роль додаткового коригувального чинника, який дозволяє врахувати нефінансові ризики компанії-позичальника.

Застосування середнього геометричного в розрахунку CPI_{cg} посилює ризик-орієнтований характер оцінювання, оскільки знижує кінцеве значення показника за

наявності слабших складових. Це дає змогу уникнути переоцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника на основі фінансових коефіцієнтів і забезпечує більш обґрунтований підхід до прийняття кредитного рішення. Отже, запропонований підхід підвищує якість оцінювання кредитного ризику через поєднання фінансових і нефінансових параметрів діяльності підприємства.

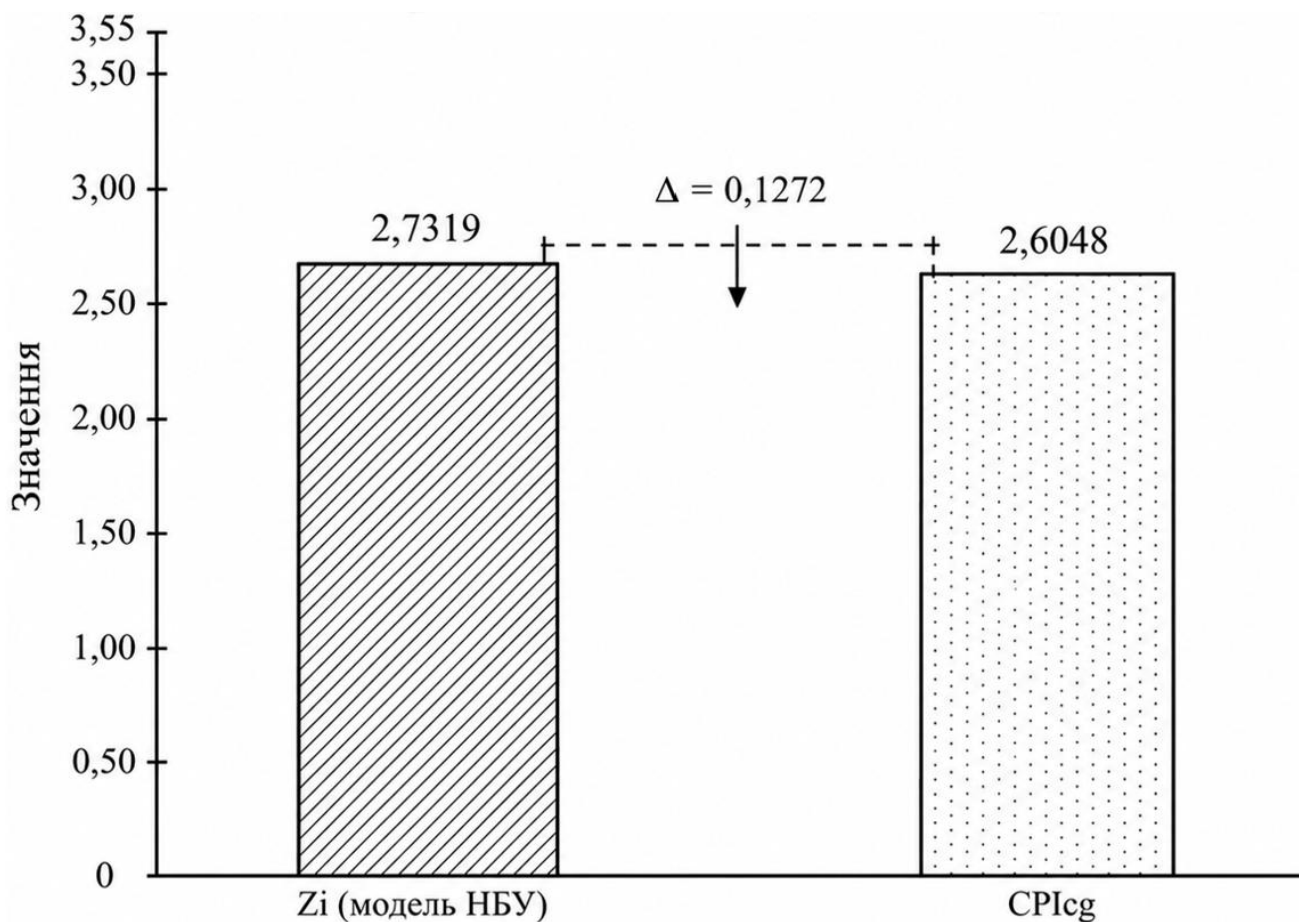


Рис. 3.3. Порівняння кінцевих значень комплексного показника кредитоспроможності CPI та інтегрального показника фінансового стану Z_i (модель НБУ)

Джерело: побудувала авторка

На рис. 3.4 представлено імітаційну модель за методом Монте-Карло, яка відображає ймовірність розподілу ризику показника оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника за різними методичними підходами.

Гістограма показує, що найбільша концентрація сценаріїв зосереджена в діапазоні приблизно 2,25–2,90. Це означає, що більшість змодельованих значень

інтегрального показника ризику перебуває в зоні відносно високої концентрації ймовірних результатів. Крива щільності, накладена на гістограму, демонструє загальну форму розподілу та підтверджує, що центральне значення моделі становить приблизно 2,6216.

На графіку виділено три контрольні показники: 1) значення CPI_{cg} розташовано нижче центрального рівня моделі, що свідчить про більш обережне, ризик-орієнтоване оцінювання. Середнє геометричне краще враховує можливу нерівномірність складових показника, тому його можна розглядати як більш консервативний підхід до оцінювання кредитоспроможності; 2) CPI_{cz} розташовано ближче до центрального значення моделі, що свідчить про формування помірно вищого оцінювання кредитоспроможності, оскільки менш чутливо реагує на можливі ризикові відхилення окремих компонентів; 3) Z_i розміщено правіше від обох інтегральних показників CPI , тобто формує вище оцінювання порівняно з моделлю, у якій враховано ESG-компонент. Це свідчить про те, що включення ESG-показника до оцінювання кредитоспроможності коригує підсумковий результат у бік більш стриманого оцінювання ризику.

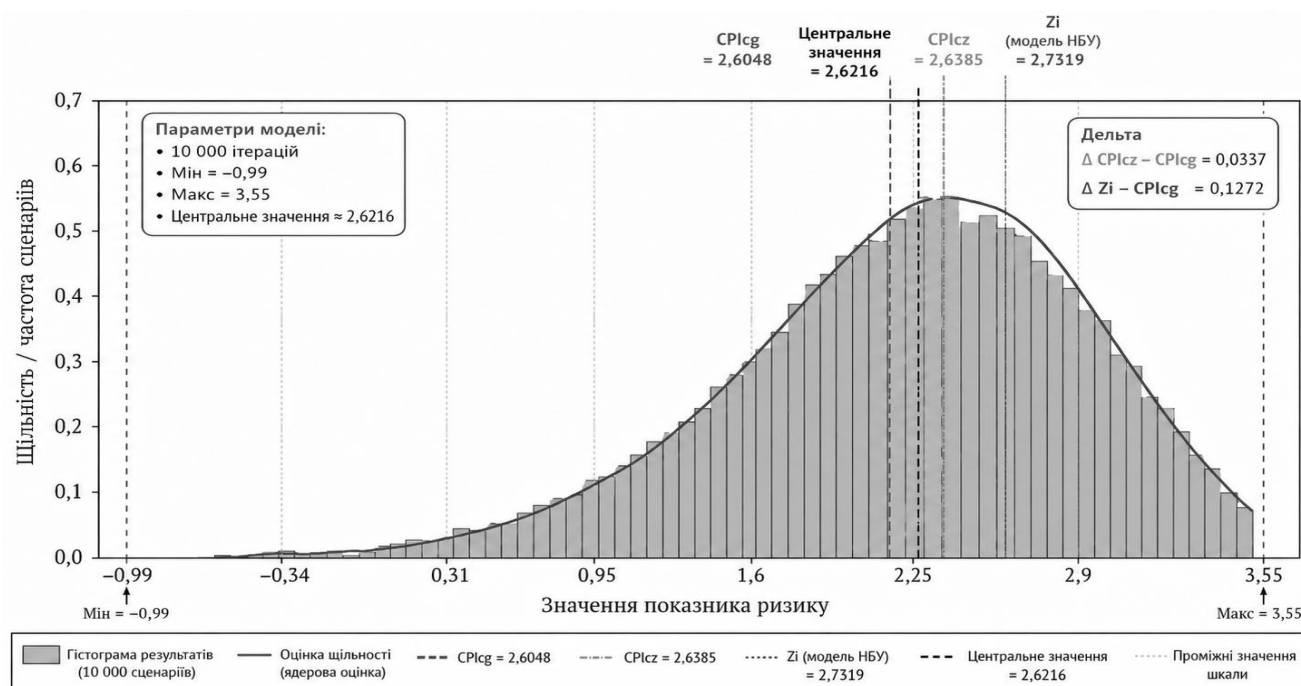


Рис 3.4. Модель імовірності розподілу ризику за комплексним показником оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника за методом Монте-Карло

Джерело: побудувала авторка

На рисунку 3.5 показано динаміку можливих траєкторій зміни рівня ризику. На відміну від попередньої моделі, де акцент був зроблений на концентрації ймовірних значень навколо контрольних показників, цей графік демонструє варіацію можливих сценаріїв і ступінь невизначеності інтегрального показника ризику в процесі моделювання.

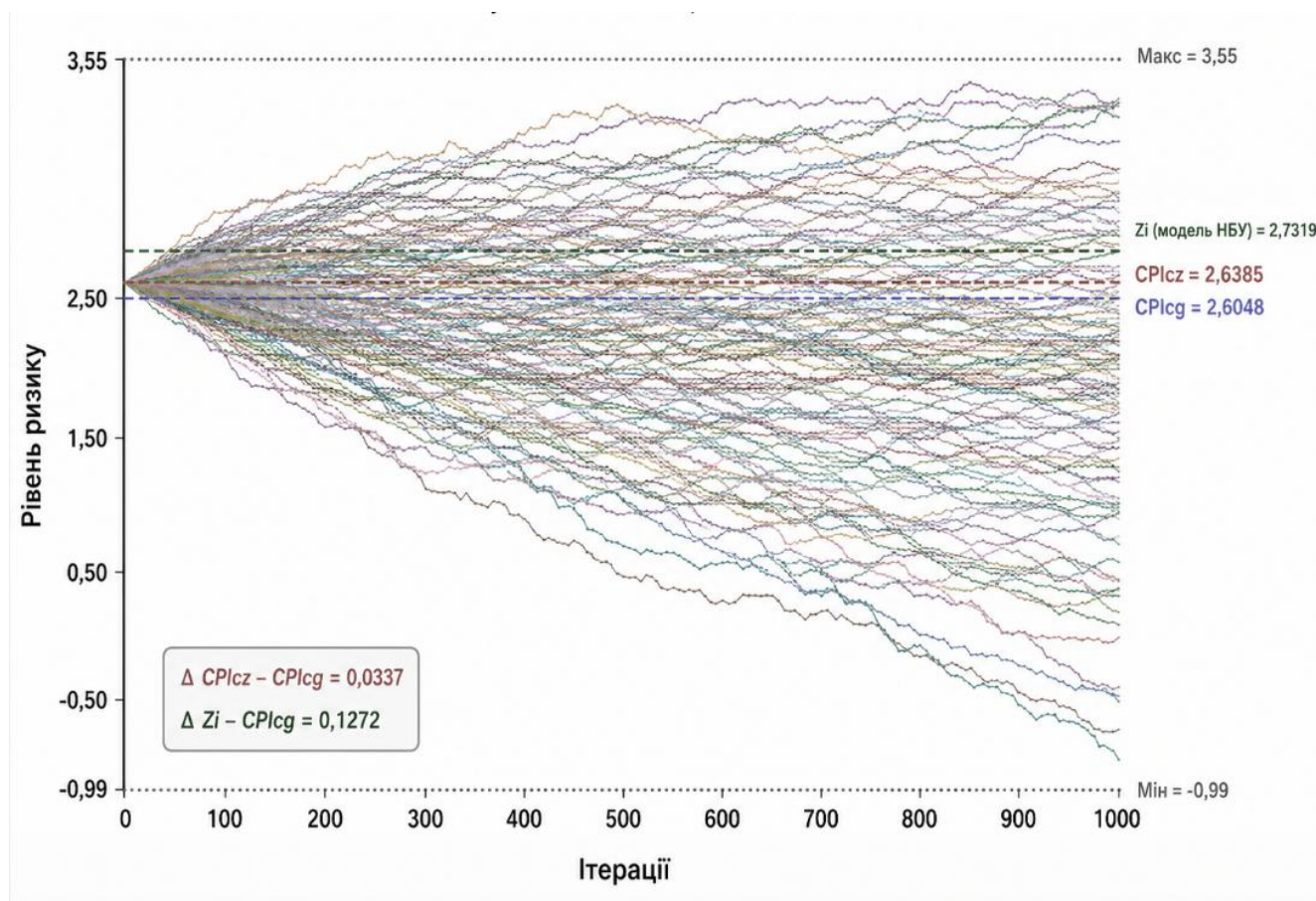


Рис. 3.5. Імітаційне моделювання траєкторій коливання ризику кредитоспроможності компанії-позичальника за методом Монте-Карло

Джерело: побудувала авторка

Початкове значення траєкторій зосереджене поблизу рівня 2.60, тобто в зоні, близькій до розрахованих показників CPI_{cg} - 2,6048 та CPI_{cz} - 2,6385. Надалі, зі збільшенням кількості циклу траєкторії поступово розходяться в різних напрямках. Це свідчить про те, що навіть за близьких початкових умов кінцевий рівень ризику може змінюватися залежно від комбінації випадкових факторів, які впливають на кредитоспроможність компанії-позичальника.

Частина змодельованих траєкторій наближається до верхньої межі 3.55, що може інтерпретуватися як сценарії збереження або посилення кредитної стійкості позичальника. Водночас інша частина траєкторій має спадну динаміку та наближається до нижчих рівнів шкали, що відображає потенційне посилення ризиковості.

Отже, ця модель показує не лише сам рівень ризику, а й можливу амплітуду його зміни. Чим ширше розходяться траєкторії від початкового рівня, тим вищою є невизначеність майбутнього стану позичальника. За таких умов розташування контрольних значень CPI_{cg} , CPI_{cz} та Z_i у верхній частині основного скупчення траєкторій свідчить, що розрахований інтегральний показник кредитоспроможності перебуває в зоні відносно стійких значень, однак залишається чутливим до можливих ризикових відхилень.

Сценарна модель Монте-Карло демонструє, що за початкового рівня інтегрального показника ризику, близького до значень CPI_{cg} , CPI_{cz} та Z_i , подальша динаміка може формувати як позитивні, так і негативні траєкторії. Це підтверджує наявність невизначеності в процесі оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника та обґрунтовує необхідність використання ESG-компонентів як додаткового інструменту виявлення потенційних ризиків.

Кінцевий показник CPI демонструє достатній рівень кредитоспроможності підприємства. Включення ESG-компонентів до моделі оцінювання дозволило підвищити комплексність аналізу та врахувати не лише фінансовий стан компанії-позичальника, але і його здатність забезпечувати сталий розвиток, ефективне корпоративне управління та стійкість до нефінансових ризиків. У запропонованій моделі розрахунку оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника з урахуванням ESG-ризиків CPI забезпечує комерційному банку формування більш якісного кредитного портфеля та зменшення резервів під кредит, що згодом збільшить прибуток банківській установі. Розглянемо, як вплине запропонований підхід до визначення CPI з ESG-показником на якість активів (ROA) і показник прибутковості (ROE), а також яким чином це відобразиться на ефекті прибутку.

На рис. 3.6 показано модель росту прибутку банку за рахунок урахування ESG-показника. Запропонована модель відображає причинно-наслідковий механізм впливу інтегрованого показника кредитоспроможності CPI з урахуванням ESG-компонента на фінансову результативність банку через показники ROA та ROE.

Важливо зазначити, що, у зв'язку з додаванням ESG-показників у модель розрахунку кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, доцільно інтерпретувати показник CPI, значення якого буде дорівнювати значенню CPI_e .

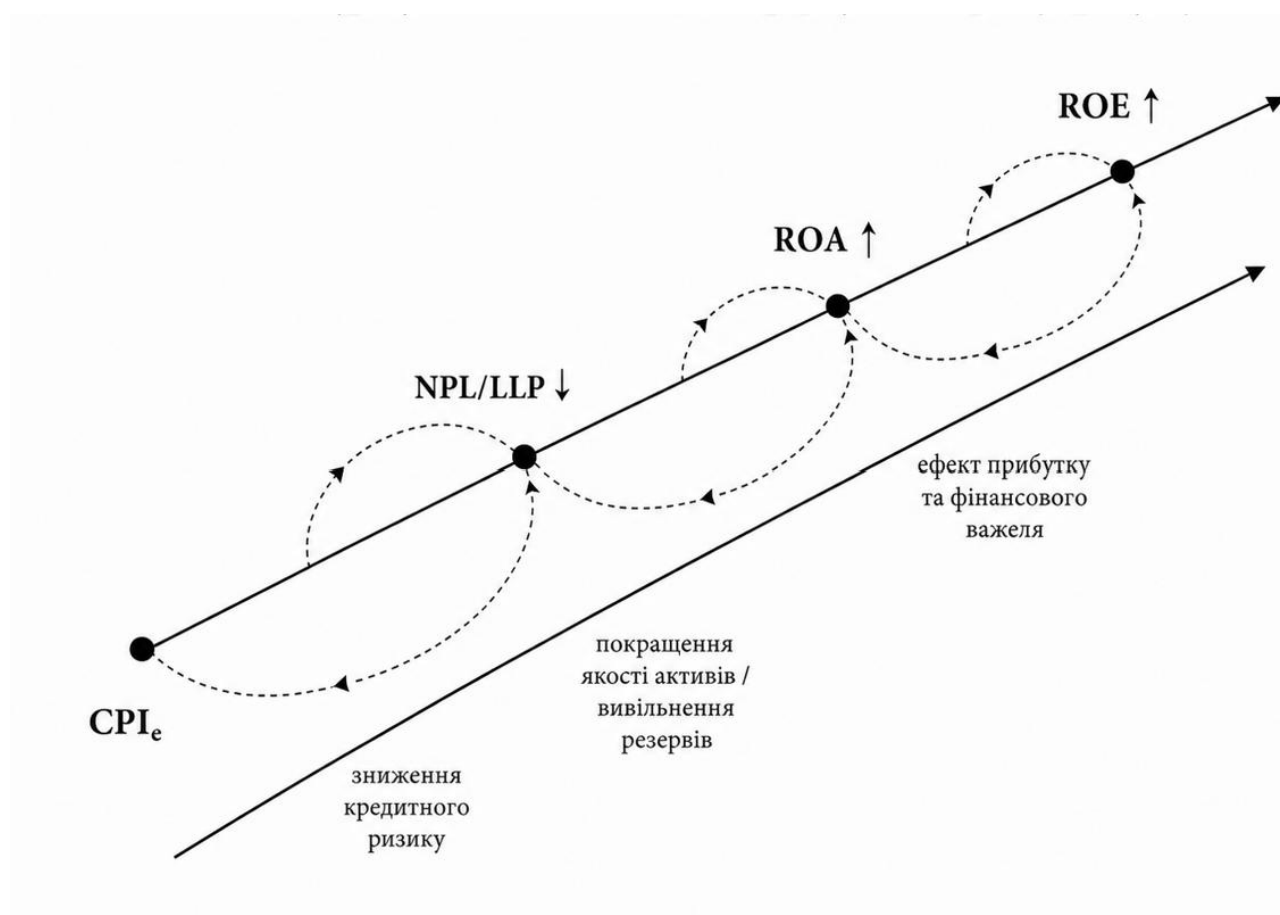


Рис. 3.6. Модель трансформації ESG-орієнтованого оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника у фінансовий результат банку

Джерело: побудувала авторка

Отже, на моделі вихідною точкою є показник CPI_e , який поєднує фінансове оцінювання позичальника та нефінансові ESG-компоненти. Такий підхід дає змогу банку не лише оцінити поточний фінансовий стан компанії-позичальника, а й урахувати ризики, пов'язані з екологічною, соціальною та управлінською

складовими її діяльності. Тобто оцінювання кредитоспроможності стає більш комплексним і чутливим до довгострокових чинників ризику.

Перший ефект від застосування CPI_e проявляється у зниженні кредитного ризику. Це відображено через показники $NPL \downarrow$ (зменшення частки непрацюючих кредитів) та $LLP \downarrow$ (зменшення витрат на формування резервів під кредитні збитки).

Уключення ESG-показника до оцінки позичальника дозволяє якісніше обирати компанію для кредитування. Позичальники з вищим рівнем ESG-зрілості мають кращу систему управління, нижчу ймовірність репутаційних, регуляторних та операційних ризиків, а отже, нижчу ймовірність дефолту. У результаті банк може зменшити потенційні кредитні втрати та потребу в створенні додаткових резервів.

