

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Світлана ХАЛАТУР**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: Удосконалення управління споживчим кредитуванням банку**  
**для покращення результативності його діяльності**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування  
та фондовий ринок»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Софія ФІЛЮК**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Лариса БРОВКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

**Кафедра:** Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Освітньо-професійна програма:** «Фінанси, банківська справа та страхування»

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

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

### ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Філюк Софії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення управління споживчим кредитуванням банку для покращення результативності його діяльності

**Науковий керівник:** Бровко Лариса Іванівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 р. № 3068

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «06» грудня 2025 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти НБУ та законодавство, що регулює банківську діяльність і сферу споживчого кредитування, офіційні статистичні дані НБУ, фінансова та управлінська звітність АТ КБ «ПриватБанк», внутрішні положення й регламенти щодо кредитування, наукові статті, монографії, підручники, аналітичні матеріали інтернет-джерел.

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

1. Вступ. 2. Теоретико-методичні засади управління споживчим кредитуванням банку. 3. Оцінка сучасного стану управління споживчим кредитуванням АТ КБ «ПриватБанк». 4. Напрями вдосконалення управління споживчим кредитуванням банку. 5. Висновки і пропозиції.

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

1. Класифікація ризиків у споживчому кредитуванні. 2. Методичні підходи до оцінки ефективності споживчого кредитування. 3. Топ-10 банків України за обсягом кредитів фізичним особам станом на 01.01.2025 р. 4. Ключові фінансові показники КБ «ПриватБанк у 2020-2024 рр. 5. Топ-5 банків України за обсягом активів станом на 01.01.2025 р. 6. Структурний розподіл кредитного портфеля ПриватБанку за видами позичальників у 2020-2024 рр. 7. Структурний розподіл кредитного портфеля фізичних осіб ПриватБанку у 2020-2024 рр. 8. Динаміка показника рентабельності кредитних операцій ПриватБанку за 2020-2024 рр. 9. Переваги та основні виклики впровадження цифрових технологій у сфері кредитування. 10. Напрями підвищення ефективності споживчого кредитування.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «19» травня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади управління споживчим кредитуванням банку	травень-червень 2025	виконано
2	Оцінка сучасного стану управління споживчим кредитуванням АТ КБ «ПриватБанк»	липень-серпень 2025	виконано
3	Напрями вдосконалення управління споживчим кредитуванням банку	вересень-жовтень 2025	виконано
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
5	Оформлення роботи	грудень 2025	виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Софія ФІЛЮК

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Лариса БРОВКО

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КРЕДИТУВАННЯМ БАНКУ	8
1.1. Споживче кредитування як сегмент кредитного ринку: особливості та тенденції розвитку	8
1.2. Управління ризиками у сфері споживчого кредитування	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності споживчого кредитування	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КРЕДИТУВАННЯМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	34
2.1. Характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та організація кредитного процесу	34
2.2. Дослідження тенденцій розвитку споживчого кредитування в банку	44
2.3. Аналіз ефективності управління споживчим кредитуванням та його впливу на фінансові результати діяльності банку	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КРЕДИТУВАННЯМ БАНКУ	59
3.1. Запровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління споживчим кредитуванням	59
3.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності кредитного процесу в сфері споживчого кредитування	66
3.3. Порівняльний аналіз впливу сценаріїв на рентабельність та ризиковість портфеля споживчого кредитування банку	70
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління споживчим кредитуванням банку для покращення результативності його діяльності»

**Кваліфікаційна робота містить:** 86 с., 10 рис., 13 табл., 1 додаток, 57 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес управління споживчим кредитуванням у банку.

**Предмет дослідження** – організаційно-економічні підходи та практичні інструменти підвищення ефективності управління споживчим кредитуванням у банку.

**Метою роботи** є комплексне вивчення процесів управління споживчим кредитуванням у банку та розроблення науково обґрунтованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності кредитного портфеля, мінімізацію ризиків і покращення фінансових результатів діяльності банківської установи.

**Методи дослідження** – методи аналізу й синтезу, економіко-статистичні методи, метод фінансових коефіцієнтів, порівняння, сценарний аналіз.

В ході виконання кваліфікаційної роботи вдосконалено методичні підходи до управління споживчим кредитуванням банку шляхом інтеграції цифрових інструментів, скорингових моделей та сценарного аналізу для підвищення його результативності.

Результати рекомендовані до впровадження АТ КБ «ПриватБанк» у м. Дніпро.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ, КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕСУ, ПРОБЛЕМНА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КРЕДИТУВАННЯ, СКОРИНГОВІ МОДЕЛІ, КРЕДИТНИЙ МОНІТОРИНГ

### KEYWORDS

CONSUMER CREDIT, CREDIT PORTFOLIO, CREDIT RISK MANAGEMENT, CREDIT PROCESS EFFICIENCY, NON-DEBT, DIGITAL CREDIT TOOLS, SCORE MODELS, CREDIT MONITORING

## ВСТУП

В умовах посилення конкуренції та економічної нестабільності зростає потреба у підвищенні ефективності управління кредитними процесами, адже якісне управління споживчими кредитами забезпечує стабільність та прибутковість банківської установи. Воєнні ризики та зниження платоспроможності населення посилюють кредитні загрози, що зумовлює необхідність удосконалення методів оцінювання кредитоспроможності позичальників і підвищення стійкості кредитного портфеля. Стрімкий розвиток фінтех-технологій та цифрових сервісів трансформує підходи до надання кредитних послуг, що потребує від банків оновлення інструментів ризик-менеджменту та автоматизації ключових етапів кредитного процесу. Зростання попиту на споживчі кредити в умовах падіння реальних доходів населення робить важливим удосконалення процедур кредитування, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення оперативності прийняття рішень. Поряд із цим підвищення якості управління споживчим кредитуванням сприяє зменшенню частки проблемних кредитів, оптимізації структури кредитного портфеля та зміцненню довіри до банківської системи. У комплексі ці фактори підтверджують необхідність дослідження механізмів удосконалення управління споживчим кредитуванням як важливого інструменту забезпечення результативності та фінансової стійкості банку в умовах сучасних викликів.

У попередніх дослідженнях науковців значну увагу приділено аналізу механізмів формування та управління споживчим кредитним портфелем банку. Наукові праці В.А. Азарової, Н.І. Волкової, Є.О. Демківського, О.Б. Жарікової зосереджуються на питаннях оцінювання кредитоспроможності позичальників, управління кредитними ризиками та підвищення ефективності кредитних процесів. Дослідники А.Г. Іващенко, О.М. Клименко, Т.Д. Косова, А.В. Тарасенко, С.М. Халатур також розглядають

вплив цифровізації та фінтех-інновацій на удосконалення процедур споживчого кредитування і підвищення якості кредитного сервісу. Водночас багато робіт акцентують, що сучасні умови нестабільності потребують подальшого поглиблення досліджень щодо удосконалення управління споживчим кредитуванням для зміцнення результативності діяльності банків.

Метою дослідження є комплексне вивчення процесів управління споживчим кредитуванням у банку та розроблення науково обґрунтованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності кредитного портфеля, мінімізацію ризиків і покращення фінансових результатів діяльності банківської установи.

Представлена мета вимагає вирішення таких завдань;

- розкрити економічну сутність споживчого кредитування як сегмента кредитного ринку;
- проаналізувати теоретичні підходи до управління ризиками у сфері споживчого кредитування;
- систематизувати та охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності споживчого кредитування;
- надати характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та описати організацію процесу надання споживчих кредитів у банку;
- дослідити тенденції розвитку споживчого кредитування у ПриватБанку, виявити ключові зміни динаміки та структури кредитного портфеля;
- проаналізувати ефективність управління споживчим кредитуванням у банку та оцінити його вплив на фінансові результати діяльності;
- обґрунтувати доцільність упровадження цифрових інструментів та технологій для підвищення результативності управління споживчим кредитуванням;
- розробити практичні заходи щодо вдосконалення кредитного процесу в сфері споживчого кредитування з урахуванням сучасних викликів і потреб банку;

– здійснити порівняльний аналіз альтернативних сценаріїв управління споживчим кредитуванням та оцінити їх вплив на рентабельність і ризиковість кредитного портфеля.

Об’єкт дослідження – процес управління споживчим кредитуванням у банку.

Предмет дослідження – організаційно-економічні підходи та практичні інструменти підвищення ефективності управління споживчим кредитуванням у банку.

В роботі використано методи аналізу й синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до управління споживчим кредитуванням та визначення ключових факторів його ефективності. Економіко-статистичні методи дозволили оцінити динаміку, структуру та якість споживчого кредитного портфеля банку, а також виявити основні тенденції його розвитку. Метод порівняльного аналізу використано для оцінки результативності різних підходів до кредитного процесу, а сценарний аналіз дав змогу змодельовати вплив запропонованих заходів на рентабельність і ризиковість портфеля.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на нормативно-правових актах НБУ та законодавстві, що регулює банківську діяльність і сферу споживчого кредитування. До неї також належать офіційні статистичні дані НБУ, фінансова та управлінська звітність АТ КБ «ПриватБанк», внутрішні положення й регламенти щодо кредитування. Аналітичні матеріали міжнародних фінансових інституцій, професійних асоціацій та консалтингових компаній доповнюють дослідження актуальними тенденціями розвитку кредитного ринку. Теоретичну основу становлять наукові праці, монографії, статті, підручники та результати попередніх досліджень у сфері банківського менеджменту й ризик-менеджменту.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні методичного підходу до управління споживчим кредитуванням банку шляхом інтеграції

цифрових інструментів, скорингових моделей та сценарного аналізу для підвищення його результативності.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КРЕДИТУВАННЯМ БАНКУ

### 1.1. Споживче кредитування як сегмент кредитного ринку: особливості та тенденції розвитку

Споживче кредитування є важливою складовою фінансової системи, оскільки виконує функцію забезпечення домогосподарств необхідними ресурсами для придбання товарів і послуг, покриття різноманітних життєвих витрат, підвищення якості життя та стабілізації поточної фінансової ситуації. Воно не пов'язане з підприємницькою діяльністю, а спрямоване виключно на фінансування приватних потреб, що визначає його специфіку як сегмента кредитного ринку [6].

Споживчі кредити можуть мати як цільовий, так і нецільовий характер: у першому випадку позикові кошти надаються для купівлі конкретного товару чи послуги, у другому – використовуються на будь-які потреби позичальника без суворої прив'язки до призначення. Сутність цього виду кредитування розкриває його економічну природу як інструмента перерозподілу фінансових ресурсів між суб'єктами ринку, що дозволяє згладжувати нерівномірність доходів та забезпечувати можливість випереджального споживання. З погляду фінансових установ, споживче кредитування виступає джерелом стабільних процентних доходів, а також способом розширення їхньої клієнтської бази [2].

Завдяки розвитку цифрових технологій, автоматизованих скорингових систем і дистанційних сервісів процедура отримання таких кредитів стала швидшою та зручнішою, що збільшило доступність цього інструмента для широкого кола населення. Водночас такі кредити характеризуються підвищеним рівнем ризику через нестабільність доходів домогосподарств та можливі коливання економічної кон'юнктури, що потребує ретельної оцінки

платоспроможності позичальників. Споживче кредитування як економічна категорія охоплює також соціальний аспект, адже його доступність і умови впливають на добробут населення, рівень соціальної стабільності та динаміку внутрішнього попиту, що робить його важливим інструментом підтримки економічного розвитку країни [26].

Споживче кредитування відіграє ключову роль у структурі сучасного кредитного ринку, оскільки воно безпосередньо впливає на економічну динаміку, формує фінансову поведінку домогосподарств і забезпечує фінансовим установам стабільне джерело доходів. Насамперед, цей сегмент кредитного ринку є важливим інструментом стимулювання внутрішнього попиту: завдяки можливості отримати кредит населення розширює свої можливості споживання, що активізує роздрібну торгівлю, збільшує обсяги продажів товарів тривалого користування та сприяє розвитку сфери послуг. Це, у свою чергу, стимулює виробництво, створення нових робочих місць і загальний економічний розвиток, адже підвищений попит формує додаткові імпульси для зростання [22].

Водночас споживче кредитування є важливим елементом диверсифікації кредитного портфеля банківських і фінансових установ. Оскільки кредити фізичним особам, як правило, видаються у значній кількості та мають відносно невеликі суми, ризики їх неповернення розподіляються рівномірніше. Це знижує концентрацію ризиків, характерну для корпоративного кредитування, де дефолт великого позичальника може значно погіршити фінансовий стан банку. Завдяки масовості та стабільності попиту на споживчі позики фінансові установи отримують прогнозовані процентні доходи, що створює основу для їх фінансової стійкості [46].

Крім того, споживче кредитування формує значний вплив на фінансову поведінку та соціальний добробут домогосподарств. Воно дозволяє населенню згладжувати тимчасові фінансові розриви, підтримувати стабільність власного бюджету, підвищувати якість життя, інвестуючи у житло, освіту, медичні послуги чи інші важливі потреби. Однак водночас

активне залучення населення до кредитування формує певний рівень боргового навантаження, яке може збільшуватися за умов погіршення економічної ситуації, скорочення доходів чи зростання вартості кредитних ресурсів. Тому значення споживчого кредитування у структурі кредитного ринку пов'язане також із соціальною відповідальністю банків і фінансових компаній, які повинні забезпечувати прозорі умови кредитування та враховувати кредитоспроможність клієнтів [1].

У ширшому контексті саме розвиток сектору споживчого кредитування робить кредитний ринок більш конкурентним, інноваційним та орієнтованим на потреби населення. Активна конкуренція між банками, небанківськими установами та FinTech-компаніями сприяє зниженню вартості кредитів, появи нових продуктів, впровадженню цифрових сервісів і скорингових технологій, що підвищує доступність фінансових ресурсів для широких верств населення. Таким чином, споживче кредитування є не лише ключовим сегментом кредитного ринку, а й важливим фактором соціально-економічного розвитку, який впливає на добробут суспільства, стимулює інновації та сприяє формуванню сучасної фінансової екосистеми [33].

У межах кредитного ринку формуються різні форми споживчих кредитів, що відрізняються за цільовою спрямованістю, строками, умовами погашення та рівнем ризику. Одним із ключових видів є кредити на придбання товарів і послуг, які передбачають фінансування купівлі побутової техніки, електроніки, меблів, навчання, медичних послуг та інших витрат, що потребують одноразових витрат. Такі кредити здебільшого мають цільовий характер, регулярно оформлюються у точках продажу, мають середню або невелику суму та відносно короткі строки користування. Значним сегментом є готівкові нецільові кредити, які надаються без забезпечення і використовуються позичальниками на власний розсуд. Цей продукт є одним із найпопулярніших завдяки швидкому оформленню, мінімальному пакету документів і універсальності [17].

Ще одним важливим інструментом є кредитні картки та револьверні

кредити, які дають можливість користуватися встановленим кредитним лімітом з повторним його поновленням після погашення. Такі продукти вирізняються зручністю, безготівковим характером операцій, бонусними програмами та можливістю безпроцентного користування коштами в межах пільгового періоду, що робить їх привабливими для широкого кола клієнтів. У структурі споживчого кредитування важливе місце займають автокредити та кредити на ремонт житла або будівництво. Автокредити передбачають набуття у власність транспортного засобу із забезпеченням у вигляді застави автомобіля, що знижує кредитний ризик для банку та забезпечує доступніші процентні ставки для позичальника. Кредити на ремонт чи будівництво житла мають специфічне цільове призначення, часто супроводжуються довшим строком кредитування та вищими вимогами до платоспроможності позичальника [30].

Окремо слід зазначити іпотечні кредити, які у широкому розумінні належать до споживчих позик, проте характеризуються найбільшими сумами, тривалими строками (до 20-30 років) та жорсткими вимогами щодо забезпечення та фінансового стану позичальника. Іпотека виконує важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи доступ населення до житла та підтримуючи розвиток будівельної галузі. Водночас, за останні роки значного поширення набули мікрокредити та онлайн-позики, що надаються небанківськими фінансовими організаціями через інтернет-платформи. Вони характеризуються дуже швидким оформленням, мінімальними вимогами до документів та високими процентними ставками, що зумовлено підвищеним ризиком дефолту. Їх поява є результатом цифровізації фінансового сектору та високої потреби населення в оперативних фінансових рішеннях. Таким чином, видове різноманіття споживчих кредитів забезпечує задоволення широкого спектра фінансових потреб населення, підвищує доступність кредитних ресурсів і створює можливість формування збалансованого, конкурентного та клієнтоорієнтованого ринку [42].

Споживче кредитування орієнтоване на кінцевого споживача, тобто

фізичну особу, що обумовлює індивідуальні характеристики попиту, ризиків і механізмів обслуговування позик. Насамперед важливо підкреслити, що такий вид кредитування супроводжується підвищеним рівнем ризику, адже платоспроможність населення є нестабільною та залежить від безлічі факторів – рівня доходів, зайнятості, соціально-економічних умов, інфляційних процесів, воєнних чи політичних ризиків. Кредити фізичним особам характеризуються вищою ймовірністю дефолту, і саме це змушує банки встановлювати підвищені процентні ставки, компенсуючи ризиковість портфеля. Водночас суттєвою особливістю є значна спрощеність процедур оформлення кредитів, що стало можливим завдяки цифровізації фінансової сфери: онлайн-заявки, мобільні додатки, дистанційна ідентифікація, та автоматизований скоринг істотно знижують витрати часу та підвищують швидкість прийняття рішень. Поширення електронних сервісів сприяє тому, що споживчі кредити здебільшого надаються без забезпечення, на короткі строки й у порівняно невеликих сумах, орієнтуючись на швидке покриття потреб споживачів. Це робить продукт привабливим для широкої аудиторії, але водночас підсилює ризиковість кредитного портфеля через відсутність застави чи гарантій [13].

Попит на споживчі кредити є високочутливим до будь-яких змін економічної кон'юнктури: інфляція, коливання доходів, безробіття чи нестабільність можуть як різко зменшити попит, так і стимулювати його з метою підтримання споживання. Значну роль у цьому сегменті почали відігравати небанківські фінансові установи, зокрема мікрофінансові організації та FinTech-компанії, які пропонують швидкі онлайн-кредити з мінімальним пакетом документів. Їхня діяльність характеризується ще більш швидкими процедурами оцінювання клієнта, але й вищими процентними ставками та короткими строками кредитування. Важливою особливістю сучасного етапу розвитку є активне впровадження штучного інтелекту, Big Data та машинного навчання у процеси скорингу. Завдяки цьому фінансові установи можуть оцінювати клієнта за кількома сотнями параметрів, що

підвищує точність оцінки ризику та дозволяє формувати персоналізовані кредитні пропозиції [20].

Фактори, що впливають на розвиток споживчого кредитування, включають комплекс макроекономічних, фінансових, технологічних, соціальних і регуляторних чинників, кожен з яких формує динаміку попиту населення на кредити та можливості фінансових установ щодо їх пропозиції. Насамперед визначальну роль відіграє макроекономічна стабільність, адже рівень інфляції, зростання ВВП, стан зайнятості та загальна економічна впевненість населення прямо впливають на здатність домогосподарств планувати доходи і приймати рішення щодо позик. За умов економічної невизначеності люди відмовляються від кредитування або скорочують суми та строки користування позиками, тоді як при стабільному економічному зростанні попит на споживчі кредити зростає, активізує купівельну спроможність і результативність роздрібного ринку. Не менш важливою є регуляторна політика Національного банку України, який через вимоги до формування кредитних ризиків, нормативи капіталу, обмеження щодо процентних ставок або прозорості кредитних продуктів формує рамкові умови функціонування кредитного ринку. Лібералізація дозволяє банкам активізувати кредитування, тоді як посилення контролю, як правило, спрямоване на стримування надмірного зростання кредитного портфеля та захист прав споживачів [25].

Ключовим чинником виступають і доходи населення, адже саме рівень реальної заробітної плати та стабільність її отримання визначають здатність позичальника обслуговувати боргові зобов'язання. Зростання доходів стимулює попит на кредити для придбання товарів і послуг, ремонтів, автомобілів, житла, а зменшення або нестабільність заробітку формує ризики прострочень і дефолтів, що змушує банки посилювати вимоги до оцінки платоспроможності. Значний вплив має також загальний рівень боргового навантаження домогосподарств: якщо частка боргу у доходах населення зростає, фінансові установи стримують видачу нових кредитів, що

призводить до зниження темпів розвитку ринку споживчих позик [32].

