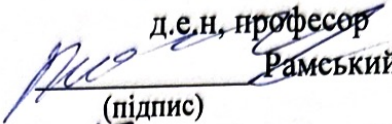


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

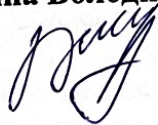
«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри фінансів
д.е.н., професор

Рамський А.Ю.
(підпис)
«15» травня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «**ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ У СФЕРІ ФІНАНСУВАННЯ**
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»

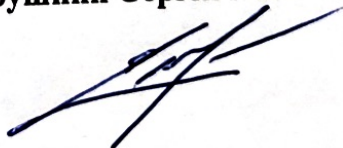
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
072.00.01 «Фінанси і кредит»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Кваліфікація: Бакалавр фінансів, банківської справи та страхування

Виконала
студентка групи ФіКб-1-22-4.0д
Волощук Анна Володимирівна



Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Обушний Сергій Миколайович

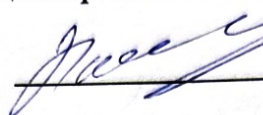


КИЇВ – 2026

**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра фінансів**

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри фінансів,
доктор економічних наук, професор

 Рамський А.Ю.

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
студентці групи ФіК6-1-22-4.0д**

**ВОЛОЩУК АННІ ВОЛОДИМИРІВНІ
Тема «ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ У СФЕРІ ФІНАНСУВАННЯ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»**

1. Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти України; статистика НБУ; фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр.; дані Міністерства фінансів України, Фонду розвитку підприємництва, наукові праці та власні розрахунки автора.

2. Основні завдання: розкрити сутність МСБ як об'єкта банківського фінансування; систематизувати банківські інструменти підтримки МСБ; дослідити світові тенденції фінансування малого підприємництва; проаналізувати діяльність АТ «Ощадбанк» і його кредитний портфель МСБ; оцінити роль програми «Доступні кредити 5-7-9 %»; обґрунтувати напрями вдосконалення фінансування МСБ.

3. Пояснювальна записка: містить теоретичне обґрунтування фінансування МСБ, аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» у сфері кредитування підприємств і практичні рекомендації щодо цифровізації, ризик-менеджменту та розвитку банківського обслуговування МСБ.

4. Графічні матеріали: таблиці класифікації МСБ і банківських інструментів; графіки динаміки активів, кредитного портфеля та портфеля ММСБ АТ «Ощадбанк»; розрахункові таблиці; матриця ризиків; таблиця практичних рекомендацій.

5. Додатки: вихідні фінансові показники АТ «Ощадбанк»; розрахунки темпів приросту та частки портфеля ММСБ; графіки динаміки показників; умови програми «Доступні кредити 5-7-9 %»; матриця ризиків; практичні рекомендації; порівняння з ринковими тенденціями.

6. Строк подання роботи на кафедру

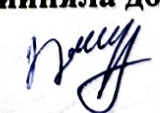
«15» травня 2026 р.

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Обушний Сергій Миколайович



Завдання прийняла до виконання


« 15 » вересня 2026 р.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

студентки групи ФіК6-1-22-4.0д

ВОЛОЩУК АННА ВОЛОДИМИРІВНА
Тема «ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ У СФЕРІ ФІНАНСУВАННЯ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»

№ зп	Види роботи, завдань, заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Постановка задачі. Предмет, мета, завдання	01.09.2025 - 15.09.2025	виконано
2	Робота з джерелами за темою роботи	16.09.2025 - 30.10.2025	виконано
3	Визначення змісту кваліфікаційної роботи	01.11.2025 - 15.11.2025	виконано
4	Теоретико-методологічний розділ: фінансування МСБ, банківські інструменти, світові тенденції	16.11.2025 - 15.12.2025	виконано
5	Дослідницько-аналітичний розділ: АТ «Ощадбанк», кредитний портфель МСБ, програма «5-7-9 %»	16.12.2025 - 31.01.2026	виконано
6	Проектно-рекомендаційний розділ: цифровізація, ризик-менеджмент, повоєнне відновлення	01.02.2026 - 31.03.2026	виконано
7	Висновки	01.04.2026 - 10.04.2026	виконано
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	11.04.2026 - 30.04.2026	виконано
9	Подання роботи на відгук	01.05.2026 - 10.05.2026	виконано
10	Рецензування	11.05.2026 - 20.05.2026	виконано
11	Підготовка до захисту	21.05.2026 - 10.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

«Затверджую»
Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Обушний Сергій Миколайович



Індивідуальний план склала
Волощук Анна Володимирівна



«15» вересня 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Волощук А. В. Діяльність банків у сфері фінансування малого та середнього бізнесу.