Зниження частки проблемних кредитів і резервного навантаження покращує якість кредитного портфеля банку. Це означає, що активи банку використовуються ефективніше, оскільки менша частина ресурсів «заморожується» через проблемні позики та резерви. Тому в моделі показано зростання $ROA \uparrow$ (підвищення прибутковості активів банку).

Кінцевим результатом моделювання є формування ефекту прибутку через показник рентабельності власного капіталу. Зростання ROA створює основу для підвищення прибутковості капіталу, оскільки ефективніше використання активів трансформується в більший чистий фінансовий результат. У моделі це відображено як $ROE \uparrow$ (зростання прибутковості власного капіталу банку).

Отже, модель демонструє такий ланцюг впливу інтегрованого показника кредитоспроможності з урахуванням ESG-компонента на фінансові результати банку: оцінювання кредитоспроможності $\rightarrow$ зниження кредитного ризику $\rightarrow$ покращення якості активів $\rightarrow$ ефект прибутку:

$$CPI_e \rightarrow NPL \downarrow / LLP \downarrow \rightarrow ROA \uparrow \rightarrow ROE \uparrow.$$

Поліпшення якості кредитного портфеля поступово посилює фінансову стійкість банку, зменшує ризикове навантаження та створює умови для повторного позитивного ефекту в подальших періодах. Тобто модель відображає

накопичувальний ефект: чим якісніше банк оцінює компанію-позичальника, тим стабільнішою стає структура його активів і потенційна прибутковість.

Оскільки ESG-показник, який включено до розрахунку оцінки кредитоспроможності компанії-позичальника, впливає на формування якості активів і прибутковість комерційного банку, на відміну від наявних значень ROA та ROE, набули подальшого значення показники ROA_e та ROE_e , що показує вплив ESG-концепції на кінцевий результат прибутку.

Отже, включення ESG-показника у формулу розрахунку фінансового стану позичальника – це стратегічно обґрунтований підхід, який допомагає комерційним банкам ухвалювати більш якісні кредитні рішення, знижувати ризики, підтримувати довіру з боку інвесторів і суспільства, а також сприяти сталому економічному розвитку.

Розроблена економічна модель інтеграції ESG-компонентів оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній визначає цільові орієнтири та параметри ефективності управління банком. Однак її практична реалізація неможлива без відповідного інструментарію. Це зумовлює необхідність проектування чіткої системи організаційної взаємодії підрозділів у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

3.2. Організаційно-синергетична модель взаємодії підрозділів банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній

Оскільки кредитування є одним із ключових бізнес-процесів у діяльності комерційного банку, що забезпечує виконання встановлених моделлю показників, особливої уваги потребує синергетична взаємодія між підрозділами в межах кредитного процесу. Узгоджена робота відповідальних підрозділів сприяє скороченню часу розгляду кредитної заявки, підвищенню якості оцінювання позичальника та зниженню кредитного ризику. У результаті банк отримує

можливість швидше розміщувати кредитні ресурси, мінімізувати потенційні втрати та забезпечувати стабільне формування прибутку від кредитних операцій.

Розгляд процесу взаємодії підрозділів банку в рамках кредитування є важливим для забезпечення цілісності, ефективності та контрольованості всього кредитного циклу. Успішне надання кредиту передбачає не лише аналіз фінансових і нефінансових показників компанії-позичальника, а й сукупну роботу низки функціональних підрозділів комерційного банку: фронт-офіс (відділення), аналітичний відділ, підрозділ ризик-менеджменту (андерайтери), відділ оцінки застави, юридичний департамент, відділ безпеки, відділ фінансового моніторингу та бек-офіс. Кожен з цих підрозділів виконує свою функціональну роль, де в сукупності синергія підрозділів забезпечує прийняття обґрунтованих і виважених кредитних рішень.

Синергію в управлінні доцільно розглядати як одну з ключових змістових основ діяльності фінансової установи. У комерційному банку синергія формується поступово: спочатку – між окремими вузькими спеціалізованими напрямками діяльності в межах одного підрозділу, згодом – між різними структурними підрозділами. Зазвичай синергія в управлінні охоплює два основні ієрархічні рівні: рівень банківської установи загалом і рівень його окремих підрозділів. Саме взаємодія між підрозділами забезпечує формування якісно вищого рівня ділової активності, оскільки їхнє спільне завдання полягає в розвитку синергії між різними сферами діяльності.

Важливого значення при цьому набувають різні види синергії, зокрема операційна синергія, спрямована на зниження витрат, та адміністративна синергія, що виникає на основі узгодження спільних інтересів споживачів, клієнтів або партнерів. Їхня ефективна координація дає змогу комерційному банку отримати додаткові переваги через удосконалення каналів продажу, підвищення якості діяльності та оптимізацію функціонування організаційної системи.

Синергія адміністративного та операційного менеджменту є однією з важливих передумов підвищення результативності діяльності банку, оскільки саме поєднання цих управлінських напрямів забезпечує здатність організації не лише

формувати стратегічні й тактичні орієнтири розвитку, а й ефективно реалізовувати їх у практичній діяльності. Операційний менеджмент спрямований на організацію процесів, які безпосередньо пов'язані зі створенням банківського продукту, наданням послуг і формуванням корисного результату для споживача.

Адміністративний менеджмент забезпечує формування організаційної структури, розподіл функціональних обов'язків, установлення правил взаємодії, координацію діяльності підрозділів, прийняття управлінських рішень, контроль за виконанням завдань і підтримання належного рівня внутрішньої дисципліни. Якщо операційний менеджмент відображає практичний аспект функціонування банку, то адміністративний менеджмент створює управлінську основу, без якої технологічні, сервісні чи інші операційні процеси втрачають системність, узгодженість і керованість.

Вплив синергії операційного та адміністративного менеджменту на результативність діяльності комерційного банку має комплексний характер, оскільки охоплює не лише окремі показники ефективності, а всю систему організаційного функціонування. У цьому контексті результативність доцільно трактувати як здатність банку досягати визначених цілей за умови раціонального використання ресурсів, забезпечення належної якості банківських продуктів і послуг, стабільності внутрішніх процесів, відповідального ставлення працівників до виконання завдань та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Адміністративний менеджмент забезпечує порядок, координацію та управлінську дисципліну, тоді як операційний менеджмент сприяє підвищенню продуктивності, якості та швидкості виконання процесів. Саме їхня узгоджена взаємодія формує передумови для посилення загальної ефективності комерційного банку.

Отже, синергія адміністративного та операційного менеджменту є важливою умовою підвищення ефективності діяльності комерційного банку, оскільки забезпечує узгодження управлінських рішень із реальними процесами їхнього практичного впровадження. Операційний менеджмент формує основу щоденної діяльності банку через ефективне використання ресурсів, організацію технічних і сервісних процесів, а також дотримання якості обслуговування. Водночас,

адміністративний менеджмент створює організаційне підґрунтя стабільного функціонування, визначає порядок взаємодії структурних підрозділів, розподіл повноважень, систему контролю та відповідальності. Їх поєднання зменшує роз'єднаність в управлінні, скорочує непродуктивні втрати, підвищує рівень координації, посилює організаційну гнучкість і забезпечує швидшу реакцію банку на зміни зовнішнього економічного середовища.

Синергія ефективного менеджменту передбачає узагальнення, систематизацію та узгодження взаємодії різних управлінських елементів, а також визначення їхнього впливу на досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення його фінансово-економічної стійкості. Її зміст полягає в тому, що спільна дія кількох управлінських чинників здатна забезпечити вищий результат, ніж їхній окремий вплив.

У діяльності комерційного банку можна одночасно впроваджувати систему контролю, спрямовану на управління витратами, оптимізувати технічні процеси, удосконалювати операційну діяльність і розвивати людський капітал шляхом навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Кожен із цих напрямів окремо має позитивне значення для діяльності комерційного банку. Однак саме їх узгоджене поєднання дає змогу зменшити витрати, підвищити продуктивність праці, посилити мотивацію працівників і, як наслідок, збільшити прибуток банківської установи.

Отже, синергія ефективного менеджменту полягає не лише в застосуванні окремих управлінських заходів, а в їхній взаємодії як цілісної системи. Синергія управлінських чинників відображає комплексний вплив фінансових, технічних, кадрових, інноваційних і маркетингових інструментів на загальну результативність функціонування банку. Ефективний менеджмент у цьому контексті передбачає узгоджену роботу структурних підрозділів, поєднання стратегічних і оперативних цілей, а також здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Роль синергії ефективного менеджменту проявляється у тому, як управлінські інструменти взаємодіють між собою, яким чином ця взаємодія впливає на

фінансову стійкість комерційного банку та які організаційні умови сприяють формуванню синергетичного ефекту. До таких умов можна віднести наявність єдиної стратегії розвитку, цифровізацію управлінських і технічних процесів, ефективну комунікацію між підрозділами, командну культуру та орієнтацію персоналу на спільний результат.

Фінансово-економічну стійкість банку доцільно розглядати як його здатність підтримувати збалансовану фінансову структуру, генерувати прибуток, раціонально використовувати ресурси та протидіяти внутрішнім і зовнішнім ризикам [39;84]. Водночас така стійкість формується не лише на основі поточних фінансових показників, а також завдяки інноваційності, адаптивності та здатності фінансової установи ефективно управляти змінами.

Тому узгоджене поєднання стратегічного фінансового планування, цифрової трансформації логістичних процесів, розвитку людського капіталу та вдосконалення системи управління створює синергетичний ефект. Його результатом є посилення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності діяльності, зростання організаційної гнучкості та зміцнення фінансово-економічної стійкості.

У разі відсутності кооперації між підрозділами банку в процесі виконання поточних завдань, пріоритетним для кожної структурної одиниці стає досягнення успіху лише в межах власної зони відповідальності. Це призводить до організаційного відокремлення (капсуляції), коли підрозділи починають діяти ізольовано від інших структурних підрозділів банку. У таких умовах формується своєрідна «капсульна зона», орієнтована не на спільний результат, а на локальні інтереси кожного підрозділу. Такий підхід може сприйматися як допустимий, однак він часто спричиняє внутрішнє напруження, ускладнює взаємодію між підрозділами та перешкоджає досягненню синергетичного ефекту в інтересах банку загалом. Крім того, відокремленість підрозділів обмежує можливість використання досвіду, компетенцій і напрацьованих рішень співробітників, що надалі зменшує ефективність діяльності інших підрозділів.

Роль синергетичного ефекту в комерційному банку може відрізнятись залежно від масштабів діяльності, організаційної структури та рівня управлінської культури. На практиці основна проблема полягає в тому, що окремі підрозділи не завжди зацікавлені у співпраці, оскільки можуть сприймати інші відділи як внутрішніх конкурентів. У таких умовах передання знань, досвіду або практичних навичок може розглядатися як загроза для власної позиції певного відділу порівняно з іншими структурними підрозділами банку. Саме тому важливим завданням в управлінні діяльністю комерційного банку є формування відкритого інформаційного простору, подолання внутрішніх бар'єрів і стимулювання обміну знаннями між підрозділами, що формує синергетичний ефект [106-108].

Синергетична модель ґрунтується на принципі взаємного посилення управлінських функцій, у межах якого ресурси, компетенції та потенціал кожного напряму не лише взаємодоповнюються, а й формують якісно новий рівень управління, що перевищує сукупний результат їх окремого використання. У структурному вимірі така модель охоплює три ключові складові: спільну ціль (стратегічне ядро), простір взаємодії (інтеграційний механізми) і синергію (функціональну реалізацію), які сукупно створюють синергетичний ефект (рис. 3.7).

Спільні цілі в запропонованій моделі визначає стратегічне ядро взаємодії підрозділів, дотичних до процесу кредитування в комерційному банку. Такою метою є своєчасне, якісне та обґрунтоване прийняття кредитного рішення з урахуванням рівня кредитоспроможності позичальника, ризиків, забезпечення, юридично коректної угоди та відповідності внутрішнім вимогам банку. У межах цього блоку формуються ключові орієнтири кредитного процесу: підвищення якості кредитної заявки, мінімізація кредитного ризику, скорочення часових затримок, узгодження дій між підрозділами та забезпечення прибутковості банку від надання кредиту.

Простір взаємодії виконує роль інтеграційного механізму, у межах якого забезпечується координація роботи підрозділів, залучених до кредитування. До таких підрозділів належать: менеджер або працівник фронт-офісу, кредитний

аналітик, ризик-менеджер, підрозділ оцінки застави, юридичний відділ, служба безпеки, підрозділ фінансового моніторингу, кредитне адміністрування та бек-офіс. Їхня взаємодія передбачає обмін інформацією, узгодження висновків, перевірку достовірності даних, оцінювання фінансового стану позичальника, аналіз забезпечення, юридичну експертизу документів і контроль відповідності операції вимогам банківського регулювання.

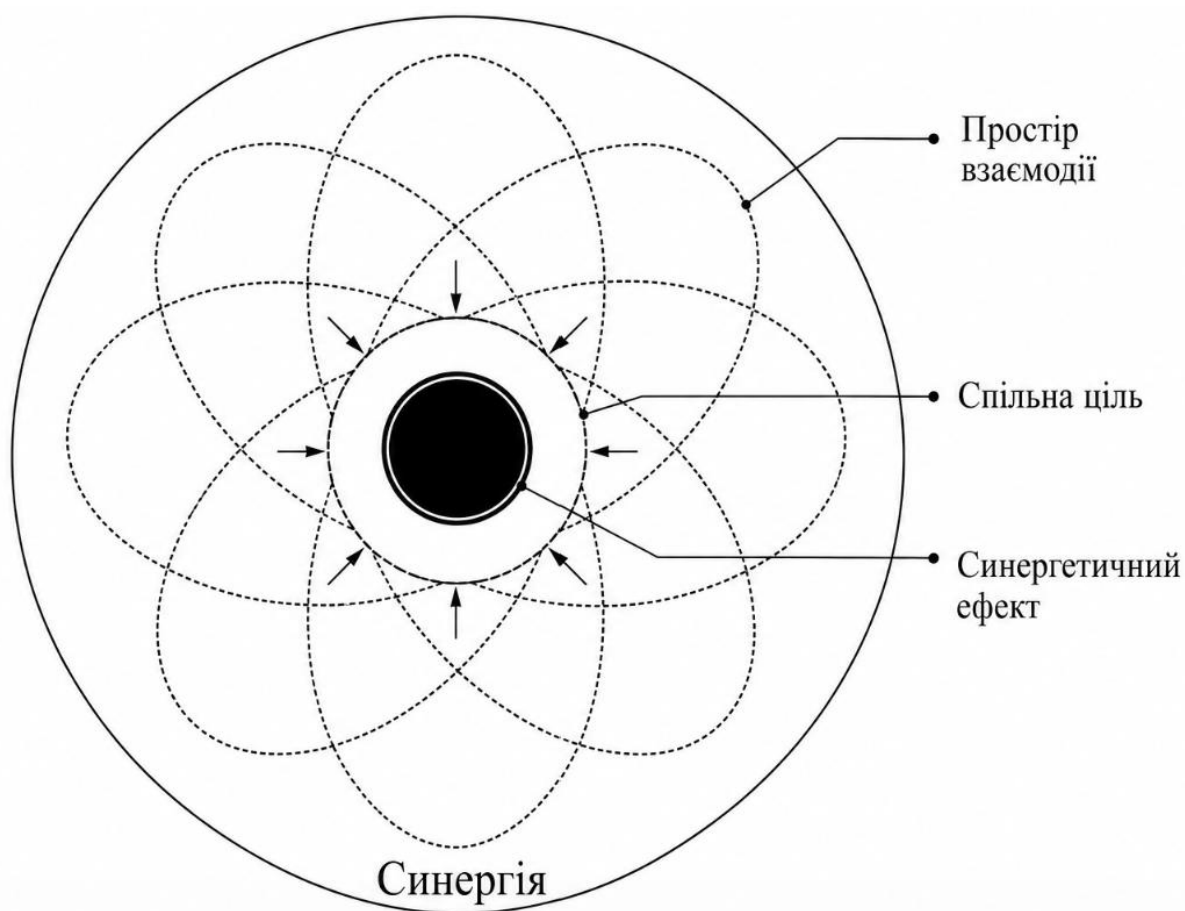


Рис. 3.7. Модель синергетичного ефекту шляхом формування спільних цілей та простору взаємодії

Джерело: розробила авторка

Синергія в запропонованій моделі відображає функціональну реалізацію узгодженої роботи зазначених підрозділів у межах кредитного циклу. Вона проявляється не лише в послідовному виконанні окремих функцій, а й у формуванні спільного управлінського результату, коли інформація, компетенції та висновки

кожного підрозділу взаємно доповнюють один одного. Завдяки цьому банк отримує більш якісну кредитну заявку, обґрунтоване оцінювання ризику, зменшення ймовірності помилкового кредитного рішення та підвищення ефективності використання часового ресурсу.

Запропонована модель дозволяє розглядати кредитування не як сукупність ізольованих дій окремих структурних підрозділів, а як цілісний управлінський процес, у якому синергетичний ефект, а саме підвищення результативності спільної діяльності, досягається через мотивацію, координацію, інформаційну відкритість та узгодженість рішень (рис. 3.8). Подібний підхід забезпечує формування єдиного організаційного простору взаємодії, у межах якого кожен підрозділ виконує свою функцію, але водночас орієнтується на спільну стратегічну ціль – якісне, своєчасне та економічно обґрунтоване надання кредиту.



Рис.3.8. Модель організаційної взаємодії для досягнення синергетичного ефекту

Джерело: побудувала авторка

Доцільно зазначити, що спільною метою, як однією із ключових цілей, на яких базується синергія, є мотивація співробітників. Без належної мотивації об'єднання

людей чи підрозділів дає базовий результат ($1+1=2$). Синергетичний ефект ($1+1=3$ або більше) виникає тоді, коли співробітники мають внутрішній або зовнішній стимул взаємодіяти ефективніше, ніж того вимагає базова посадова інструкція.

Умовно, за успішне виконання встановленого операційного плану, реалізація якого прогнозовано сприятиме збільшенню прибутку банку, передбачається застосування матеріального заохочення персоналу. Кожен співробітник структурного підрозділу отримує право на квартальне преміювання, обсяг якого корелює з базовим доходом і становить 30% від поточного місячного окладу.

У таблиці 3.10 наведено середній рівень заробітної плати на ринку праці за відповідними посадами, що були використані в моделі синергетичної взаємодії структурних підрозділів банку. Дані сформовано на основі інформації українських сервісів з пошуку роботи та підбору персоналу, що дає змогу орієнтовно оцінити ринкову вартість праці фахівців, залучених до кредитного процесу. Подібне оцінювання дозволяє врахувати реальні умови оплати праці та обґрунтувати розрахунок мотиваційної складової у вигляді премії за досягнення спільного результату.

Таблиця 3.10

Розрахунок доходу працівників структурних підрозділів комерційного банку з урахуванням преміальної складової

Структурний підрозділ	Заробітна плата, грн	Премія, коефіцієнт	Виплата, грн
Менеджер відділення	38500	0,3	11550
Бізнес-аналітик	53000	0,3	15900
Ризик-менеджер	56000	0,3	16800
Співробітник відділу оцінки застави	35000	0,3	10500
Юрист	36000	0,3	10800
Фахівець відділу безпеки	28000	0,3	8400
Спеціаліст відділу фінансового моніторингу	37000	0,3	11100
Співробітник відділу кредитного адміністрування	32000	0,3	9600
Фахівець відділу бек-офісу	30000	0,3	9000

Джерело: розрахувала авторка на основі [109;110]

У разі виконання встановленого плану фактичний дохід працівника формується як сума заробітної плати та преміальної виплати, що підвищує його матеріальну зацікавленість у досягненні спільного результату банку (рис 3.9). Прямим наслідком цього виступатиме підвищення матеріального добробуту працівника та зростання його професійної задоволеності, що в довгостроковій перспективі трансформується в більш відповідальний підхід до реалізації функціональних обов'язків.

Доцільно зазначити, що використання грошової винагороди дозволяє посилити мотивацію персоналу для досягнення спільного результату, оскільки матеріальне заохочення поєднується синергетичною взаємодією всіх підрозділів, залучених до кредитного процесу.