Одним із провідних драйверів сучасного споживчого кредитування стає цифровізація фінансового сектору, зокрема впровадження скорингових моделей, аналізу великих даних, машинного навчання та мобільного банкінгу. Інноваційні технології забезпечують швидкість ухвалення кредитних рішень, зменшують витрати на обслуговування клієнтів, підвищують доступність фінансових послуг, дозволяють оцінювати ризики більш точно та індивідуально. Це сприяє зростанню конкуренції, появі нових кредитних продуктів, зміні поведінки позичальників, які дедалі частіше користуються онлайн-платформами. Конкурентне середовище також формує рівень розвитку ринку: банки змагаються з небанківськими фінансовими установами, зокрема мікрофінансовими організаціями, кредитними компаніями, FinTech-стартапами та P2P-платформами, які пропонують швидкі, гнучкі та доступні кредити, часто зі спрощеними процедурами. Така конкуренція сприяє удосконаленню технологій кредитування, розширенню пропозицій та диференціації продуктів [49].

Соціально-політичні чинники, зокрема вплив повномасштабної війни в Україні, різко змінюють структуру попиту, підвищують ризики неплатоспроможності та роблять кредитний ринок більш нестабільним. Стан безпеки, міграційні процеси, тимчасова втрата роботи та змінність доходів населення істотно впливають на готовність людей брати кредити, а також на політику банків щодо їх видачі. Не менш значущим фактором виступає рівень фінансової грамотності населення: люди з вищим рівнем фінансової обізнаності приймають більш зважені рішення, краще оцінюють умови кредитування та менш схильні до надмірної заборгованості. Отже, розвиток споживчого кредитування перебуває під впливом складної сукупності змінних, які інтегруються між собою і визначають темпи, масштаб та якість кредитних операцій у системі фінансових послуг.

## 1.2. Управління ризиками у сфері споживчого кредитування

Управління ризиками у сфері споживчого кредитування ґрунтується на розумінні сутності та особливостей ризиків, притаманних цьому виду банківської діяльності. Ризики при кредитуванні фізичних осіб мають специфічний характер, оскільки позичальники-домогосподарства, на відміну від суб'єктів господарювання, не забезпечені стабільними джерелами доходів і значною мірою залежать від змін економічного середовища, державної політики, рівня соціального захисту та особистих життєвих обставин [54]. Особливістю цієї сфери є високий рівень інформаційної асиметрії, коли банки часто не мають повної та достовірної інформації про фінансовий стан позичальника, його реальні витрати, наявні зобов'язання перед іншими установами, що створює додаткові труднощі при оцінці кредитоспроможності.

Значний вплив на рівень ризиків мають поведінкові фактори – низька фінансова грамотність, тенденція позичальників до надмірного споживання, схильність до оптимістичних очікувань щодо майбутніх доходів, що призводить до формування невиправдано високого боргового навантаження. Роздрібний характер споживчого кредитування зумовлює великий обсяг дрібних кредитів, які складно контролювати індивідуально, тому важливими стають автоматизовані скорингові моделі та статистичні методи оцінювання ризиків. До того ж соціальна значущість споживчих кредитів формує підвищені вимоги з боку державного регулювання щодо прозорості умов кредитування, захисту прав споживачів, справедливості процентних ставок і недопущення надмірного боргового навантаження населення. Водночас загальноекономічні чинники – безробіття, інфляція, девальвація, зростання комунальних платежів – можуть різко погіршити здатність позичальників

виконувати свої зобов'язання, що підвищує ймовірність кредитних втрат [50].

Ризики у сфері споживчого кредитування є комплексними, багатофакторними та взаємопов'язаними, а їх ефективне управління потребує поєднання фінансового аналізу, поведінкових досліджень, цифрових технологій та постійного моніторингу зовнішнього середовища [18].

Класифікація ризиків у сфері споживчого кредитування охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх загроз, що впливають на здатність позичальника виконати зобов'язання за кредитним договором, а також на стабільність діяльності кредитодавця (рис. 1.1).

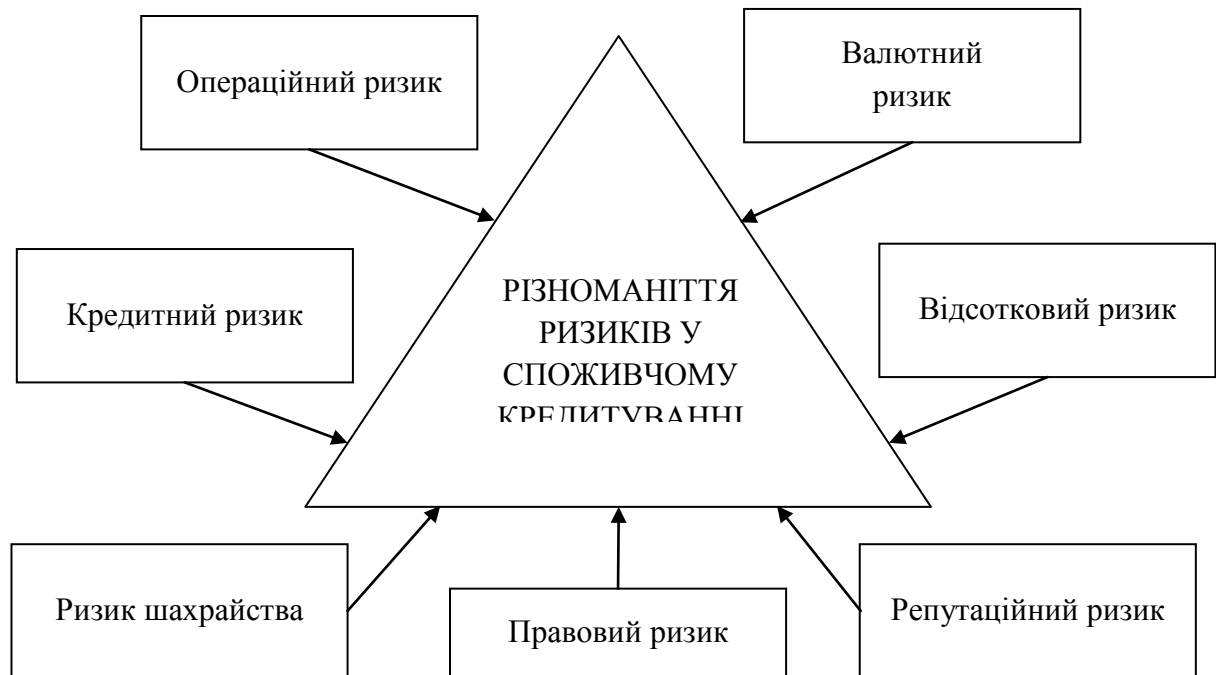


Рис. 1.1. Класифікація ризиків у споживчому кредитуванні

Центральне місце серед видів ризиків займає кредитний ризик, який полягає у ймовірності повного або часткового неповернення основної суми боргу та процентів у визначені договором строки. Він зумовлений низькою платоспроможністю позичальників, нестабільністю їх доходів, надмірною борговою навантаженою та можливими змінами економічного середовища, що призводять до зростання простроченої заборгованості та погіршення якості

кредитного портфеля. Відсотковий ризик пов'язаний із коливаннями ринкових ставок, що можуть спричинити дисбаланс між залученими ресурсами банку та наданими кредитами, впливаючи на маржу та загальну фінансову стійкість установи. Зростання ставок може зменшувати доступність кредитів для споживачів, тоді як їх різке зниження може спричинити збитковість кредитних продуктів для банку [23].

Значну небезпеку становить валютний ризик, особливо у випадках кредитування в іноземній валюті: у разі девальвації національної валюти фінансове навантаження на позичальників зростає, що різко підвищує ризик дефолту й, відповідно, збільшує збитки фінансових установ [37].

Окрему групу становлять ризики шахрайства, які включають підроблені документи, фіктивні дані про доходи, крадіжку особистості, змову клієнтів із співробітниками банку або зі сторонніми особами. Ці ризики посилюються розвитком дистанційного кредитування, де відсутній фізичний контакт із клієнтом, а отже, велика залежність від цифрових механізмів ідентифікації та захисту даних [7].

Операційний ризик у споживчому кредитуванні спричиняється технічними збоями, людськими помилками персоналу, недостатньою якістю внутрішніх процедур, а також недоліками у програмному забезпеченні. Помилки при оцінці кредитоспроможності, некоректне введення даних, порушення алгоритмів скорингових систем можуть призвести до формування ризикового кредитного портфеля та зростання збитків [24].

Правовий ризик проявляється внаслідок змін у законодавстві та нормативній базі, які регламентують порядок надання, супроводження та стягнення заборгованості за кредитами, що може обмежувати можливості банку впливати на позичальника або стягувати борг, а також зумовлювати появу претензій і судових спорів [35].

Додатковим є репутаційний ризик, що виникає через непрозорі кредитні умови, конфліктні ситуації з клієнтами та негативні публічні відгуки, які можуть зменшити довіру споживачів до установи, послабити її

ринкові позиції та спричинити відтік клієнтів. Сукупність перелічених ризиків формує складне середовище функціонування споживчого кредитування, у якому фінансові установи повинні впроваджувати сучасні підходи до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації з метою забезпечення прибутковості кредитної діяльності та стабільності фінансової системи в цілому [44].

Управління ризиками у сфері споживчого кредитування передбачає послідовний процес, що включає кілька ключових етапів, які забезпечують своєчасне виявлення можливих загроз та їх мінімізацію. Початковим етапом є ідентифікація ризиків, у межах якої банк визначає усі потенційні види ризиків, притаманні операціям споживчого кредитування, зокрема кредитний, відсотковий, валютний, операційний, правовий, репутаційний та ризик шахрайства. Під час цього етапу формується повне уявлення про ризиковий профіль позичальника і ринку загалом. Наступним важливим етапом виступає оцінка ризиків, що передбачає використання як якісних, так і кількісних методів: від класичного аналізу платоспроможності, перевірки доходів, аналізу кредитної історії до застосування скорингових моделей, інструментів Big Data, штучного інтелекту та поведінкової аналітики [28]. Результатом оцінки стає визначення рівня ризику для кожного клієнта, що дозволяє сформувати його оцінку на основі таких показників, як співвідношення боргового навантаження до доходу, стабільність зайнятості, кредитна дисципліна тощо.

Після оцінювання ризику здійснюється прийняття рішень щодо допустимого рівня ризиковості кредитних операцій, що проявляється у встановленні політик ризик-апетиту банку, лімітів кредитування та умов надання кредиту: сума, строк, процентна ставка, необхідність забезпечення або страхування. На цьому етапі враховуються макроекономічні фактори, зміни у законодавстві, рівень конкуренції на ринку фінансових послуг. Далі банк обирає методи мінімізації ризиків, які включають застосування застави, поруки, страхування, диференційованих процентних ставок, адаптивних

умов погашення, а також інструментів раннього реагування на порушення платіжної дисципліни, зокрема превентивні заходи з управління простроченою заборгованістю [8].

Завершальним етапом процесу управління ризиками є постійний моніторинг кредитного портфеля, який дозволяє відстежувати зміни у фінансовому стані позичальників, оперативно виявляти ознаки потенційної проблемності кредитів, підтримувати належний рівень резервування та своєчасно вживати коригувальних заходів. У ході моніторингу активно застосовуються сучасні IT-рішення для аналізу транзакційної активності, поведінкових патернів клієнтів та автоматизації контролю за дотриманням умов кредитної угоди. Таким чином, ефективне управління ризиками у споживчому кредитуванні є безперервним циклом, що інтегрує превентивні, аналітичні та контрольні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності банківської діяльності та захист інтересів споживачів і фінансових установ [1].

Методи мінімізації ризиків у сфері споживчого кредитування спрямовані на зменшення ймовірності виникнення прострочень та неповернення кредитних коштів, забезпечення стабільності кредитного портфеля та захист фінансової установи від збитків. Основою ефективною системи управління ризиками є застосування комплексного підходу до формування умов кредитування, що враховують індивідуальний рівень ризику кожного позичальника [19].

Одним із ключових інструментів мінімізації ризиків є встановлення диференційованих процентних ставок, які прямо залежать від кредитоспроможності клієнта: чим вищий ризиковий профіль, тим більшу премію за ризик банк додає до ставки. Це дозволяє компенсувати потенційні втрати у разі неповернення позики та створює стимули для клієнтів підтримувати стабільний фінансовий стан [21].

Важливу роль відіграє використання забезпечення за кредитом, зокрема поруки, застави рухомого або нерухомого майна, а також

страхування предмета застави чи відповідальності позичальника. Наявність забезпечення знижує рівень кредитного ризику, оскільки у випадку дефолту банк має можливість компенсувати втрати шляхом звернення стягнення на об'єкт забезпечення. Крім того, ефективним методом запобігання надмірній заборгованості є встановлення кредитних лімітів та обмежень за строками і сумами кредитів у відповідності до доходів позичальника, його платоспроможності та цілей фінансування. Такий підхід дозволяє уникнути надмірного кредитного навантаження на домогосподарства та забезпечує контрольований рівень ризику у розрізі портфеля [31].

Важливою складовою мінімізації ризиків є робота з проблемною заборгованістю, яка передбачає раннє виявлення ознак погіршення фінансового стану клієнта та оперативне застосування інструментів стягнення боргу. На початкових етапах використовуються методи «soft collection» – нагадування, консультації щодо можливостей реструктуризації, надання гнучких графіків оплати. У разі поглиблення проблем застосовуються більш суворі механізми стягнення, аж до судового врегулювання [47].

Одним із популярних шляхів зниження ризиків також є продаж проблемних активів спеціалізованим компаніям, що дозволяє банку уникнути накопичення токсичних боргів та зосередитися на основній діяльності. Реструктуризація боргів може бути застосована як превентивний інструмент для підтримання платоспроможності клієнтів, особливо в умовах економічної нестабільності, та забезпечення повернення хоча б частини кредитних коштів.

Страхування кредитних ризиків виступає додатковим механізмом захисту фінансових установ, оскільки передбачає компенсацію втрат у разі неплатоспроможності позичальника, спричиненої непередбачуваними життєвими обставинами, як-от втрата роботи, захворювання чи смерть. Комплексне застосування різних методів мінімізації ризиків дозволяє банкам зменшити ймовірність виникнення збитків, підтримувати збалансованість і

якість кредитного портфеля, зберігати довіру клієнтів і державних регуляторів, а також забезпечувати стабільний розвиток споживчого кредитування в цілому [3].

Цифровізація у сфері споживчого кредитування є ключовим напрямом зниження ризиків, що виникають у процесі взаємодії кредитора та позичальника. Запровадження сучасних цифрових технологій дозволяє банкам та іншим фінансовим установам значно підвищити точність і швидкість оцінювання клієнтів, зменшити кількість випадків шахрайства й мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень. Онлайн-верифікація документів, біометрична ідентифікація та електронні цифрові підписи забезпечують достовірність даних, що надаються позичальником, і дозволяють уникнути підробки особистості. Антифрод-системи, засновані на машинному навчанні, здатні аналізувати поведінкові патерни, історію операцій, геолокацію та інші змінні, виявляючи підозрілі транзакції або спроби оформлення кредиту шахраями в режимі реального часу [14].

Значним інструментом підвищення якості ризик-менеджменту є автоматизація процесів скорингу, що дає змогу швидко та об'єктивно оцінити кредитоспроможність позичальника на основі великого масиву даних – кредитної історії, інформації з банківських рахунків, оцінки доходів, поведінкових характеристик та даних із відкритих джерел. Завдяки штучному інтелекту формується динамічна модель управління ризиком, яка не лише визначає рівень можливого невиконання зобов'язань, але й постійно коригується залежно від змін фінансового стану клієнта [27].

Важливою перевагою цифровізації є можливість безперервного моніторингу кредитного портфеля: інформаційні системи автоматично відстежують прострочення, сигналізують про ознаки потенційного дефолту, дозволяють оперативно застосовувати превентивні заходи – зміну графіка погашення, реструктуризацію або активізацію роботи з боржником. Крім того, цифрові продуктивні лінійки уможливають більш гнучке налаштування умов кредитування з урахуванням ризик-профілю клієнта, зокрема

персоналізовані відсоткові ставки, кредитні ліміти й строки обслуговування. У результаті цифровізація підвищує прозорість процесів кредитування, знижує витрати на управління ризиками, сприяє більшій доступності кредитів для населення та створює конкурентні переваги для фінансових установ, що впроваджують такі технології швидше за інших.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності споживчого кредитування

Споживче кредитування є однією з ключових складових сучасної банківської діяльності, оскільки забезпечує доступ домогосподарств до фінансових ресурсів для задоволення поточних потреб, підвищення рівня життя та активізації внутрішнього попиту в економіці. Воно сприяє зростанню обсягів виробництва та реалізації товарів і послуг, розширює фінансові можливості населення, створює додаткові стимули для розвитку суміжних галузей. Водночас зростання обсягів споживчих кредитів супроводжується підвищеними кредитними ризиками, що вимагає від банків застосування обґрунтованих методичних підходів до оцінки ефективності їх надання та управління відповідним портфелем. Під ефективністю споживчого кредитування розуміється не лише здатність формувати стабільний дохід для банку, а й мінімізувати втрати від проблемних позик, забезпечувати належний рівень фінансової стійкості та відповідність регуляторним вимогам. Крім того, важливо враховувати соціально-економічні аспекти, адже доступність кредитних продуктів, прозорість умов і співвідношення кредитного навантаження із доходами позичальника впливають на рівень добробуту населення, формування фінансової культури та запобігання надмірній заборгованості [29]. Дослідження методичних

підходів до оцінки ефективності споживчого кредитування має важливе теоретичне й прикладне значення, оскільки дозволяє розробити комплексну систему показників, інструментів аналізу та управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності кредитної діяльності банків та розвиток фінансового ринку загалом (рис. 1.2).

Оцінка фінансової ефективності споживчого кредитування для банківської установи передбачає визначення здатності цього виду кредитних операцій генерувати достатній рівень доходів при мінімізації витрат та збереженні оптимального рівня ризику. Одним із ключових показників є рентабельність споживчих кредитів, яка відображає співвідношення отриманих процентних доходів та інших надходжень від кредитування з витратами на формування ресурсної бази, адміністрування портфеля, створення резервів під можливі втрати, а також операційними витратами, пов'язаними з обслуговуванням позичальників. Рентабельність залежить від структури кредитного портфеля, рівня процентних ставок, вартості залучених ресурсів, політики кредитування та рівня конкуренції на ринку фінансових послуг [48].



Рис. 1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності споживчого кредитування

Важливим методом оцінки є аналіз чистої процентної маржі (Net Interest Margin), яка характеризує різницю між процентними доходами банку та його процентними витратами стосовно середнього обсягу активів і демонструє спроможність банку ефективно управляти процентною політикою. Висока NIM свідчить про ефективну дохідність кредитного продукту, проте її зростання може супроводжуватися підвищенням ризику неповернення кредитів при надмірному підвищенні ставок [4].

До загальних показників ефективності використання активів належить прибуток на активи (Return on Assets), який дозволяє оцінити, наскільки раціонально банк розміщує свої активи у тому числі у вигляді споживчих кредитів. Позитивна динаміка ROA вказує на те, що банк здатний формувати достатній чистий фінансовий результат при нарощенні портфеля споживчих позик. Поряд із цим використовується показник cost-to-income ratio, який оцінює рівень операційних витрат у відношенні до банківського доходу. Ефективна модель споживчого кредитування передбачає оптимізацію витрат на залучення клієнтів, автоматизацію рутинних процесів, цифровізацію сервісів і зниження трудомісткості обробки заявок, що безпосередньо впливає на покращення співвідношення доходів і витрат [16].

Комплексна оцінка фінансової ефективності передбачає застосування системи як абсолютних, так і відносних показників, аналіз динаміки змін прибутковості та витрат, а також дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансовий результат. Для банку ефективно споживче кредитування є не лише джерелом стабільних процентних доходів, а й важливим інструментом розширення клієнтської бази та розвитку довгострокових взаємовідносин із позичальниками, що забезпечує конкурентні переваги та зміцнює позиції на фінансовому ринку [34].