Кваліфікаційна робота: 102 с., 4 рис., 21 табл., 54 посилання.

Актуальність: В умовах воєнної та макроекономічної нестабільності малий та середній бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні зайнятості, розвитку конкуренції, підтримці локальних економік і відновленні підприємницької активності. Банківське фінансування, зокрема за участю державних програм підтримки, є одним із ключових механізмів збереження та розвитку суб'єктів МСБ.

Об'єкт дослідження: процес фінансово-кредитного обслуговування малого та середнього бізнесу банківськими установами.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади діяльності АТ «Ощадбанк» у сфері фінансування малого та середнього бізнесу з урахуванням сучасних цифрових технологій, державної підтримки та системи управління кредитними ризиками.

Мета роботи: проаналізувати теоретичні та практичні засади діяльності банків у сфері фінансування малого та середнього бізнесу, оцінити ефективність кредитування МСБ на прикладі АТ «Ощадбанк» та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення банківського обслуговування підприємців.

Завдання:

1. Розкрити економічну сутність малого та середнього бізнесу як об'єкта банківського фінансування.
2. Систематизувати основні банківські інструменти та методи підтримки суб'єктів МСБ.
3. Дослідити світові тенденції фінансування малого підприємництва.
4. Проаналізувати діяльність АТ «Ощадбанк» та динаміку його кредитного портфеля МСБ за 2022–2024 рр.
5. Оцінити роль державних програм підтримки бізнесу, зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9 %».
6. Обґрунтувати напрями вдосконалення банківського фінансування МСБ через цифровізацію, оптимізацію ризик-менеджменту та розвиток банківського обслуговування у період повоєнного відновлення.

У роботі досліджено теоретичні основи фінансування малого та середнього бізнесу, охарактеризовано банківські інструменти підтримки МСБ, проаналізовано діяльність АТ «Ощадбанк» у сфері кредитування підприємців та його участь у державних програмах підтримки бізнесу. Особливу увагу приділено цифровізації банківських процесів, автоматизованому скорингу, FinTech-рішенням, оцінці кредитоспроможності позичальників і мінімізації кредитних ризиків.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності кредитного процесу, удосконалення системи ризик-менеджменту, розвиток цифрових сервісів і розширення банківського обслуговування малого та середнього бізнесу в Україні.

Результати дослідження можуть бути використані банківськими установами, фінансовими менеджерами, підприємцями та фахівцями у сфері банківського кредитування для вдосконалення механізмів фінансування МСБ.

Ключові слова: малий та середній бізнес, банківське фінансування, кредитування, АТ «Ощадбанк», державні програми підтримки, «Доступні кредити 5-7-9 %», цифровізація, FinTech, ризик-менеджмент, кредитоспроможність.

ABSTRACT

Voloshchuk A. V. Banks' Activities in Financing Small and Medium-Sized Businesses.

Qualification work: 102 pages, 4 figures, 21 tables, 54 references.

Relevance: In the conditions of wartime and macroeconomic instability, small and medium-sized businesses play an important role in ensuring employment, developing competition, supporting local economies, and restoring entrepreneurial activity. Bank financing, particularly with the participation of government support programs, is one of the key mechanisms for preserving and developing SMEs.

Object of research: the process of financial and credit servicing of small and medium-sized businesses by banking institutions.

Subject of research: theoretical, methodological, and practical principles of JSC Oschadbank's activities in financing small and medium-sized businesses, considering modern digital technologies, government support, and credit risk management.

Purpose of the work: to analyse the theoretical and practical foundations of banks' activities in financing small and medium-sized businesses, assess the effectiveness of SME lending using JSC Oschadbank as an example, and develop practical recommendations for improving banking services for entrepreneurs.

Tasks:

1. Define the economic essence of small and medium-sized businesses as an object of bank financing.
2. Systematize the main banking instruments and methods of supporting SMEs.
3. Examine global trends in small business financing.
4. Analyse the activities of JSC Oschadbank and the dynamics of its SME loan portfolio for 2022–2024.
5. Assess the role of government business support programs, particularly the «Affordable Loans 5-7-9%» program.
6. Substantiate directions for improving SME bank financing through digitalization, risk management optimization, and development of banking services during the post-war economic recovery period.