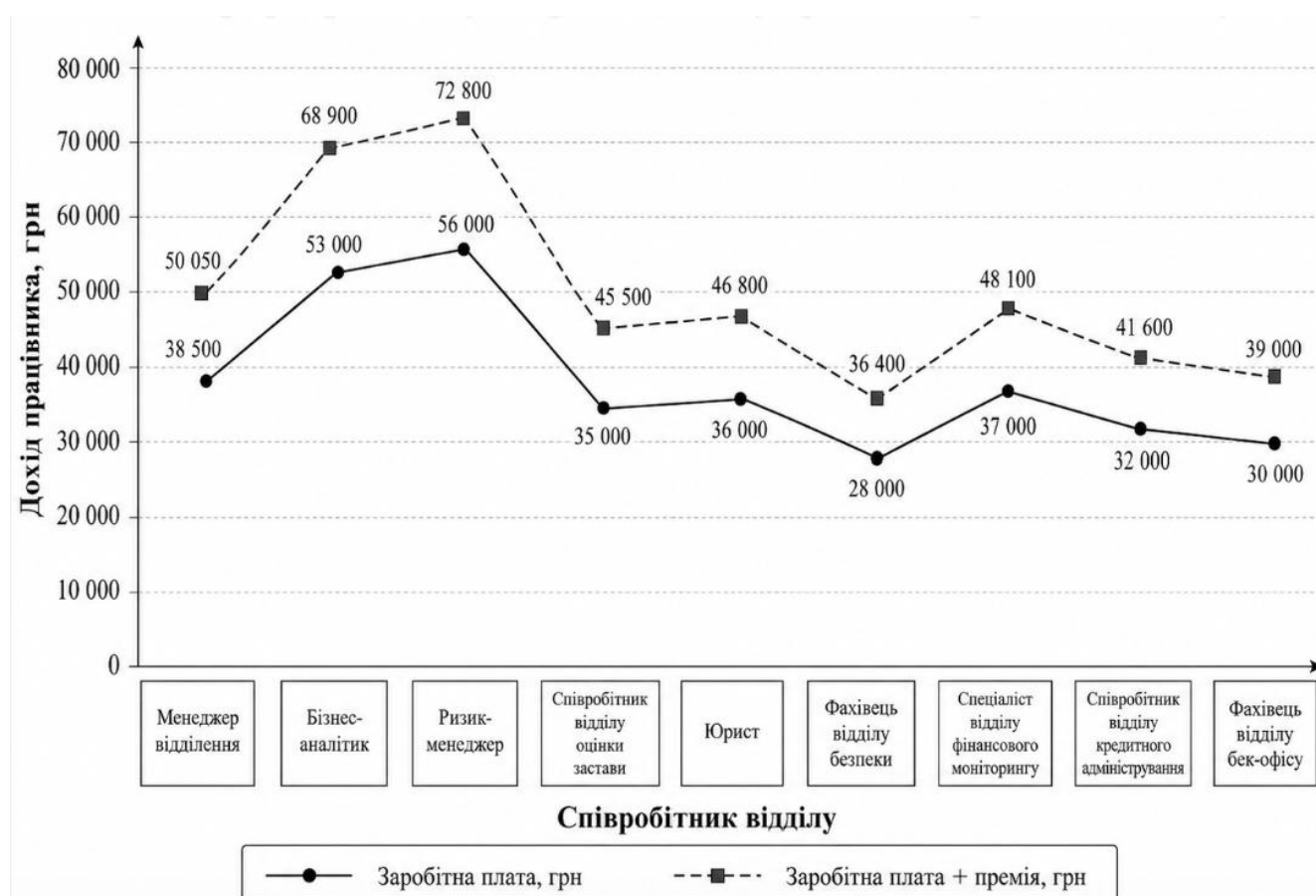


Рис. 3.9. Графік росту доходу кожного співробітника підрозділу комерційного банку при виконанні встановленого плану

Джерело: побудувала авторка

Отже, синергетичний ефект в управлінні діяльністю комерційного банку, на відміну від інших, набуває подальшого розвитку та формується як наслідок цілеспрямованої взаємодії всіх підрозділів, дотичних до кредитування в межах єдиного організаційного простору. Водночас спільна ціль є стратегічним орієнтиром такої взаємодії, простір взаємодії слугує інструментом інтеграції управлінських процесів, а синергія постає формою практичної реалізації узгоджених дій, що формує синергетичний ефект і забезпечує вищий результат діяльності банку.

Прибуток банку на основі синергетичного ефекту формується не лише як результат окремих банківських операцій, а як наслідок узгодженої взаємодії структурних підрозділів, які беруть участь у процесі створення банківського продукту, зокрема кредитного. Синергетичний ефект виникає тоді, коли спільна робота менеджера, бізнес-аналітика, ризик-менеджера, юриста, фахівця з оцінки застави, служби безпеки, фінансового моніторингу, кредитного адміністрування та бек-офісу забезпечує вищий результат, ніж сума їхніх окремих дій.

У процесі кредитування прибуток банку формується через отримання процентного доходу, комісійних платежів та інших сукупних доходів від обслуговування клієнта. Однак обсяг такого прибутку значною мірою залежить від якості організації внутрішньої взаємодії підрозділів. Якщо інформація між підрозділами передається своєчасно, кредитна заявка формується повноцінно, ризики оцінюються комплексно, а рішення ухвалюється без зайвих часових затримок, банк швидше розміщує кредитні ресурси та раніше починає отримувати дохід.

Синергетичний ефект у цьому разі проявляється в скороченні тривалості кредитного процесу, підвищенні якості оцінювання кредитоспроможності позичальника, зниженні ймовірності дефолту та мінімізації майбутніх кредитних втрат. Узгоджена робота підрозділів дозволяє банку не лише швидше приймати рішення, а й приймати їх більш обґрунтовано. Це зменшує ризик формування проблемної заборгованості, потребу в створенні резервів під кредитні ризики та, відповідно, сприяє збереженню прибутковості банківської діяльності.

Отже, прибуток банку на основі синергетичного ефекту формується через поєднання трьох ключових результатів: прискорення процесу кредитування, підвищення якості управлінських рішень і зниження кредитного ризику. Саме взаємодія підрозділів створює додаткову економічну цінність для банку, оскільки забезпечує ефективніше використання фінансових, часових, інформаційних і трудових ресурсів. У такому контексті синергія виступає не лише організаційним явищем, а й важливим чинником формування прибутку та підвищення ефективності стратегічного управління діяльністю банку.

Розглянемо процес кредитування промислових підприємств і компаній, який передбачає як початкове рішення щодо надання кредиту, так і подальший перегляд заборгованості клієнта, та розподіляється на етапи (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Фази кредитування промислових підприємств і компаній
Джерело: розробила авторка

Кожен з етапів відображає послідовність дій банку від первинного контакту з позичальником і збору необхідної інформації до оцінювання кредитоспроможності, ухвалення рішення, супроводу кредиту та контролю за виконанням зобов'язань. Такий поетапний підхід дозволяє забезпечити системність кредитного процесу, зменшити ризик прийняття необґрунтованих рішень і підвищити якість управління кредитним портфелем банку.

Процес розгляду кредитної заявки в комерційному банку включає багатоетапну взаємодію між різними підрозділами: від первинного звернення компанії-позичальника до прийняття остаточного рішення щодо надання кредиту – і створює значний часовий період (рис. 3.11).

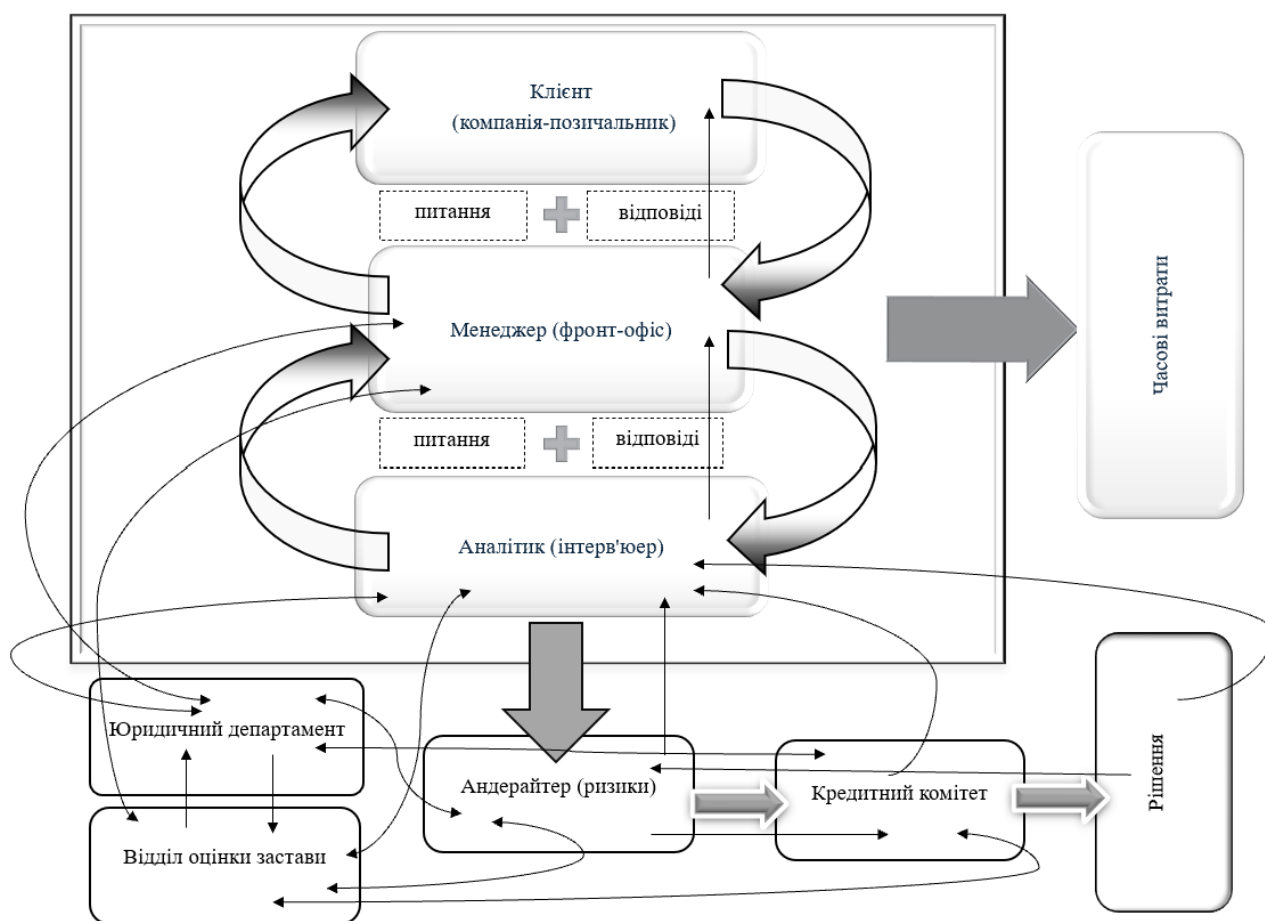


Рис. 3.11. Модель екстенсивності використання часу при взаємодії підрозділів у процесі кредитування промислових підприємств і компаній

Джерело: побудувала авторка

Часові затримки у взаємодії структурних підрозділів банку в процесі кредитування знижують ефективність використання фінансових і трудових ресурсів, оскільки сповільнюють перехід трансформації кредиту в дохідний актив. Збільшення тривалості кредитного циклу призводить до недоотримання процентного та комісійного доходу, зростання операційних витрат і підвищення ризику втрати клієнта. У результаті, сповільнення кредитного процесу негативно впливає на прибутковість банку та зменшує загальну ефективність управління діяльністю банку.

До основних наслідків затримки розгляду кредитної заявки, які негативно впливають на ефективність організації кредитного процесу, рівень клієнтської лояльності та потенційний прибуток банку, належать:

- втрата бізнес-можливостей клієнта, оскільки промислові підприємства й компанії часто потребують оперативного фінансування для реалізації конкретних проєктів, виконання контрактів або закупівлі ресурсів. Затримка в отриманні кредитних коштів може призвести до зриву угод, втрати прибутку або необхідності звертатися до альтернативних, часто менш вигідних джерел фінансування;

- погіршення конкурентної позиції банку на економічному ринку, ураховуючи те, що інші фінансові установи надають рішення швидше, тому клієнт може віддати перевагу конкурентам. Це знижує частку банку на ринку кредитування промислових підприємств і компаній і впливає на його дохідність;

- зміна фінансового стану компанії-позичальника через внутрішні та зовнішні чинники, з урахуванням того, що протягом періоду очікування можуть відбутися зміни в діяльності клієнта або ринковому середовищі, які змінюють його фінансові дані та ситуацію на ринку загалом. У такому разі попередній аналіз стає неактуальним і потребує повторного аналізу, сповільнюючи процес ще більше;

- підвищення витрат банку. Через тривалий процес розгляду збільшуються адміністративне навантаження, використання трудових ресурсів і витрати на повторну перевірку документів, що знижує ефективність кредитної діяльності банку;

– зниження рівня довіри та лояльності клієнта, оскільки тривале очікування рішення формує в клієнтів негативне враження про банк як про повільну та негнучку структуру, що може вплинути на подальшу співпрацю й рекомендації серед партнерів. Високий рівень невизначеності компанії-позичальника щодо фінансування потенційно призводить до утримання ухвалення стратегічних рішень, таким чином знижуючи активність у розвитку бізнесу підприємства.

Затримка в процесі розгляду кредитної заявки в комерційному банку є суттєвим фактором, що впливає як на ефективність банківської діяльності, так і на задоволеність клієнтів. Тривалий інтервал між моментом подання заявки та прийняттям остаточного рішення зумовлений складною організаційною структурою, нестачею стандартизованих процесів, обмеженими людськими ресурсами, багаторівневими погодженнями та недостатньою координацією між відповідальними підрозділами, суб'єктивністю прийняття рішень на рівні комітету.

Отже, часові затримки в кредитному процесі мають багатовимірні наслідки, які позначаються на ефективності банку, успішності клієнта та загальній динаміці фінансового ринку. Мінімізація таких затримок є пріоритетним завданням для підвищення якості банківського обслуговування та зменшення операційних і фінансових ризиків.

На думку авторки, доцільним та ефективним підходом в організації процесу кредитування є модель, де менеджер відділення (фронт-офіс) виконує роль інтерв'юера (рис. 3.12). Менеджер має формувати повноцінну кредитну заявку, доповнюючи її інформацією про клієнта, яка не відображається безпосередньо у фінансовій звітності, але має суттєве значення для оцінювання його кредитоспроможності. До такої інформації належать ринкові умови функціонування підприємства, ділова репутація власників і менеджменту, перспективи розвитку бізнесу, якість корпоративного управління, соціальна відповідальність, екологічні ризики, наявність нефінансової звітності або ESG-звіту, а також готовність компанії розкривати інформацію про свою діяльність у контексті сталого розвитку. Саме такі нефінансові дані дають змогу банку

сформувати більш цілісне уявлення про позичальника та врахувати не лише його поточний фінансовий стан, а й потенційні ризики майбутньої діяльності.

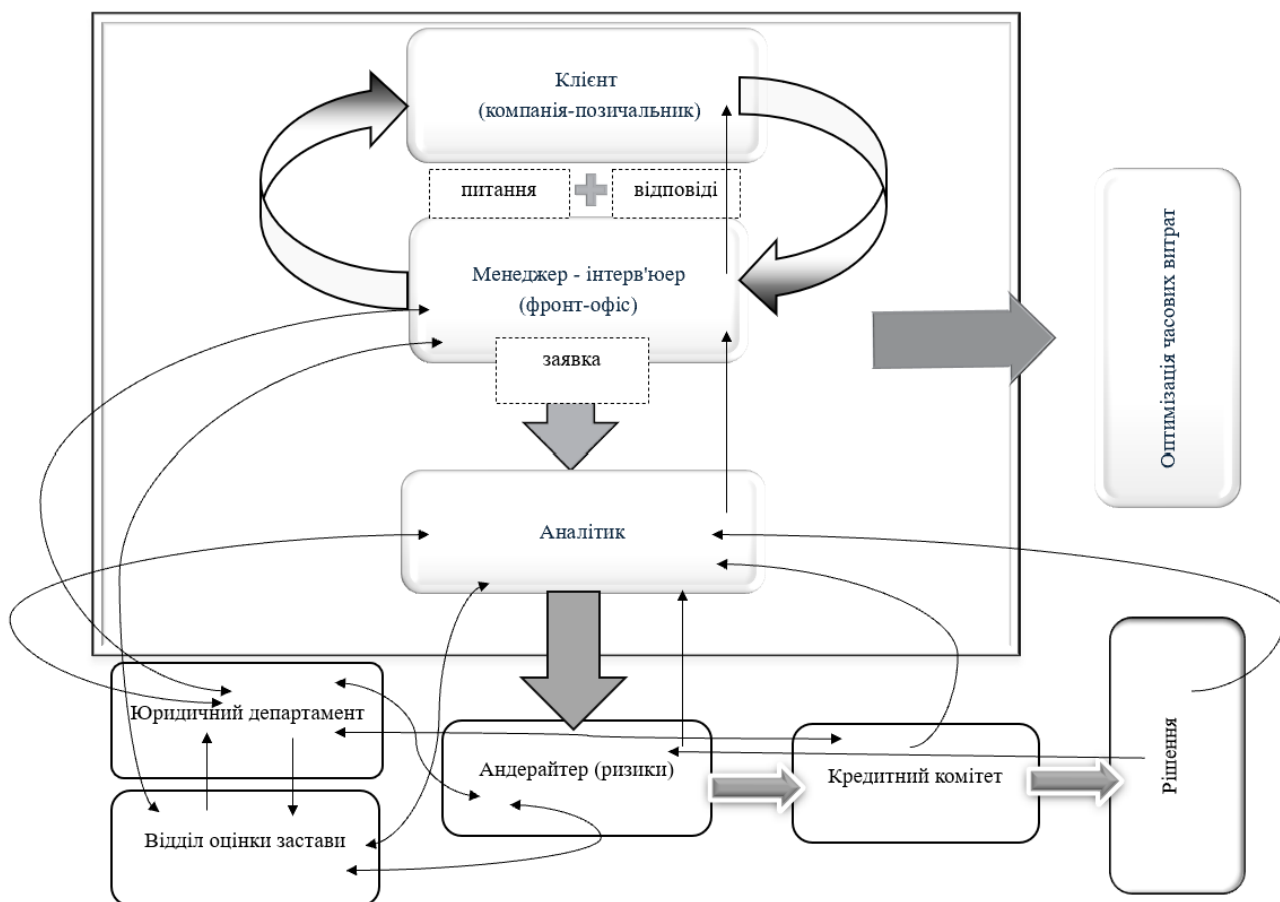


Рисунок 3.12. Модель оптимізації часового ресурсу при взаємодії підрозділів у процесі кредитування промислових підприємств і компаній

Джерело: побудувала авторка

Аналітик має перевіряти коректність попереднього розрахунку кредитоспроможності позичальника за принципом «правила другої руки», що передбачає незалежну верифікацію здійснених розрахунків, оцінювання повноти використаних даних, правильності застосування фінансових коефіцієнтів й обґрунтованості попередніх висновків менеджера. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик технічних помилок, суб'єктивного впливу або неповного врахування фінансових і нефінансових чинників, що є важливим для прийняття об'єктивного кредитного рішення. Удосконалена модель, на відміну від сучасних,

дозволить оптимізувати часовий ресурс при взаємодії підрозділів у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

Представлена авторкою модель є доцільним поєднанням аналітичного підходу з ключовими відомостями, отриманими менеджером на етапі комунікації з клієнтом і дозволяє підвищити рівень якості заявки для прийняття кредитного рішення та ефективно використовувати час у кредитному процесі комерційного банку. Така модель дозволяє об'єднати точність кількісного аналізу з розумінням контексту бізнесу, що забезпечує більш комплексне та збалансоване оцінювання ризиків.

Застосування зазначеного підходу передбачає активну участь менеджера в комунікації з клієнтом з метою глибшого розуміння специфіки його бізнесу, потреб у фінансуванні й можливих ризиків і забезпечує такі переваги:

- сприяє отриманню більш якісної та структурованої інформації, яка виходить за межі стандартної документації та містить неформальні аспекти, що впливають на кредитоспроможність позичальника;

- дозволяє аналітикам зосередитися виключно на обробці кількісних показників, побудові фінансових моделей та оцінюванні ризиків, що оптимізує розподіл функціонального навантаження;

- підвищує ймовірність ухвалення обґрунтованого кредитного рішення, оскільки дозволяє банку краще ідентифікувати реальні потреби клієнта, його потенціал та ризики, які не завжди можна виявити шляхом формального аналізу звітності.

Отже, затримка в ухваленні рішень – це не лише операційна проблема, а стратегічна втрата. Швидкість ухвалення кредитного рішення має прямий вплив на лояльність клієнтів, прибутковість банку та його репутацію на ринку. З метою мінімізації вказаних ризиків доцільним є впровадження вдосконаленої моделі організаційного процесу взаємодії підрозділів при кредитуванні промислових підприємств і компаній. Потенційними рішеннями підвищення швидкості та якості кредитного процесу є впровадження синергетичної обробки кредитної заявки всіма підрозділами, дотичними до кредитування, стандартизації й використання шаблонів продуктів і типових умов, автоматизації процесів, створення «fast-track»-

процедур для надійних клієнтів, застосування та розвиток сучасних цифрових технологій.

3.3. Оцінювання авторських науково-методичних розробок у кредитний процес комерційного банку

Особливого значення набуває визначення економічного ефекту, який виникає внаслідок упровадження наукових розробок щодо вдосконалення організації кредитування та сучасної моделі оцінювання кредитоспроможності підприємств і компаній. Кожна з відокремлених розробок здатна забезпечити отримання певного економічного ефекту для комерційного банку, але в сукупності обидві дають можливість отримати ще більший ефект, включаючи синергію взаємодії.