Кредитний ризик у сфері споживчого кредитування має специфічний

характер: позичальниками виступають фізичні особи, доходи яких залежать від економічної ситуації, рівня зайнятості, інфляції та інших соціально-економічних чинників, що підвищує ймовірність неплатежів. Для банку важливо не лише встановити конкурентну процентну ставку, а й забезпечити прийнятний рівень ризиковості портфеля, мінімізуючи потенційні втрати, які можуть виникнути внаслідок дефолту позичальника. У цьому контексті основою ризик-орієнтованого підходу є оцінка ключових показників: PD (ймовірність дефолту), LGD (рівень збитків у разі дефолту) та EAD (величина заборгованості на момент дефолту), що разом дозволяють визначити очікувані кредитні втрати відповідно до вимог МСФЗ 9. Розрахунок цих показників здійснюється на основі статистичних моделей, кредитного скорингу, аналізу кредитної історії позичальника, його доходів, соціально-демографічних параметрів і поведінкових факторів [49].

Важливим індикатором ефективності управління ризиками є частка прострочених кредитів у портфелі (NPL ratio), яка відображає рівень проблемної заборгованості та здатність банку своєчасно виявляти потенційні дефолти. Для підвищення точності оцінки ризику банки впроваджують стрес-тестування, що дозволяє моделювати поведінку клієнтів за негативних сценаріїв, таких як економічний спад чи зростання безробіття. Значну роль відіграють і системи моніторингу кредитного портфеля в режимі реального часу, які дають змогу оперативно реагувати на зміни платіжної дисципліни. Ефективність управління кредитним ризиком залежить також від правильно побудованих процедур стягнення боргів, оптимізації роботи із простроченими кредитами та застосування інструментів реструктуризації для збереження платоспроможності позичальників. У сукупності такі підходи дозволяють забезпечити не лише мінімізацію ризиків, а й формування більш якісного, прибуткового та збалансованого портфеля споживчих кредитів, що є основою довгострокової ефективності діяльності банківської установи на ринку роздрібного кредитування [41].

Ефективність споживчого кредитування для позичальника передбачає

оцінку впливу кредитних послуг на фінансове становище домогосподарств, їх здатність задовольняти споживчі потреби та рівень задоволеності умовами кредитування. Насамперед аналізується доступність кредитних ресурсів, що виявляється у простоті процедур отримання позики, вимогах до кредитоспроможності, наявності або відсутності забезпечення, можливості отримання кредиту в дистанційному форматі. Простота доступу сприяє зростанню попиту на фінансові послуги та розширенню можливостей задоволення нагальних або довгострокових потреб позичальників, але водночас може підвищувати ризики надмірного кредитного навантаження [9].

Важливою складовою ефективності є прозорість та справедливість вартості кредиту, яка відображається через повну реальну оцінку видатків на користування кредитом (APR, повна вартість кредиту), чітке інформування про комісії, штрафи й інші платежі. Лише за умови зрозумілих та доступних умов споживач може приймати раціональні фінансові рішення і планувати подальші витрати [12].

Кредитне навантаження позичальника визначається співвідношенням суми боргових зобов'язань до доходів (Debt-to-Income) та часткою регулярних платежів за кредитом у структурі витрат домогосподарства (Debt Service Ratio). Показники, що перевищують установлені регулятором або банком орієнтири, свідчать про зниження платоспроможності клієнта, зростання кредитного ризику та зниження корисності кредитування для позичальника. Водночас раціональне використання споживчих кредитів здатне підвищувати рівень життя, дозволяючи набувати необхідні товари та послуги, формувати довгострокові активи (освітні послуги, медичні процедури, товари тривалого користування) та покращувати добробут у межах власних фінансових можливостей [10].

Ще одним елементом оцінки є рівень задоволеності клієнтів умовами кредитування, якістю обслуговування, швидкістю ухвалення рішення, доступністю цифрових сервісів та підтримкою у процесі погашення боргу.

Для оцінки цього аспекту застосовуються аналітичні інструменти – опитування позичальників, індекс лояльності NPS, аналіз повторних звернень клієнтів та скарг. Висока оцінка з боку позичальників свідчить про ефективність банківської політики, її відповідність реальним потребам населення та здатність кредитних послуг створювати довгострокову цінність [15].

Ефективність споживчого кредитування для позичальника ґрунтується на поєднанні доступності кредитних коштів, прозорості та справедливості умов кредитування, оптимального рівня боргового навантаження й позитивного впливу на фінансовий добробут і якість життя домогосподарств. Саме синергія цих факторів дозволяє забезпечити баланс між економічними інтересами банків і соціальними потребами населення, сприяючи сталому розвитку ринку споживчого кредитування [36].

Соціально-економічна ефективність споживчого кредитування полягає у його здатності позитивно впливати на добробут населення, розвиток бізнесу та економіки в цілому, забезпечуючи доступ до необхідних фінансових ресурсів для задоволення поточних і стратегічних потреб домогосподарств [2]. Завдяки доступним кредитним продуктам посилюється споживчий попит, що є одним із ключових драйверів економічного зростання, оскільки збільшення витрат населення на товари та послуги стимулює виробництво, запуск нових бізнес-проектів, розширення торгівлі та створення додаткових робочих місць.

Особливу роль відіграє кредитування придбання товарів тривалого користування, автомобілів, житла, що забезпечує мультиплікативний ефект у суміжних галузях економіки, зокрема будівництві, транспортній та меблевій промисловості, а також у сфері послуг. Для домогосподарств споживчі кредити виступають інструментом вирівнювання поточного споживання та доходів у часі, що дозволяє підвищити рівень та якість життя, задовольнити нагальні потреби, поліпшити житлові умови, забезпечити освітні, медичні чи інші соціально значущі витрати. Водночас кредитування сприяє соціальній

інклюзії, адже дозволяє ширшим верствам населення долучатися до економічної активності, використовуючи сучасні фінансові продукти та цифрові сервіси дистанційного обслуговування [45].

Соціально-економічна ефективність передбачає і зменшення ролі тіньових кредитних каналів, таких як неформальні позики чи надвисокі відсотки у ломбардах та мікрофінансових організаціях. Розвинена система відповідального споживчого кредитування надає позичальникам захист від незаконних практик, забезпечує прозорість умов кредитування та підвищує рівень фінансової грамотності. З позицій державної політики це підтримує фінансову стабільність, удосконалює платіжну дисципліну та стимулює формування позитивної кредитної історії у населення, що надалі спрощує доступ до більш вигідних кредитних продуктів [53].

Разом з тим соціально-економічна ефективність має вимірюватися з урахуванням ризику надмірного боргового навантаження, яке здатне призвести до зниження добробуту домогосподарств, зростання частки простроченої заборгованості та боргової залежності. Тому важливою складовою є формування відповідальної кредитної поведінки як з боку позичальників, так і з боку кредиторів, які повинні оцінювати платоспроможність клієнтів, використовувати механізми скорингу та дотримуватися вимог регулятора щодо захисту прав споживачів фінансових послуг. В оптимальному випадку споживче кредитування сприяє підвищенню економічної активності населення, стимулює розвиток внутрішнього ринку, підтримує макроекономічну стабільність та соціальний прогрес, забезпечуючи збалансований рух фінансових ресурсів між банківським сектором і домогосподарствами [57].

Аналіз ефективності бізнес-процесів охоплює оцінку організації кредитного процесу, швидкості та якості прийняття рішень, рівня автоматизації, ефективності управління кредитним портфелем і процедур стягнення заборгованості. Ключовим завданням цієї оцінки є виявлення вузьких місць і втрат у процесі кредитування, мінімізація операційних витрат

і підвищення конкурентоспроможності банківських послуг. Значну увагу приділяють швидкості обробки заявок на кредит: чим швидше клієнт отримує відповідь, тим вища ймовірність укладення угоди й задоволеності послугою. У сучасних умовах банки впроваджують автоматизовані системи оцінки кредитоспроможності – скорингові моделі, алгоритми машинного навчання та системи дистанційної ідентифікації, які дозволяють скоротити час ухвалення рішення від кількох годин до кількох хвилин [51].

Важливим показником є рівень цифровізації бізнес-процесів: можливість подачі заявки онлайн, електронного підпису договорів, доступ до особистого кабінету для контролю стану заборгованості. Показники ефективності також включають рівень операційних витрат у розрахунку на одну кредитну операцію, продуктивність персоналу, якість супроводу та сервісу. Особливою складовою є оцінка управління кредитним портфелем, що охоплює контроль його структури, диверсифікації за видами кредитів, сегментами клієнтів, рівнем ризику, строками й забезпеченням. Це дозволяє банку підтримувати оптимальне співвідношення дохідності й ризиковості портфеля. Значне значення має також ефективність системи стягнення простроченої заборгованості: застосування диференційованих підходів до боржників, використання превентивного моніторингу платіжної дисципліни та аналітики для прогнозування прострочення. Рівень NPL (non-performing loans) є ключовим індикатором стану процесів управління заборгованістю. Таким чином, оцінка ефективності бізнес-процесів при споживчому кредитуванні забезпечує не лише оптимізацію внутрішніх операцій банку, але й підвищує доступність і якість послуг для клієнтів, що у кінцевому підсумку відображається на фінансових результатах та стійкості кредитної установи [5].

Методичні підходи до оцінки ефективності споживчого кредитування включають широкий спектр інструментів та методів аналізу, спрямованих на комплексну оцінку результативності кредитної діяльності банків з урахуванням ризиків, доходності, конкурентних умов та якості портфеля.

Одним із ключових методів є скорингове моделювання, яке базується на статистичних і математичних алгоритмах, спрямованих на оцінку ймовірності дефолту позичальника [55].

В сучасних умовах банки активно використовують технології машинного навчання, що дозволяють врахувати велику кількість факторів, підвищити точність прогнозування кредитоспроможності та мінімізувати кредитні ризики. Скоринг може бути класичним, поведінковим чи колекшн-орієнтованим, забезпечуючи безперервний контроль за станом портфеля. Важливим інструментом є також SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в політиці споживчого кредитування, а також сформулювати стратегію розвитку продуктового ряду та підвищення конкурентоспроможності банку. Поширеним методом є порівняльний аналіз (benchmarking), який ґрунтується на зіставленні ключових фінансових показників, умов кредитування та рівня ризиків із конкурентами ринку для виявлення зон для покращення, оптимізації вартості кредитних ресурсів і підвищення клієнтоорієнтованості [56].

Для глибокої оцінки ризиків і стійкості кредитного портфеля використовуються stress-testing методики, які моделюють вплив різних негативних сценаріїв – погіршення макроекономічної ситуації, зниження платоспроможності позичальників, зростання процентних ставок або рівня безробіття. Результати таких тестувань допомагають банкам приймати превентивні рішення щодо резервування, зміни продуктової політики та управління ризиками. Додатково застосовуються методи ABC/XYZ-аналізу, що дозволяють класифікувати кредитний портфель за рівнем дохідності та стабільністю грошових потоків, виділяючи найвигідніші сегменти кредитування, які потребують стимулювання, та проблемні напрямки, що вимагають посилення контролю або зміни підходів. До інструментарію аналізу входять також системи моніторингу якості обслуговування боргу, моделі прогнозування грошових потоків та особливі індикатори ефективності процесів продажу й супроводження кредитів, які дозволяють оцінити

продуктивність каналів збуту, оперативність ухвалення рішень та рівень автоматизації [11].

Сучасні методи оцінки ефективності споживчого кредитування базуються на поєднанні фінансового та ризик-орієнтованого аналізу з маркетинговими та аналітичними підходами, що забезпечує повну, системну й об'єктивну характеристику результативності кредитної діяльності банку. Таке оцінювання дозволяє виявити ключові драйвери прибутковості, визначити оптимальну структуру портфеля, посилити конкурентні позиції банку на ринку та забезпечити стабільність його функціонування в умовах динамічних змін економічного середовища [52].

Методичні підходи до оцінки ефективності споживчого кредитування вимагають обов'язкового врахування нормативного комплаєнсу та відповідності регуляторним вимогам, оскільки саме дотримання законодавчих норм формує правове підґрунтя для надійного функціонування банківського сектору та забезпечує захист прав споживачів фінансових послуг. У процесі кредитування банк повинен керуватися вимогами Національного банку України, Закону України «Про споживче кредитування», положеннями щодо захисту персональних даних, стандартами розкриття інформації про умови кредиту, а також міжнародними підходами, що базуються на принципах прозорості і відповідального кредитування. Важливим аспектом комплаєнсу є забезпечення повної та зрозумілої для споживача інформації про процентну ставку, комісійні платежі, штрафи і фактичну вартість кредиту у вигляді річної ефективної процентної ставки (APR), що дозволяє уникнути прихованих платежів та знизити ризик фінансових маніпуляцій [25].

З позиції ефективності кредитної діяльності важливим є також постійний моніторинг дотримання банком макропруденційних індикаторів, що визначають рівень закредитованості населення, доступність та якість кредитів, ризиковість кредитного портфеля. Регулятор встановлює вимоги до оцінки кредитних ризиків, формування резервів під очікувані кредитні

збитки згідно з МСФЗ 9, а також здійснює нагляд за управлінням операційними та комплаєнс-ризиками. Окрему увагу приділено практикам протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, які впливають на процедури ідентифікації та верифікації позичальників. Включення нормативної складової до оцінки ефективності споживчого кредитування дозволяє забезпечити стабільність і надійність фінансової установи, знизити імовірність судових спорів, підвищити рівень довіри клієнтів і репутаційний капітал банку, а також сприяти сталому розвитку кредитного ринку відповідно до загальнонаціональних інтересів економічної безпеки.

## Висновки до розділу 1

1. Споживче кредитування є важливим драйвером економічного зростання, оскільки підтримує попит населення та стимулює розвиток роздрібною торгівлі й послуг. Цей сегмент відзначається спрощеними процедурами, короткими строками користування, високими ставками та значною часткою беззаставних кредитів, що підвищує ризики для кредиторів. Водночас цифровізація сприяла стрімкому поширенню онлайн-кредитів, мобільних сервісів та сучасних скорингових систем, що посилює конкуренцію між банками й FinTech-компаніями. Основними проблемами залишаються ризики надмірної заборгованості, низька фінансова грамотність населення та висока вартість кредитів у небанківському секторі. Макроекономічна нестабільність і наслідки воєнних дій підвищують вразливість позичальників, що вимагає посилення регулювання та впровадження відповідальних стандартів кредитування. Подальший розвиток споживчого кредитування залежить від цифрових інновацій, підвищення

прозорості та формування більш збалансованих умов для споживачів і фінансових установ.

2. Управління ризиками у споживчому кредитуванні є ключовим елементом забезпечення фінансової стабільності банків та захисту інтересів позичальників. Споживчі кредити характеризуються високою невизначеністю через нестабільність доходів населення, інформаційну асиметрію та чутливість до економічної ситуації, що потребує ретельного моніторингу на всіх етапах кредитного процесу. Важливе значення мають сучасні скорингові моделі, аналіз кредитної історії та поведінкових характеристик, які підвищують точність прогнозування ризику дефолту. Диверсифікація портфеля, гнучкі ліміти, застосування застав, порук і страхування є дієвими механізмами зниження ризиків. Ефективна робота з проблемною заборгованістю на ранніх стадіях також відіграє важливу роль у стабілізації кредитного портфеля. Цифровізація та використання штучного інтелекту й великих даних підвищують швидкість, точність і безпеку процесів оцінювання та управління ризиками. Загалом комплексний підхід до ризик-менеджменту визначає стійкість банку, забезпечує якість споживчого портфеля та сприяє розширенню доступу населення до фінансових ресурсів.

3. Ефективність споживчого кредитування слід оцінювати комплексно, враховуючи фінансові показники банку, рівень ризику, доступність кредитів та їх соціально-економічний вплив. Фінансова оцінка охоплює рентабельність портфеля, достатність процентної маржі та стабільність грошових потоків. Важливо також аналізувати кредитний ризик, зокрема ймовірність дефолту та рівень можливих збитків, що забезпечує якісний моніторинг портфеля. Окрему увагу слід приділяти інтересам позичальників, оцінюючи доступність кредитів, прозорість умов та рівень кредитного навантаження. Ефективність бізнес-процесів, зокрема швидкість рішень та рівень автоматизації, суттєво впливає на витрати й якість обслуговування. Важливу роль відіграють цифрові технології та сучасні аналітичні інструменти, що підвищують точність управлінських рішень. Комплексний

підхід до оцінювання кредитування сприяє зміцненню фінансової стійкості банків і забезпечує сталий розвиток ринку споживчих кредитів.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КРЕДИТУВАННЯМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 2.1. Характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та організація кредитного процесу

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України за обсягом активів, часткою на ринку роздрібного обслуговування та масштабами кредитних операцій. Банк був заснований у 1992 році та пройшов динамічний шлях розвитку: від регіонального фінансового інституту до найбільшої державної банківської установи країни. Після націоналізації у 2016 році банк отримав статус стратегічно важливого для фінансової системи України, що зумовило посилення вимог до його діяльності, прозорості фінансової звітності та управління ризиками.

Важливим напрямом роботи банку є розвиток інноваційних сервісів і цифрових технологій, що дозволило «ПриватБанку» стати лідером у сфері дистанційного банківського обслуговування. Мобільний застосунок «Приват24» стабільно входить до переліку найзручніших фінансових сервісів Європи, забезпечуючи доступ до широкого спектру банківських операцій – платежів, переказів, депозитів, кредитних програм та інших послуг.

Протягом останніх років «ПриватБанк» утримує провідні позиції у різних сегментах ринку: кредитуванні населення та бізнесу, еквайрингу, обслуговуванні зарплатних проектів, операціях з платіжними картками та інтернет-банкінгу. Значна частина клієнтів банку – фізичні особи, однак банк активно розширює свою діяльність у сфері кредитування малого та середнього бізнесу, що є важливим фактором підтримки економічної активності в країні.

На рисунку 2.1 представлено розподіл ринку кредитів фізичним особам між Топ-10 банків України станом на 01.01.2025 р.

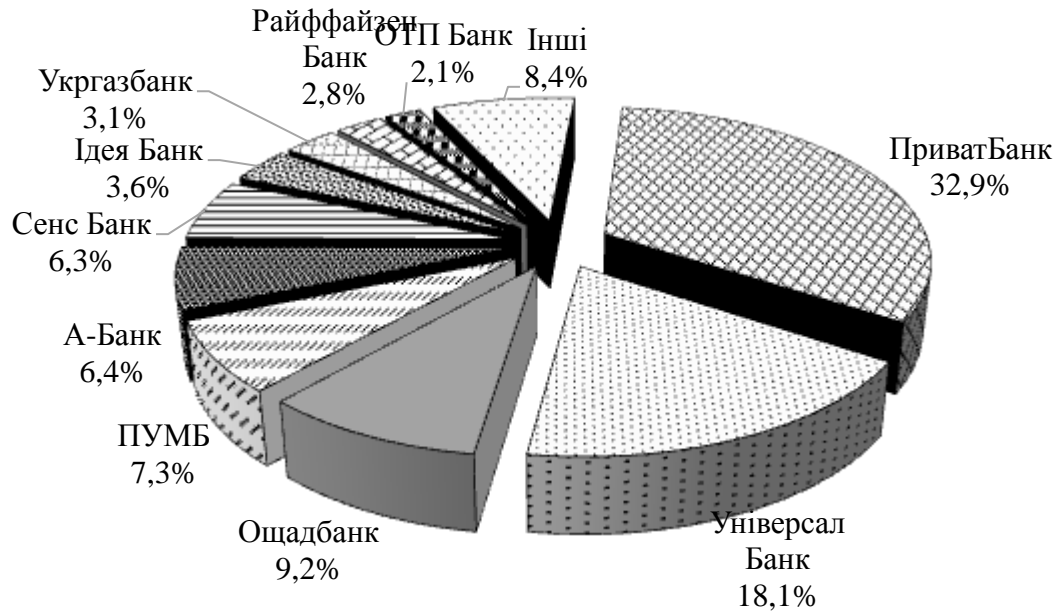


Рис. 2.1. Топ-10 банків України за обсягом кредитів фізичним особам станом на 01.01.2025 р

Ринок кредитування фізичних осіб в Україні станом на 01.01.2025 року характеризується високим рівнем концентрації та значною домінантністю кількох провідних банківських установ. Отримані дані свідчать, що ключову позицію на ринку займає АТ КБ «ПриватБанк», на який припадає 32,87% загального обсягу кредитів фізичним особам. Такий результат є закономірним з огляду на масштаб клієнтської бази, розгалуженість інфраструктури обслуговування та високий рівень цифровізації кредитного процесу. У поєднанні з широким спектром продуктів, орієнтованих на масового споживача, це забезпечує банку суттєву конкурентну перевагу та стабільно високий попит на його кредитні послуги.