The qualification work examines the theoretical foundations of financing small and medium-sized businesses, describes banking instruments for SME support, analyses JSC Oschadbank's activities in lending to entrepreneurs, and evaluates its participation in government business support programs. Attention is paid to the digitalization of banking processes, automated scoring, FinTech solutions, borrower creditworthiness assessment, and minimization of credit risks.

The proposed recommendations are aimed at improving the efficiency of the credit process, enhancing the risk management system, developing digital services, and expanding banking services for small and medium-sized businesses in Ukraine.

The research results can be used by banking institutions, financial managers, entrepreneurs, and specialists in bank lending to improve mechanisms for financing SMEs.

Keywords: *small and medium-sized businesses, bank financing, lending, JSC Oschadbank, government support programs, Affordable Loans 5-7-9%, digitalization, FinTech, risk management, creditworthiness.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Економічна сутність малого та середнього бізнесу як специфічного об'єкта банківського фінансування.....	11
1.2. Система банківських інструментів та методів підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу.....	15
1.3. Світові тренди та моделі управління банківським капіталом у сегменті малого підприємництва.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В АТ «ОЩАДБАНК».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності банку та аналіз його кредитного портфеля малого та середнього бізнесу.....	31
2.2. Управління процесом кредитування та оцінка кредитоспроможності позичальників сектору малого та середнього бізнесу.....	37
2.3. Роль банку в реалізації державних програм підтримки бізнесу (на прикладі програми «Доступні кредити 5-7-9%»).....	44
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	54
3.1. Диджиталізація банківських процесів та впровадження FinTech-рішень для малого бізнесу.....	54
3.2. Оптимізація системи ризик-менеджменту в умовах макроекономічної нестабільності.....	61
3.3. Перспективи розвитку банківського обслуговування малого та середнього бізнесу у період повоєнного відновлення економіки.....	69
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Малий та середній бізнес є важливою складовою економічного розвитку, зайнятості населення, формування конкурентного середовища та забезпечення гнучкості національної економіки. В умовах повномасштабної війни значення малого та середнього бізнесу особливо зросло, оскільки саме цей сектор часто швидше адаптується до змін ринку, відновлює діяльність після кризових ситуацій, підтримує локальні економіки та забезпечує населення товарами й послугами.

Водночас суб'єкти малого та середнього бізнесу стикаються з низкою фінансових обмежень, серед яких найбільш суттєвими є нестача оборотного капіталу, обмежена заставна база, зростання вартості ресурсів, погіршення платоспроможності контрагентів і підвищення кредитних ризиків. За таких умов банківське фінансування, зокрема за участю державних програм підтримки, є одним із ключових механізмів збереження та розвитку підприємницької діяльності.

Особливої актуальності набуває дослідження діяльності банків у сфері фінансування малого та середнього бізнесу на прикладі АТ «Ощадбанк», який є одним із системно важливих державних банків України та бере активну участь у кредитуванні мікро-, малого та середнього бізнесу, реалізації державних програм підтримки підприємництва, партнерських програм і цифрових банківських сервісів. Аналіз діяльності цього банку дає змогу оцінити не лише загальні тенденції кредитування МСБ, а й практичні механізми організації фінансування бізнесу в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

Сучасний етап розвитку банківського сектору потребує поєднання традиційних кредитних продуктів із цифровими фінансовими технологіями, автоматизованим скорингом, аналізом транзакційних даних, онлайн-заявками, дистанційним обслуговуванням і системами раннього виявлення кредитних ризиків. Тому дослідження банківського фінансування малого та середнього

бізнесу має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки дає змогу визначити напрями підвищення ефективності роботи банку з підприємцями.

Мета дослідження — проаналізувати теоретичні та практичні засади діяльності банків у сфері фінансування малого та середнього бізнесу, оцінити ефективність кредитування МСБ на прикладі АТ «Ощадбанк» та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення банківського обслуговування підприємців із урахуванням цифровізації, ризик-менеджменту та державних програм підтримки.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

1. розкрити економічну сутність малого та середнього бізнесу як специфічного об'єкта банківського фінансування;
2. систематизувати основні банківські інструменти та методи фінансової підтримки суб'єктів МСБ;
3. дослідити світові тенденції фінансування малого підприємництва, зокрема цифровий скоринг, відкритий банкінг, FinTech-рішення, гарантійні механізми та ESG-фінансування;
4. надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Ощадбанк»;
5. проаналізувати динаміку кредитного портфеля банку та портфеля мікро-, малого і середнього бізнесу за 2022–2024 рр.;
6. здійснити власні розрахунки темпів приросту основних фінансових показників, частки ММСБ у кредитах юридичних осіб та структури кредитного портфеля;
7. порівняти динаміку фінансування МСБ в АТ «Ощадбанк» із загальними тенденціями банківського сектору України;
8. оцінити роль державних програм, зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9%», у підтримці фінансування малого та середнього бізнесу;
9. обґрунтувати практичні рекомендації щодо цифровізації кредитного процесу, оптимізації ризик-менеджменту та розвитку банківського обслуговування МСБ у період повоєнного відновлення економіки.