У результаті впровадження наукових розробок щодо вдосконалення організації кредитування в банку відбуваються оптимізація взаємодії між структурними підрозділами, зменшення дублювання функцій та скорочення часу проходження кредитної заявки між етапами погодження. Одночасно впровадження моделі оцінювання кредитоспроможності позичальників забезпечує автоматизацію та стандартизацію процесу аналізу фінансового стану промислових підприємств і компаній, що сприяє зменшенню суб'єктивності при ухваленні кредитних рішень і зниженню ймовірності виникнення проблемної заборгованості. Поєднання зазначених заходів формує якісно новий стан кредитної системи банку, у якому виникає додатковий нелінійний ефект, що проявляється в підвищенні загальної ефективності кредитного процесу.

Для визначення ефекту від упровадження наукових розробок доцільно використовувати багаторівневу модель оцінювання, яка включає операційну, ризикову та організаційну складові. Операційна складова (операційна синергія) відображає результати оптимізації бізнес-процесів кредитування та характеризує зміни у швидкості обробки заявок, у рівні операційних витрат, у кількості помилок

і повторних погоджень. Ризикова складова відображає результати зниження кредитного ризику, скорочення частки проблемних кредитів і покращення якості кредитного портфеля банку. Організаційна складова характеризує рівень ефективності взаємодії персоналу та якість комунікацій між підрозділами.

Операційний ефект виникає внаслідок скорочення тривалості кредитного циклу та оптимізації руху інформації між підрозділами банку. У традиційній системі кредитування значна частина часу витрачається на дублювання операцій, ручне опрацювання інформації, повторні погодження та усунення помилок у документах. У результаті впровадження управлінських заходів відбувається спрощення процедур кредитного аналізу, автоматизація окремих етапів обробки заявки та підвищення прозорості процесу взаємодії між структурними підрозділами. Це забезпечує скорочення часу ухвалення кредитного рішення та підвищення пропускної здатності кредитної системи банку.

Операційний економічний ефект може бути визначений як сума економічних ефектів від скорочення часу обробки кредитної заявки та скорочення кількості помилок і повторних погоджень. Водночас може відбутися скорочення супутніх операційних витрат, з цим пов'язаних (вартість обслуговування робочого місця тощо). Економічний ефект від операційної синергії розраховується за формулою:

$$E_{op} = n * C_e(\Delta T + \Delta m_p * t_p), \quad (1.2)$$

де n – кількість кредитних заявок, од.; ΔT – скорочення часу обробки кредитної заявки, год.; C_e – середня вартість однієї години роботи з кредитною заявкою (ураховує оплату праці та відрахування на соціальні заходи для працівників, які працюють з кредитною заявкою, інші операційні витрати на обробку та погодження кредитної заявки), тис. грн; Δm_p – скорочення частки помилок у процесі кредитування, частка од.; t_p – середня трудомісткість виправлення однієї помилки та повторного погодження, год.

Авторка наголошує, що подальші розрахунки зроблено на основі умовних даних. У таблиці 3.11 наведено розрахунок економічного ефекту від операційної

синергії, яка формується внаслідок удосконалення організації роботи з кредитними заявками. Для оцінювання використано ключові параметри кредитного процесу до та після впровадження запропонованих змін, зокрема кількість кредитних заявок, середню вартість однієї години роботи, час обробки заявки, частку помилок у процесі кредитування та середню трудомісткість їх виправлення.

Таблиця 3.11

Розрахунок економічного ефекту від операційної синергії

Параметр	Позначення	До впровадження	Після впровадження
Кількість кредитних заявок, од.	n	1500	1500
Середня вартість однієї години роботи з кредитною заявкою, тис. грн	Се	0,240	0,240
Час обробки кредитної заявки, год.	T	56	32
Частка помилок у процесі кредитування, частка од.	m	0,08	0,05
Середня трудомісткість виправлення однієї помилки та повторного погодження, год.	tp	16	16
Операційний економічний ефект, тис. грн.	Eop		8812,8

Джерело: розрахувала та склала авторка

Кількість кредитних заявок у розрахунку залишається незмінною та становить 1500 од., що дозволяє порівняти результат саме за рахунок організаційних змін, а не через зміну обсягу заявок. Середня вартість однієї години роботи з кредитною заявкою також не змінюється й дорівнює 0,240 тис. грн, що забезпечує сталість вартісної бази розрахунку.

Основний позитивний ефект досягається за рахунок скорочення часу обробки однієї кредитної заявки з 56 год. до 32 год. Це свідчить про підвищення оперативності кредитного процесу, зменшення часових витрат працівників і прискорення проходження заявки між відповідальними підрозділами. Крім того, частка помилок у процесі кредитування знижується з 0.08 до 0.05, що вказує на покращення якості підготовки, перевірки та погодження кредитних матеріалів.

Середня трудомісткість виправлення однієї помилки та повторного погодження залишається на рівні 16 год., однак завдяки зменшенню частки помилок загальні часові втрати банку скорочуються. У результаті впровадження організаційних змін операційний економічний ефект становить 8 812,8 тис. грн.

Отже, оптимізація кредитного процесу забезпечує економічний результат переважно через скорочення часу обробки кредитних заявок і зменшення кількості помилок у процесі кредитування, що свідчить про підвищення ефективності взаємодії структурних підрозділів банку та формування операційної синергії.

Необхідно також зауважити, що скорочення часу обробки кредитної заявки та виправлення помилок під час кредитування позитивно впливає на імідж комерційного банку та відповідно підвищує рівень задоволеності клієнта, що також може стати ще одним із критеріїв оцінювання ефективності від упровадження запропонованих наукових розробок.

Водночас операційний економічний ефект не є єдиним результатом трансформації кредитного процесу. Важливою є ризикова складова, яку доцільно розглядати як економічний ефект від упровадження моделі оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній та вдосконалення організації кредитного процесу. Запропоновані в дисертації наукові підходи дозволяють знизити кредитний ризик, підвищити точність прогнозування ймовірності дефолту компанії-позичальника та систематизувати методологію кредитного аналізу з урахуванням ESG-компонентів. Отже, комерційні банки можуть отримати економічний ефект від зниження кредитного ризику, який є сукупністю ефектів від зменшення очікуваних кредитних втрат, від раннього виявлення проблемних позичальників і від зниження частки проблемних кредитів. Пропонується розраховувати загальний економічний ефект від зниження кредитного ризику таким чином:

$$E_{risk} = LGD * \Delta NPL * V + \Delta L * n * NPL_1, \quad (3.2)$$

де LGD – рівень втрат у разі неплатоспроможності компанії-позичальника, частка од.; ΔNPL – очікуване зменшення частки проблемних кредитів унаслідок реалізації запропонованих розробок; V – обсяг кредитного портфеля, тис. грн; ΔL – зниження середніх втрат на одну кредитну заявку при ранньому виявленні проблем щодо кредитоспроможності, тис. грн; NPL_1 – частка проблемних кредитів після впровадження запропонованих розробок, частка од.

У таблиці 3.12 представлено розрахунок економічного ефекту від зниження кредитного ризику до та після впровадження запропонованого підходу до оцінювання кредитоспроможності позичальника. Основну увагу зосереджено на зміні частки проблемних кредитів, середніх втрат при ранньому виявленні проблем та кінцевому економічному результаті для банку.

Рівень втрат у разі неплатоспроможності позичальника залишається незмінним і становить 0.45, що свідчить про сталість припущення щодо частки потенційних втрат банку в разі дефолту клієнта. Обсяг кредитного портфеля також не змінюється та становить 2 920 000 тис. грн, тобто економічний ефект формується не за рахунок збільшення кредитного портфеля, а завдяки якісним змінам у процесі управління кредитним ризиком.

Після впровадження запропонованого підходу частка проблемних кредитів зменшується з 0,137 до 0,132, що свідчить про зниження рівня ризиковості кредитного портфеля. Одночасно середні втрати при ранньому виявленні проблем щодо кредитоспроможності скорочуються з 42,6 тис. грн до 27,5 тис. грн. Це вказує на те, що своєчасна ідентифікація ризиків дозволяє банку швидше реагувати на потенційне погіршення фінансового стану позичальника та мінімізувати очікувані втрати.

У результаті економічний ефект від зниження кредитного ризику становить 9 559,8 тис. грн, що відображає впровадження вдосконаленого підходу до оцінювання кредитоспроможності позичальника, сприяє зменшенню частки проблемних кредитів, зниженню потенційних втрат банку та формуванню позитивного економічного ефекту.

Таблиця 3.12

Розрахунок економічного ефекту від зниження кредитного ризику

Параметр	Позначення	До впровадження	Після впровадження
Рівень втрат у разі неплатоспроможності позичальника, частка од.	LGD	0,45	0,45
Частка проблемних кредитів, частка од.	NPL	0,137	0,132
Обсяг кредитного портфеля, тис. грн	V	2920000	2920000
Середні втрати при ранньому виявленні проблем щодо кредитоспроможності, тис. грн	L	42,6	27,5
Економічний ефект від зниження кредитного ризику, тис. грн	E_{risk}		9559,8

Джерело: розрахувала та склала авторка

Важливу роль у формуванні загального економічного ефекту відіграє організаційна складова, пов'язана з оптимізацією комунікаційної архітектури кредитного процесу, підвищенням якості взаємодії між підрозділами та окремими працівниками. У результаті вдосконалення організації кредитування працівники банку отримують чіткіші алгоритми виконання функціональних обов'язків, зменшується кількість конфліктних ситуацій між підрозділами, підвищується рівень координації дій і прозорість інформаційних потоків.

Незважаючи на зменшення щільності комунікацій між підрозділами в комерційному банку, очікується отримання ефекту внаслідок оптимізації архітектури інформаційної взаємодії, скорочення дублювальних комунікацій і перерозподілу функціональних обов'язків між учасниками кредитного процесу. Це забезпечує зниження транзакційних витрат, прискорення кредитного циклу та підвищення якості інформаційного забезпечення процесу оцінювання кредитоспроможності позичальників.

Отже, економічний ефект у межах організаційної складової доцільно визначати як сукупність ефектів від скорочення транзакційних витрат, зменшення повторних уточнень і дублювання та скорочення затримок кредитного процесу. У цьому разі узагальнена формула економічного ефекту визначається як:

$$E_{comm} = C_e * n(\Delta S * \Delta T_y + \Delta m_y * t_y) + \Delta D_z * n * m_z * C_d, \quad (3.3)$$

де ΔS – очікуване зменшення кількості передач інформації між підрозділами на одну кредитну заявку, од.; ΔT_y – очікуване зменшення середнього часу однієї передачі інформації щодо кредитної заявки, год.; Δm_y – очікуване скорочення частки кредитних заявок з повторним уточненням, частки од.; t_y – середня трудомісткість одного повторного уточнення, год.; ΔD_z – очікуване скорочення затримки кредитної заявки, дн.; m_z – частка затриманих кредитних заявок, частка од.; C_d – середня вартість одного дня затримки заявки, тис. грн.

У таблиці 3.13 наведено параметри оцінювання економічного ефекту від удосконалення організації кредитного процесу до та після впровадження запропонованих змін. Основна увага зосереджена на показниках, які характеризують трудомісткість обробки кредитних заявок, кількість передач інформації між підрозділами, повторні уточнення та часові затримки.

Кількість кредитних заявок залишається незмінною й становить 1500 од., що свідчить про те, що розрахований ефект формується не за рахунок збільшення обсягу заявок, а внаслідок оптимізації внутрішніх процедур їх обробки. Середня вартість однієї години роботи з кредитною заявкою також не змінюється й дорівнює 0,240 тис. грн, тобто базова вартісна оцінка трудових витрат залишається сталою.

Після впровадження вдосконаленої організації кредитного процесу кількість передач інформації між підрозділами на одну кредитну заявку скорочується з 9 до 6 од., а середній час однієї передачі інформації зменшується з 2,5 до 1,7 год. Це свідчить про підвищення узгодженості взаємодії між структурними підрозділами банку та зменшення дублювання інформаційних потоків.

Крім того, частка кредитних заявок з повторним уточненням знижується з 0,32 до 0,18, а середня трудомісткість одного повторного уточнення скорочується з 12 до 8 год. Такі зміни вказують на підвищення якості первинного формування кредитної заявки, зменшення кількості помилок або неповноти інформації та, відповідно, зниження потреби в додаткових уточненнях.

Таблиця 3.13

Розрахунок економічного ефекту в межах організаційної складової

Параметр	Позначення	До впровадження	Після впровадження
Кількість кредитних заявок, од.	n	1500	1500
Середня вартість однієї години роботи з кредитною заявкою, тис. грн	Ce	0,240	0,240
Кількість міжпідроздільних передач інформації на одну кредитну заявку, од.	S	9	6
Середній час однієї передачі інформації щодо кредитної заявки, год.	Ty	2,5	1,7
Частка кредитних заявок з повторним уточненням, частки од.	my	0,32	0,18
Середня трудомісткість одного повторного уточнення, год.	ty	12	8
Затримка кредитної заявки, дн.	Dz	5	2
Частка затриманих кредитних заявок, частка од.	mz	0,12	0,12
Середня вартість одного дня затримки заявки, тис. грн	Cd	3,5	3,5
Економічний ефект від удосконалення організації кредитного процесу, тис. грн	Ecomm		3157,2

Джерело: розрахувала та склала авторка

Позитивна динаміка також простежується за показником затримки кредитної заявки, який зменшується з 5 до 2 днів. Водночас частка затриманих кредитних заявок і середня вартість одного дня затримки заявки залишаються незмінними та становлять відповідно 0,12 і 3,5 тис. грн. Це означає, що економічний ефект досягається насамперед за рахунок скорочення тривалості затримки, а не зміни вартості одного дня простою чи частки проблемних заявок.

Отже, за результатами розрахунків, економічний ефект від удосконалення організації кредитного процесу становить 3157,2 тис. грн. Дані таблиці підтверджують, що оптимізація взаємодії між підрозділами, скорочення кількості повторних уточнень і зменшення часових затримок забезпечують позитивний економічний результат для банку та підвищують ефективність організації кредитного процесу.

У результаті загальний економічний ефект від запропонованих наукових розробок у цій дисертаційній праці можна розрахувати як:

$$E = E_{op} + E_{risk} + E_{comm}. \quad (3.4)$$

У таблиці 3.14 представлено узагальнений розрахунок загального економічного ефекту комерційного банку, сформованого за рахунок трьох складових: операційної синергії, зниження кредитного ризику та вдосконалення організації кредитного процесу.

Таблиця 3.14

Розрахунок загального економічного ефекту комерційного банку

Економічний ефект від операційної синергії, тис. грн	E_{op}	8812,8
Економічний ефект від зниження кредитного ризику, тис. грн	E_{risk}	9559,8
Економічний ефект від удосконалення організації кредитного процесу, тис. грн	E_{comm}	3157,2
Загальний економічний ефект, тис. грн	E	21529,8

Джерело: розрахувала та склала авторка

Економічний ефект від операційної синергії становить 8812,8 тис. грн. Цей результат відображає позитивний фінансовий вплив узгодженої взаємодії структурних підрозділів банку, що забезпечує підвищення ефективності виконання кредитних операцій і створює додатковий економічний результат.

Найбільшу частку в загальному економічному ефекті формує ефект від зниження кредитного ризику, який становить 9559,8 тис. грн. Це свідчить про вагомість удосконалення підходів до оцінювання кредитоспроможності позичальників, до зменшення частки проблемних кредитів і до мінімізації потенційних втрат банку.

Економічний ефект від удосконалення організації кредитного процесу становить 3157,2 тис. грн. Він формується за рахунок скорочення часових затримок, зменшення кількості повторних уточнень і підвищення якості взаємодії між підрозділами в межах кредитного циклу.

Отже, загальний економічний ефект становить 21529,8 тис. грн. Отримане значення підтверджує, що поєднання організаційних, ризик-орієнтованих і синергетичних управлінських заходів забезпечує банку додатковий економічний результат і підвищує ефективність кредитної діяльності.

У межах синергетичного підходу кредитну систему банку доцільно розглядати як складну систему, яка характеризується нелінійними взаємозв'язками між елементами. Це означає, що навіть незначні зміни в структурі взаємодії між підрозділами можуть спричинити суттєве зростання загальної ефективності системи. Наприклад, покращення комунікацій між юридичним департаментом, андерайтером та аналітиком може забезпечити непропорційно високий приріст швидкості обробки заявок, зниження кількості помилок, зниження кредитних ризиків і, як наслідок, зниження витрат, пов'язаних із кредитуванням. У результаті система кредитування набуває здатності до самоорганізації, коли працівники автоматично адаптують свою поведінку до нових умов функціонування системи.

Також потрібно наголосити на тому, що синергетичний ефект, на відміну від традиційно розрахованих економічних ефектів, має здатність накопичуватися з часом. Унаслідок поступового вдосконалення кредитного процесу, накопичення досвіду працівниками щодо обробки та погодження кредитних заявок за новими стандартами, а також унаслідок підвищення якості комунікацій, може відбуватися подальше зростання ефективності кредитування в комерційному банку навіть без додаткових ресурсних вкладень.

Оцінити синергетичний ефект (β) від сукупної взаємодії всіх економічних ефектів можна шляхом порівняння розрахункового економічного ефекту (E) з фактичним (E_f), який можна отримати за умови реалізації всіх запропонованих наукових розробок.

Якщо $\beta > 0$, синергетичний ефект наявний.

Доцільно розрахувати коефіцієнт синергії за формулою:

$$K_{\beta} = E_f / E. \quad (3.5)$$

Загальний прибуток АТ Правекс банк у 2025 р. склав 6755,00 (у тис. грн). Розрахований коефіцієнт синергії становить 0.31, що вказує на наявний синергетичний ефект, оскільки узгоджена взаємодія структурних підрозділів формує додатковий результат, який перевищує ефект від ізольованого виконання окремих управлінських дій.

На рис. 3.13 графік відображає поступове зростання економічного ефекту комерційного банку, сформованого внаслідок реалізації синергетичної взаємодії підрозділів, ефект від зниження кредитного ризику та вдосконалення організації кредитного процесу й показує грошовий приріст від взаємодії всіх розрахованих вище економічних ефектів на одну гривню очікуваного загального результату.

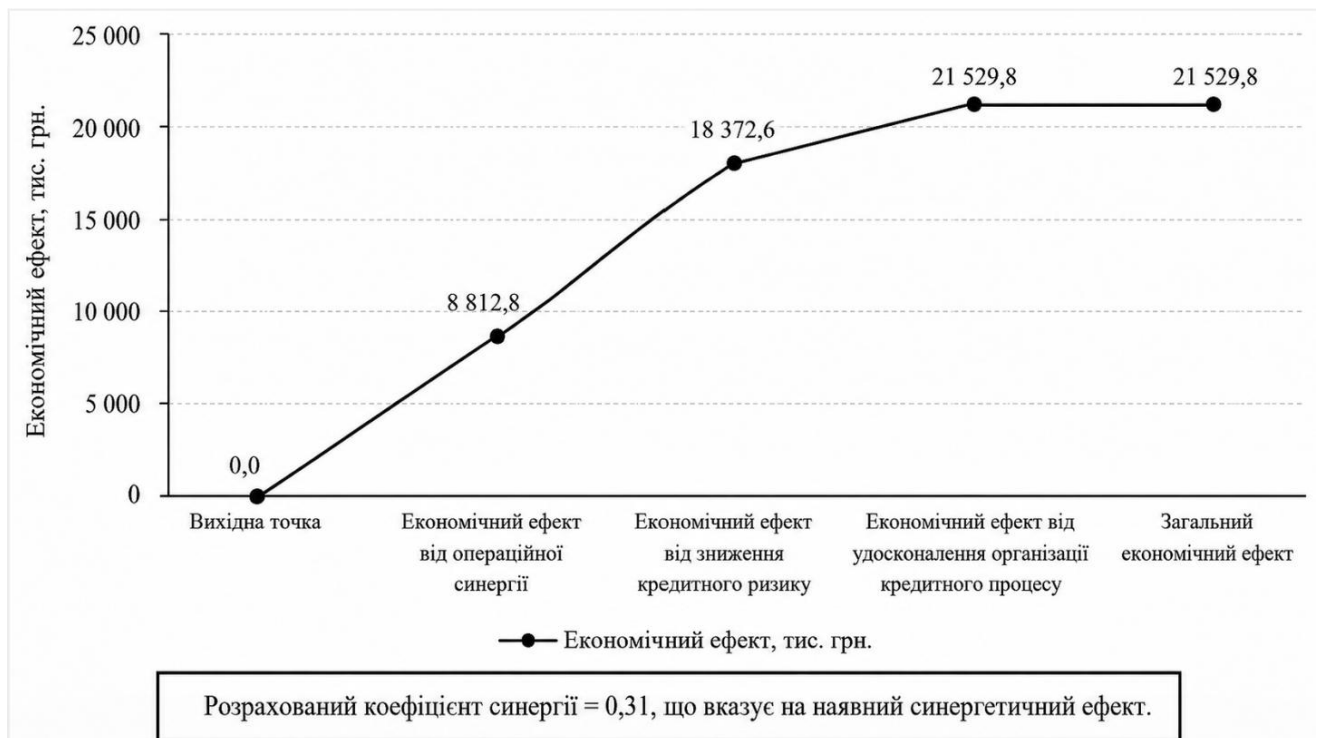


Рис. 3.13. Графік росту економічного ефекту комерційного банку

Джерело: побудувала авторка

Вихідною точкою є нульове значення, що характеризує відсутність синергії та відсутність додаткового економічного результату. На першому етапі економічний ефект від операційної синергії становить 8 812,8 тис. грн, що свідчить про найбільший початковий приріст результату. Подальше зниження кредитного ризику

забезпечує додатковий ефект, унаслідок чого сукупне значення зростає до 18 372,6 тис. грн. На наступному етапі вдосконалення організації кредитного процесу сприяє подальшому збільшенню економічного ефекту до 21 529,8 тис. грн, що відповідає загальному економічному результату.