Другу позицію займає Універсал Банк із часткою 18,05%, що демонструє динамічне зростання портфеля завдяки розвитку проекту monobank. Акцент на мобільному банкінгу, швидкому ухваленні кредитних рішень та гнучких продуктах сприяє залученню молодшої та активнішої аудиторії. У цьому контексті Універсал Банк продовжує формувати нові

стандарти у сфері дистанційного банківського обслуговування та істотно впливає на конкурентне середовище споживчого кредитування в Україні.

Серед державних банків значну частку демонструє Ощадбанк, який посідає третє місце з часткою 9,23%. Попри традиційно стримані позиції на ринку кредитів фізичним особам, банк поступово нарощує присутність через участь у державних програмах, модернізацію сервісів і розширення інструментів онлайн-кредитування. Укргазбанк із часткою 3,11% має значно нижчі результати, що пояснюється його екологічною та корпоративною спеціалізацією, яка лише частково охоплює сегмент роздрібного кредитування. У сукупності державні банки контролюють понад 45% ринку, що підкреслює їхню вагому роль у забезпеченні стабільності кредитного сектору.

Загальна частка інших банків становить 8,37%, що свідчить про доволі високий рівень концентрації: близько 92% ринку контролюється лише десятьма банками. Така структура ринку відображає тенденцію до домінування великих універсальних та цифрових банків, що мають можливість інвестувати у технологічні рішення, маркетинг і масштабування кредитних продуктів. У цих умовах спостерігається подальше формування цифрової моделі кредитування, у межах якої основну роль відіграють мобільні застосунки, автоматизовані скорингові системи та дистанційні канали комунікації з клієнтами.

Відтак, аналіз показує, що ринок кредитів фізичним особам в Україні продовжує розвиватися у напрямі цифровізації та концентрації. Провідні банки, передусім ПриватБанк і Універсал Банк, визначають ключові тенденції та задають темп розвитку кредитних технологій, тоді як інші учасники ринку адаптуються до змін, вдосконалюють бізнес-моделі та пропонують спеціалізовані кредитні продукти для утримання конкурентних позицій.

Стратегічна місія банку полягає у створенні доступних, технологічних та інноваційних фінансових рішень, які забезпечують стійкість фінансової

системи та задовольняють потреби широких груп споживачів. В умовах воєнного стану банк продовжує здійснювати критично важливі функції: підтримувати стабільність платіжної системи, забезпечувати доступ клієнтів до фінансових послуг, реалізовувати державні програми кредитування та виконувати соціально орієнтовані ініціативи.

Організаційна структура «ПриватБанку» побудована за принципом централізації ключових управлінських функцій та одночасного збереження гнучкої мережі відділень. Банк має багаторівневу систему корпоративного управління, яка включає наглядову раду, правління, комітети, функціональні департаменти, а також розгалужену мережу регіональних підрозділів.

Наглядова рада банку здійснює загальний контроль за діяльністю та визначає стратегічні напрямки розвитку. Правління відповідає за формування політики щодо кредитування, управління ризиками, операційної діяльності, кадрового забезпечення та цифрових технологій. Для забезпечення прозорості та ефективності кредитного процесу в банку функціонують кілька спеціалізованих комітетів: кредитний комітет, комітет з управління ризиками, тарифний комітет, комітет з питань комплаєнсу.

Структура банку орієнтована на забезпечення високого рівня автоматизації процесів, у тому числі і кредитних операцій. Значна частина рішень щодо кредитування фізичних осіб приймається автоматизованими скоринговими системами, що дозволяє оперативно оцінювати клієнтів, знижувати кредитні ризики та забезпечувати швидкість обслуговування.

ПриватБанк демонструє стабільну фінансову динаміку та зберігає статус ключового елемента банківського сектору України. Обсяги активів, кредитного портфеля, депозитів населення та операційних доходів свідчать про довіру клієнтів та ефективність бізнес-моделі банку. У період воєнного стану банк продовжує забезпечувати позитивний фінансовий результат, що пояснюється зростанням безготівкових операцій, активним використанням цифрових сервісів та збалансованою політикою управління ризиками.

Наведені на рисунку 2.2 ключові фінансові показники ПриватБанку дозволяють простежити динаміку розвитку банку, оцінити його фінансову стійкість, ефективність операцій та здатність підтримувати прибутковість у складних економічних умовах, включно з воєнним станом. Усі показники демонструють загалом позитивну тенденцію, що свідчить про системне зміцнення позицій банку як найбільшої фінансової установи України.

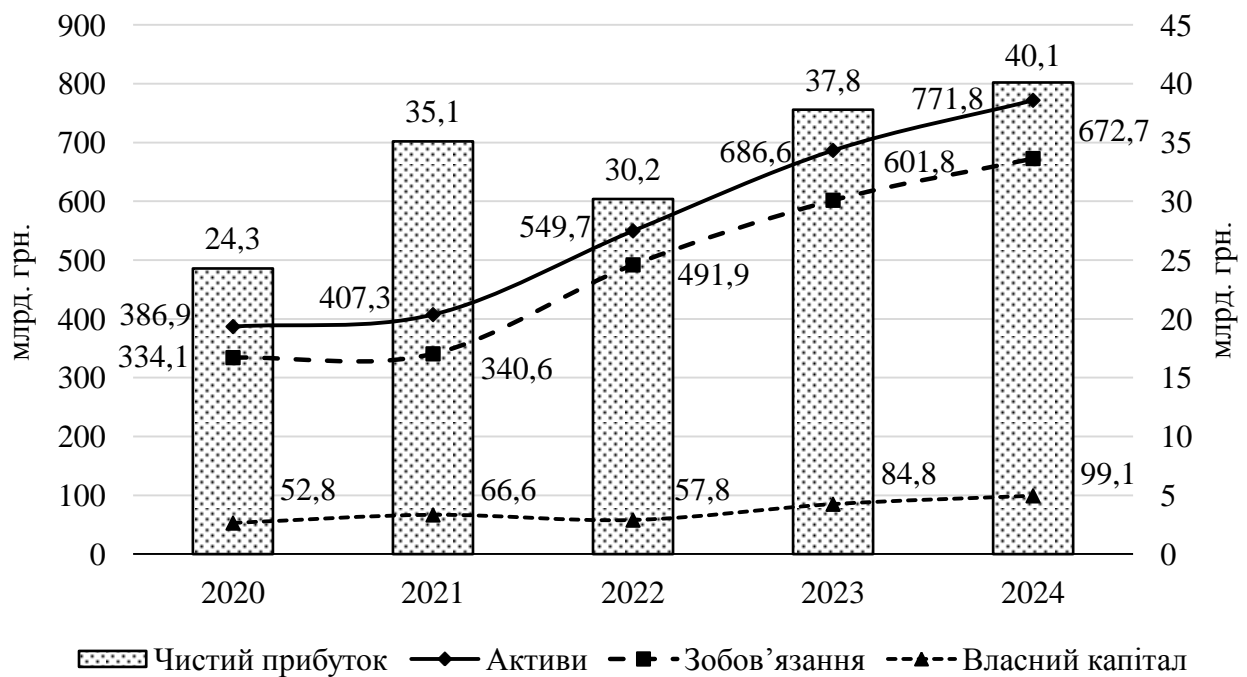


Рис. 2.2. Ключові фінансові показники КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 рр.

Упродовж аналізованого періоду обсяг активів банку зріс з 386,9 млрд. грн. у 2020 році до 771,8 млрд. грн. у 2024 році, тобто майже вдвічі. Це зростання зумовлено розширенням кредитного портфеля, збільшенням вкладень у цінні папери, активною участю у державних програмах фінансування та підвищенням попиту на банківські послуги. Стрімкий приріст активів у 2022-2023 рр. пов'язаний із шоками воєнного періоду та зміною структури ліквідності на ринку, коли банки нарощували інвестиції в державні облігації та підтримували резерви для забезпечення стабільності.

Зобов'язання банку демонструють аналогічну тенденцію зростання. У 2020 році їхній обсяг становив 334,1 млрд. грн., тоді як у 2024 році – 672,7

млрд. грн. Таке збільшення пояснюється приростом депозитів населення та підприємств, зокрема у 2022-2023 рр., коли державні банки традиційно виступали «тихою гаванню» для заощаджень громадян. Зростання зобов'язань є показником високої довіри клієнтів до банку та його здатності акумулювати значні ресурси для фінансування кредитних операцій.

Показник власного капіталу ПриватБанку протягом періоду коливався, однак загальна динаміка є позитивною. У 2020 році власний капітал становив 52,8 млрд. грн., у 2022 році спостерігалось його зниження до 57,8 млрд. грн. унаслідок підвищених резервів під кредитні ризики, але у 2023-2024 рр. він упевнено зріс до 84,8 млрд. грн. та 99,1 млрд. грн. відповідно. Це зростання капіталу свідчить про ефективну політику управління ризиками, відновлення якості кредитного портфеля та стабільну прибутковість, що дозволяє банку нарощувати власний капітал за рахунок нерозподіленого прибутку.

Чистий прибуток банку протягом 2020-2024 рр. залишався на стійко високому рівні. У 2020 році він становив 24,3 млрд. грн., а у 2024 році зріс до 40,1 млрд. грн. Пікове значення спостерігалось у 2023 році – 37,8 млрд. грн., що свідчить про здатність банку забезпечувати значну прибутковість навіть у період воєнних ризиків. Зростання прибутку пов'язане зі збільшенням обсягів операцій, розвитком цифрових продуктів, ефективним управлінням активами та оптимізацією витрат.

Узагальнюючи, аналіз динаміки ключових фінансових показників ПриватБанк за 2020-2024 рр. демонструє стабільне зміцнення фінансових позицій банку. Збільшення активів і зобов'язань вказує на активну діяльність на ринку, приріст капіталу підтверджує зростання стійкості, а стабільно високий чистий прибуток визначає банк як одного з найефективніших фінансових інститутів країни. Такі результати вказують на здатність банку адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати стабільність і відігравати ключову роль у функціонуванні фінансової системи України.

Обсяг активів банківської системи України станом на 01.01.2025 р. на рисунку 2.3 демонструє високу концентрацію на ринку, у межах якої

провідну роль відіграє ПриватБанк. З показником активів у 885,2 млрд. грн. банк акумулює 24,3% активів усієї банківської системи, що підтверджує його статус ключового фінансового інституту країни та основного драйвера платоспроможності й ліквідності ринку. Масштаб активів дає можливість банку підтримувати значні кредитні та інвестиційні портфелі, зберігаючи стійкість навіть в умовах макроекономічної нестабільності та тривалого воєнного стану.

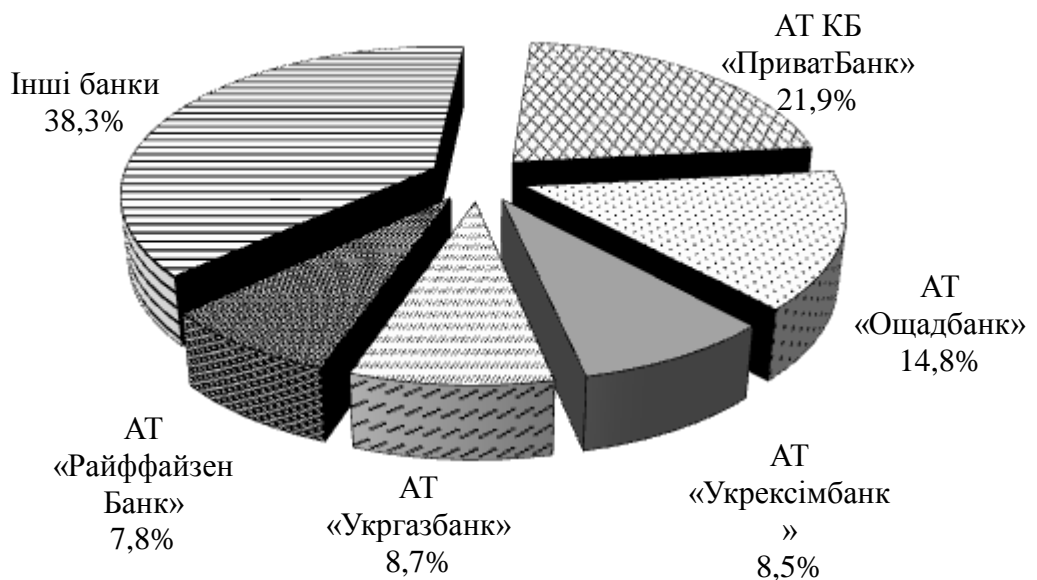


Рис. 2.3. Топ-5 банків України за обсягом активів станом на 01.01.2025

р

Другу позицію на ринку займає АТ «Ощадбанк» з активами 596,7 млрд. грн. і часткою 16,4%. Як державний банк, він відіграє важливу роль у фінансуванні соціальних програм і підтримці державних економічних ініціатив, але його активи суттєво поступаються активам ПриватБанку, що підкреслює домінування останнього в секторі. Сукупність активів Ощадбанку свідчить про стабільність, але нижча частка на ринку порівняно з ПриватБанком відображає його меншу диверсифікацію клієнтської бази та продуктового портфеля. П'яте місце займає АТ «Райффайзен Банк», єдиний іноземний системний банк у топ-5, із показником активів 313,4 млрд. грн. та

часткою 8,6%. Його присутність забезпечує важливий показник довіри міжнародного капіталу до української банківської системи, а також підвищує конкуренцію на ринку високоякісних банківських послуг. Незважаючи на менші масштаби активів порівняно з державними банками, Райффайзен зберігає високі стандарти ризик-менеджменту та значну клієнтську базу корпоративного сектору.

Сукупна частка п'яти провідних банків становить 68,4%, що свідчить про високу концентрацію банківських активів у системно важливих установах. Решта банків володіє активами у розмірі 1544,7 млрд. грн., що становить 31,6% банківського ринку, демонструючи фрагментацію сегменту середніх і малих банків. Такий рівень концентрації є характерним для періоду воєнного часу, коли клієнти віддають перевагу великим і стабільним фінансовим установам, а держава фактично контролює більшу частину системних активів.

Узагальнюючи, структура активів банків України станом на початок 2025 року підтверджує домінування великих державних банків, зокрема ПриватБанку та Ощадбанку, тоді як інші учасники ринку формують додаткову конкуренцію, але не здатні істотно впливати на загальну динаміку сектору. Це підкреслює стратегічне значення ПриватБанку як основного елемента фінансової стабільності країни та визначального учасника кредитного й інвестиційного ринку.

Кредитний портфель банку складається з кількох ключових сегментів: кредити населенню, кредити МСБ, корпоративні кредити та іпотечні програми. Найдинамічнішим напрямом залишається споживче кредитування, включно з кредитними картками, кредитами на товари та овердрафтними продуктами. У сфері бізнес-кредитування банк активно бере участь у державних програмах підтримки підприємців, зокрема «5-7-9%», що стимулює економічний розвиток та сприяє зайнятості.

Кредитний процес у банку побудований на принципах системності, прозорості та автоматизації. Його структура включає кілька ключових етапів:

попередня консультація клієнта, збір інформації, оцінювання кредитоспроможності, прийняття рішення, укладання договору, видача коштів та подальший супровід кредиту. Завдяки цифровим технологіям значна частина цих етапів може здійснюватися дистанційно.

1) попередня консультація та подання заявки. Клієнт може подати заявку у відділенні, через застосунок «Приват24» або на сайті банку. На цьому етапі проводиться первинне уточнення параметрів кредиту: суми, строку, цільового призначення, наявності забезпечення. Для фізичних осіб застосовуються скорингові моделі, що автоматично формують попередній рейтинг клієнта;

2) збір документів і перевірка інформації. Банк здійснює ідентифікацію та верифікацію клієнта, а також перевірку його фінансової історії. Для спрощених продуктів достатньо паспорта та ППН, для бізнес-кредитів – фінансова звітність, документи про діяльність підприємства, довідки про обороти та інші підтверджуючі матеріали. Перевірка здійснюється за допомогою внутрішніх баз даних, а також зовнішніх реєстрів, включаючи бюро кредитних історій;

3) оцінювання кредитоспроможності. КБ «ПриватБанк» використовує комплексний підхід до оцінки платоспроможності клієнтів, враховуючи рівень доходів, кредитне навантаження, репутаційні фактори, фінансову поведінку та ризики неповернення. Для бізнес-клієнтів проводиться аналіз грошового потоку, ліквідності, оборотності капіталу та інших показників, які дозволяють визначити оптимальні умови кредитування;

4) прийняття рішення. Рішення про надання кредиту приймається або автоматично (для роздрібних продуктів), або відповідними комітетами (для корпоративних та великих кредитів). Автоматизація цього етапу забезпечує високу швидкість обслуговування: рішення може бути ухвалено протягом кількох хвилин;

5) оформлення кредитного договору та видача коштів. Після ухвалення позитивного рішення банк формує кредитний договір, у якому зазначаються

всі ключові умови: сума, строк, відсоткова ставка, графік погашення, забезпечення, права та обов'язки сторін. Кошти можуть бути зараховані на картковий рахунок, поточний рахунок, надані як ліміт кредитної картки;

б) контроль і супровід кредиту. Кредитні менеджери банку здійснюють моніторинг виконання клієнтом умов договору. У разі виникнення прострочення застосовуються механізми реструктуризації, нагадувань, дзвінків та інших заходів. Для корпоративних клієнтів банк аналізує фінансову діяльність позичальника протягом всього строку кредитування.

Система ризик-менеджменту КБ «ПриватБанк» базується на принципах мінімізації втрат, достатності резервів та дотримання нормативів НБУ. Банк використовує внутрішні скорингові моделі, стрес-тестування, аналіз чутливості портфеля, визначення лімітів концентрації та контроль за якістю застави. Ризик-менеджмент охоплює всі етапи кредитного процесу – від аналізу заявки до повного виконання клієнтом зобов'язань.

Особливу увагу приділено запобіганню шахрайству. Використовуються автоматизовані системи виявлення підозрілих операцій, перевірка цифрових слідів клієнта, аналіз поведінкових факторів.

Воєнний стан суттєво вплинув на кредитну активність в Україні, однак «ПриватБанк» продовжує підтримувати бізнес та населення, адаптуючи свої програми до нових умов. Банк бере участь у державних програмах пільгового кредитування підприємців, надає можливість реструктуризації боргів, пропонує спеціальні програми для територій, що постраждали від бойових дій.

Окремий напрям – цифровізація кредитних послуг, що дозволяє мінімізувати візити у відділення та забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів навіть у кризових ситуаціях. Банк також посилює вимоги до оцінки ризиків, зважаючи на економічні та безпекові виклики.

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим рівнем технологічності, масштабністю операцій та ефективною організацією кредитного процесу. Завдяки автоматизації, сучасним цифровим сервісам та

комплексній системі управління ризиками банк забезпечує стабільне функціонування кредитних операцій та сприяє розвитку фінансової системи України. В умовах воєнного стану банк зберігає здатність надавати кредити, підтримувати бізнес, населення та державні програми, що свідчить про його стратегічну важливість і стійкість як фінансової установи.

## 2.2. Дослідження тенденцій розвитку споживчого кредитування в банку

Кредитні операції банку є ключовим напрямом його діяльності, оскільки формують основну частину активів та забезпечують отримання процентних доходів. Їх дослідження дозволяє оцінити ефективність управління кредитним портфелем, рівень ризиків та стабільність фінансових результатів. Аналіз кредитних операцій охоплює вивчення структури позик, динаміки простроченої заборгованості, якості забезпечення та відповідності кредитної політики регуляторним вимогам. Результати такого дослідження слугують основою для вдосконалення кредитного процесу та підвищення загальної стійкості банку.

В таблиці 2.1 представлено динаміку кредитного портфеля ПриватБанку для вивчення розподілу кредитів за видами позичальників.

Таблиця 2.1

### Тенденції розвитку кредитного портфеля ПриватБанку у 2020-2024 рр.

Показник, млн. грн.	Рік					Приріст 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, -)	%
Загальний портфель	232772	242568	250496	274917	283798	51026	21,92
в т.ч.							
фізичні особи	53839	60992	54739	70767	86675	32836	60,99
юридичні особи	178933	181576	195757	204150	197123	18190	10,17

Аналіз таблиці 2.1 демонструє важливі закономірності у структурі та динаміці кредитування банку за останні п'ять років. Загальний кредитний портфель банку зріс із 232772 млн. грн. у 2020 році до 283798 млн. грн. у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту 51 026 млн грн або 21,92%. Такий показник свідчить про стабільне розширення кредитної діяльності та здатність банку нарощувати активи навіть в умовах економічної нестабільності та впливу зовнішніх факторів.