Об'єктом дослідження є процес фінансово-кредитного обслуговування малого та середнього бізнесу банківськими установами.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади діяльності АТ «Ощадбанк» у сфері фінансування малого та середнього бізнесу з урахуванням сучасних цифрових технологій, державної підтримки та системи управління кредитними ризиками.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод логічного узагальнення застосовано для розкриття теоретичних основ фінансування малого та середнього бізнесу. Метод систематизації використано для групування банківських інструментів підтримки МСБ. Фінансовий і статистичний аналіз застосовано для оцінки основних показників діяльності АТ «Ощадбанк». Структурно-динамічний аналіз використано для дослідження змін у кредитному портфелі банку та визначення частки ММСБ у кредитах юридичних осіб. Метод порівняння застосовано для зіставлення показників АТ «Ощадбанк» із тенденціями банківського сектору України. Графічний метод використано для наочного подання динаміки фінансових показників, а розрахунково-аналітичний метод — для визначення темпів приросту, структури портфеля, оцінки ризиків та ефективності запропонованих рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Національного банку України, офіційна фінансова звітність АТ «Ощадбанк», дані Міністерства фінансів України, інформація Фонду розвитку підприємництва щодо державних програм підтримки бізнесу, офіційні повідомлення АТ «Ощадбанк», аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також власні розрахунки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо цифровізації кредитного процесу, удосконалення оцінки кредитоспроможності позичальників, розвитку системи

раннього виявлення ризиків і підвищення ефективності державних та партнерських програм можуть бути використані АТ «Ощадбанк» та іншими банківськими установами для покращення роботи з клієнтами сегменту малого та середнього бізнесу.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи фінансування малого та середнього бізнесу, систему банківських інструментів підтримки МСБ та світові тенденції управління банківським капіталом у цьому сегменті. У другому розділі проаналізовано діяльність АТ «Ощадбанк», динаміку його кредитного портфеля, організацію кредитування МСБ та участь банку в державних програмах підтримки бізнесу. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення банківського фінансування МСБ, зокрема через цифровізацію кредитного процесу, оптимізацію ризик-менеджменту та розвиток банківського обслуговування підприємців у період повоєнного відновлення економіки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1. Економічна сутність малого та середнього бізнесу як специфічного об'єкта банківського фінансування.

Дослідження діяльності банків у сфері фінансування малого та середнього бізнесу потребує насамперед чіткого розуміння економічної природи цього сегмента. Малий та середній бізнес (далі - МСБ) доцільно розглядати не лише як сукупність підприємств певного розміру, а як особливу групу суб'єктів господарювання, що характеризується гнучкістю, високою адаптивністю до ринкових змін, обмеженим доступом до власного капіталу та значною залежністю від зовнішнього фінансування. Саме тому МСБ є важливим об'єктом банківського менеджменту, адже банки не тільки забезпечують підприємців кредитними ресурсами, а й впливають на їхню платоспроможність, інвестиційну активність і здатність підтримувати безперервність операційної діяльності.

Законодавче визначення МСБ в Україні ґрунтується на кількісних критеріях, закріплених у Господарському кодексі України. Основними параметрами класифікації є середня кількість працівників за звітний період і річний дохід від будь-якої діяльності, визначений в еквіваленті євро за середньорічним курсом Національного банку України [1]. Такий підхід забезпечує формальне розмежування мікро-, малих, середніх і великих підприємств, що має значення для статистичного обліку, державної підтримки, податкового адміністрування та банківського аналізу клієнтів.

Таблиця 1.1

Критерії класифікації суб'єктів малого та середнього підприємництва

Категорія суб'єкта господарювання	Середня кількість працівників за звітний період	Річний дохід від будь-якої діяльності
Мікропідприємництво	до 10 осіб включно	до 2 млн євро включно
Мале підприємництво	до 50 осіб включно	до 10 млн євро включно
Середнє підприємництво	понад межі малого бізнесу, але не більше 250 осіб	понад межі малого бізнесу, але не більше 50 млн євро

Джерело: складено автором за даними [1].