Отже, представлений графік демонструє, що оптимізація кредитного процесу, зниження кредитного ризику та операційна узгодженість можуть виступати джерелами зростання економічного ефекту банку, а саме прибутку. Зростання прибутку зумовлюється підвищенням якості управлінських рішень, скороченням часових втрат і більш ефективним використанням ресурсів банку. Водночас синергетична взаємодія підрозділів забезпечує узгодженість дій на всіх етапах кредитного процесу, що сприяє зменшенню операційних помилок і підвищенню результативності кредитної діяльності.

Як підсумок, позитивний економічний ефект формується як результат комплексного впливу організаційних, ризик-орієнтованих та управлінських чинників та збільшує прибуток комерційного банку.

Висновки до розділу 3

1. У розділі здійснено практичну апробацію запропонованого підходу до оцінювання кредитоспроможності на прикладі промислового підприємства ПАТ «Північний ГЗК». Результати фінансового аналізу свідчать про достатній рівень кредитоспроможності підприємства, зокрема через прийнятний рівень капіталізації, помірне боргове навантаження та достатнє покриття боргових зобов'язань. Водночас включення ESG-компонентів дозволило сформувати більш комплексну та ризик-орієнтовану оцінку позичальника.

2. Установлено, що застосування комплексного показника CPI з урахуванням ESG-компонентів забезпечує більш консервативний і водночас обґрунтований результат порівняно з традиційним фінансовим оцінюванням. Урахування ESG-ризиків дає змогу банку не лише оцінити поточний фінансовий стан позичальника,

а й визначити його довгострокову стійкість, якість корпоративного управління, здатність адаптуватися до змін ринку та потенційний вплив нефінансових ризиків на виконання кредитних зобов'язань.

3. Розроблено організаційно-синергетичну модель взаємодії підрозділів банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній. Доведено, що узгоджена взаємодія фронт-офісу, аналітичного підрозділу, ризик-менеджменту, юридичного департаменту, служби безпеки, фінансового моніторингу, кредитного адміністрування та бек-офісу сприяє підвищенню якості кредитної заявки, скороченню часових затримок, зменшенню помилок і формуванню синергетичного ефекту в управлінні кредитним процесом.

4. На основі умовних даних розраховано економічний ефект від упровадження запропонованих науково-методичних розробок у кредитний процес комерційного банку. Установлено, що оптимізація взаємодії підрозділів, скорочення часу розгляду кредитної заявки, зменшення кількості повторних погоджень і зниження кредитного ризику забезпечують додатковий економічний результат. Загальний економічний ефект становить 21 529,8 тис. грн, що сприяє підвищенню прибутковості та ефективності управління діяльністю комерційного банку.

Основні положення розділу опубліковано в [8;9;10].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та розв'язано важливе наукове завдання щодо теоретичного обґрунтування й розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій з удосконалення оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній з урахуванням ESG-компонентів.

За результатами наукової праці сформульовано такі висновки:

1. Обґрунтовано для сучасних умов актуальність удосконалення управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній, що зумовлено зростанням ризиків, посиленням невизначеності економічного середовища та необхідністю інтеграції ESG-концепції в банківську діяльність.

2. Досліджено теоретичні підходи відмінності понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент». Установлено, що ці терміни мають спільну управлінську основу, проте відрізняються за рівнем охоплення, функціональним змістом і практичною спрямованістю.

3. Запропоновано розглядати управління діяльністю банку як системний процес реалізації управлінських функцій, спрямований на забезпечення фінансової стійкості, прибутковості, ефективності кредитної діяльності та досягнення стратегічних цілей банківської установи.

4. Узагальнено методичні підходи до стратегічного управління діяльністю банку та визначено доцільність інтеграції ESG-концепції у процес формування та реалізації банківської стратегії, зокрема на етапах від загального бачення стратегії до контролю за її виконанням.

5. Визначено, що кредитування промислових підприємств і компаній є одним із ключових каналів формування прибутку комерційного банку. Саме через кредитні операції банк забезпечує процентний дохід, впливає на якість кредитного портфеля, рівень проблемної заборгованості, обсяг резервів і загальну

ефективність банківської діяльності.

6. Теоретично обґрунтовано принципи управління діяльністю комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній. Запропоновано доповнити систему принципів управління принципом сталості, який базується на інтеграції ESG-стратегії в систему стратегічного управління комерційним банком.

7. Проаналізовано сучасний стан кредитування на ринку України, зокрема промислових підприємств і компаній. Установлено, що якість кредитного портфеля банків значною мірою залежить від рівня кредитного ризику, фінансової стійкості позичальників, галузевої специфіки їхньої діяльності та впливу нефінансових ESG-ризиків.

8. Установлено, що традиційні методики оцінювання кредитоспроможності, які переважно ґрунтуються на фінансових коефіцієнтах, не повною мірою враховують довгострокові ризики позичальника. Обґрунтовано необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання кредитоспроможності позичальників шляхом інтеграції нефінансових ESG-компонентів, які формують ефективну систему управління кредитним ризиком.

9. Запропоновано методичний підхід до квантифікації ESG-компонентів на основі матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній, що дозволяє перевести якісні характеристики екологічної, соціальної та управлінської відповідальності позичальника в кількісні показники, придатні для подальшого використання в комплексній моделі оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника.

10. Удосконалено методичний підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника шляхом формування комплексного показника CPI, який поєднує інтегральний фінансовий показник Z та інтегральний нефінансовий ESG-показник, що дає змогу отримати більш повне оцінювання здатності підприємства виконувати кредитні зобов'язання з урахуванням рівня сталості його розвитку.

11. Практична апробація запропонованого підходу засвідчила, що включення ESG-компонентів до моделі кредитоспроможності компанії-позичальника

забезпечує більш ризик-орієнтований результат оцінювання. Обґрунтовано доцільність використання середньої геометричної величини в процесі оцінювання ризиків, оскільки такий підхід має вищу чутливість до найбільш критичних значень окремих компонентів комплексного показника кредитоспроможності компанії-позичальника.

12. Доведено взаємозв'язок між упровадженням ESG-орієнтованої моделі оцінювання кредитоспроможності та показниками ефективності банку, зокрема, якісне кредитне рішення сприяє зниженню кредитного ризику, потенційному скороченню неповерненості кредитів і зменшенню резервів, що в подальшому позитивно впливає на рентабельність активів і власний капітал.

13. Обґрунтовано, що методичний підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника сприяє зниженню ризику неповернення кредитів, покращенню якості активів і позитивно відображається на прибутковості банку через коефіцієнти рентабельності активів і власного капіталу з урахуванням нефінансових показників, які враховують ESG-концепцію та впливають на кінцевий результат прибутку комерційного банку.

14. Обґрунтовано теоретико-методичне положення щодо формування синергетичного ефекту в управлінні діяльністю комерційного банку. Установлено, що ефективність кредитного процесу залежить від рівня узгодженої взаємодії підрозділів у межах єдиного організаційного простору. Доведено, що цілеспрямована координація дій підрозділів, дотичних до кредитування, сприяє формуванню синергетичного ефекту, який забезпечує досягнення вищого результату діяльності банку.

15. Удосконалено організаційну модель взаємодії структурних підрозділів банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній. Установлено, що скорочення часових затримок, усунення дублювання функцій, підвищення якості інформаційного обміну та мотивація працівників формують синергетичний ефект, який посилює ефективність кредитного процесу та сприяє зростанню прибутковості банку.

16. За допомогою оцінювання загального економічного ефекту від

упровадження авторських науково-методичних розробок встановлено, що операційна синергія, зниження кредитного ризику та вдосконалення організації кредитного процесу взаємопов'язані між собою та формують сукупний позитивний результат для комерційного банку. Запропоновані розробки сприяють підвищенню якості кредитних рішень, оптимізації взаємодії підрозділів, скороченню часових втрат і покращенню якості кредитного портфеля, що зрештою забезпечує зростання ефективності управління діяльністю банку та його прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : Університетська книга, 2003. 734 с.
2. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Brothers, 1954. 404 p.
3. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. – New York: Harper & Brothers, 1911.
4. Fayol H. General and Industrial Management. – London: Pitman, 1949.
5. Гордієнко О. О. «Управління» та «менеджмент» : сучасний науковий дискурс. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2016. № 6(15). С. 115–124. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/830>.
6. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. 104 с.
7. Баб'як М. М., Хомош Ю. С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 119–122. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/21.pdf.
8. Туленков М. В. Концепція понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. *Політичний менеджмент*. 2009. № 3. С. 101–111.
9. Сирчин О. Л. Роль управління в діяльності банку. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2019. № 2–3 (70–71). С. 170–177.
10. Латковська Т. А. Фінансово-правове регулювання організації та функціонування банківської системи в Україні та зарубіжних країнах: порівняльно-правовий аналіз : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 – адміністративне право і процес ; фінансове право ; інформаційне право / Одеська національна юридична академія. Одеса, 2008. 543 с.
11. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 10.06.2025).

12. Попович М. Дзюба І, Корнієнко Н. Універсальний Словник-Енциклопедія. Київ : Всеуито ; Новий друк, 2003. 1414 с.
13. А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Словник економіста та підприємця. Х.: ХНАДУ, 2018. 340 с.
14. Термінологічний словник видавничого бізнесу : книга редактора : навч. посіб. / уклад. В. І. Шпак. Київ : Експрес-об'ява, 2020. 264 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32840/1/V_SHPAK_TSVBKR_IZH.pdf.
15. Ціхановська О. М., Коляденко С. В. Менеджерський словник. Вінниця: ВНАУ, 2013. 206 с. URL: <https://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/7288.pdf>.
16. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
17. Цветков А. М. Поняття та сутність банківської діяльності в умовах євроінтеграції України. *Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри* : матеріали науково-практичного круглого столу (м. Суми, 26 січня 2024 р.). Суми : Сумський державний університет, 2024. С. 84–88.
18. Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. Київ : Знання, 2011. 504 с. URL: https://web.archive.org/web/20211123021620if_/https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=112997.
19. Іршак О. С. Місце макроекономічного прогнозування в системі управління банківською діяльністю. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25. С. 224–230.
20. Коваленко В. В. *Європейські стандарти регулювання банківської діяльності* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 240 с.
21. Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 5–6. Ст. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.06.2025).

22. Банківський менеджмент : підручник / за ред.. О. А Кириченка, В. І. Міщенко. Київ : Знання, 2015. 831 с. (Вища освіта ХХІ століття).
23. Левицький В. В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 102 с.
24. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком / Бечко П. К., Бондаренко Н. В., Ролінський О. В., Бечко В. П., Пономаренко О. В. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Умань, 2022. Вип. 100, ч. 2. С. 287–298.
25. Банківський менеджмент : питання теорії та практики : монографія / Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. та ін. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2011. 152 с.
26. Довгань М. Ж. Банківський менеджмент : навч.-метод. комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 105 с.
27. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доповн. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
28. Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. Банківська система : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 400 с.
29. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. *Банківська справа*. 2001. № 5. С. 3–7.
30. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2012. № 4. С. 113–132.
31. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27 (7). С. 65–69.
32. Коцюба І. І. Роль фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 31–36.
33. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.

34. Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"). *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, вип. 4. С. 209–212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_4_50.
35. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 97–103.
36. Чернишова Л. І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2. С. 290–296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50.
37. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>.
38. Глосарій термінів ESG для фінансового сектору. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_hlosarii_09-03.pdf?v=16.
39. Степаненко К. Р. Особливості формування кредитного портфеля банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, ч. 3. С. 111–114.
40. Базель III: Глобальна регуляторна структура для більш стійких банків та банківських систем. Грудень 2010 року (оновлено в червні 2011 року): Базельський комітет з банківського нагляду, 2010 р. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
41. Чернявський І. Б. Оцінка ефективності діяльності відділень банку з розвинутою регіональною мережею на основі кількісних і якісних показників. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2015. Вип. 41. С. 220–236.
42. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=14.

43. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text>.

44. Стандарт 301 Глобальної ініціативи зі звітності : Матеріали 2016 від 01.07.2018. Амстердам : GRI, 2024. 13 с. URL: <https://www.era-environmental.com/blog/gri-301-materials-sustainability-reporting>.

45. Стандарт 302 Глобальної ініціативи зі звітності : Енергія 2016 від 01.07.2018. Амстердам : GRI, 2024. 19 с. URL: <https://www.era-environmental.com/blog/gri-302-energy-sustainability-reporting>.

46. Стандарт 303 Глобальної ініціативи зі звітності : Вода та стічні води 2018 від 01.01.2021. Амстердам : GRI, 2024. 28 с. URL: <https://www.era-environmental.com/blog/gri-303-water-and-effluents-sustainability-reporting>.

47. HSE Consulting Group Світові принципи ESG вже в Україні: що це означає для бізнесу. URL: <https://www.hseinternational.com/news-insights/2021/7/is-esg-sustainability>.

48. Directive 2014/95/EU amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups : Directive of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>.

49. European Parliament, & Council of the European Union. (2022, December 14). Directive (EU) 2022/2464 amending various EU laws as regards corporate sustainability reporting. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>.

50. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards : Regulation of the European Commission of 31 July 2023. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>.

51. Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector : Regulation of the European Parliament and of the Council of

27 November 2019. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088>.

52. OECD. Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. 2018. URL: <https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>.

53. OECD. Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. 2023. URL: <https://www.oecd.org/corporate/mne/>.

54. United Nations Department of Economic and Social Affairs. The Sustainable Development Goals Report 2019. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/>.

55. Фонд розвитку підприємництва : офіційний вебсайт. URL: <https://bdf.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).

56. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#>.

57. Головчак Г. Оцінка ефективності esg-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>.

58. Олійник О., Поліщук І. Облікове забезпечення формування показників esg-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>.

59. Шостак В., Плисенко П. Інтегрована звітність в контексті принципів esg. *Journal of strategic economic research*. 2024. № 2. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>.

60. Селецька Д. О. Формування esg-звітності за стандартами grі: екологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145>.

61. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України (у частині врахування ESG-компонентів та управління ESG-ризиками): Схвалено рішенням Правління Національного банку України від 28.12.2023 р. № 490-рш. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>.
62. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 6(47). С. 19–33. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3885>.
63. Кльоба Л. Г., Кльоба Р. Л., Кльоба В. Л. Вплив ESG-ризиків на діяльність банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 148–154. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5889/5948>.
64. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризики банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 101–119. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2062/2200>.
65. Кирилюк Р. Р., Мороз Н. В. Інтеграція ESG-принципів у діяльність банківських установ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1(41). С. 622–628.
66. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : КНЕУ, 2022. 480 с.
67. Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 96–105. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/>.
68. Поляк Н. П. Кредитні інструменти розвитку реальної економіки в Україні : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.08 / ДВНЗ «Університет банківської справи». Київ, 2016. 223 с.
69. Показники фінансової стійкості. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#4fsi> (дата звернення: 24.04.2026).

70. Звіт про діяльність Бюро економічної безпеки України / Бюро економічної безпеки України. 2025. URL: https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/report-UA_web.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

71. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/d818be25-8959-4c4d-b38d-7d3ac55fc3c6?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-SchotizhnevaStatistika> (дата звернення 26.04.2026)

72. Методологічний коментар : індикатори фінансової стійкості [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Київ : Національний банк України, 2024. – Режим доступу: Національний банк України (дата звернення: 26.04.2026).

73. Давидович І. Д., Ломачинська І. А., Мумладзе А. О. Удосконалення теоретичних підходів до визначення сутності "кредитоспроможність підприємства". *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21, вип. 11 (53). С. 83–88.

74. Кужелєв М. О., Ковальова К. В. Теоретичні аспекти управління кредитоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 55–60.

75. Суханова А. В., Пухальська Н. О., Черній Б. С. Сучасні методи оцінки кредитоспроможності позичальника банківськими установами. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 821–826.

76. Федоришина Л. І., Цуркан А. О. Удосконалення методичних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника комерційного банку. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 39–42.

77. Овчелупова О. М. Оцінка кредитоспроможності позичальників комерційного банку: напрямки підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 3(13). С. 106–114. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2020.13.106>.

78. Романишин В. О., Круш В. В. Сучасні підходи до оцінки кредитоспроможності корпоративних підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4963/4908>.

79. Солодовнік О. О., Докуніна К. І. Оцінка кредитоспроможності позичальника: аналіз основних підходів. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 140–150. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/26.pdf.
80. Козубович Л. Моделі оцінки кредитоспроможності позичальника. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : матеріали X Всеукраїнської студ. наук.-техн. конф. (25–26 квітня 2017 р.)*. Тернопіль, 2017. Т. 2. С. 66–67.
81. Виговська Н. Г., Виговський В. Г., Сімеонова Г. Формування механізму оцінки кредитоспроможності позичальника в умовах економічної нестабільності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. С. 117–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_2_18.
82. Маркович Т. Г. Оцінка комерційними банками кредитоспроможності підприємств-експортерів : дис. канд. екон. наук : 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Держ. ун-т "Житомир. політехніка". Житомир. 2019. 260 с.
83. Банківський менеджмент : навч. посіб. / Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. 3-тє вид., доповн. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.
84. Дзюблюк О. В. Кредитна політика банку в умовах макроекономічної нестабільності. *Світ фінансів*. 2022. № 2 (71). С. 8–23.
85. Бова В.А. Оцінка рівня фінансового потенціалу підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (16 листопада 2016 р.)*. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. С. 148–149.
86. Ліснічук О. А. Розробка моделей діагностики банкрутства українських підприємств за допомогою дискримінантного аналізу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 251–254. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000708419>.
87. Ніколов О. П. Аналіз ймовірності ризику банкрутства підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць*. 2021. № 9–10. С. 286–287.

88. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес-Інформ.* 2014. № 7. С. 344–352.
89. Хринюк О. С., Бова В. А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2017. № 11. С. 1–9.
90. Черкасова С. О. *Управління кредитними ризиками комерційного банку* : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 248 с.
91. Терещенко О.О. Дискримінанта модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України.* 2003. № 8. С. 38-45.
92. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу // *Вісник НАН України.* 2010. № 9. С. 24–46.
93. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance.* 1968. Vol. 23, № 4. P. 589–609. URL: <http://www.defaultrisk.com/>.
94. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. *Journal of Accounting Research.* 1966. Vol. 4. P. 71–111.
95. Lis R. The Use of Financial Ratios for Predicting Business Failure. *The Accountant.* 1972. Vol. 166. P. 13–16.
96. Springate G. L. V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm : a Discriminant Analysis. *Simon Fraser University.* 1978. 142 p.
97. Taffler R. J., Tisshaw H. Going, going, gone – four factors which predict. *Accountancy.* 1977. Vol. 88, № 1003. P. 50–54.
98. Chesser D. L. Predicting Loan Noncompliance. *Journal of Commercial Bank Lending.* 1974. Vol. 56, № 12. P. 28–38.
99. European Parliament, & Council of the European Union. (2014, October 22). Directive 2014/95/EU amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0095> (дата звернення: 15.06.2025).

100. European Parliament, & Council of the European Union. (2022, December 14). Directive (EU) 2022/2464 amending various EU laws as regards corporate sustainability reporting. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (дата звернення: 15.06.2025).

101. European Commission. (2023, July 31). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772> (дата звернення: 15.06.2025).

102. European Parliament, & Council of the European Union. (2019, November 27). Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088> (дата звернення: 15.06.2025).

103. Кабінет Міністрів України. (2024, жовтень 18). Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження №1015-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 15.06.2025).

104. Vkursi Pro : аналітична система для перевірки контрагентів. URL: <https://vkursi.pro/> (дата звернення: 30.03.2026).

105. Річний звіт Метінвест 2024. URL: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/38/ua/%20metinvest-annual-report-2024.pdf> (дата звернення: 30.03.2026).

106. Підвальна О. Г. Козяр Н. О. Синергійний ефект в менеджменті. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

107. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/>.

108. Чернецька О. В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf>.