Особливо помітним є зростання кредитного портфеля фізичних осіб – з 53839 млн. грн. у 2020 році до 86675 млн. грн. у 2024 році, що становить приріст 32836 млн. грн. або 60,99%. Це свідчить про активну політику банку у сфері роздрібного кредитування, зокрема розширення споживчих, іпотечних та інших індивідуальних позик. Підвищення частки роздрібного сегмента у структурі портфеля дозволяє банку збільшувати дохідність за рахунок більш високих процентних ставок у цьому сегменті та диверсифікувати кредитні ризики.

У той же час кредитний портфель юридичних осіб зріс менш динамічно – з 178933 млн. грн. до 197123 млн. грн., що відповідає абсолютному приросту 18190 млн. грн. або 10,17%. Це свідчить про певну стабільність корпоративного сегмента, де банк зберігає обережну політику, зосереджуючись на підтримці ключових клієнтів та контролі ризиків великих позик. Відносне зменшення темпів зростання корпоративного кредитування порівняно з роздрібним сегментом також може відображати економічні коливання, нерівномірне відновлення бізнес-активності та потребу в більш вибірковому кредитуванні корпоративних клієнтів.

Загалом, динаміка розвитку кредитного портфеля свідчить про поступову переорієнтацію банку на роздрібне кредитування, при цьому зберігаючи корпоративний сегмент як основу стабільності активів. Такий баланс дозволяє ПриватБанку поєднувати підвищення доходності за рахунок роздрібних позик з контролем ризиків у корпоративному портфелі, що є важливою стратегією для забезпечення фінансової стійкості та зростання

банку у середньостроковій перспективі.

Якщо бажаєш, я можу додатково зробити графічну візуалізацію приросту портфеля фізичних і юридичних осіб, щоб наочно показати різницю в динаміці сегментів за ці роки.

На рисунку 2.4 наочно відображено зміну структури кредитного портфеля ПриватБанку відповідно до виду позичальників за 2020-2024 рр.

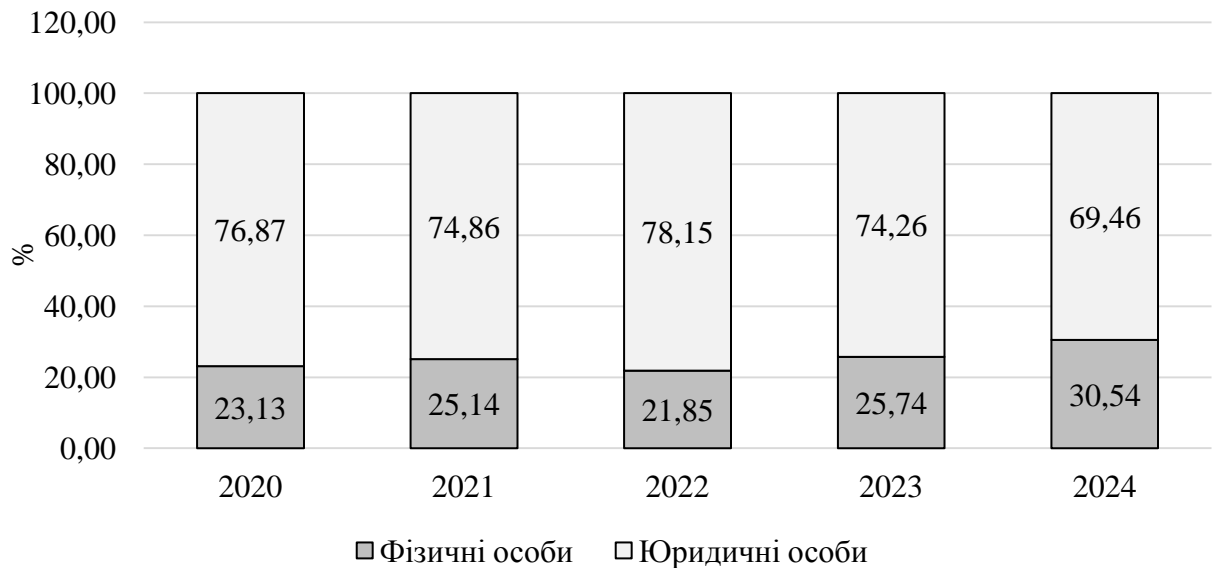


Рис. 2.4. Структурний розподіл кредитного портфеля ПриватБанку за видами позичальників у 2020-2024 рр.

Аналіз даних рисунку 2.4 свідчить про помітні зміни у структурі кредитного портфеля ПриватБанку за видами позичальників у 2020-2024 роках. Частка фізичних осіб зросла з 23,13% у 2020 році до 30,54% у 2024 році, що відображає поступове нарощування роздрібного кредитування та орієнтацію банку на збільшення обслуговування населення. У той же час частка юридичних осіб зменшилася з 76,87% до 69,46%, що свідчить про відносне скорочення ролі корпоративного сегмента у структурі кредитного портфеля. Помітні коливання частки фізичних осіб у 2021-2022 роках, коли вона спочатку зросла до 25,14%, а потім знизилася до 21,85%, можуть бути пов'язані з економічними коливаннями та змінами попиту на споживчі кредити. Загалом, тенденції в структурі портфеля вказують на поступову

переорієнтацію банку на роздрібне кредитування при збереженні значущої частки корпоративних позик для забезпечення фінансової стабільності.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відзначити суттєве зростання роздрібногo кредитування банку впродовж п'ятирічного періоду. Загальна сума кредитів фізичним особам збільшилася з 53839 млн. грн. у 2020 році до 86675 млн. грн. у 2024 році, що становить приріст 32836 млн. грн. або 60,99%. Це свідчить про активізацію банку на ринку споживчого кредитування та підвищення попиту населення на фінансові ресурси.

Таблиця 2.2

Обсяг кредитів, наданих ПриватБанком фізичним особам у 2020-2024 рр.

Показник, млн. грн.	Рік					Приріст 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+,-)	%
Загальна сума кредитів фізичним особам	53839	60992	54739	70767	86675	32836,0	60,99
В т.ч.							
за кредитними картками	40609	45314	46593	54500	62703	22094,0	54,41
споживчі кредити	3629	5426	3906	9764	12738	9109,0	251,01
іпотечні кредити	9566	9858	3912	5618	8559	-1007,0	-10,53
кредити на придбання автомобіля	35	394	328	885	2675	2640,0	7542,86

Найбільший обсяг традиційно припадає на кредити за кредитними картками, які зросли з 40609 млн. грн. до 62703 млн. грн. (+22094 млн. грн., 54,41%). Такий результат пояснюється високою доступністю та мобільністю цього виду кредитів, що залишаються основним інструментом короткострокового фінансування для клієнтів.

Надзвичайно динамічне зростання демонструють споживчі кредити, обсяг яких зріс у 2,5 раза – з 3629 млн. грн. у 2020 році до 12738 млн. грн. у 2024 році (+9109 млн. грн., 251,01%). Така тенденція свідчить про

розширення продуктів беззаставного кредитування та підвищення довіри клієнтів до банку.

У сегменті іпотечного кредитування спостерігається зворотна динаміка: обсяги впали з 9566 млн. грн. до 8559 млн. грн. (–1007 млн. грн., – 10,53%). Це може бути наслідком високої вартості житла, макроекономічної нестабільності, зниження купівельної спроможності населення та підвищених ризиків довгострокових кредитів під час воєнного стану.

Найбільш стрімке зростання демонструють кредити на придбання автомобіля: з 35 млн. грн. у 2020 році до 2675 млн. грн. у 2024 році (+2640 млн. грн., 7542,86%). Такий вибуховий приріст свідчить про активний розвиток автокредитування та підвищення попиту на транспортні засоби, у тому числі через оновлення автопарку та зміни споживчих пріоритетів.

Загалом структура приросту показує, що ПриватБанк робить ставку на мобільні та споживчі кредитні продукти, водночас зменшення обсягів іпотеки вказує на вплив зовнішніх економічних факторів і зміну фінансових можливостей населення..

За допомогою рисунку 2.5 наочно відображено зміну структури кредитного портфеля фізичних осіб ПриватБанку за 2020-2024 рр.

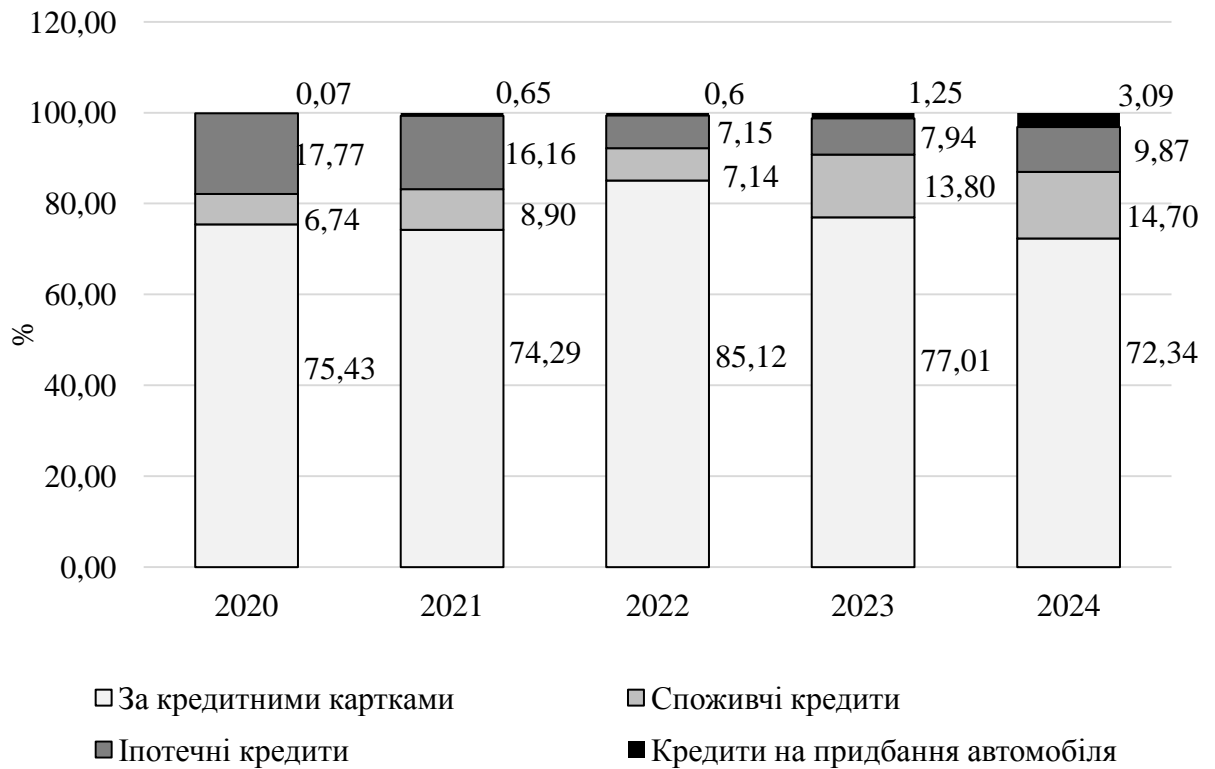


Рис. 2.5. Структурний розподіл кредитного портфеля фізичних осіб ПриватБанку у 2020-2024 рр.

Наведені на рисунку 2.5 дані свідчать про суттєві зміни в структурі кредитного портфеля фізичних осіб ПриватБанку у 2020-2024 рр., що відображають адаптацію банку до ринкової кон'юнктури, попиту клієнтів та макроекономічних умов. Протягом усього періоду основну частку кредитів стабільно займають кредитні картки, однак їх питома вага поступово знижується: з 75,43% у 2020 р. до 72,34% у 2024 р., незважаючи на стрибок до 85,12% у 2022 р., який був наслідком різкого падіння попиту на інші види кредитів у перший рік повномасштабної війни. Натомість частка споживчих кредитів демонструє чітку тенденцію до зростання – з 6,74% у 2020 р. до 14,70% у 2024 р., що пояснюється відновленням економічної активності населення та посиленням попиту на більші суми фінансування з 2023 р.

Іпотечні кредити мають нестабільну динаміку: після високих значень у 2020-2021 рр. (16-18%) їх частка різко знизилася у 2022 р. до 7,15%, однак у 2024 р. поступово відновилася до 9,87%. Це свідчить про часткове

пожвавлення ринку нерухомості та вплив державних програм доступної іпотеки. Найбільш стрімко зростає частка кредитів на придбання автомобіля – з мінімальних 0,07% у 2020 р. до 3,09% у 2024 р., що означає понад трикратне збільшення структурної ваги лише за останні два роки. Така динаміка може бути пов'язана з розвитком програм автокредитування, зміною попиту населення та пожвавленням ринку автотранспорту після періоду різкого спаду в 2022 р.

У підсумку структура портфеля стає більш диверсифікованою: хоча кредитні картки зберігають домінування, зростання часток споживчих, іпотечних та особливо автокредитів відображає зміщення акцентів у поведінці позичальників та перехід банку до більш різноманітної продуктової моделі.

Загалом, структура портфеля фізичних осіб свідчить про переважання короткострокових кредитів із високою ліквідністю, водночас зростає частка довгострокових і спеціалізованих кредитів, що забезпечує диверсифікацію ризиків та підвищення доходності банку.

### 2.3. Аналіз ефективності управління споживчим кредитуванням та його впливу на фінансові результати діяльності банку

Ефективність управління споживчими кредитами в банку визначається системою показників, що відображають як результативність кредитної політики, так і ступінь ризиковості портфеля. Основними критеріями є: рентабельність кредитних операцій, якість кредитного портфеля (рівень NPL, частка реструктуризованих кредитів), динаміка процентних ставок, обсяг та структура виданих кредитів, середній строк погашення тощо.

Рентабельність кредитних операцій банку – це показник, який відображає, наскільки ефективно кредитний портфель генерує прибуток. На рисунку 2.6 наведені показники рентабельності кредитних операцій ПриватБанку за 2020-2024 рр.

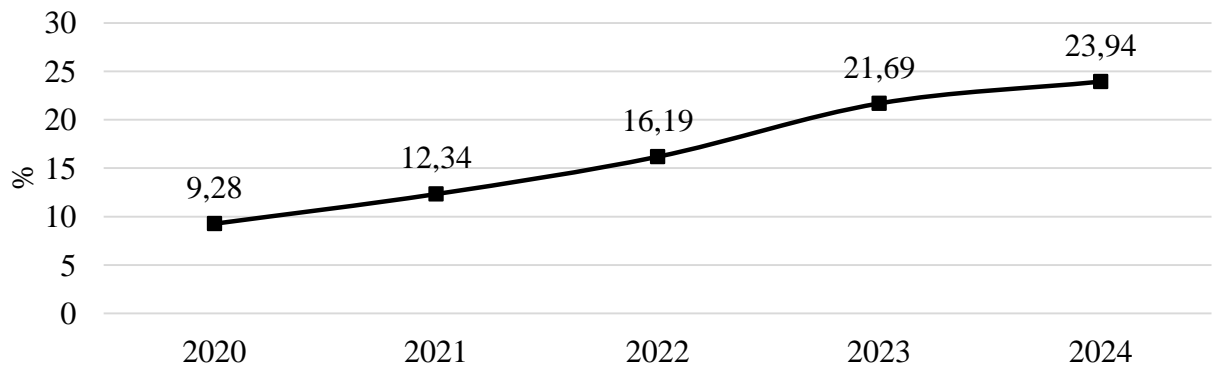


Рис. 2.6. Динаміка показника рентабельності кредитних операцій ПриватБанку за 2020-2024 рр.

Представлені на рисунку 2.6 дані свідчать про стале та суттєве зростання рентабельності кредитних операцій ПриватБанку впродовж 2020-2024 років. Рентабельність зросла з 9,28% у 2020 році до 23,94% у 2024 році, що означає її збільшення майже в 2,6 рази. Така позитивна динаміка зумовлена кількома ключовими чинниками.

По-перше, спостерігається постійне збільшення чистого процентного доходу, який зріс із 21,6 млрд. грн. у 2020 р. до 66,9 млрд. грн. у 2024 р., тобто більш ніж утричі. Це свідчить про ефективну процентну політику банку, оптимізацію структури кредитного портфеля та зростання обсягів активних операцій.

По-друге, обсяг кредитного портфеля зростав помірними темпами – від 232,8 млрд. грн. у 2020 р. до 279,4 млрд. грн. у 2024 р. (збільшення на 20%). При цьому темпи зростання чистого процентного доходу були значно вищими, що й забезпечило зростання віддачі на одиницю кредитного активу.

По-третє, найбільш різкий приріст рентабельності відбувся у 2022-2023 рр., коли показник збільшився з 16,19% до 21,69% (плюс 5,5 п.п.). Це можна

пояснити переорієнтацією банку на більш маржинальні кредитні продукти, оптимізацією ризик-менеджменту, а також зростанням попиту на споживче кредитування в умовах адаптації населення до воєнного стану.

У 2024 році рентабельність продовжила зростати, досягнувши 23,94%, що свідчить про зміцнення операційної ефективності та результативності управління кредитними ресурсами.

Отже, динаміка показника демонструє високу ефективність управління кредитними операціями ПриватБанку. Значне випередження темпів зростання чистого процентного доходу порівняно з темпами приросту кредитного портфеля підтверджує раціональність процентної політики, покращення структури портфеля та підвищення його прибутковості.

Рівень процентних ставок є ключовим фактором формування процентних доходів банку за споживчим кредитуванням, оскільки їхнє підвищення безпосередньо збільшує обсяг отриманого доходу з кожної виданої позики. Водночас висока ставка може стримувати попит на кредити, що потенційно знижує обсяг портфеля та обмежує подальше зростання доходів. Таким чином, оптимальний баланс між рівнем процентних ставок і кредитною активністю клієнтів дозволяє банку максимізувати стабільні та прогнозовані процентні надходження.

Таблиця 2.3

Середні процентні ставки за кредитами фізичним особам за цільовим спрямуванням у національній валюті, %

Рік	Процентна ставка, усього	В т.ч.		
		за споживчими кредитами	за іпотечними кредитами	за іншими кредитами
2020	21,7	32,4	13,3	23,1
2021	29,4	30,2	12,2	20,2
2022	26,3	27,0	8,6	18,6
2023	28,5	29,1	9,4	22,6
2024	27,6	28,1	8,8	22,4

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про значні коливання середніх процентних ставок за кредитами фізичним особам у 2020-2024 роках залежно від їх цільового спрямування. Загальна середня ставка зросла з 21,7% у 2020 році до максимуму 29,4% у 2021 році, після чого залишалася відносно стабільною на рівні 26-28%, що відображає реакцію банківського сектору на економічну нестабільність, інфляційні очікування та зміну монетарної політики.

Споживчі кредити традиційно мають найвищі ставки, зберігаючи рівень близько 27-32%, що пояснюється їх високою ризиковістю та короткостроковим характером. Найвища ставка зафіксована у 2020 році – 32,4%, після чого спостерігається поступове зниження до 28,1% у 2024 році, що може бути пов'язано з розвитком конкуренції та зростанням попиту на беззаставні позики.

Іпотечні кредити, навпаки, демонструють найнижчі ставки серед усіх видів кредитування фізичних осіб. У 2020 році ставка становила 13,3%, у 2024 році – 8,8%, що свідчить про поступове здешевлення довгострокових кредитів на житло та стимулювання іпотечного ринку, у тому числі через державні програми.

Ставки за іншими видами кредитів коливались у діапазоні 18,6-23,1%, реагуючи на загальні зміни у вартості кредитних ресурсів. Зростання до 22,6% у 2023 році, а потім незначне зниження до 22,4% у 2024 році відображає стабілізацію економічної ситуації та пом'якшення ризиків. Узагальнюючи, структура процентних ставок демонструє перевагу більш високоризикових сегментів, стабільне здешевлення іпотеки та гнучкість банківської процентної політики щодо коливань ринку та макроекономічних умов.