Наведені критерії є необхідними, проте для банку вони не є достатніми. З позиції банківського менеджменту МСБ виступає не просто клієнтською групою з обмеженими масштабами діяльності, а специфічним об'єктом фінансування, який поєднує риси корпоративного і роздрібного сегментів. З одного боку, суб'єкти МСБ здійснюють підприємницьку діяльність, формують виручку, мають господарські договори, персонал, активи та зобов'язання. З іншого боку, їхня фінансова поведінка часто залежить від власника або невеликої управлінської команди, а бізнес-модель може бути менш формалізованою, ніж у великих корпорацій.

Економічна роль МСБ полягає у створенні робочих місць, розвитку конкуренції, насиченні ринку товарами і послугами, підтриманні локальних економік та швидкій адаптації до змін попиту. За оцінками Світового банку, малі та середні підприємства становлять близько 90 % усіх підприємств і забезпечують понад половину зайнятості у світі [4]. Для України значення МСБ додатково посилюється умовами воєнного стану, оскільки саме невеликі підприємства часто швидше відновлюють діяльність після втрати ринків, релокації, пошкодження активів або порушення логістичних ланцюгів.

Особливість МСБ як банківського клієнта полягає у тому, що потреба у фінансуванні виникає не лише для довгострокових інвестицій, а й для забезпечення повсякденної операційної стабільності. Підприємцям потрібні кошти для поповнення оборотного капіталу, закупівлі сировини та товарів, покриття касових розривів, виплати заробітної плати, сплати податків, модернізації обладнання, цифровізації бізнес-процесів та виходу на нові ринки. Отже, банківське фінансування для МСБ виконує не тільки інвестиційну, а й стабілізаційну функцію.

Водночас кредитування МСБ пов'язане з підвищеним рівнем ризику для банку. Першим ключовим ризиком є інформаційна асиметрія. Багато малих підприємств використовують спрощену систему обліку та оподаткування, мають обмежений обсяг фінансової звітності або коротку кредитну історію. У таких умовах банку складніше оцінити реальну прибутковість, боргове

навантаження та стійкість грошових потоків позичальника. Саме тому класичний аналіз балансу і звіту про фінансові результати дедалі частіше доповнюється аналізом руху коштів за рахунками, податкової дисципліни, даних відкритих державних реєстрів, поведінкових показників клієнта та історії розрахунків з контрагентами.

Другим важливим ризиком є дефіцит ліквідного забезпечення. Значна частина підприємств МСБ працює у сфері послуг, торгівлі, ІТ, креативних індустрій або електронної комерції, де основним активом є не нерухомість чи виробниче обладнання, а знання, клієнтська база, бренд, програмні рішення або ділова репутація. Такі активи складно прийняти у заставу та швидко реалізувати у разі дефолту позичальника. Унаслідок цього банк змушений активніше застосовувати альтернативні підходи до оцінки кредитоспроможності, зокрема кредитування на основі прогнозованих грошових потоків, поручительства, банківські гарантії, факторинг, лізинг або участь у державних гарантійних програмах.

Третім ризиком є висока волатильність доходів МСБ. Невеликі підприємства зазвичай мають менший запас фінансової міцності, ніж великі компанії, тому сильніше реагують на зміну попиту, інфляційний тиск, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоресурсів, перебої з постачанням або зміну регуляторних умов. У періоди макроекономічної нестабільності це підвищує ймовірність прострочення платежів за кредитом. Для банку це означає необхідність не лише ретельно оцінювати позичальника на етапі видачі кредиту, а й постійно здійснювати післякредитний моніторинг.

Четвертим аспектом є операційна вартість обслуговування цього сегмента. Кредити МСБ зазвичай є меншими за обсягом, ніж корпоративні кредити, проте потребують майже повного циклу банківської перевірки: ідентифікації клієнта, аналізу документів, оцінки бізнес-моделі, перевірки забезпечення, формування кредитної справи та моніторингу виконання зобов'язань. Якщо ці процеси залишаються повністю ручними, кредитування малого бізнесу може бути для банку менш рентабельним. Тому цифровізація кредитного процесу,

автоматизований скоринг і стандартизація типових продуктів є не додатковою опцією, а передумовою ефективної роботи банку з МСБ.