109. Середні зарплати в категорії «Фінанси, банк» : сайт Work.ua. URL: <https://www.work.ua/salary-banking-finance/> (дата звернення: 15.04.2026)

110. сайт robota.ua. URL: <https://robota.ua/zapros/kyiv> (дата звернення: 15.04.2026)

111. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара : Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 616. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/methodological_notes_FS.pdf.

112. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 р. № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.

113. Рейтинги та звітність : сайт АТ «Правекс Банк». URL: <https://www.pravex.com.ua/o-banke/pro-nas/rejtingi-ta-zvitnist> (дата звернення: 30.04.2026).

114. Гребенюк О. О. Управління фінансовою діяльністю та рентабельністю банківських установ і організацій. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=535>.

115. Діяльність банків у забезпеченні сталого розвитку фінансового ринку України : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса : Атлант, 2014. 358 с.

116. Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків : Постанова Правління Національного банку України від 06.07.2000 р. № 279. Втратило чинність на підставі Постанови Національного банку України від 25.01.2012 р. № 23.

117. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.

118. Лисенок О. В. Формування стратегії та політики управління кредитними операціями банків. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 1(75). С. 185–190. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2016-1\(75\)-185-190](https://doi.org/10.26642/jen-2016-1(75)-185-190).
119. Сорока А. В., Колесникова А. Р. Кредитна політика банку як основа управління кредитним ризиком. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 769–772.
120. Бурлаєнко Т. І. Особливості управління кредитним портфелем банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 744–748.
121. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 4(5). С. 36–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_4%285%29__8.
122. Гребенюк Н. В. Формування підходу до оцінювання ефективності банків України в сучасних умовах розвитку вітчизняної фінансової системи. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
123. Погріщук Г. Б., Волощук Р. Є. Кредитоспроможність позичальника: зміст і критерії оцінки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. № 17, т. 1. С. 190–204.
124. Rouen E., Sachdev K., Yoon A. The Evolution of ESG Reports and the Role of Voluntary Standards (Working Paper 23-024). Harvard Business School. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/23-024_5d9ec300-5c37-4cac-9edb-bcf59650ceb4.pdf.
125. Gassmann P., Jackson-Moore W. The CEO's ESG dilemma. PwC. URL: <https://www.pwc.com/CEO-ESG-dilemma>.
126. Середа С. Кому і навіщо потрібна ESG-звітність під час війни. URL: <https://mind.ua/publications/20257249-komu-i-navishcho-potribna-esg-zvitnist-pid-chas-vijni>.
127. Сагачко Ю. М., Заїка С. О., Грідін О. В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного менеджменту для ефективного

прийняття рішень. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. Київ, 2024. № 6. С. 585–594.

128. Наливайко Н. Я., Юрків Н. М. Синергія операційного та адміністративного менеджменту в підвищенні результативності діяльності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19974482>.

129. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>.

130. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 119–129. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4\(37\)/13.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4(37)/13.pdf).

131. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 735–739. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/104.pdf.

132. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136>.

133. Гасій О. В., Кононенко О. А. Синергія менеджменту у забезпеченні фінансово-економічної стійкості агропродовольчих підприємств : концептуальний підхід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 131–135.

134. Павловська А. С., Пригодюк О. М., Мартінович В. Г. Кроскультурний, креативний та соціальний менеджмент: синергія інноваційних підходів у сучасному управлінні діловим середовищем. *Економіка і організація управління*. № 1(57). 2025 URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/17886>.

135. Краснова І. В., Шевалдіна В. Г. Стратегічне управління банком в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С.

118–126. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/511>.

136. Коваленко В. В. Стратегічне управління забезпеченням фінансової стійкості банківської системи в умовах макроекономічної нестабільності. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 119–125. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/20.pdf.

137. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Трансформація банківського кредитування в умовах економічних шоків. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Т. 3, № 44. С. 8–19. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3752>.

138. Коваленко В. В. Стратегічні орієнтири інтеграції ESG-факторів у діяльність банківського сектору України. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка». 2023. Вип. 104. С. 45–53. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economics/article/view/22104>.

139. Шишкова Н. Л. ESG-трансформація фінансового сектору як інструмент забезпечення сталого розвитку. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 182–189. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_5_0_182_189.

140. Ключенко А. В. Інтегральна оцінка синергетичного ефекту як показник ефективності рекреаційного кластеру. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 542–546.

141. Кльоба В. Л., Р. Л. Кльоба Р. Л. Принципи та методи управління банківською діяльністю. *Економіка та держава*. 2010. № 3. С. 57–59.

142. Смачило В. В. Концепція синергії в соціально-економічних системах. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, вип. 4(69). С. 81–85.

143. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризики банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 101–119. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2062/2200>.

144. Краснова І. В., Примостка Л. О., Лавренюк В. В. Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3(49). URL: <https://www.problecon.com>.
145. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>.
146. Бортніков Г. П. Державне регулювання розкриття банками інформації про сталі фінанси. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 90–117.
147. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 6(47). С. 19–33. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3885>.
148. Білоусова К. Менше викидів та більше альтернативної енергії : як європейські партнери бачать «зелене» повоєнне відновлення України. *Екополітика*. 2023. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/>.
149. Sustainable finance EC. Sustainabilityrelated disclosure in the financial services sector <https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/>.
150. Шульга Н., Савлук С. «Екологічний» ризик-менеджмент банків як детермінанта сталого фінансування в країнах ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 56–71.
151. NFRD. Non-Financial Reporting Directive. URL: <https://plana.earth/policy/non-financial-reportingdirective-nfrd>.
152. Natixis CIB. The EBA, the ESMA and the EIOPA released their recommendations on taxonomy KPI for financial institutions. URL: <https://gsh.cib.natixis.com/our-center-of-expertise/articles/>.
153. Lexology. What's Another Year? January 2024 – ESG. URL: <https://www.lexology.com/library/>.
154. Kalfaoglou F. ESG risks: a new source of risks for the banking sector. *Bank of Greece Economic Bulletin*. 2021. № 53. URL: <https://doi.org/10.52903/econbull20215305>.

155. GRI Standards. The GRI Standards: Enabling transparency on organizational impacts (2022). URL: <https://www.globalreporting.org/media/wmxlklns/about-gri-brochure-2022>.

156. Bank reputation and operational risk: The impact of ESG / Galletta S., Goodell J. W., Mazzù S., Paltrinieri A. *Finance Research Letters*. 2023. № 51. P. 103494. URL: https://www.researchgate.net/publication/365356722_Bank_reputation_and_operational_risk_The_impact_of_ESG.

157. European Commission. About the EU Taxonomy Compass. URL: <https://ec.europa.eu/sustainable-financetaxonomy>.

158. European Commission. (31 July, 2023). The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adoptseuropean-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en.

159. EU's Proposed Directive on Corporate Sustainability Due Diligence: What US companies need to know. 2023. URL: <https://www.dlapiper.com/en-us/insights/>.

160. EBA. Consultation Paper on prudential disclosures on ESG risks in accordance with Article 449a CRR. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/.

161. CSRD. EU Corporate Sustainability Reporting Directive URL: <https://www.cdsb.net/what-we-do/policywork/eu-sustainability-reporting>.

162. Citterio A., King T. The role of Environmental, Social, and Governance (ESG) in predicting bank financial distress. *Finance Research Letters*. 2023. № 51. P. 103411. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612322005888>.

163. Cerrone R. Banking Regulation for ESG Principles and Climate Risk. *Banking and Accounting Issues*. 2020. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/81180>.

164. Braun N. The Role of the European Central Bank in a Sustainable Financial System. *Junior Management Science*. 2021. № 6(3) P. 468–488. URL: https://jums.academy/wp-content/uploads/2021/09/BA_Braun.pdf.
165. Banks' governance and risk management frameworks: how to integrate ESG and climate risks / Birindelli G., Michelangelo B., Alberto C., Umberto F., Genero G. L., Andrea M. *Risk Management Magazine*. 2022. № 17(1). P. 25–35. DOI: <https://doi.org/10.47473/2020rmm0103>.
166. ESG in banking and financial services. *Capgemini*. 2024. URL: <https://www.capgemini.com/insights/>.
167. 2024 sustainability action report. *Deloitte* : official website. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/articles/esg-survey.html>.
168. Comparison of the environmental, social and governance (ESG) scores of the 15 largest banks by market capitalization worldwide in 2024, by ESG score provider. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1272380/comparison-esg-scores-largest-banks-worldwide/>.
169. Top retail banking trends 2025. *Capgemini* : Research Institute. 2025. URL: <https://www.capgemini.com/fi-en/insights/research-library/top-retail-banking-trends-2025/>.
170. Hightower S. S. Transforming finance: how ESG is redefining bank's business strategies. *Insights*. 2024. URL: <https://insights.samsung.com/2024/07/29/transforming-finance-how-esg-is-redefining-banks-business-strategies/>.
171. Singh R. What is ESG in banking. *Finextra*. 2024. URL: <https://www.finextra.com/blogposting/25389/whatis-esg-in-banking>.
172. Управління ESG ризиками в банках: особливості регулювання в Україні та Європі. *Fintech Insider*. 2024. URL: <https://fintechinsider.com.ua/upravlinnya-esg-ryzykamy-v-bankah-osoblyvosti-regulyuvannya-v-ukrayini-ta-yevropi/>.

173. Політика з розвитку сталого фінансування. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>.

174. Як впровадження концепцій ESG у банківському секторі сприятиме сталому розвитку та економічному відновленню України. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/11/01/721263/>.

175. Підсумки ESG & Compliance forum-2024: стратегії управління ESG-ризиками та дотримання стандартів комплаєнс. URL: https://biz.ligazakon.net/news/230786_pdsumki-esg--compliance-forum2024-strateg-upravlnnya-esg-rizikami-ta-dotrimannya-standartv-komplans.

176. Омеленчук В., Шульга Н. ESG-ризики банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 101–119.

177. Селецька Д. Поняття суттєвості у процесі esg-звітуння. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-143>.

178. Sun Y. The real effect of innovation in environmental, social, and governance (ESG) disclosures on ESG performance: an integrated reporting perspective. *Journal of cleaner production*. 2024. Vol. 460. P. 142592. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142592>.

179. Optimizing ESG reporting: Innovating with E-BERT models in nature language processing / M. Zhang et al. *Expert systems with applications*. 2024. P. 125931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.125931>.

180. From board diversity to disclosure: A comprehensive review on board dynamics and ESG reporting / S. Sundarasan et al. *Research in globalization*. 2024. P. 100259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100259>.

181. Agapova A., King T., Ranta M. Navigating transparency: The interplay of ESG disclosure and voluntary earnings guidance. *International Review of Financial Analysis*. 2024. № 97(3). P. 103813. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103813>.

182. Матвієнко О. С. Шляхи підвищення прибутковості банківської діяльності в Україні. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). С. 169–172.

183. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В. Ефективність і прибутковість у системі банківського менеджменту. *Вісник Криворізького національного університету*. Кривий Ріг : КНУ, 2022. № 55. С. 34–39.
184. Турило А. М., Омелянюк І. С. Сутність категорії «прибутковість банку» та її вплив на розвиток банку. *Наука онлайн*. 2021. Вип. 10. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2021/10/15-8/>.
185. Турило А. М., Нікітін Є. Є. Дворівневий підхід до визначення поняття фінансового результату діяльності комерційного банку. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи* : зб. тез. доп. XI Всеукраїнської наук-практ. конф. (м. Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ : Київський університет ім. Б. Грінченка, 2023. 298 с.
186. Турило А. М., Ковпак Ю. В. Теоретичні основи забезпечення стабільної діяльності комерційного банку на засадах підвищення рівня його ліквідності. *Наука онлайн*. 2021. Вип. 10. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2021/10/12-9/>.
187. Реалії та результативність функціонування української банківської системи / Король М., Баженова О., Король І., Старченко Г., Баженов В., Банна О. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 3(44). С. 6–29. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3766>.
188. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с.
189. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 217–228.
190. Батрак О., Вінник А. Порівняльний аналіз антикризової та фінансової стійкості банків: визначення специфіки управління. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 148–156. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0114>.

191. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія / за заг. ред. проф. Л. О. Примостки. Київ : КНЕУ, 2017. 380 с.
192. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с. URL: <https://dn720704.ca.archive.org/0/items/velykyislovnyk/velykyislovnyk.pdf>.
193. Словник фінансово-правових термінів / за заг. ред. Л. К. Воронової. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Алерта, 2011. 558 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
194. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств / Волинець Л. М., Хоменко І. О., Халацька І. І., Божок Ю. О., Пенківська К. С. *Вісник НТУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 2, № 49. С. 22–31.
195. Орел А. М., Дяченко В. В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30>.
196. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
197. Мирошнік Д., Богуславська С. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42>.
198. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132–141.
199. Момот О. М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий простір*. 2018. № 3(31). С. 158–165.

200. Краснова І. В., Коцюба І. І. Сутність та класифікація банківських фінансових стратегій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 4. С. 154–158.
201. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дис. канд. екон. наук, спец. : 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / Сумський державний університет. Суми, 2018. 328 с.
202. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, ч. 1. С. 92–95.
203. Гребенюк Н. В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 111–125.
204. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. Вип. 20. С. 60–61.
205. Безродна О. С., Чернявський І. Б. Методичний інструментарій вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6030>.
206. Демченко А. М. Сучасний стан банківського ритейлу в Україні. *Фінансовий простір*. 2014. № 3(15). С. 48–52.
207. Демченко А. М. Економічна сутність ритейлу в банківському секторі України і можливості його вдосконалення. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 101–108.
208. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852>.
209. Харченко Т. О., Патлайчук А. І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. праць Національного авіаційного університету. Київ : НАУ, 2017. Вип. 6(62), ч. 2. С. 32–37.

210. Цалко Т. Р., Харченко Т. О. Стратегічне фінансове планування та управління в банківській установі. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/36-2019>.
211. Слав'янська Н. Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць Української академії банківської справи Національного банку України. Суми, 2013. Т. 7. С. 200–206.
212. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf.
213. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 5–6. С.94–97.
214. Шульга Н., Савлук С. «Екологічний» ризик-менеджмент банків як детермінанта сталого фінансування в країнах ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 56–71.
215. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 310–319.
216. Кредитна політика АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://static.privatbank.ua/files/credit-politic-ua.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
217. Тивончук О. ESG рейтинги компаній – сутність та особливості формування. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6(67). С. 104–113. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/>.
218. Концепція оновлення Політики з розвитку сталого фінансування. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=12.
219. Практика нефінансової звітності підприємств добувної галузі України / Олійник Я. В., Кучерява М. В., Зінченко А. Г., Коритник Л. П. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 4. С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.04.095>.
220. Socoliuc M., Grosu V., Hlaciuc E., Stanciu S. Analysis of Social Responsibility and Reporting Methods of Romanian Companies in the Countries of the

European Union. *Sustainability*. 2018. № 10. P. 4662. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124662>.

221. Деліні М. М. Державне регулювання соціально-економічної відповідальності підприємництва: європейський досвід. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, №4. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2017.04.036>.

222. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 24.04.2026).

223. Холявка В., Лешко Х. Аналіз нефінансових звітів корпоративної культури соціальної відповідальності у сфері туризму. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2021. №1(61). С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-163-168>.

224. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-isgsc>. (дата звернення: 10.06.2025).

225. Tamvada M. Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR. *Int J Corporate Soc Responsibility*. 2020. № 5. P. 2. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0045-8>.

226. Проєкт Концепції національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: <http://svb.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoividpovidalnosti-biznesu>. (дата звернення: 10.06.2025).

227. Latapí Agudelo M .A., Jóhannsdóttir L, Davídsdóttir B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Int J Corporate Soc Responsibility*. 2019. № 4. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>.

228. Heaton J. B. The Altman Z Score Does Not Predict Bankruptcy. *AIRA Journal*. 2020. Vol. 33 (3). P. 32–34.

229. Донець А. Ю. Вплив факторів на прибуток банку. *Науковий прогрес на межі тисячоліть – 2014* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (27.05 – 05.06.2014, Прага, Чехія). Прага, 2014. С. 82–84. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/59217/7/>.

230. Яворська О., Ткачук Н. М., Стратегічне управління банківським бізнесом. *Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій*

економіці : матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Дніпро, 2021. С. 115–117.

231. Онопрієнко Ю. Ю., Обод О. М. Аналіз функціонування банківської системи та факторів впливу невизначеності на стратегічне управління фінансами банків. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 74–85.

232. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордань Є. Ю. Теоретико-методичний базис визначення векторів розвитку стратегічного управління банками та формування їх бізнес-моделей. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2022. № 3. С. 17–30.

233. Бей Г. В., Шперчук А. О., Думанська А. О. Можливості застосування технологій в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 1–10.

234. Сирчин О. Л. Теоретичні основи оцінки кредитоспроможності позичальника банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1. С. 153–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_1_18.

235. Слав'юк Р. А. Оцінювання кредитоспроможності позичальника: досвід Польщі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 497–505.

236. Рибалко О. П. Кредитна політика комерційного банку та стратегії її реалізації. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 118–121.

237. Деліні М. М. Соціальна звітність в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 6. С. 41–45.

238. Гатаулліна Е. І. Маршук Л. М. Аналіз показників діяльності комерційних банків в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 515–521. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>.

Додаток А

Таблиця А. 1

Обсяги та структура кредитів наданих клієнтам у 2020-2025 роках за валютною ознакою

Показник	Рік					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кредити надані клієнтам, млн. грн	960 597	1 065 347	1 036 213	1 024 678	1 138 032	1 220 332
- кредити, що надані в іноземній валюті	363 030	322 718	307 772	292 408	304 830	328 825
- кредити, що надані в національній валюті	597 567	742 629	728 441	732 270	833 202	891 507
Кредити надані клієнтам, %	100	100	100	100	100	100
- кредити, що надані в іноземній валюті	37,79	30,29	29,70	28,54	26,79	26,95
- кредити, що надані в національній валюті	62,21	69,71	70,30	71,46	73,21	73,05

Джерело: складено автором на основі [69]

Таблиця А.2

Процентні доходи, чистий процентний дохід та чистий прибуток комерційних банків у 2020-2025 роках

Показник	Рік					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Процентні доходи	147 743	168 746	217 053	304 437	290 746	410 770
Чистий процентний дохід	84 848	117 649	151 695	201 394	192 840	271 906
Чистий прибуток	39 727	77 376	21 921	83 039	125 554	126 752

Джерело: складено автором на основі [69]

Додаток Б

Кредити, надані нефінансовим корпораціям, за видами економічної діяльності, видами валют і строками погашення станом на кінець року (залишки коштів на кінець періоду, млн грн)

Види економічної діяльності	Усього	у тому числі за строками			у тому числі							
					у національній валюті				в іноземній валюті			
		до 1 року	від 1 року до 5 років	більше 5 років	усього	у тому числі за строками			усього	у тому числі за строками		
						до 1 року	від 1 року до 5 років	більше 5 років		до 1 року	від 1 року до 5 років	більше 5 років
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2021												
Усього	752 324	415 523	242 415	94 386	484 060	307 232	135 754	41 074	268 264	108 290	106 661	53 313
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	10 119	4 179	5 017	923	5 409	3 322	1 753	334	4 711	857	3 264	589
Переробна промисловість	147 010	82 456	53 772	10 783	63 154	37 783	20 953	4 418	83 856	44 672	32 818	6 365
2022												
Усього	754 371	412 550	240 983	100 838	504 306	322 550	143 794	37 962	250 066	90 000	97 189	62 876
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	17 077	10 636	5 263	1 177	11 766	8 257	3 146	362	5 310	2 379	2 117	814
Переробна промисловість	126 236	69 357	43 644	13 235	64 910	39 067	21 238	4 605	61 326	30 290	22 406	8 630
2023												
Усього	735 295	379 635	252 537	103 123	495 414	299 430	157 081	38 903	239 881	80 205	95 456	64 220
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	17 421	8 592	5 156	3 674	9 282	5 598	834	2 851	8 139	2 994	4 322	823
Переробна промисловість	109 982	52 501	45 160	12 321	59 976	32 834	23 387	3 755	50 006	19 667	21 772	8 567
2024												
Усього	782 219	391 371	286 908	103 941	531 409	311 908	192 099	27 402	250 811	79 463	94 809	76 539
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	17 811	9 588	6 761	1 463	9 139	5 417	3 448	274	8 672	4 171	3 312	1 189
Переробна промисловість	149 429	69 377	67 577	12 475	91 770	42 946	45 176	3 648	57 659	26 430	22 401	8 827
2025												
Усього	775 865	293 959	379 068	102 837	490 268	199 699	257 990	32 579	285 596	94 260	121 078	70 258
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	21 788	3 553	13 064	5 171	10 042	860	6 425	2 758	11 746	2 693	6 640	2 413
Переробна промисловість	183 356	77 218	89 513	16 624	105 968	42 922	59 655	3 391	77 388	34 296	29 858	13 233