Таблиця 2.4

## Споживчі кредити ПриватБанку за оцінками очікуваних збитків

Показник, млн. грн.	Рік					Приріст 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, -)	%

Разом споживчі кредити	3629	5426	3906	9764	12738	9109,0	251,01
в т.ч.							
оцінені збитки в межах 12 місяців	3440	5312	3250	9296	12014	8574,0	249,24
оцінені збитки в межах строку дії кредиту	7	10	350	169	507	500,0	7142,86
знецінені кредити	182	104	306	299	217	35,0	19,23

Наведені у таблиці 2.4 дані демонструють суттєве зростання обсягу споживчих кредитів ПриватБанку у 2020-2024 рр., а також зміни у структурі їх оцінюваних збитків, що відображає як розширення кредитування, так і трансформацію ризикового профілю портфеля. Загальна сума споживчих кредитів збільшилася з 3629 млн. грн. у 2020 р. до 12738 млн. грн. у 2024 р., що становить приріст на 251,01%. Це свідчить про значне поживлення попиту населення на фінансування та активну участь банку у сегменті споживчого кредитування, зокрема в 2023-2024 рр.

Основний приріст забезпечили кредити з оцінкою очікуваних збитків у межах 12 місяців. Їх обсяг зріс у 3,5 раза – з 3440 млн. грн. у 2020 р. до 12014 млн. грн. у 2024 р. (приріст 249,24%). Переважання саме цієї категорії означає, що більшість споживчих кредитів залишаються у порівняно низькоризиковому сегменті (Stage 1 за МСФЗ 9), що свідчить про поліпшення кредитної дисципліни або ефективніші процедури відбору позичальників. Це також означає, що портфель активно росте без пропорційного зростання високоризикових кредитів.

Водночас обсяг кредитів зі збитками за строк дії кредиту (Stage 2) зріс найбільш стрімко – з 7 млн. грн. у 2020 р. до 507 млн. грн. у 2024 р., тобто у 72 рази (7142,86%). Такий різкий стрибок може свідчити про накопичення кредитів з підвищеним ризиком, що вимагають ретельнішого моніторингу. Проте в абсолютному вимірі їх частка залишається відносно невеликою порівняно з обсягами Stage 1.

Знецінені кредити (Stage 3) мають нестабільну динаміку: зменшення з 182 млн. грн. у 2020 р. до 104 млн грн у 2021 р., стрибок у 2022 р. до 306 млн. грн., а далі поступове зниження до 217 млн. грн. у 2024 р. Приріст за період становить лише 19,23%, що означає фактичну стабілізацію рівня безнадійної заборгованості попри суттєве збільшення загального обсягу кредитування.

У цілому дані вказують на значне зростання обсягів споживчого кредитування при контрольованому рівні кредитного ризику. Найбільшу увагу потребує сегмент Stage 2 через його різке зростання, тоді як Stage 1 демонструє здорову динаміку, а Stage 3 – відносну стабільність, що свідчить про ефективну політику управління проблемною заборгованістю.

Таблиця 2.5

Резерви, створені Банком під очікувані збитки за споживчими кредитами

Показник, млн. грн.	Рік					Приріст 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, -)	%
Разом резерви під очікувані збитки	195	130	402	504	389	194,0	99,49
в т.ч.							
очікувані збитки в межах 12 місяців	15	25	82	213	154	139,0	926,67
очікувані збитки в межах строку дії кредиту	2	4	61	40	65	63,0	3150,00
очікувані збитки від знецінення кредитів	178	101	259	251	170	-8,0	-4,49

Наведені дані таблиці 2.5 відображають динаміку резервів, сформованих ПриватБанком під очікувані збитки за споживчими кредитами у 2020-2024 рр., що дозволяє оцінити зміну ризикового профілю портфеля та ефективність політики управління кредитними ризиками. Загальний обсяг резервів зріс майже удвічі – з 195 млн. грн. у 2020 р. до 389 млн. грн. у 2024 р., тобто на 99,49%. Це помірне зростання, особливо з огляду на різке збільшення обсягів споживчого кредитування (понад 250%), свідчить про відносно стабільну якість портфеля та контрольоване зростання ризиків.

Найбільш стрімко збільшилися резерви за кредитами з очікуваними збитками в межах 12 місяців (Stage 1) – у 10 разів, з 15 млн. грн. у 2020 р. до 154 млн. грн. у 2024 р. (приріст 926,67%). Така динаміка є логічним наслідком різкого зростання обсягу Stage 1 кредитів, що становлять основну частину портфеля. Це вказує на розширення сегмента «якісних» позичальників, водночас банк формує відповідно більший страховий запас під очікувані ризики, дотримуючись вимог МСФЗ 9.

Ще більш помітне зростання демонструє формування резервів під кредити зі збитками в межах строку дії кредиту (Stage 2). Їх обсяг підвищився з 2 млн. грн. до 65 млн. грн., що становить приріст у 31,5 раза (3150%). Така тенденція корелює зі збільшенням обсягу Stage 2 кредитів, що свідчить про певне накопичення позичальників із підвищеним ризиком та необхідність посилення моніторингу їх фінансової поведінки.

Водночас резерви під знецінені кредити (Stage 3) зменшилися на 4,49% – з 178 млн. грн. у 2020 р. до 170 млн. грн. у 2024 р., попри коливання у проміжні роки. Це важливий позитивний сигнал, який свідчить про стабілізацію рівня проблемної заборгованості та ефективну роботу банку з врегулювання NPL, навіть у період активного розширення кредитного портфеля.

Загалом аналіз показує, що ПриватБанк дотримується збалансованої політики управління кредитними ризиками: обсяги резервів зростають пропорційно ризиковості портфеля, Stage 1 та Stage 2 демонструють структурне збільшення разом із портфелем, тоді як Stage 3 залишається контрольованим і не створює суттєвого навантаження на резерви. Це свідчить про достатню фінансову стійкість банку та ефективне управління якістю споживчого кредитування.

Таблиця 2.6

Аналіз прострочених споживчих кредитів за термінами виникнення, млн грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
----------	------	------	------	------	------

	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Разом знецінених кредитів	71	100	41	100	293	100	295	100	217	100
в т. ч.										
не прострочені	1	1,4	2	4,9	2	0,7	3	1,0	17	7,8
прострочені менше ніж 30 дн.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,3	2	0,9
прострочені від 31 до 90 дн.	0	0,0	0	0,0	1	0,3	1	0,3	2	0,9
прострочені від 91 до 180 дн.	3	4,2	8	19,5	148	50,5	23	7,8	47	21,7
прострочені від 181 до 360 дн.	12	16,9	3	7,3	117	39,9	25	8,5	64	29,5
прострочені більше ніж 361 дн.	55	77,5	28	68,3	25	8,5	242	82,0	85	39,2

Динаміка прострочених споживчих кредитів ПриватБанку за 2020-2024 роки демонструє високу волатильність і значні коливання у структурі проблемного портфеля. Загальний обсяг знецінених кредитів зріс з 71 млн. грн. у 2020 році до 295 млн. грн. у 2023 році, після чого знизився до 217 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про коливання платоспроможності позичальників та активність банку у стягненні та реструктуризації боргів. Не прострочені кредити залишаються незначною часткою – у середньому менше 8% від загального обсягу знецінених кредитів, що відображає високий рівень ризику серед проблемних позичальників.

Кредити з короткими простроченнями до 30 днів та 31-90 днів практично не впливають на структуру портфеля, тоді як середньострокові прострочення від 91 до 180 днів у 2022 році досягли 50,5%, що свідчить про масове накопичення боргів у цей період, тоді як у 2023 році цей показник різко знизився до 7,8%, що можна пояснити активною реструктуризацією або списанням частини боргів. Прострочення від 181 до 360 днів мають нестійку динаміку: у 2020 році вони склали 16,9%, а у 2024 році – 29,5%, що

відображає накопичення боргів серед клієнтів, які не можуть погасити кредити протягом року.

Найбільшу частку проблемного портфеля традиційно формують довгострокові прострочення понад 361 день: 77,5% у 2020 році, 82% у 2023 році та 39,2% у 2024 році, що свідчить про списання або реструктуризацію частини кредитів. Загалом зменшення частки довгострокових прострочень у 2024 році є позитивним сигналом щодо підвищення ефективності заходів банку у стягненні боргів, проте одночасне зростання частки середньострокових прострочень вимагає подальшого контролю, щоб вони не перетворилися на довгострокові проблемні кредити.

## Висновки до розділу 2

1. Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується масштабністю, високим рівнем цифровізації та провідними позиціями на ринку кредитування фізичних осіб і бізнесу. Аналіз структури активів, кредитного портфеля та фінансових результатів підтверджує стійку динаміку розвитку банку та його здатність зберігати лідерство навіть у складних умовах воєнного стану. Ефективна організація кредитного процесу, що поєднує автоматизовані рішення, сучасні скорингові моделі та систему ризик-менеджменту, забезпечує високу якість портфеля та швидкість обслуговування. Значна частка банку в ключових сегментах ринку та активна участь у державних програмах свідчать про його важливу роль у підтримці економічної стабільності країни. Загалом ПриватБанк виступає стратегічним фінансовим інститутом, який поєднує інноваційність, надійність і здатність ефективно функціонувати в умовах підвищених ризиків.

2. За 2020-2024 роки загальний кредитний портфель ПриватБанку зріс із 232772 млн. грн. до 283798 млн. грн. (21,92%), зокрема портфель фізичних

осіб збільшився з 53839 млн. грн. до 86675 млн. грн. (60,99%), а юридичних осіб – з 178933 млн. грн. до 197123 млн. грн. (10,17%). Частка споживчих кредитів у портфелі фізичних осіб зросла з 6,74% до 14,70%, а кредитів на придбання автомобіля – з 0,07% до 3,09%, тоді як іпотечні кредити скоротилися з 9566 млн. грн. до 8559 млн. грн. (-10,53%). Обсяги кредитів за кредитними картками збільшилися з 40609 млн. грн. до 62703 млн. грн. (54,41%), що відображає активізацію банку у сегменті короткострокового та мобільного кредитування. Загалом тенденції розвитку портфеля свідчать про стратегічне поєднання росту роздрібного сегмента та диверсифікації кредитних продуктів для підвищення доходності та фінансової стійкості банку.

3. Ефективність управління споживчим кредитуванням ПриватБанку за 2020-2024 роки підтверджується зростанням рентабельності кредитних операцій з 9,28% до 23,94% та збільшенням чистого процентного доходу з 21,6 млрд. грн. до 66,9 млрд. грн. Обсяги споживчих кредитів зросли з 3629 млн. грн. до 12738 млн. грн., переважно за рахунок низькоризикових позичальників (Stage 1), а резерви під очікувані збитки збільшилися майже удвічі – з 195 млн. грн. до 389 млн. грн., при цьому Stage 3 стабілізувалися на рівні 170 млн. грн. Динаміка прострочених кредитів демонструє зменшення довгострокових прострочень (>361 днів) з 77,5% до 39,2% та контрольоване зростання середньострокових (181-360 днів) до 29,5%, що свідчить про ефективність управління кредитними ризиками.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КРЕДИТУВАННЯМ БАНКУ

### 3.1. Запровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління споживчим кредитуванням

Цифрова трансформація банківського сектору зумовлює кардинальне переосмислення традиційних підходів до управління споживчим кредитуванням. Зростаюча конкуренція на фінансовому ринку, підвищення вимог клієнтів до швидкості та прозорості обслуговування, а також необхідність оптимізації внутрішніх бізнес-процесів сприяють активному впровадженню цифрових інструментів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє банкам підвищити операційну ефективність, знизити ризики, автоматизувати рутинні процедури та створити більш персоналізовані кредитні продукти.

Відтак, потребують розгляду основні напрями цифровізації споживчого кредитування, сучасні технологічні рішення, їх вплив на якість управління кредитним процесом, рівень ризиків та фінансові результати банку. Особливу увагу слід приділити аналізу можливостей інтеграції систем ШІ, машинного навчання, великих даних, хмарних платформ, мобільних банківських застосунків та систем віддаленої ідентифікації клієнтів.

У світовому фінансовому секторі відбувається стрімка цифровізація, що охоплює всі етапи кредитного процесу: від збору й обробки даних до видачі кредиту та моніторингу заборгованості. Ключовими глобальними трендами є:

- зростання ролі мобільного банкінгу: понад 70% користувачів світового фінансового ринку обирають мобільні застосунки як основний канал взаємодії з банками;
- автоматизація ухвалення рішень на основі алгоритмів машинного

навчання, що значно скорочує час аналізу кредитоспроможності;

- використання альтернативних джерел даних (соціальні мережі, телеком-дані, поведінкові показники), що дозволяє формувати більш точні скорингові моделі;

- удосконалення систем кібербезпеки для захисту даних та запобігання шахрайству.

Ці тенденції поступово інтегруються у практику українських банків, які активно інвестують у цифрові канали обслуговування та автоматизацію бізнес-процесів.

Українські банки, особливо системно важливі установи, продовжують активно впроваджувати цифрові рішення. Основні локальні тенденції включають:

- розширення функціоналу мобільних застосунків для оформлення «кредитів у два кліки»;

- модернізацію скорингових моделей і перехід до використання big data;

- запровадження віддаленої ідентифікації через BankID та застосунок «Дія»;

- підвищення рівня аналітичної підтримки управлінських рішень завдяки використанню ВІ-систем;

- впровадження електронних договорів та цифрового підпису.

У результаті цифрові інструменти стають основою операційної діяльності банків, що дозволяє значно прискорити кредитний процес і підвищити рівень клієнтського сервісу.

У процесі оцінювання кредитоспроможності ключове значення має використання великих даних (Big Data). Для управління споживчим кредитуванням великі дані забезпечують можливість аналізу величезних обсягів інформації з різноманітних джерел (табл. 3.1), що дозволяє:

- підвищити точність скорингу;

- скоротити час ухвалення кредитних рішень;

- мінімізувати ймовірність кредитних шахрайств;
- формувати персоналізовані кредитні пропозиції.

Таблиця 3.1

## Джерела даних для побудови скорингових моделей

Категорія даних	Приклади джерел	Значення для скорингу
Транзакційні дані	історія платежів, надходжень, регулярність операцій	визначення рівня фінансової активності
Поведінкові дані	активність у застосунку, частота входів	оцінка прогнозованої поведінки клієнта
Соціально-демографічні	вік, сімейний стан, освіта	базові параметри класифікації клієнтів
Дані з відкритих реєстрів	судові рішення, виконавчі провадження	виявлення ризиків неплатоспроможності
Альтернативні дані	соціальні мережі, телеком	уточнення скорингової моделі

Серед джерел даних, що можуть бути використані банками:

- транзакційна активність клієнта;
- поведінкова активність у мобільному застосунку;
- дані з відкритих реєстрів;
- телеком-дані та геолокаційні показники;
- інформація із соціальних мереж.

Використання великих даних передбачає наявність у банку: інтегрованої ІТ-архітектури; сучасних інструментів зберігання інформації (data lakes, хмарні сервери); групи аналітиків даних і спеціалістів з машинного навчання; інструментів для моделювання та тестування скорингових систем.

Переваги big data у кредитному процесі дозволяють:

- формувати динамічний портрет ризику клієнта;
- виявляти приховані закономірності у фінансовій поведінці;
- створювати адаптивні скорингові моделі, що оновлюються в реальному часі;
- скоротити частку проблемних кредитів.

У свою чергу, все активніше використовуються також штучний

інтелект (AI) та машинне навчання (ML) як інструменти підвищення ефективності управління кредитним портфелем.

Штучний інтелект у кредитуванні базується на використанні алгоритмів машинного навчання, які здатні: аналізувати тисячі показників діяльності клієнта; будувати прогностичні моделі платоспроможності; визначати ймовірність дефолту; адаптивно змінювати модель оцінювання на основі нових даних.

Наразі, AI активно застосовуються у процесі ухвалення рішень. Основні напрями інтеграції AI у споживче кредитування такі:

- скорингові системи нового покоління (self-learning models);
- виявлення шахрайських операцій через алгоритми розпізнавання аномалій;
- оптимізація цінових моделей (risk-based pricing);
- персоналізація кредитних продуктів шляхом аналізу поведінкових патернів.

Серед переваг використання AI та ML відзначається:

- підвищення точності кредитних рішень на 20-40%;
- суттєве скорочення часу обробки заявки (до 1-2 хвилин);
- зменшення рівня NPL за рахунок точнішої оцінки ризику;
- покращення клієнтського досвіду.

У банківській справі активно використовуються також хмарні технології при оптимізації кредитних операцій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Порівняльна характеристика локальної та хмарної інфраструктури

Критерій	Локальна інфраструктура	Хмарні рішення
Витрати	високі капітальні витрати	оплата за використання
Масштабованість	обмежена	висока
Безпека	залежить від банку	сертифіковані системи безпеки
Гнучкість	низька	можливість швидкого налаштування
Швидкість	тривала	короткі терміни розгортання

впровадження		
--------------	--	--

Враховання переваг хмарних платформ забезпечує: високу швидкість обробки даних; масштабованість інфраструктури; зниження витрат на ІТ-обладнання; підвищення рівня безпеки даних.

Безпосередньо у кредитуванні можливості застосування хмарних інструментів полягають у такому: роботи з великими масивами даних; запуску скорингових моделей; організації віддаленої роботи персоналу; забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Сьогодні вагомий вплив при формуванні системи споживчого кредитування мають також мобільні застосунки та віддалені канали обслуговування. Слід визнати, що мобільні застосунки стали основним інструментом оформлення споживчих кредитів. Їх функціонал включає: подання заявки online; автоматичний розрахунок кредитних умов; отримання попереднього рішення за секунди; підписання цифровим підписом; отримання коштів у режимі реального часу.

При цьому клієнти банку отримують переваги: зручність і швидкість; мінімум бюрократії; цілодобовий доступ. У свою чергу, для банку переваги є в наступному: зниження навантаження на відділення; автоматизований цикл обробки заявки; скорочення операційних витрат.

Системи електронної ідентифікації та цифрового підпису створюють умови для значного прискорення процедури оформлення споживчих кредитів. Так, віддалена ідентифікація (BankID, Дія.Ідентифікація) дозволяє клієнтам оформлювати кредити без фізичного відвідування банку. Це скорочує час обслуговування та підвищує доступність кредитних продуктів.

Електронний підпис у кредитному процесі забезпечує юридичну силу кредитних договорів у цифровому середовищі. Він дозволяє: повністю виключити паперові документи; прискорити оформлення кредиту; мінімізувати ризики підроблення.

Автоматизація торкнулася і системи моніторингу кредитного портфеля. Автоматизовані системи моніторингу дозволяють банку ефективно керувати ризиками на всіх етапах життєвого циклу кредиту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння традиційного та автоматизованого моніторингу

Показник	Традиційний моніторинг	Автоматизований моніторинг
Частота перевірок	періодична	постійна, у режимі реального часу
Людський фактор	високий	мінімізований
Точність оцінювання	середня	висока
Швидкість виявлення ризиків	низька	висока
Використання AI	відсутнє	інтегроване

До основних функцій таких систем належить відстеження змін у фінансовій поведінці клієнта, що дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики. Вони також забезпечують автоматичне формування попереджувальних сигналів і проводять аналіз заборгованості в режимі реального часу, що значно підвищує ефективність управління кредитним портфелем.

Для моніторингу все частіше використовують інструменти штучного інтелекту. Так, AI може прогнозувати ймовірність виникнення простроченої заборгованості та виявляти ризикових клієнтів задовго до появи фактичних проблем.

Загалом, на рисунку 3.1 відображено переваги цифровізації для банку та клієнтів, а також основні виклики, що постають у сфері кредитування.

Шляхи подолання труднощів упровадження цифрових інструментів передбачають поетапну цифровізацію, що дає змогу зменшити ризики та рівномірно розподілити навантаження на інфраструктуру. Важливо також приділяти значну увагу навчанню персоналу, адже підготовлені кадри здатні ефективніше працювати з новими технологіями. Додатковим напрямом є залучення технологічних партнерів, що забезпечує доступ до сучасних

рішень та експертизи. Перед масштабним впровадженням обов'язковим етапом має бути тестування цифрових інновацій, що допоможе виявити та усунути можливі недоліки.