З огляду на зазначені особливості, у банківській практиці МСБ потребує окремої моделі управління кредитним ризиком. Відповідно до підходів Національного банку України, банки мають визначати розмір кредитного ризику за активними операціями з урахуванням фінансового стану боржника, стану обслуговування боргу, забезпечення та інших факторів, що впливають на ймовірність виконання зобов'язань [3]. Для МСБ це означає, що рішення про фінансування має базуватися не лише на формальній відповідності підприємства критеріям розміру, а й на реальній здатності генерувати достатній грошовий потік для обслуговування боргу.

При цьому МСБ не слід розглядати виключно як ризиковий сегмент. Для банку він має значний комерційний потенціал. По-перше, кредитний портфель МСБ є більш диверсифікованим порівняно з портфелем великих корпоративних позичальників, оскільки ризик розподіляється між значною кількістю клієнтів різних галузей. По-друге, обслуговування підприємців створює можливості для крос-продажу інших банківських продуктів: розрахунково-касового обслуговування, еквайрингу, зарплатних проєктів, депозитів, валютних операцій, лізингу, факторингу та гарантій. По-третє, успішний малий бізнес із часом може перетворитися на середній або великий, тому рання співпраця з підприємцем формує довгострокову клієнтську базу банку.

Значення банківського кредитування для розвитку МСБ проявляється у кількох напрямках. По-перше, кредит дає змогу підприємствам прискорити оборот капіталу та уникати зупинки діяльності через тимчасовий дефіцит ліквідності. По-друге, інвестиційні кредити забезпечують оновлення основних засобів, впровадження нових технологій і підвищення продуктивності праці. По-третє, фінансування оборотного капіталу дозволяє розширювати обсяги продажів, працювати з більшими партіями товарів і виконувати контракти з відтермінуванням платежу. По-четверте, доступ до банківських ресурсів

підвищує фінансову дисципліну підприємства, оскільки вимагає системного обліку, прозорості грошових потоків і прогнозування майбутніх доходів.

Міжнародна практика підтверджує, що проблема доступу МСБ до фінансування є системною. OECD у дослідженні щодо фінансування МСБ наголошує, що умови кредитування малих і середніх підприємств залежать не лише від попиту на кредити, а й від вартості ресурсів, банківських вимог до забезпечення, державних гарантійних механізмів та розвитку альтернативних фінансових інструментів [5]. Це свідчить про те, що ефективна підтримка МСБ неможлива лише через збільшення обсягів кредитування. Вона потребує поєднання банківських продуктів, державної підтримки, цифрових технологій і якісного ризик-менеджменту.

Отже, економічна сутність МСБ як об'єкта банківського фінансування полягає у поєднанні високої суспільно-економічної значущості цього сегмента з підвищеними кредитними, інформаційними та операційними ризиками для банку. МСБ є джерелом зайнятості, конкуренції та інновацій, однак його розвиток значною мірою залежить від доступу до зовнішніх фінансових ресурсів. Для банків це означає необхідність формування спеціалізованої моделі обслуговування, яка поєднує класичний фінансовий аналіз, оцінку грошових потоків, цифровий скоринг, гнучкі кредитні продукти та постійний моніторинг ризиків. Саме така модель створює основу для подальшого розгляду системи банківських інструментів і методів підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу.

1.2. Система банківських інструментів та методів підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Формування ефективної політики банківського менеджменту щодо суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ) базується не лише на наданні окремого кредитного продукту, а на побудові системи фінансової підтримки, що відповідає розміру бізнесу, циклу його грошових потоків, рівню ризику та цільовому призначенню залучених коштів. У практиці банківського

обслуговування МСБ така система охоплює пряме кредитування, квазікредитні інструменти, документарні операції, державні програми підтримки та цифрові кредитні продукти. Їх поєднання дає змогу підприємству забезпечити поточну ліквідність, профінансувати інвестиційні потреби, зменшити платіжні ризики та підвищити фінансову стійкість.

Особливість банківської підтримки МСБ полягає в тому, що ці клієнти зазвичай мають менший обсяг власного капіталу, обмежену заставну базу, нерівномірні надходження виручки та вищу залежність від кон'юнктури ринку. Тому банк, працюючи з таким сегментом, має одночасно вирішувати два завдання: забезпечувати доступність фінансування для підприємця та контролювати кредитний ризик відповідно до вимог банківського регулювання [3]. У цьому контексті фінансові інструменти мають добиратися не формально, а з урахуванням реальної бізнес-моделі позичальника, його оборотності, кредитної історії, галузевої специфіки та прогнозованого грошового потоку.