Додаток В

Розподіл кредитів, наданих АТ "ПРАВЕКС БАНК" суб'єктам господарювання в національній та іноземній валютах за видами економічної діяльності, що класифікуються за розділами, з них дефолтних відповідно до Положення № 351 та непрацюючих відповідно до Положення № 97, станом на 1 березня 2026 року

(тис грн)

№ з/п	Розділ економічної діяльності	Назва розділу економічної діяльності	Залишки коштів за кредитами, наданими суб'єктам господарювання			Залишки коштів за дефолтними кредитами, наданими суб'єктам господарювання			Залишки коштів за непрацюючими кредитами, наданими суб'єктам господарювання			Сума експозицій під ризиком за кредитами, наданими суб'єктам господарювання			Сума експозицій під ризиком за дефолтними кредитами, наданими суб'єктам господарювання			Сума експозицій під ризиком за непрацюючими кредитами, наданими суб'єктам господарювання		
			усього	національна валюта	іноземна валюта	усього	національна валюта	іноземна валюта	усього	національна валюта	іноземна валюта	усього	національна валюта	іноземна валюта	усього	національна валюта	іноземна валюта	усього	національна валюта	іноземна валюта
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	01	Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	189 114,31	50 311,77	138 802,54	47 704,94	–	47 704,94	47 704,94	–	47 704,94	189 032,54	50 322,40	138 710,14	47 622,01	–	47 622,01	47 622,01	–	47 622,01
2	10	Виробництво харчових продуктів	185 218,77	185 218,77	–	–	–	–	–	–	–	185 927,35	185 927,35	–	–	–	–	–	–	–
3	14	Виробництво одягу	15 314,32	–	15 314,32	–	–	–	–	–	–	15 314,34	–	15 314,34	–	–	–	–	–	–
4	16	Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	1 004,19	1 004,19	–	–	–	–	–	–	–	1 015,50	1 015,50	–	–	–	–	–	–	–
5	17	Виробництво паперу та паперових виробів	9,77	9,77	–	–	–	–	–	–	–	9,77	9,77	–	–	–	–	–	–	–
6	19	Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	35,17	35,17	–	–	–	–	–	–	–	35,17	35,17	–	–	–	–	–	–	–
7	20	Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	100 277,38	8 752,29	91 525,10	–	–	–	–	–	–	100 266,70	8 776,27	91 490,43	–	–	–	–	–	–
8	22	Виробництво гумових і пластмасових виробів	78 851,64	78 851,64	–	–	–	–	–	–	–	78 852,57	78 852,57	–	–	–	–	–	–	–
9	25	Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	49 574,01	49 574,01	–	–	–	–	–	–	–	49 586,52	49 586,52	–	–	–	–	–	–	–
10	26	Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	658,80	658,80	–	–	–	–	–	–	–	658,80	658,80	–	–	–	–	–	–	–
11	27	Виробництво електричного устаткування	815,68	815,68	–	–	–	–	–	–	–	820,85	820,85	–	–	–	–	–	–	–
12	32	Виробництво іншої продукції	2,13	2,13	–	–	–	–	–	–	–	2,13	2,13	–	–	–	–	–	–	–
13	33	Ремонт і монтаж машин і устаткування	467,46	467,46	–	–	–	–	–	–	–	470,41	470,41	–	–	–	–	–	–	–
14	41	Будівництво будівель	145,19	145,19	–	–	–	–	–	–	–	145,19	145,19	–	–	–	–	–	–	–
15	43	Спеціалізовані будівельні роботи	87,86	87,86	–	–	–	–	–	–	–	87,86	87,86	–	–	–	–	–	–	–
16	46	Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	411 061,65	171 974,61	239 087,04	239 087,04	–	239 087,04	239 087,04	–	239 087,04	411 010,24	172 003,16	239 007,08	239 007,08	–	239 007,08	239 007,08	–	239 007,08
17	47	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	62 344,34	2 617,61	59 726,73	–	–	–	–	–	–	62 542,80	2 623,94	59 918,85	–	–	–	–	–	–
18	49	Наземний і трубопровідний транспорт	219,95	219,95	–	–	–	–	–	–	–	219,95	219,95	–	–	–	–	–	–	–
19	68	Операції з нерухомим майном	164 731,47	6 556,13	158 175,34	–	–	–	–	–	–	165 056,29	6 560,69	158 495,60	–	–	–	–	–	–
20	71	Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження	260,41	260,41	–	–	–	–	–	–	–	260,41	260,41	–	–	–	–	–	–	–
21	75	Ветеринарна діяльність	1 124,90	1 124,90	–	–	–	–	–	–	–	1 132,46	1 132,46	–	–	–	–	–	–	–
22	77	Оренда, прокат і лізинг	42 532,26	–	42 532,26	–	–	–	–	–	–	42 686,11	–	42 686,11	–	–	–	–	–	–
23	81	Обслуговування будинків і територій	0,00	0,00	–	–	–	–	–	–	–	0,00	0,00	–	–	–	–	–	–	–
24	86	Охорона здоров'я	149 330,33	149 330,33	–	–	–	–	–	–	–	149 399,77	149 399,77	–	–	–	–	–	–	–
25	95	Ремонт комп'ютерів, побутових виробів і предметів особистого вжитку	214,30	214,30	–	–	–	–	–	–	–	214,30	214,30	–	–	–	–	–	–	–

Додаток Г

Таблиця Г

Переваги та недоліки моделі ймовірності банкрутства компанії-позичальника

Автор моделі	Значення коефіцієнтів	Ймовірність банкрутства, зн. Z	Переваги	Недоліки
Модель Р. Таффлера	де X_1 – відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань; X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань; X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів; X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу	$Z < 0,2$ – ймовірність банкрутства досить висока; $0,2 < Z < 0,3$ – можливе банкрутство; $Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства низька	спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства компанії, що пов'язано зі значною кількістю проаналізованих компаній	Обмеження сфери застосування; складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; використання застарілих даних
Модель Р. Ліса	де X_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів; X_2 – відношення прибутку від реалізації до всіх активів; X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів; X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу	$Z < 0,037$ – висока ймовірність банкрутства; $Z = 0,037$ – граничне значення; $Z > 0,037$ – низька ймовірність банкрутства	Простота й швидкість розрахунків; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство	Не пристосована до українських підприємств; не відповідає методичним прийомам розрахунку показників фінансової звітності
Z-модель Е. Альтмана	де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів; X_2 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; X_3 – операційний прибуток/ загальна вартість активів; X_4 – ринкова вартість акцій/заборгованість; X_5 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	$Z < 1,81$ – дуже висока; $[1,81-2,67]$ – середня; $[2,67-2,99]$ – невелика; $Z > 2,99$ – дуже низька	Простота застосування за наявності обмеженої інформації; порівнянність показників; висока точність розрахунків	Не враховує українські особливості економіки; складність інтерпретації підсумкового значення; обмеженість сфери застосування; неврахування показників рентабельності

Продовження таблиці Г

Модель Г. Спрінгейта	де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів; X_2 – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів; X_3 – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; X_4 – обсяг продажів/ загальна вартість активів	$Z < 0,862$ – висока; $Z > 2,45$ – мінімальна	Демонстрування достатнього рівня надійності прогнозу, точність близько 90%	Створена для підприємств США й Канади з метою оцінювання; немає галузевої та регіональної диференціації; між змінними спостерігається досить висока кореляція;
Модель У. Бівера	де X_1 – чистий прибуток ⁴ і X_2 – нарахована амортизація; X_3 – довгострокові зобов'язання; X_4 – поточні зобов'язання	$Z > 0,4$ – банкрутство не загрожує; $Z < 0,2$ – критичне значення	Використання показника рентабельності активів та винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства	Складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; не враховує українські особливості економіки
Модель О.О. Терещенка	де X_1 – cash-flow/зобов'язання; X_2 – валюта балансу/зобов'язання; X_3 – прибуток/валюта балансу; X_4 – прибуток/виручка від реалізації; X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації; X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу)	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства; $Z < 0$ – критичне значення	Врахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення незначної кількості показників; доступність інформації	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності
Модель Н. Чессера	де X_1 — відношення готівки і ліквідних цінних паперів до суми активів; X_2 — відношення виручки від реалізації до готівки та ліквідних цінних паперів; X_3 — відношення прибутку до оподаткування та сплати процентів до суми активів; X_4 — відношення заборгованості до суми активів; X_5 — відношення основного капіталу до чистих активів; X_6 — відношення оборотного капіталу до виручки від реалізації	$Z \leq 0,5$ – банкрутство не загрожує	Дозволяє оцінити факт непогашення займу та інші умови; рейтингова оцінка підприємства-позичальника розраховують на основі набутих значень фінансових коефіцієнтів	Кількість факторів у моделі обмежена; модель створена для оцінки рейтингу позичальника; не враховує значення міжособистісних відносин

Продовження таблиці Г

Модель МФУ	де Z - інтегральний показник фінансового стану підприємства; $X_1, X_2 \dots X_n$ - фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності підприємства; $a_1, a_2 \dots a_n$ - параметри дискримінантної моделі, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів; a_0 - вільний член дискримінантної моделі	$Z < -0,07$ - найменша ймовірність дефолту; $[0,06 \text{ до } -0,4]$ - незначна ймовірність дефолту; $[0,41 \text{ до } 0,9]$ – нижче середнього $[0,91 \text{ до } 3,7]$ – фінансовий стан є нестабільний; $[>3,8]$ – високий рівень ймовірності дефолту	Враховує найважливіші аспекти життєдіяльності підприємства через систему коефіцієнтів – ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність оборотність; Наявність чітких критеріїв	Чутливість до маніпуляцій; модель не враховує нефінансові показники
Модель А.В. Матвійчука	де X_1 – оборотні активи/необоротні активи; X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання; X_3 – чистий дохід від реалізації/ власний капітал; X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації; X_5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи; X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс; X_7 – власний капітал/(забезпечення подальших витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	$Z > 1,104$ – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан; $Z < 1,104$ – загроза фінансової кризи	Значно вища точність діагностування банкрутств українських підприємств на підґрунті побудованої автором моделі, ніж із застосуванням розроблених раніше моделей	Виділення лише двох класів стану підприємства при побудові дискримінантної моделі не завжди достатньо для оцінки реальної фінансової ситуації

Джерело: Джерело: автор узагальнив на основі [91-98;111]

Додаток Д

Таблиця Д

Розрахунок фінансових показників, що використовуються для розрахунку інтегрального показника фінансового стану боржника - юридичної особи

№ з/п	Фінансовий показник	Характеристика	Формула розрахунку	Алгоритм розрахунку	
				великі та середні	малі
1	2	3	4	5	6
1	К ₁ , МК ₁ - показники покриття боргу чистим доходом	Спроможність обслуговування боргу доходами від основного виду діяльності	Чисті короткострокові та довгострокові зобов'язання Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	ф. 1 р. 1510 + р. 1515 + р. 1600 + р. 1610 - р. 1165 гр. 4 ф. 2 р. 2000 + р. 2010 гр. 3	ф. 1-м р. 1595 + р. 1600 + р. 1610 - р. 1165 гр. 4 ф. 2-м р. 2000 гр. 3
2	К ₂ - показник заборгованості	Частка валового боргу підприємства до активів	Короткострокові та довгострокові зобов'язання Валюта балансу (актив)	ф. 1 р. 1510 + р. 1515 + р. 1600 + р. 1610 гр. 4 ф. 1 р. 1300 гр. 4	-
3	К ₃ , МК ₃ - показники покриття боргу валовим прибутком	Спроможність обслуговування боргу валовим прибутком	Валовий прибуток Чисті короткострокові та довгострокові зобов'язання	ф. 2 р. 2090 - р. 2095 гр. 3 ф. 1 р. 1510 + р. 1515 + р. 1600 + р. 1610 - р. 1165 гр. 4	ф. 2-м р. 2000 - р. 2050 гр. 3 ф. 1-м р. 1595 + р. 1600 + р. 1610 - р. 1165 гр. 4
4	К ₄ , МК ₄ - показники покриття боргу прибутком до оподаткування	Спроможність обслуговування боргу прибутком до оподаткування	Фінансовий результат до оподаткування Чисті короткострокові та довгострокові зобов'язання	ф. 2 р. 2190 - р. 2195 + р. 2220 - р. 2250 гр. 3 ф. 1 р. 1510 + р. 1515 + р. 1600 + р. 1610 - р. 1165 гр. 4	ф. 2-м р. 2290 гр. 3 ф. 1-м р. 1595 + р. 1600 + р. 1610 - р. 1165 гр. 4
5	К ₅ - показник покриття боргу прибутком до відрахування амортизації	Спроможність обслуговування боргу прибутком до відрахування амортизації	Фінансовий результат до відрахування амортизації Чисті короткострокові та довгострокові зобов'язання	ф. 2 р. 2190 - р. 2195 + р. 2515 гр. 3 ф. 1 р. 1510 + р. 1515 + р. 1600 + р. 1610 - р. 1165 гр. 4	-

Продовження таблиці Д

6	К ₆ , МК ₆ - показники покриття процентів за боргом валовим прибутком	Спроможність обслуговування процентів за боргом валовим прибутком	Валовий прибуток Фінансові витрати	ф. 2 р. 2090 - р. 2095 гр. 3 ф. 2 р. 2250 гр. 3	ф. 2-м р. 2000 - р. 2050 гр. 3 ф. 2-мс р. 2165 + ф. 2-м р. 2270 гр. 3
7	К ₇ , МК ₇ - показники покриття активів прибутком до оподаткування	Ефективність використання активів підприємства	Фінансовий результат до оподаткування Валюта балансу (актив)	ф. 2 р. 2190 - р. 2195 + р. 2220 - р. 2250 гр. 3 ф. 1-м р. 1300 гр. 4	ф. 2-м р. 2290 гр. 3 ф. 1-м р. 1300 гр. 4
8	К ₈ , МК ₈ - показники капіталу	Частка капіталу в балансі підприємства	Власний капітал Валюта балансу (актив)	ф. 1 р. 1495 гр. 4 ф. 1 р. 1300 гр. 4	ф. 1-м р. 1495 гр. 4 ф. 1-м р. 1300 гр. 4
9	МК ₉ - показник робочого капіталу	Частка робочого капіталу до активів	Робочий капітал Валюта балансу (актив)	-	ф. 1 р. 1195 - р. 1160 - р. 1165 - р. 1190 - р. 1695 + р. 1600 + р. 1610 + р. 1690 ф. 1-м р. 1300 гр. 4
10	К ₁₀ , МК ₁₀ - показники рентабельності до оподаткування	Ефективність діяльності підприємства до оподаткування	Фінансовий результат до оподаткування Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	ф. 2 р. 2190 - р. 2195 + р. 2220 - р. 2250 гр. 3 ф. 2 р. 2000 + р. 2010 гр. 3	ф. 2-м р. 2290 гр. 3 ф. 2-м р. 2000 гр. 3
11	К ₁₁ - показник прибутковості операційної діяльності відносно активів	Ефективність операційної діяльності підприємства відносно активів	Фінансовий результат від операційної діяльності Валюта балансу (актив)	ф. 2 р. 2190 - р. 2195 гр. 3 ф. 1 р. 1300 гр. 4	-
12	К ₁₂ - показник рентабельності операційної діяльності	Ефективність операційної діяльності підприємства	Фінансовий результат від операційної діяльності Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	ф. 2 р. 2190 - р. 2195 гр. 3 ф. 2 р. 2000 + р. 2010 гр. 3	-

Продовження таблиці Д

13	К ₁₃ - показник рентабельності операційної діяльності до відрахування амортизації	Рентабельність за операційним прибутком до відрахування амортизації	Операційний прибуток до відрахування амортизації <u>Чистий дохід від реалізованої продукції</u>	ф. 2 р. 2190 - р. 2195 + р. 2220 - р. 2250 + р. 2515 гр. 3 <u>ф. 2 р. 2000 + р. 2010 гр. 3</u>	-
14	МК ₁₄ - показник покриття фінансових витрат валовим прибутком	Спроможність фінансування фінансових витрат валовим прибутком	Валовий прибуток (збиток) <u>Чисті фінансові витрати</u>	-	ф. 2-м р. 2000 - р. 2050 гр. 3 <u>ф. 2-мс р. 2165 + ф. 2-м р. 2270 гр. 3 - ф. 2-мс р. 2160 - ф. 2-м р. 2240 гр. 3</u>
15	МК ₁₅ - показник покриття фінансових витрат операційним прибутком	Спроможність фінансування фінансових витрат операційним прибутком	Операційний прибуток (збиток) <u>Чисті фінансові витрати</u>	-	ф. 2-м р. 2000 - р. 2050 гр. 3 <u>ф. 2-мс р. 2165 + ф. 2-м р. 2270 гр. 3 - ф. 2-мс р. 2160 - ф. 2-м р. 2240 гр. 3</u>
16	К ₁₆ - показник поточної ліквідності	Спроможність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів	Поточні активи <u>Поточні зобов'язання і забезпечення</u>	ф. 1 р. 1195 гр. 4 <u>ф. 1 р. 1695 гр. 4</u>	-
17	К ₁₇ - показник загальної ліквідності	Спроможність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів	Оборотні активи <u>Поточні зобов'язання і забезпечення</u>	ф. 1 р. 1125 + р. 1100 + р. 1110 + р. 1165 гр. 4 <u>ф. 1 р. 1695 гр. 4</u>	-
18	К ₁₈ , МК ₁₈ - показники оборотності кредиторської заборгованості	Період повного обороту кредиторської заборгованості	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги <u>Собівартість реалізованої продукції</u>	ф. 1 р. 1615 гр. 4 x 365 <u>ф. 2 р. 2050 гр. 3</u>	ф. 1 р. 1615 гр. 4 x 365 <u>ф. 2 р. 2050 гр. 3</u>

Продовження таблиці Д

19	К ₁₉ , МК ₁₉ - показники оборотності дебіторської заборгованості	Період повного обороту дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	ф. 1 р. 1125 гр. 4 x 365 ф. 2 р. 2000 + р. 2010 гр. 3	ф. 1 р. 1125 гр. 4 x 365 ф. 2 р. 2000 гр. 3
20	К ₂₀ , МК ₂₀ - показники оборотності поточних активів	Період повного обороту поточних активів	Поточні активи Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	ф. 1 р. 1195 гр. 4 x 365 ф. 2 р. 2000 + р. 2010 гр. 3	ф. 1 р. 1195 гр. 4 x 365 ф. 2 р. 2000 гр. 3
21	К ₂₁ , МК ₂₁ - показники оборотності запасів	Період повного обороту запасів	Запаси Собівартість реалізованої продукції	(ф. 1 р. 1100 + р. 1110 гр. 4) · 365 ф. 2 р. 2050 гр. 3	(ф. 1-м р. 1100 + р. 1110 гр. 4) · 365 ф. 2-м р. 2050 гр. 3
22	МК ₂₂ - показник оборотності робочого капіталу	Період повного обороту робочого капіталу	Робочий капітал Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	-	ф. 1 р. 1195 - р. 1160 - р. 1165 - р. 1190 - р. 1695 + р. 1600 + р. 1610 + р. 1690 ф. 2 р. 2000 гр. 3
23	К ₂₃ - показник частки неопераційних елементів балансу	Частка активів, яка не має прямого відношення до операційної діяльності підприємства	Неопераційні активи Валюта балансу (актив)	ф. 1 р. 1000 + р. 1030 + р. 1035 + р. 1040 + р. 1045 + р. 1050 + р. 1090 + р. 1155 + р. 1160 + р. 1190 гр. 4 ф. 1 р. 1300 гр. 4	-

Джерело: автор узагальнив на основі [112]

Додаток Е

Таблиця Е

Моделі розрахунку інтегрального показника боржника - юридичної особи для
великого або середнього підприємства

№ з/п	Групи видів економічної діяльності	Моделі	Фінансові показники (Ki)	Діапазони фінансових показників	Мінімальне значення діапазону (Ki min ≥)	Максимальне значення діапазону (Ki max <)	Показники (Xi)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство: секція А	$Z = 2,855 + 0,334 \times X_2 + 0,551 \times X_5 + 0,311 \times X_{13} + 0,474 \times X_{16} + 0,819 \times X_{19}$	K ₂	1	Менше ніж 17,1%		X ₂	0,494
2				2	17,1%	26,4%		0,167
3				3	26,4%	35,5%		-0,724
4				4	Дорівнює або більше ніж 35,5%			-1,051
5			K ₅	1	Менше ніж 0,0%		X ₅	-1,942
6				2	0,0%	33,8%		-0,389
7				3	33,8%	51,7%		0,218
8				4	51,7%	72,4%		0,45
9				5	72,4%	99,2%		0,584
10				6	99,2%	139,6%		0,747
11				7	139,6%	429,9%		1,042
12				8	Дорівнює або більше ніж 429,9%			1,454
13			K ₁₃	1	Менше ніж 2,1%		X ₁₃	-1,594
14				2	2,1%	8,0%		-0,345
15				3	8,0%	12,1%		0,218
16				4	12,1%	15,9%		0,588
17				5	Дорівнює або більше ніж 15,9%			0,664
18			K ₁₆	1	Менше ніж 104,7%		X ₁₆	-1,122
19				2	104,70%	145,20%	-0,724	