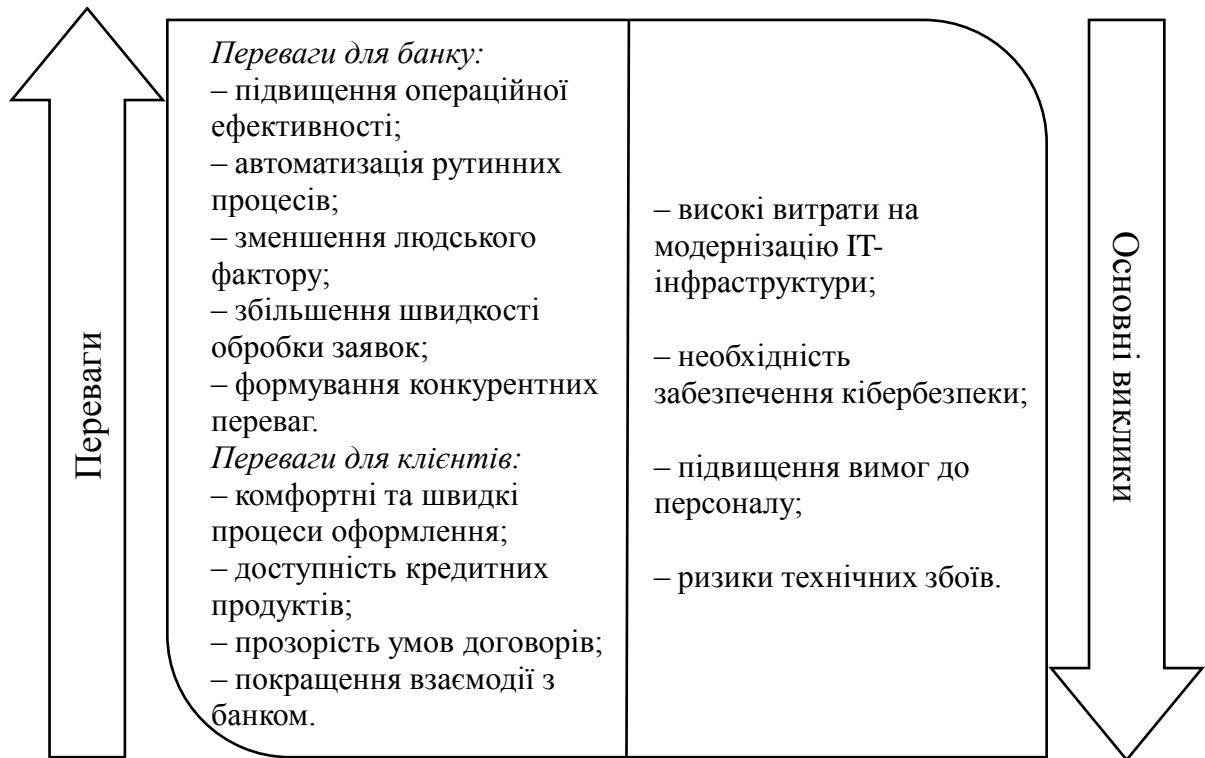


Рис. 3.1. Переваги та основні виклики впровадження цифрових технологій у сфері кредитування

Таким чином, запровадження цифрових інструментів у сфері споживчого кредитування є ключовим фактором підвищення ефективності банківського управління. Використання великих даних, штучного інтелекту, мобільних застосунків, хмарних технологій та систем віддаленої ідентифікації дозволяє банкам значно прискорювати кредитний процес, зменшувати ризики та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Крім того, цифровізація сприяє впровадженню інноваційних кредитних продуктів і більш персоналізованих послуг, що відповідають сучасним потребам ринку. Вона також забезпечує підвищення прозорості процесів і контроль за кредитним портфелем у режимі реального часу, що зміцнює фінансову стабільність банків. У перспективі цифровізація стане визначальним

чинником трансформації кредитного ринку, формуючи новий стандарт фінансових послуг і забезпечуючи стійкий розвиток банківської системи.

3.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності кредитного процесу в сфері споживчого кредитування

Ефективність кредитного процесу в банківських установах визначається здатністю банку забезпечувати оптимальне поєднання таких параметрів, як якість оцінювання позичальників, швидкість і технологічність операцій, рівень ризиків, обсяг кредитного портфеля та стабільність його доходності. У контексті споживчого кредитування ці аспекти мають особливе значення, оскільки даний сегмент характеризується масовістю операцій, високим рівнем конкуренції, коливаннями платоспроможності домогосподарств та підвищеною чутливістю до макроекономічних шоків.

Методологічна основа дослідження ефективності кредитного процесу передбачає застосування системного підходу до аналізу всіх етапів кредитування: від маркетингового залучення клієнтів до контролю за виконанням зобов'язань. Розроблення заходів оптимізації кредитного процесу має ґрунтуватися на принципах ризик-орієнтованого менеджменту, цифрової трансформації банківських операцій, підвищення клієнтоорієнтованості та адаптивності бізнес-процесів до мінливого економічного середовища.

Особливістю споживчих кредитів є те, що вони здебільшого надаються фізичним особам без заставного забезпечення та з використанням скорингових моделей. Тому підвищення точності оцінювання кредитоспроможності є ключовим чинником мінімізації ризиків. Крім того, сучасна практика провідних банків свідчить про те, що автоматизація більше ніж 70-85% кредитних операцій дає змогу значно зменшити операційні витрати та скоротити час ухвалення рішення.

ПриватБанк є найбільшим універсальним банком України та лідером роздрібного сегмента, що зумовлює стратегічне значення ефективності його кредитного процесу. Споживче кредитування займає вагому частку портфеля банку, а саме кредити готівкою, кредити на товари, кредитні картки та овердрафтові ліміти.

У структурі кредитного портфеля ПриватБанку частка споживчого кредитування за останні роки має стабільну тенденцію до зростання. Це пов'язано зі збільшенням попиту домогосподарств на фінансові ресурси, розвитком дистанційних каналів кредитування та активізацією економічної діяльності після кризових періодів. Водночас збільшення обсягів кредитування супроводжується підвищенням кредитних ризиків, зумовлених воєнним станом, зниженням платоспроможності частини клієнтів та погіршенням загального макроекономічного середовища.

До ключових проблем кредитного процесу ПриватБанку належать:

- надмірна частка проблемної заборгованості, яка потребує вдосконалення ризик-менеджменту та реструктуризаційних процедур;
- недостатня швидкість прийняття кредитних рішень у складних кейсах, що зменшує конкурентоспроможність банку в преміальному сегменті споживчих кредитів;
- обмежена інтеграція зовнішніх баз даних у процес скорингу, що знижує точність оцінки позичальника;
- неоднорідність процесів післякредитного супроводу, що призводить до зростання операційних витрат;
- зниження ефективності стягнення боргів у період воєнного стану.

Разом з тим ПриватБанк має низку конкурентних переваг, які створюють фундамент для подальшого вдосконалення кредитного процесу: найпотужніша в Україні цифрова інфраструктура, високий рівень автоматизації операцій, масштабна клієнтська база, власні аналітичні модулі та інноваційний сервіс «Приват24».

Серед напрямів підвищення ефективності споживчого кредитування в ПриватБанку пропонується визначити такі (рис. 3.2):

1) оптимізація процедур оцінювання кредитоспроможності позичальників. Раціоналізація процесу оцінювання клієнта передбачає застосування технологій Big Data, машинного навчання та багатофакторної скорингової моделі. У контексті ПриватБанку необхідно:

- розширити набір скорингових змінних за рахунок альтернативних джерел інформації: платіжної активності, поведінкових патернів, даних державних реєстрів;

- підвищити адаптивність скорингових моделей через регулярне оновлення вагових коефіцієнтів відповідно до змін у макроекономічних умовах;

- запровадити динамічний скоринг у процесі супроводу кредиту, що дозволить прогнозувати можливе погіршення стану позичальника та своєчасно переорієнтувати стратегію роботи з ним.

Запропоновані підходи забезпечать зменшення частки дефолтів та збільшення точності кредитних рішень.



Рис. 3.2. Напрями підвищення ефективності споживчого кредитування

2) підвищення операційної ефективності кредитного процесу.

Необхідно здійснити наступні заходи:

- автоматизацію 90-95% операцій, які сьогодні виконуються вручну;
- уніфікацію кредитних процедур для різних типів продуктів;
- скорочення часу ухвалення рішень до 2-5 хв. для стандартних заявок завдяки модернізованому скорингу;
- запровадження цифрових каналів комунікації для супроводу кредитів (чат-боти, сповіщення, автоматичні нагадування).

Це дозволить підвищити продуктивність працівників та зменшити операційні витрати.

3) цифровізація післякредитного супроводу та роботи з простроченою заборгованістю. Робота з проблемною заборгованістю є одним з найвитратніших етапів кредитного процесу, тому рекомендується:

- впровадити автоматичну сегментацію боржників, яка визначає оптимальну стратегію стягнення для кожного сегмента;
- використовувати омніканальні стратегії стягнення: мобільні пуш-повідомлення, месенджери, автоматичні дзвінки;
- вдосконалити процедури реструктуризації, враховуючи воєнні ризики та соціальні чинники.

Підвищена цифровізація цього етапу забезпечить зменшення витрат та збільшення рівня повернення боргів.

4) розвиток клієнтоорієнтованих підходів у споживчому кредитуванні. В межах цього напрямку підвищення якості обслуговування клієнтів можливе за рахунок:

- персоналізації кредитних пропозицій;
- адаптації умов кредиту до поведінкового профілю;
- впровадження гнучких тарифних програм;
- покращення клієнтського досвіду у каналах «Приват24», терміналах самообслуговування та відділеннях.

Такі заходи сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів та зростанню конкурентоспроможності банку. Як приклад, можливе застосування гнучких кредитних продуктів для різних сегментів клієнтів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Гнучкі кредитних продукти для різних сегментів клієнтів

Сегмент	Продукт	Переваги
Молодь 18-25	«Стартовий кредит»	Низькі ліміти, проста оцінка
Сім'ї з дітьми	«Сімейна розстрочка»	Пільгові умови на дитячі товари
Клієнти Premium	«Преміальна розстрочка»	Вищі ліміти, персональний менеджер
Військовослужбовці	«Ветеранський кредит»	Понижені ставки, гнучкі строки

Отже, упровадження запропонованих заходів сприятиме істотному зменшенню рівня непрацюючих кредитів (NPL) у кредитному портфелі банку, що, за прогнозами, становитиме 10-15%, що, у свою чергу, підвищить фінансову стійкість установи. Одночасно очікується зростання обсягів якісного споживчого портфеля на 12-20% завдяки модернізації кредитного процесу та впровадженню сучасних технологічних рішень. Оптимізація процедур обслуговування та цифровізація процесів дозволять скоротити операційні витрати на 8-14%, а прискорення обробки кредитних заявок та підвищення рівня сервісу сприятиме збільшенню задоволеності клієнтів. Загальний економічний ефект реалізації зазначених заходів проявлятиметься у підвищенні рентабельності банку, зниженні кредитних і операційних ризиків, а також у зміцненні його конкурентних позицій на ринку роздрібного кредитування.

3.3. Порівняльний аналіз впливу сценаріїв на рентабельність та ризиковість портфеля споживчого кредитування банку

Аналіз впливу запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кредитного процесу проведено з використанням трисценарного підходу: оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії (додаток А). Оцінка ефекту здійснювалася за двома ключовими показниками:

– рентабельність кредитного портфеля (ROA) – відношення чистого прибутку від кредитної діяльності до загального обсягу виданих кредитів. Даний показник відображає ефективність використання ресурсів банку та здатність отримувати прибуток із існуючого портфеля;

– ризиковість кредитного портфеля (частка NPL) – відсоток прострочених або проблемних кредитів у загальному портфелі, який характеризує кредитний ризик і стабільність банку.

Поточні показники для споживчого кредитного портфеля ПриватБанку станом на 2025 рік були прийняті наступні: частка NPL  $\approx$  12%, середня рентабельність портфеля  $\approx$  8% (дані орієнтовні, базуються на фінансових звітах банку за 9 місяців 2025 року). Прогнозні зміни показників оцінювалися на підставі очікуваного впливу впровадження заходів: модернізації скорингових моделей, цифровізації процесів, систем раннього попередження ризиків, реструктуризаційних механізмів та омніканальної взаємодії з клієнтами.

Очікуваний вплив заходів на рентабельність кредитного портфеля характеризується параметрами, зазначеними у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Вплив сценаріїв на рентабельність

Сценарій	Очікувана зміна рентабельності, %	Коментар
Оптимістичний	+2,5-3,0 (до 10,5-11%)	Значне зниження частки проблемних кредитів за рахунок модернізації скорингу, активна цифровізація процесів та персоналізація продуктів підвищують доходи та зменшують витрати
Базовий	+1,0-1,5 (до 9-9,5%)	Помірне підвищення рентабельності забезпечується частковим впровадженням заходів, удосконаленням процедур оцінки позичальників та оптимізацією

		операційних витрат
Песимістичний	-0,5-0 (7,5-8%)	Обмежене впровадження заходів, зростання дефолтів через макроекономічні ризики та недостатню автоматизацію призводить до зниження рентабельності

Представлені у таблиці 3.5 дані відображають диференційований вплив трьох сценаріїв трансформації кредитного процесу на рівень рентабельності споживчого кредитного портфеля ПриватБанку. Оптимістичний сценарій демонструє найбільш суттєве підвищення рентабельності – на 2,5-3,0 в.п., що забезпечує зростання показника до 10,5-11%. Такий результат зумовлений комплексною модернізацією скорингових моделей, широким упровадженням цифрових рішень на всіх етапах кредитного циклу, а також персоналізацією продуктів відповідно до поведінкових характеристик клієнтів. Сукупність цих факторів дозволяє істотно зменшити частку проблемних кредитів, підвищити швидкість прийняття рішень, оптимізувати операційні витрати та забезпечити приріст процентних доходів.

Базовий сценарій передбачає помірне підвищення рентабельності на 1,0-1,5 в.п. (до 9-9,5%), що є наслідком часткового впровадження заходів та поетапного вдосконалення процедур оцінки платоспроможності позичальників. У цьому випадку банк отримує позитивний, але обмежений ефект за рахунок оптимізації операційних витрат, зменшення кількості суб'єктивних помилок у процесі кредитування та поступового зниження частки дефолтів. Такий сценарій відповідає реалістичним умовам поступового оновлення технологічної інфраструктури без значних капіталовкладень.

Песимістичний сценарій характеризується зниженням або стагнацією рентабельності на рівні 7,5-8%, що зумовлено обмеженим впровадженням інновацій, недостатньою автоматизацією процесів та погіршенням платоспроможності населення в умовах несприятливих макроекономічних тенденцій. Зростання дефолтів, несвоєчасна реакція на кредитні ризики та збереження високої частки ручних операцій обмежують можливість банку підвищувати прибутковість.

У цілому простежується чітка залежність: приріст рентабельності прямо корелює з інтенсивністю впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень, рівнем автоматизації кредитного процесу та спроможністю банку мінімізувати частку проблемних кредитів. Така закономірність узгоджується з результатами сучасних досліджень у сфері цифровізації роздрібного кредитування, які підтверджують, що застосування аналітичних моделей, автоматизованих систем ухвалення рішень та інтегрованих платформ управління ризиками суттєво підвищує фінансові результати банківських установ.

Очікувана динаміка частки проблемних кредитів за сценаріями представлена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Вплив сценаріїв на ризиковість кредитного портфеля (NPL)

Сценарій	Прогнозована частка NPL, %	Науковий коментар
Оптимістичний	8-9	Максимальне зниження ризику досягається через інтеграцію цифрового скорингу, систем раннього попередження, реструктуризаційних механізмів та персоналізованих продуктів.
Базовий	10-11	Помірне зниження частки проблемних кредитів досягається шляхом часткової автоматизації та оптимізації внутрішніх процесів.
Песимістичний	12-14	Обмежене оновлення процесів та високий зовнішній ризик (економічні та воєнні чинники) підтримують або навіть збільшують рівень NPL, що підвищує кредитний ризик банку.

Представлені у таблиці 3.6 дані щодо частки непрацюючих кредитів (NPL) демонструють різний ступінь впливу сценаріїв модернізації кредитного процесу на ризиковість споживчого портфеля ПриватБанку. Оптимістичний сценарій передбачає зниження рівня NPL до 8-9%, що є результатом комплексного оновлення системи кредитного скорингу, запровадження автоматизованих механізмів раннього виявлення

прострочень, а також активного застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування ризиків неплатежів. Удосконалення моделей оцінки кредитоспроможності та персоніфікація кредитних лімітів дозволяють банку значно зменшити ймовірність формування нових проблемних кредитів, що є ключовою умовою підвищення стійкості кредитного портфеля.

У межах базового сценарію очікується зменшення NPL до 10-11%, що відображає помірний ефект від часткового впровадження інновацій та поетапного удосконалення моніторингу позичальників. У такій ситуації банк продовжує використовувати наявні механізми оцінки ризику, водночас доповнюючи їх окремими цифровими інструментами, що забезпечує стримане зниження частки прострочених кредитів. Це дозволяє стабілізувати рівень ризиків, однак не забезпечує глибоких якісних трансформацій у кредитному процесі.

Найбільш несприятливі тенденції спостерігаються у межах песимістичного сценарію, за якого частка NPL може збільшуватися до 12-14%. Такі значення пов'язані з обмеженим впровадженням заходів з автоматизації, слабким оновленням скорингових систем, уповільненим реагуванням на ознаки кредитного ризику та несприятливими макроекономічними умовами. Зростання кредитних дефолтів у цьому випадку є наслідком як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що суттєво ускладнюють підтримання якості портфеля. Відповідно, ризиковість кредитних операцій збільшується, що негативно позначається на загальній фінансовій стійкості банку.

Загалом аналіз підтверджує існування прямого зв'язку між ступенем цифровізації та якістю кредитного портфеля: чим вища інтенсивність упровадження сучасних аналітичних інструментів та механізмів моніторингу, тим нижчим є ризик формування NPL. Це відповідає положенням сучасних наукових досліджень, у яких зазначається, що якість споживчого портфеля значною мірою залежить від своєчасності оцінки ризику, точності

скорингових моделей та ефективності систем управління простроченою заборгованістю.

Таблиця 3.7

## Порівняльне узагальнення сценаріїв

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Рентабельність	10,5-11%	9-9,5%	7,5-8%
Частка NPL	8-9%	10-11%	12-14%
Зростання кількості нових клієнтів	+25-30%	+15%	+5%
Скорочення операційних витрат	30-35%	20%	10%
Зниження дефолтів	15-18%	10%	3-5%

Представлений у таблиці 3.7 порівняльний аналіз трьох сценаріїв трансформації кредитного процесу ПриватБанку – оптимістичного, базового та песимістичного – дає змогу комплексно оцінити їхній вплив на рентабельність і ризиковість споживчого кредитного портфеля. Сценарний підхід дозволив не лише визначити можливий економічний ефект від упровадження сучасних технологічних і організаційних рішень, а й окреслити межі варіативності показників у залежності від рівня зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Оптимістичний сценарій демонструє найефективнішу комбінацію результатів: рентабельність зростає до 10,5-11%, тоді як рівень NPL знижується до 8-9%. Це свідчить про високий потенціал цифрових технологій, сучасних скорингових алгоритмів, автоматизації процесів та аналітичних систем раннього попередження щодо погіршення платіжної дисципліни клієнтів. Такий сценарій забезпечує максимальне підвищення операційної ефективності та мінімізує кредитні ризики, формуючи оптимальне співвідношення «прибутковість – ризик».

Базовий сценарій характеризується більш помірною динамікою: рентабельність зростає до 9-9,5%, а частка NPL знижується до 10-11%. Навіть часткове впровадження інновацій та покращення процедур оцінки позичальників забезпечують відчутний позитивний ефект. Однак відсутність комплексної трансформації обмежує розмір можливого приросту ефективності. Цей сценарій може вважатися найбільш реалістичним за умов поступової модернізації без значних інвестицій.

Песимістичний сценарій демонструє обмежені результати: рентабельність знижується до 7,5-8%, а NPL зростає до 12-14%, що свідчить про підвищення ризиковості портфеля та зменшення доходів. Така ситуація виникає за умов низької інтенсивності цифровізації, недостатньої автоматизації процесів, зростання макроекономічної нестабільності й погіршення фінансового стану населення. Песимістичний сценарій окреслює нижню межу можливих результатів та визначає критичні точки, на які банк має звертати особливу увагу у процесі стратегічного управління кредитним портфелем.