Базовим інструментом підтримки МСБ є банківський кредит, який може використовуватися як для поточних, так і для інвестиційних потреб. Для фінансування оборотного капіталу найчастіше застосовується кредитна лінія. Її сутність полягає у встановленні банком максимального ліміту заборгованості, у межах якого клієнт може отримувати кошти частинами. Відновлювана кредитна лінія є доцільною для підприємств із регулярним товарообігом, сезонними закупівлями або потребою в постійному поповненні запасів, оскільки після погашення частини заборгованості ліміт може використовуватися повторно. Невідновлювана кредитна лінія більше відповідає разовим потребам, наприклад закупівлі партії сировини чи виконанню конкретного контракту.

Овердрафт є короткостроковим інструментом покриття тимчасових касових розривів. Він дає змогу підприємству здійснювати платежі понад фактичний залишок коштів на поточному рахунку в межах погодженого банком ліміту. Практичне значення овердрафту для МСБ полягає у швидкому доступі до ліквідності без оформлення кожної окремої позики. Водночас цей

інструмент не повинен замінювати довгострокове фінансування, оскільки зазвичай має короткий строк користування, вищу вартість і залежить від стабільності надходжень на рахунок підприємства.

Інвестиційний кредит використовується для фінансування капітальних видатків: придбання обладнання, модернізації виробництва, відкриття нових точок продажу, розширення складських або виробничих приміщень. На відміну від кредитів на оборотний капітал, інвестиційне кредитування має довший строк, вимагає детальнішого обґрунтування проєкту та оцінки джерел майбутнього погашення. Для банку ключовими ризиками є помилки в оцінці окупності проєкту, зниження вартості застави, зміна ринкових умов та недостатність власної участі позичальника.

В умовах недостатності ліквідної застави важливого значення набувають квазікредитні інструменти, насамперед фінансовий лізинг і факторинг. Фінансовий лізинг дає змогу підприємству користуватися транспортом, обладнанням або спеціальною технікою без одноразового вилучення значного обсягу власних коштів. Для МСБ це особливо важливо, оскільки модернізація основних засобів часто є передумовою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Правові засади фінансового лізингу в Україні визначені спеціальним законом, що регулює відносини між лізингодавцем, лізингоодержувачем і продавцем майна [6]. Для банку або пов'язаної з ним лізингової компанії перевагою є те, що предмет лізингу може виступати інструментом забезпечення виконання зобов'язань.

Факторинг є інструментом фінансування під відступлення права грошової вимоги. Його практична цінність для МСБ полягає в прискоренні обігу коштів: підприємство може отримати фінансування раніше, ніж покупець оплатить поставлені товари чи надані послуги. Особливо актуальним факторинг є для постачальників торговельних мереж, виробників, дистриб'юторів і сервісних компаній, які працюють з відстрочкою платежу. В Україні правові основи факторингу визначаються цивільним законодавством та спеціальним регулюванням цієї сфери [7]. Для банку основними ризиками

є платоспроможність боржника, якість дебіторської заборгованості, достовірність первинних документів і можливість спорів щодо виконання договору поставки.

Окрему групу становлять банківські гарантії та документарні операції. Банківська гарантія є зобов'язанням банку сплатити визначену суму бенефіціару в разі невиконання клієнтом своїх договірних зобов'язань. Для МСБ цей інструмент особливо важливий під час участі в публічних закупівлях, укладення договорів поставки, виконання будівельних чи сервісних контрактів. На відміну від кредиту, гарантія не передбачає негайного отримання коштів позичальником, але підвищує його ділову репутацію та спроможність брати участь у більших проєктах. Для банку гарантія створює умовне зобов'язання, тому потребує оцінки фінансового стану клієнта майже так само ретельно, як і кредитна операція.

Документарні операції, зокрема акредитиви та інкасо, застосовуються переважно в торговельних операціях і дають змогу зменшити ризики невиконання умов договору між продавцем і покупцем. Акредитив забезпечує платіж за умови подання документів, що підтверджують виконання контракту, а документарне інкасо передбачає передання комерційних документів через банки з подальшим отриманням платежу або акцепту. Для підприємств МСБ ці інструменти є важливими під час імпортно-експортних операцій, коли контрагенти не мають тривалої історії співпраці або працюють у різних юрисдикціях.