Продовження таблиці Е

20				3	145,20%	177,00%		-0,137
21				4	177,00%	213,20%		-0,058
22				5	213,20%	314,80%		0,515
23				6	Дорівнює або більше ніж 314,8%			0,791
24			K ₁₉	1	Менше ніж 842,8%		X ₁₉	0,118
25				2	842,8%	2 069,4%		0,387
26				3	2 069,4%	4 083,2%		0,326
27				4	4 083,2%	8 959,1%		-0,017
28				5	Дорівнює або більше ніж 8 959,1%			-0,549
29	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів, переробна промисловість, будівництво: секції В, С, F	Z = 2,01 + 0,484 x X ₆ + 0,314 x X ₇ + 0,388 x X ₈ + 0,373 x X ₁₂ + 0,455 x X ₂₀ + 0,474 x X ₂₃	K ₆	1	Менше ніж 261,1%		X ₆	-1,133
30				2	261,1%	441,7%		-0,356
31				3	441,7%	931,8%		0,361
32				4	931,8%	1 391,7%		0,679
33				5	1 391,7%	3 325,0%		0,797
34				6	3 325,0%	7 553,2%		1,079
35				7	Дорівнює або більше ніж 7 553,2%			1,162
36			K ₇	1	Менше ніж -4,1%		X ₇	-1,576
37				2	-4,1%	0,1%		-0,708
38				3	0,1%	1,0%		-0,331
39				4	1,0%	2,0%		0,259
40				5	2,0%	7,7%		0,697
41				6	Дорівнює або більше ніж 7,7%			1,052
42			K ₈	1	Менше ніж 0,7%		X ₈	-1,449
43				2	0,7%	18,2%		-0,199
44				3	18,2%	34,7%		0,182

Продовження таблиці Е

45				4	34,7%	42,5%		0,259
46				5	42,5%	59,2%		0,473
47				6	Дорівнює або більше ніж 59,2%			1,079
48			K ₁₂	1	Менше ніж -2,0%		X ₁₂	-1,713
49				2	-2,0%	1,1%		0,182
50				3	1,1%	2,1%		0,22
51				4	2,1%	7,7%		0,416
52				5	Дорівнює або більше ніж 7,7%			0,473
53			K ₂₀	1	Менше ніж 10 971,3%		X ₂₀	0,707
54				2	10 971,3%	15 901,2%		0,651
55				3	15 901,2%	22 217,9%		0,383
56				4	22 217,9%	35 932,2%		-0,006
57				5	Дорівнює або більше ніж 35 932,2%			-0,967
58			K ₂₃	1	Менше ніж 3,6%		X ₂₃	0,351
59				2	3,6%	11,4%		0,122
60				3	11,4%	17,0%		0,01
61				4	17,0%	27,9%		-0,28
62				5	Дорівнює або більше ніж 27,9%			-0,914
63	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів: секція G	Z = 2,304 + 0,712 x X ₁ + 0,58 x X ₁₁ + 0,473 x X ₁₇ + 0,688 x X ₂₁	K ₁	1	Менше ніж 1,8%		X ₁	0,973
64				2	1,8%	7,4%		0,732
65				3	7,4%	10,7%		0,587
66				4	10,7%	23,3%		0,369
67				5	23,3%	45,9%		-0,461
68				6	Дорівнює або більше ніж 45,9%			-1,799

Продовження таблиці Е

69			K ₁₁	1	Менше ніж 0,3%		X ₁₁	-1,48
70				2	0,3%	1,9%		-0,559
71				3	1,9%	3,2%		0,023
72				4	3,2%	4,5%		0,245
73				5	Дорівнює або більше ніж 4,5%			0,672
74			K ₁₇	1	Менше ніж 37,0%		X ₁₇	-1,443
75				2	37,0%	55,3%		-0,797
76				3	55,3%	71,0%		0,187
77				4	71,0%	95,0%		0,304
78				5	95,0%	106,0%		0,762
79				6	Дорівнює або більше ніж 106,0%			0,813
80			K ₂₁	1	Менше ніж 2 880,3%		X ₂₁	-0,668
81				2	2 880,3%	8 919,7%		0,351
82				3	8 919,7%	16 111,4%		0,718
83				4	Дорівнює або більше ніж 16 111,4%			-0,242
84	Фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомим майном, професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування: секції K, L, M, N	$Z = 1,095 + 0,614 \times K_3 + 0,441 \times K_8 + 0,669 \times K_{10} + 0,836 \times K_{18}$	K ₃	1	Менше ніж 0,8%		X ₃	-1,35
85				2	0,8%	4,2%		-0,751
86				3	4,2%	9,2%		-0,394
87				4	9,2%	17,6%		0,085
88				5	17,6%	52,6%		0,641
89				6	52,6%	108,9%		1,274
90				7	108,9%	284,7%		1,338
91				8	Дорівнює або більше ніж 284,7%			1,743
92			K ₈	1	Менше ніж -89,4%		X ₈	-1,177
93				2	-89,4%	-2,7%		-1,014

Продовження таблиці Е

94				3	-2,7%	2,2%		0,033
95				4	2,2%	8,9%		0,475
96				5	8,9%	18,5%		0,615
97				6	18,5%	45,5%		0,7
98				7	Дорівнює або більше ніж 45,5%			0,814
99			K ₁₀	1	Менше ніж -257,5%		X ₁₀	-1,508
100				2	-257,5%	-62,3%		-1,163
101				3	-62,3%	-18,4%		-1,038
102				4	-18,4%	-1,9%		-0,512
103				5	-1,9%	0,9%		0,337
104				6	Дорівнює або більше ніж 0,9%			1,135
105			K ₁₈	1	Менше ніж 851,5%		X ₁₈	0,354
106				2	851,5%	3 750,0%		0,399
107				3	3 750,0%	9 937,8%		0,422
108				4	9 937,8%	29 527,7%		-0,296
109				5	Дорівнює або більше ніж 29 527,7%			-0,708
110	Інші: секції D, E, H, I, J, O, P, Q, R, S, T, U	Z = 1,933 + 0,603 x X ₄ + 0,475 x X ₆ + 0,474 x X ₈ + 0,581 x X ₂₀ + 1,246 x X ₂₁	K ₄	1	Менше ніж -30,4%		X ₄	-0,951
111				2	-30,4%	-1,4%		-0,756
112				3	-1,4%	0,8%		-0,095
113				4	0,8%	13,1%		-0,031
114				5	13,1%	150,1%		1,358
115				6	Дорівнює або більше ніж 150,1%			1,497
116			K ₆	1	Менше ніж 76,4%		X ₆	-0,951

Продовження таблиці Е

117				2	76,4%	150,3%		-0,48
118				3	150,3%	272,7%		0,029
119				4	272,7%	734,1%		0,193
120				5	734,1%	1 287,6%		0,619
121				6	1 287,6%	2 334,3%		0,93
122				7	Дорівнює або більше ніж 2 334,3%			1,235
123			K ₈	1	Менше ніж -32,5%		X ₈	-1,167
124				2	-32,5%	-1,9%		-0,687
125				3	-1,9%	4,4%		-0,384
126				4	4,4%	40,2%		0,36
127				5	40,2%	50,8%		0,49
128				6	Дорівнює або більше ніж 50,8%			0,886
129			K ₂₀	1	Менше ніж 7 786,9%		X ₂₀	0,654
130				2	7 786,9%	13 548,1%		0,689
131				3	13 548,1%	25 718,5%		0,242
132				4	25 718,5%	47 286,7%		0,051
133				5	Дорівнює або більше ніж 47 286,7%			-0,975
134			K ₂₁	1	Менше ніж 211,5%		X ₂₁	0,372
135				2	211,5%	978,6%		0,239
136				3	978,6%	2 622,2%		0,122
137				4	2 622,2%	7 452,1%		-0,095
138				5	Дорівнює або більше ніж 7 452,1%			-0,48

Джерело: автор узагальнив на основі [112]

Додаток Ж

Таблиця Ж

Визначення класу боржника - юридичної особи для великого або середнього підприємства за інтегральним показником

№	Види економічної діяльності	Діапазони значень інтегрального показника за класами									
з/п		значення	клас 1	клас 2	клас 3	клас 4	клас 5	клас 6	клас 7	клас 8	клас 9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Сільське господарство, лісове господарство та	Більше або дорівнює	+4,46	+3,79	+3,12	+2,45	+1,77	+1,10	+0,43	-0,24	-
2	рибне господарство - секція А	Менше ніж	-	+4,46	+3,79	+3,12	+2,45	+1,77	+1,10	+0,43	-0,24
3	Добувна промисловість і розроблення	Більше або дорівнює	+3,55	+2,90	+2,25	+1,60	+0,95	+0,31	-0,34	-0,99	-
4	кар'єрів, переробна промисловість, будівництво: секції В, С, F	Менше ніж	-	+3,55	+2,90	+2,25	+1,60	+0,95	+0,31	-0,34	-0,99
5	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Більше або дорівнює	+3,77	+3,12	+2,46	+1,80	+1,14	+0,49	-0,17	-0,83	-
6	- секція G	Менше ніж	-	+3,77	+3,12	+2,46	+1,80	+1,14	+0,49	-0,17	-0,83
7	Фінансова та страхова діяльність, операції з	Більше або дорівнює	+2,85	+2,32	+1,79	+1,26	+0,73	+0,20	-0,33	-0,86	-
8	нерухомим майном, професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування: секції K, L, M, N	Менше ніж		+2,85	+2,32	+1,79	+1,26	+0,73	+0,20	-0,33	-0,86
9	Інші: секції D, E, H, I, J, O, P, Q, R, S, T, U	Більше або дорівнює	+3,25	+2,75	+2,26	+1,77	+1,27	+0,78	+0,28	-0,21	-
10		Менше ніж	-	+3,25	+2,75	+2,26	+1,77	+1,27	+0,78	+0,28	-0,21

Джерело: автор узагальнив на основі [112]

АНКЕТА-ОПИТУВАННЯ

Шановний учаснику!

Метою даного опитування є визначення вагомості, яку експерти надають кожному з трьох ключових ESG-компонентів: E (Environmental) – навколишнє середовище, довкілля; S (Social) - соціальна відповідальність та G (Governance) - корпоративне управління, у процесі оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, а також встановлення співвідношення ваг між інтегральним фінансовим показником Z та інтегральним ESG-показником.

Чи погоджуєтесь ви, що вага, яка надається кожному ESG-компоненту при оцінюванні кредитування промислових підприємств і компаній складає: E - 30%, S - 30%, G - 40%?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Частково _____

Чи погоджуєтесь ви, що при оцінюванні кредитоспроможності промислових підприємств і компаній вага інтегрованого нормалізованого фінансового показника Z складає 70%, а вага інтегрованого нормалізованого нефінансового показника ESG складає 30%?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Частково _____

Ваші коментарі:

Дякую за вашу участь!



НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

вул. Інститутська, 9, м. Київ, 01601, Україна
 телефон: 0-800-505-240,
 +380 (50) 462-00-90
 e-mail: nbu@bank.gov.ua
 web: <https://bank.gov.ua>
 Код ЄДРПОУ 00032106

NATIONAL BANK OF UKRAINE

9, Instytutska St., Kyiv, 01601, Ukraine
 phone: +380 (44) 298-65-55,
 +380 (50) 462-00-90
 e-mail: nbu@bank.gov.ua
 web: <https://bank.gov.ua>

Довідка

про розгляд результатів дисертаційного дослідження Барадакової С. І.
 “Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування
 промислових підприємств і компаній”
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 зі спеціальності 073 Менеджмент

Дисертаційне дослідження Барадакової Світлани Іванівни “Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній” було представлено на Форумі молодих дослідників НБУ, де фахівці Департаменту монетарної політики та економічного аналізу й Департаменту фінансової стабільності Національного банку України детально ознайомились із результатами роботи та взяли участь у її обговоренні. Тематика дисертації перетинається з актуальними напрямками аналітичної діяльності НБУ, зокрема в частині оцінки кредитоспроможності позичальників та управління кредитними ризиками банківського сектору в умовах структурних трансформацій економіки.

Розроблений у межах дослідження науково-методичний підхід до оцінки кредитоспроможності позичальників з урахуванням ESG-компонентів на основі матриці зрілості сталого розвитку формує підґрунтя для більш комплексного аналізу кредитних ризиків у банківській практиці та для вдосконалення інтегрованих методик оцінювання фінансової стійкості промислових підприємств і компаній.

Окремі положення та рекомендації дисертації С. І. Барадакової, за умови їх подальшого доопрацювання, можуть бути використані як методологічна основа для проведення прикладних досліджень щодо впливу ESG-факторів на управління кредитними ризиками банківського сектору, зокрема в аспекті розбудови стійкої системи кредитування реального сектору економіки.

Актуальність обраного напрямку дослідження, наукова новизна та практична значущість запропонованих підходів, відзначені фахівцями НБУ під час презентації на Форумі, дають підстави вважати, що результати роботи можуть



ДОКУМЕНТ СЕД НБУ АСКОД

Підписувач Лепушинський Володимир Олександрович
 Сертифікат 3E0E4EA9F723F86304000000C602000026F90000
 Дійсний до: 09.12.2027 11:39:48

Національний банк України



30-0008/53206
 від 09.06.2026 12:22

Продовження додатку К

2

бути корисними для подальших досліджень у сфері банківського менеджменту та кредитної аналітики, а також слугувати відправною точкою для розробки прикладних інструментів оцінки кредитоспроможності позичальників.

Заступник Голови

Володимир ЛЕПУШИНСЬКИЙ



ДОКУМЕНТ СЕД НБУ АСКОД

Підписувач Лепушинський Володимир Олександрович

Сертифікат 3E0E4EA9F723F86304000000C602000026F90000

Дійсний до: 09.12.2027 11:39:48

Національний банк України



30-0008/53206

від 09.06.2026 12:22

АТ «ПРАВЕКС БАНК»

від 11.06.2026 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації Барадакової Світлани Іванівни на тему «Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній» на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент

Результати наукового дослідження, що знайшли своє відображення в Методиці оцінки кредитоспроможності компанії-позичальника з урахуванням ESG-компонентів та організаційної моделі оптимізації часового ресурсу при взаємодії підрозділів в процесі кредитування підприємств і компаній, було розглянуто та цією довідкою підтверджується, що положення дисертації мають високий потенціал для практичної апробації в діяльності АТ «ПРАВЕКС БАНК», що дозволяє:

- на основі матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній підійти до оцінки кредитоспроможності компанії-позичальника з урахуванням ESG-ризиків, зменшити кредитні ризики та додаткове формування резервів під кредит;

- розробляти заходи, спрямовані на забезпечення ефективного управління діяльністю банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній за рахунок оптимізації часового ресурсу при взаємодії підрозділів.

Впровадження у практичну діяльність АТ «ПРАВЕКС БАНК» розробленої Методики з урахуванням економіко-математичної складової може сприяти підвищенню ефективності діяльності банку та може мати позитивний прогностичний вплив в межах 1-2%.

В.о. керівника Головного управління Бізнесу
АТ «ПРАВЕКС БАНК»

Тарас СУТЧАК

Продовження додатку К

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:01:20 11.06.2026

Назва файлу з підписом: Довідка_Барадакова.docx.p7s
Розмір файлу з підписом: 20.9 КБ

Назва файлу без підпису: Довідка_Барадакова.docx
Розмір файлу без підпису: 17.1 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Сутчак Тарас Миколайович

П.І.Б.: Сутчак Тарас Миколайович

Країна: Україна

РНОКПП: 3034505956

Організація (установа): АТ "ПРАВЕКС БАНК"

Код ЄДРПОУ: 14360920

Посада: В.О. керівника ГУБ, директор департаменту управління мережею ГУБ

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача): 07:11:26 11.06.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АТ "ПРАВЕКС БАНК"

Серійний номер: 4752DF1A59DB5DF0040000007A3D0000692C0100

Тип носія особистого ключа: ЗНКИ е.ключ ІІТ Алмаз-1К

Серійний номер носія особистого ключа: Не визначено

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)

Формат підпису: Базовий (CAdES-BES)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.20 13:00



Vita
Medical

ТОВ «ВІТА МЕДІКАЛ»

Ліцензія на здійснення медичної практики МОЗ України
№063190 від 20.09.2012 р. Код ЄДРПОУ 38216623
вул. Зої Гайдай, 5а, м. Київ, 04212 тел. (044) 338 20 03
email: vitamedical@ukr.net web: vitamedical.com.ua

Вих. №27 від 20.03.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора філософії Барадакової Світлани Іванівни за темою
«Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування
промислових підприємств і компаній» зі спеціальності 073 Менеджмент у
процес управління діяльністю ТОВ «Віта Медікал»

Результати наукового дослідження щодо імплементації математичної моделі ESG- ризиків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній було прийнято до впровадження в практичну діяльність ТОВ «Віта Медікал», які знайшли своє відображення в удосконаленні ESG-стратегії та підготовки ESG-звітності з інтеграцією ESG-компонентів, їх чинників та аспектів, згідно критеріїв матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній, що позитивно вплинуло на оцінку кредитоспроможності підприємства банківською установою при подачі заявки на кредит та дозволило отримати позитивне рішення щодо кредитування.

Результати впровадження мають теоретичну і практичну цінність та можуть бути використані на підприємствах, які впроваджують ESG-стратегію, інтегрують ESG-чинники в процес ефективного управління діяльністю компанії.

Загалом результати наукового дослідження Барадакової Світлана Іванівни мають наукову новизну та практичне значення, що сприяло позитивній оцінці розробок здобувача наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент з боку ТОВ «Віта Медікал».

Директор ТОВ «Віта Медікал»

Олег МАНАКОВ



Продовження додатку К

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ



Від 08.06.2026 № 01/10-02/26

НА № _____ Від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії **Барадакової Світлани Іванівни** за темою **«Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній» (073 Менеджмент)** у освітній процес Криворізького національного університету

Упродовж 2023-2025 навчальних років у Криворізькому національному університеті Барадаковою Світланою Іванівною здійснювалося впровадження результатів дисертації наукового ступеня доктора філософії на тему **«Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній»**.

Результати наукових досліджень знайшли відображення у процесі підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент при викладанні дисципліни «Стратегічний аналіз», де обґрунтовано методичний підхід щодо стратегічного управління діяльністю комерційного банку, який доповнено ESG-орієнтирами на етапах проведення аналізу середовища, формування місії, визначення стратегічних цілей, розробки кредитної політики, управління ризиками, моніторингу та коригування стратегії.

Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність та можуть бути рекомендованими закладам освіти для використання у підготовці магістрів за спеціальністю «Менеджмент».

Загалом результати наукового дослідження Барадакової Світлани Іванівни мають наукову новизну та практичне значення, що сприяло позитивній оцінці розробок здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент з боку кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету.

Перший проректор
кандидат технічних наук, доцент



Владислав ЧУБАРОВ

Завідувач кафедри
менеджменту і адміністрування
доктор економічних наук, професор

ВУЛ. ВІТАЛІЯ МАТУСЕВИЧА, 11,
М. КРИВИЙ РІГ,
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ. 50027

КОД ЄДРПОВ 37664469
KNU@KNU.EDU.UA
0564090645

Лариса ВАРАВА

ТЕЛ: (056) 409-06-06
ФАКС: (056) 409-06-45

Продовження додатку К

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ



ВІД 27.05.2026 № 01/10-01/26

НА № _____ ВІД _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії **Барадакової Світлани Іванівни** за темою **«Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній» (073 Менеджмент)** у освітній процес Криворізького національного університету

Упродовж 2023-2025 навчальних років у Криворізькому національному університеті Барадаковою Світланою Іванівною здійснювалося впровадження результатів дисертації наукового ступеня доктора філософії на тему **«Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній»**.

Результати наукового дослідження мають теоретичну й практичну цінність та знайшли відображення у процесі підготовки аспірантів спеціальності 073 Менеджмент при викладанні дисципліни «Лідерство та управління організаційною культурою», де обґрунтовано методичний підхід до формування організаційної моделі взаємодії структурних підрозділів комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній, яка передбачає узгодження дій підрозділів у межах єдиного організаційного простору, скорочення часових витрат, підвищення якості кредитної заявки та формування синергетичного ефекту.

Загалом результати наукового дослідження Барадакової Світлани Іванівни мають наукову новизну та практичне значення, що сприяло позитивній оцінці розробок здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент з боку кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету.

Проректор з наукової роботи,
доктор технічних наук, професор

Завідувач кафедри
менеджменту і адміністрування,
доктор економічних наук, професор



Дмитро БРОВКО

Лариса БАРАБА

ВУЛ. ВІТАЛІЯ МАТУСЕВИЧА, 11,
М. КРИВИЙ РІГ,
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ. 50027

КОД ЄДРПОВ 37664469
KNU@KNU.EDU.UA
056 409-06-45

ТЕЛ.: (056) 409-06-06
ФАКС: (056) 409-06-45