Узагальнення проведеного аналізу дає змогу стверджувати, що підвищення ефективності кредитного процесу безпосередньо визначає здатність банку забезпечувати стабільну дохідність і контролювати рівень кредитного ризику. Рентабельність та ризиковість виявляють чітку залежність від рівня автоматизації, якості скорингових моделей, рівня цифрової інтеграції та ефективності процедур моніторингу. Таким чином, комплексне впровадження інноваційних заходів може розглядатися як ключовий чинник стратегічної стійкості банку та підвищення конкурентоспроможності на ринку роздрібного кредитування.

### Висновки до розділу 3

1. Запровадження цифрових інструментів у сфері споживчого кредитування суттєво змінює підходи банків до управління ризиками, операційними процесами та взаємодії з клієнтами. Цифрові технології забезпечують прискорення кредитного циклу, підвищення точності прийняття рішень і розширення доступності кредитних продуктів. Інтеграція великих даних, штучного інтелекту, мобільних застосунків і хмарних платформ сприяє зменшенню рівня проблемної заборгованості та оптимізації витрат. Разом з тим, цифровізація потребує удосконалення інфраструктури, підготовки персоналу та посилення кіберзахисту для забезпечення безпечного функціонування систем. Загалом цифрові інструменти стають стратегічним фактором розвитку кредитного ринку, формуючи новий стандарт ефективності й клієнтоорієнтованості банківської діяльності.

2. Запропоновані заходи демонструють, що підвищення ефективності споживчого кредитування можливе завдяки поєднанню цифрових технологій, удосконалених скорингових моделей та ризик-орієнтованого управління. Комплексна автоматизація процесів і цифровізація післякредитного супроводу дозволяють зменшити частку проблемної заборгованості, скоротити операційні витрати та прискорити ухвалення рішень. Водночас розвиток клієнтоорієнтованих підходів підсилює лояльність клієнтів і сприяє зростанню якісного кредитного портфеля. У результаті впровадження таких заходів зміцнює фінансову стійкість ПриватБанку та посилює його конкурентні позиції на ринку.

3. Порівняльний аналіз показує, що за умов активної цифровізації рентабельність портфеля може зрости до 10,5-11%, тоді як рівень NPL знижується до 8-9%, що формує найкраще співвідношення прибутковості й ризику. Базовий сценарій забезпечує помірний ефект: рентабельність на рівні 9-9,5% і NPL 10-11%, що відповідає поступовому впровадженню інновацій. Песимістичний сценарій демонструє зниження рентабельності до 7,5-8% та зростання NPL до 12-14%, що свідчить про підвищення кредитних ризиків у разі обмеженої модернізації. Загалом результати підтверджують, що

інтенсивність цифрових рішень прямо визначає якість портфеля: впровадження сучасних скорингових моделей, автоматизованих систем моніторингу та оптимізованих процесів здатне скоротити дефолти на 15-18% та зменшити витрати на 30-35%.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо удосконалення управління споживчим кредитуванням банку для покращення результативності його діяльності дозволило напрацювати наступні висновки і пропозиції:

1. Споживче кредитування є важливим драйвером економічного зростання, адже підтримує платоспроможний попит населення та розвиток роздрібного ринку. Цей сегмент характеризується високими ставками, спрощеними процедурами та значною часткою беззаставних кредитів, що підвищує ризики для кредиторів. Цифровізація сприяла швидкому поширенню онлайн-кредитів і сучасних скорингових систем, посилюючи конкуренцію між банками й FinTech-компаніями. Водночас макроекономічна нестабільність та ризики надмірної заборгованості населення підкреслюють потребу у відповідальному кредитуванні та більш прозорих фінансових практиках.

2. Управління ризиками у споживчому кредитуванні є критично важливим для фінансової стабільності банків, оскільки цей сегмент характеризується високою невизначеністю доходів позичальників та чутливістю до економічних змін. Сучасні скорингові моделі, аналіз кредитної історії та поведінкові характеристики суттєво підвищують точність прогнозування дефолтів. Диверсифікація портфеля, гнучкі ліміти, страхування та рання робота з проблемною заборгованістю дозволяють істотно знижувати рівень ризиків. Цифровізація та використання технологій штучного інтелекту підсилюють ефективність ризик-менеджменту, забезпечуючи швидке й точне прийняття рішень.

3. Ефективність споживчого кредитування необхідно оцінювати комплексно, враховуючи фінансові результати банку, рівень ризику та якість кредитного портфеля. Важливими є показники рентабельності, достатності процентної маржі та ймовірності дефолту позичальників. Також слід

оцінювати доступність кредитів для населення, прозорість умов і ефективність бізнес-процесів. Комплексна оцінка дозволяє підвищити фінансову стійкість банків і сприяє розвитку ринку споживчих кредитів.

4. АТ КБ «ПриватБанк» зберігає провідні позиції на ринку завдяки масштабній діяльності, високому рівню цифровізації та активному розвитку споживчого кредитування. Аналіз структури активів і кредитного портфеля підтверджує його стійкість та здатність ефективно працювати навіть у умовах воєнного стану. Використання сучасних скорингових технологій і розвинутої системи ризик-менеджменту забезпечує високу якість кредитного процесу та швидкість обслуговування клієнтів. У цілому ПриватБанк відіграє ключову роль у фінансовій системі країни, поєднуючи інноваційність і стабільність.

5. За 2020-2024 роки загальний кредитний портфель ПриватБанку зріс із 232772 млн. грн. до 283798 млн. грн. (21,92%), зокрема портфель фізичних осіб – з 53839 млн. грн. до 86675 млн. грн. (60,99%), а юридичних осіб – з 178933 млн. грн. до 197123 млн. грн. (10,17%). Частка споживчих кредитів у портфелі фізичних осіб зросла з 6,74% до 14,70%, а кредити на придбання автомобіля – з 0,07% до 3,09%, тоді як іпотечні кредити скоротилися з 9566 млн. грн. до 8559 млн. грн. (-10,53%). Зростання обсягів кредитів за кредитними картками з 40 609 млн грн до 62703 млн. грн. (54,41%) та переорієнтація на роздрібні продукти свідчать про диверсифікацію портфеля і підвищення доходності та фінансової стійкості банку.

6. Ефективність управління споживчим кредитуванням ПриватБанку за 2020-2024 роки підтверджується зростанням рентабельності кредитних операцій з 9,28% до 23,94% та збільшенням чистого процентного доходу з 21,6 млрд. грн. до 66,9 млрд. грн. Обсяги споживчих кредитів зросли з 3629 млн. грн. до 12738 млн. грн., переважно за рахунок низькоризикових позичальників (Stage 1), а резерви під очікувані збитки збільшилися майже удвічі – з 195 млн. грн. до 389 млн. грн., при цьому Stage 3 стабілізувалися на рівні 170 млн. грн. Динаміка прострочених кредитів демонструє зменшення

довгострокових прострочень (>361 днів) з 77,5% до 39,2% та контрольоване зростання середньострокових (181-360 днів) до 29,5%, що свідчить про ефективність управління кредитними ризиками.

7. Запровадження цифрових інструментів у споживчому кредитуванні кардинально підвищує ефективність управління кредитним процесом і якість обслуговування клієнтів. Використання великих даних, штучного інтелекту, мобільних застосунків і хмарних рішень сприяє швидшому ухваленню рішень, зниженню ризиків та оптимізації операційних витрат. Водночас цифровізація потребує модернізації інфраструктури, посилення кіберзахисту та підготовки персоналу. У цілому цифрові технології формують новий стандарт роботи банків і забезпечують стійкий розвиток кредитного ринку.

8. Запропоновані заходи демонструють, що підвищення ефективності споживчого кредитування можливе завдяки поєднанню цифрових технологій, удосконалених скорингових моделей та ризик-орієнтованого управління. Комплексна автоматизація процесів і цифровізація післякредитного супроводу дозволяють зменшити частку проблемної заборгованості, скоротити операційні витрати та прискорити ухвалення рішень. Водночас розвиток клієнтоорієнтованих підходів підсилює лояльність клієнтів і сприяє зростанню якісного кредитного портфеля. У результаті впровадження таких заходів зміцнює фінансову стійкість ПриватБанку та посилює його конкурентні позиції на ринку.

9. Оптимістичний сценарій демонструє найкращі результати, підвищуючи рентабельність до 10,5-11% та знижуючи NPL до 8-9% завдяки комплексній цифровізації та модернізації скорингу. Базовий сценарій забезпечує помірний ефект із рентабельністю 9-9,5% і NPL 10-11%, тоді як песимістичний варіант знижує рентабельність до 7,5-8% та підвищує частку проблемних кредитів до 12-14%. Загалом аналіз підтверджує, що інтенсивність цифрових рішень прямо визначає якість портфеля, скорочуючи дефолти на 15-18% та операційні витрати на 30-35%.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрес О., Дубинецька П., Содома Р. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>
2. Азарова В.А., Олехнович Л.В. Управління кредитним портфелем комерційних банків в сучасних умовах. *Креативний простір*. 2021. № 5. С.32-33.
3. Андрущак Є.М., Дропа Я.Б., Остасюк Т.О. Аналіз ризику кредитного портфеля банків України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2881/2917>
4. Антипенко Н.В., Охріменко В.В. Аналіз кредитного портфеля комерційних банків України у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12(1). С. 5-8.
5. Асоціація українських банків. Аналітика. URL: <https://aub.org.ua/index.php/analitika-aub>
6. Банківські операції і технології : навч.-метод. посіб. / уклад.: О.М. Гладчук, М.Г. Марич, А.В. Марич, М.П. Федішин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 254 с.
7. Береславська О., Кондаурова Д. Фінансова стійкість банків України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2(53). С. 536-542.
8. Варцаба В.І. Проблеми та напрями підвищення якості кредитних портфелів українських банків у реаліях часу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 98-104.
9. Водолазська О.А., Таран Т.В. Вплив кредитування на доходність банків в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.71>

10. Волкова Н.І., Статкевич Г.В. Розвиток споживчого кредитування в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 106-111.
11. Волкова Н.І., Шпунярська Т.І. Оцінка якості кредитного портфеля в умовах сучасних викликів. *Modern economics*. 2023. № 42. С. 27-34.
12. Давимука О. Проблеми та перспективи появи ринку р2р-кредитування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1(63). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).210-214](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).210-214)
13. Демківський Є.О., Демківська Т.І. Прогнозування дохідності банківських продуктів. *Інформаційні технології в науці, виробництві та підприємстві*. 2022. № 2(38). С. 127-130.
14. Деркач Ю.Б., Заєць Д.В. Банківське споживче кредитування: тенденції розвитку в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4. С. 46-54.
15. Дробязко А.О., Камінська О.С., Борщук О.С. Кредитний портфель українських банків: аналіз впливу воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. №7. С. 99-112.
16. Дубина М., Кравченко А. Сутність ринку незабезпеченого споживчого кредитування, його структура та особливості функціонування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 165-175.
17. Жарікова О.Б., Пащенко О.В., Гребенюк Т.А. Ринок іпотечної нерухомості: кредитування домогосподарств комерційними банками України під час воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Vol. 15, № 1. С. 110-124.
18. Забаштанська Т.В., Тарасенко О.О., Попов С.В. Вплив маркетингових інструментів на розвиток споживчого кредитування в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 484-502.
19. Затворницький К. Роль фінансового прогнозування у формуванні оптимальних кредитних портфелів українських банків. *Облік і фінанси*. 2025. № 1. С. 40-48.

20. Іващенко А.Г., Городецька Т.Б., Мелешкевич С.О. Огляд сучасного стану споживчого кредитування у комерційних банках України та його організаційно-економічне забезпечення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №12. С. 22-28.

21. Ірулевич Д.П. Особливості кредитного портфелю банків в умовах фінансової нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 10. С. 15-23.

22. Клименко О.М., Мала С.І., Путінцев А.В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73), № 1. С. 62-66.

23. Комліченко О.О., Ротань Н.В. Модель структури кредитного портфеля та її вплив на ефективність діяльності банку. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 103-110.

24. Король С.В., Смицнюк О.Р. Кредитний портфель комерційного банку: суть та особливості формування оптимальної структури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2. С. 119-130.

25. Косова Т.Д., Куцев О.О. Теоретико-прикладні засади ризик-орієнтованого управління банківським кредитуванням фізичних осіб. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 87-93.

26. Котенко У.М. Трансформація банківського споживчого кредитування в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4502>

27. Кравченко А. Компаративний аналіз розвитку незабезпеченого споживчого кредитування в країнах Східної Європи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 139-150.

28. Криховецька З.М., Кропельницька С.О., Кохан І.В. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського споживчого кредитування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 67-75.

29. Крупка М.І., Ванькович Д.В., Кульчицький М.І. Банківське кредитування пріоритетних галузей економіки в механізмі реалізації фінансової політики України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3557/3489>

30. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Розвиток ринку споживчого кредитування в умовах воєнного стану. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 156-165.

31. Лобко О., Мурашківська І. Система банківського кредитування домогосподарств: сутність та особливості функціонування в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 289-305.

32. Марченко О.В., Петрикiва О.С., Коробко К.О. Мінімізація кредитного ризику та підвищення якості кредитного портфеля банку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 205-210.

33. Моташко Т.П., Перхайло С. П. Банківське споживче кредитування в Україні в умовах війни: сучасні тренди та ризики контрагентів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 176-185.

34. Мурашківська І., Барилко А. Теоретичні положення здійснення банківського кредитування домогосподарств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4. С. 325-337.

35. Олексюк О. Диверсифікація кредитного портфелю в розрізі секцій економіки як інструмент підвищення його якості. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 106-114.

36. Островська Н.С. Моделювання ефективності управління кредитним портфелем. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 89-101.

37. Островська Н.С. Особливості формування кредитної політики та кредитного портфеля комерційного банку в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 214-220.

38. Офіційний веб-сайт Незалежної асоціації банків України. URL: <https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html>
39. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua>
40. Про споживче кредитування: Закон України від 15.11.2016 р. № 1734VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text>
41. Роговий А., Євтушенко Ю. Розвиток банківського кредитування домогосподарств в умовах цифрової трансформації ринку фінансових послуг та макроекономічної нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 238-248.
42. Самарічева Т.А., Шпуганич А.В. Оцінка ефективності управління кредитним портфелем банку: теорія та практика. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 126-131.
43. Статистика фінансового сектору. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>
44. Тарасенко А.В., Пентелейчук М.Г., Белінський Ю.А. Сучасний стан розвитку споживчого кредитування в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2024.
45. Халатур С., Масюк Ю., Заїка К. Фінансовий інжиніринг в процесі управління активними операціями комерційного банку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 14-18.
46. Халатур С.М., Андрейцев В.С. Фінансова стабільність банку через призму стратегічного управління кредитним портфелем. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 137-141.
47. Халатур С.М., Бровко Л.І., Філюк С.А. Ризик-орієнтований підхід до кредитування фізичних осіб: мінімізація ризиків для фінансової безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 115-122.
48. Халатур С.М., Водолазська О.А., Солодовникова І.Л., Титаренко А.В. Менеджмент формування кредитної політики комерційного банку в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С.40-45. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/973>

49. Халатур С.М., Сіренко Н.М., Мікуляк К.А. Цифрові технології організації обліку в банках. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №11. С. 63-66.

50. Харабара В.М., Грешко Р.І., Харабара В.І. Споживчий кредит у доходах домогосподарств України. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1697>

51. Харченко Ю.А. Моделювання багатокритеріальної оптимізації кредитного портфеля банку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 47. С. 78-84.

52. Шалигіна І. Кредитний портфель українських банків під час війни: ефективне формування та мінімізація ризиків. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 186-194.

53. Яковлев В.І., Ткаченко М.І. Дослідження впливу сучасної державної грошово-кредитної політики на кредитний потенціал банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4837>

54. Ясіновська І.Ф., Шеремета Л.М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 237-246.

55. Iorgachova M., Kovalova O. Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market, *Economic Forum*. 2025. Vol. 15, Iss. 1. Pp. 8-24

56. Khalatur S. The impact of nanotechnological innovations on the competitiveness of the global market. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2024. № 328(2). Pp. 434-439.

57. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6(59). Pp. 136-150.



## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

План заходів щодо підвищення ефективності споживчого кредитування  
ПриватБанку (базовий сценарій)

№	Заходи / рекомендації	Поточний стан (2024-2025 рр.)	Цільовий результат (базовий сценарій)
1	Удосконалення скорингової моделі із включенням поведінкових та транзакційних даних	Частка ринку в кредитуванні фізосіб $\approx$ 35%	Зниження частки дефолтів за новими кредитами на 10%
2	Скорочення часу ухвалення рішення через повну автоматизацію “типових” заявок	Онлайн-скоринг працює, але частина заявок обробляється вручну	Зменшення середнього часу до 2 хв.
3	Впровадження системи раннього виявлення ризиків (Early Warning System)	Кредитний портфель фізичних осіб зростає, але ризики нестабільні	Зменшення приросту NPL на 8-10%
4	Створення продуктових лінійок для різних сегментів споживачів	ПриватБанк має універсальні продукти споживчого кредитування	Зростання кількості нових клієнтів на 15%
5	Оптимізація документообігу та цифрових договорів	Наявні цифрові сервіси, але залишаються паперові етапи	Зменшення операційних витрат на 20%
6	Програма реструктуризації для споживчих позичальників	Частина портфеля ускладнена через воєнні ризики	Скорочення прострочень на 7%
7	Підсилення омніканальної комунікації з позичальниками	Широка клієнтська база, розвинені додатки	Підвищення своєчасності платежів на 5-7%

Таблиця А.2

План заходів щодо підвищення ефективності споживчого кредитування  
ПриватБанку (оптимістичний сценарій)

№	Заходи / рекомендації	Поточний стан (2024-2025 рр.)	Цільовий результат (оптимістичний сценарій)
1	Розширений AI-скоринг із підключенням зовнішніх баз даних (електронні чеки, телеком-аналітика, open banking)	Банк уже має власні скорингові моделі	Зниження дефолтів на 15-18%
2	Повністю автоматизований процес “кредит за хвилину”	Часткова автоматизація вже працює	Скорочення часу ухвалення рішення до 30-40 секунд
3	Модуль прогнозування ризику на основі машинного навчання	Ведеться класичний моніторинг	Зниження частки NPL у портфелі фізичних осіб на 12-14%
4	Масштабна персоналізація пропозицій (таргетинг у застосунку Приват24)	Продукти є універсальними	Зростання кількості нових клієнтів на 25-30%
5	Повна цифровізація кредитного документообігу	Частково цифрово	Оптимізація витрат на 30-35%
6	Динамічні умови реструктуризації на основі доходів клієнта, що змінюються	Працюють стандартні програми	Зменшення простроченої заборгованості на 12-15%
7	CRM-система з автоматичною генерацією нагадувань, гейміфікацією та диференційованими мотиваційними програмами	Наявна CRM, але без розширених сценаріїв	Підвищення своєчасності платежів на 10-12%

Таблиця А.3

План заходів щодо підвищення ефективності споживчого кредитування  
ПриватБанку (песимістичний сценарій)

№	Заходи / рекомендації	Поточний стан (2024-2025 рр.)	Очікуваний результат (песимістичний сценарій)
1	Удосконалення скорингу, але з обмеженою можливістю впровадження нових джерел даних через технічні чи регуляторні обмеження	Потужні існуючі моделі, потреба в оновленні	Зниження дефолтів лише на 3-5%, можливе тимчасове зростання NPL
2	Часткова автоматизація ухвалення рішення без повного переходу на AI-моделі	Наявні процеси потребують оптимізації	Скорочення часу ухвалення рішення до 4-5 хв, частина заявок і надалі обробляється вручну
3	Обмежений посткредитний моніторинг через нестачу ресурсів та зростання навантаження на персонал	Моніторинг здійснюється, але не завжди оперативно	Приріст NPL знижується лише на 2-3%, можливе перевищення нормативів ризику
4	Часткове оновлення продуктового ряду без масштабної сегментації клієнтів	Доступні базові продукти	Приріст кількості нових позичальників не перевищує 5%, частина клієнтів переходить до конкурентів
5	Повільна цифровізація документообігу через технічні затримки	Потрібні значні інвестиції	Зменшення операційних витрат не перевищує 10%, бюрократичні етапи зберігаються
6	Реструктуризація кредитів впроваджується, але за консервативними схемами	Значна частка постраждалих позичальників	Зниження прострочень лише на 3-4%, ризик подальшого зростання боргового навантаження
7	Комунікація з клієнтами залишається фрагментованою (обмежене використання CRM та нагадувань)	Наявна CRM, але без розширених функцій	Підвищення своєчасності платежів тільки на 2-3%, низький ефект від утримання клієнтів