Важливою складовою підтримки МСБ є державні програми, які частково компенсують ринкові обмеження доступу до фінансування. В Україні ключове місце займає програма «Доступні кредити 5-7-9 %», яка реалізується через уповноважені банки та передбачає фінансову державну підтримку суб'єктів підприємництва відповідно до затвердженого порядку [9]. Такі програми зменшують вартість позикових ресурсів для бізнесу, стимулюють інвестиційну активність і підтримують підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Водночас для банків вони не усувають потреби у

повноцінному кредитному аналізу, оскільки ризик неповернення коштів залишається істотним.

Крім національних програм, для МСБ важливими є міжнародні кредитні лінії, грантово-кредитні механізми та гарантійні інструменти, що реалізуються через банки-партнери. Зокрема, програми підтримки українських МСП за участю міжнародних фінансових організацій орієнтовані на модернізацію виробництва, енергоефективність, підвищення конкурентоспроможності та розширення експортного потенціалу [10]. Для банків такі програми дають можливість диверсифікувати джерела фінансування, залучати довші ресурси та працювати з інвестиційними проєктами, які мають значення для відновлення економіки.

На сучасному етапі система банківських інструментів підтримки МСБ трансформується під впливом цифровізації. Онлайн-заявки, автоматизований скоринг, аналіз транзакційних даних, електронний документообіг та дистанційне відкриття продуктів скорочують час ухвалення кредитного рішення і зменшують операційні витрати банку. Законодавче середовище для подальшого розвитку цифрових фінансових сервісів формується, зокрема, через регулювання платіжних послуг та відкритого банкінгу, що створює передумови для безпечного обміну фінансовими даними за згодою клієнта [8].

Цифрові кредитні продукти мають особливе значення саме для малого бізнесу, оскільки дають змогу частково подолати проблему інформаційної асиметрії. Якщо класичний аналіз спирався переважно на фінансову звітність та заставу, то цифрові моделі оцінювання враховують рух коштів за рахунками, податкову дисципліну, історію платежів, дані еквайрингу, поведінку клієнта в цифрових каналах і відкриті реєстри. Це підвищує швидкість оцінки позичальника, однак вимагає від банку якісної системи валідації моделей, кіберзахисту, контролю якості даних і недопущення формального автоматизму в ухваленні кредитних рішень.

Порівняльну характеристику основних банківських інструментів підтримки суб'єктів МСБ наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика банківських інструментів підтримки МСБ

Інструмент	Призначення для МСБ	Основні переваги	Ризики та обмеження
Кредитна лінія	Фінансування оборотного капіталу, сезонних закупівель, виконання контрактів.	Гнучке використання ліміту; можливість багаторазового залучення коштів у межах договору; адаптація до циклу виручки.	Ризик нецільового використання; залежність від стабільності грошових потоків; потреба в регулярному моніторингу.
Овердрафт	Покриття короткострокових касових розривів на поточному рахунку.	Швидкий доступ до коштів; мінімізація затримок платежів; автоматизоване використання ліміту.	Вища вартість порівняно з плановим кредитом; короткий строк; ризик хронічної залежності від позикових коштів.
Інвестиційний кредит	Фінансування обладнання, модернізації, розширення виробництва або торговельної мережі.	Сприяє довгостроковому розвитку; дозволяє реалізувати капітальні проекти; формує основу для зростання доходів.	Проектний ризик; потреба в заставі та власному внеску; чутливість до зміни ставок і ринкової кон'юнктури.
Фінансовий лізинг	Придбання техніки, транспорту або обладнання з поступовою оплатою.	Не потребує одноразового вилучення значних коштів; предмет лізингу може виконувати забезпечувальну функцію; зручний для оновлення основних засобів.	Ризик втрати предмета лізингу при простроченні; обмеження щодо розпорядження майном; залежність від залишкової вартості активу.
Факторинг	Монетизація дебіторської заборгованості та прискорення обігу коштів.	Поліпшує ліквідність; зменшує залежність від відстрочки платежу; може поєднуватися з управлінням дебіторською заборгованістю.	Ризик неплатежу боржника; потреба в якісних первинних документах; вартість послуги може бути суттєвою.

Інструмент	Призначення для МСБ	Основні переваги	Ризики та обмеження
Банківські гарантії	Забезпечення участі в тендерах, виконання контрактів, платежів або авансових зобов'язань.	Підвищують довіру контрагентів; не створюють прямого боргового навантаження до моменту настання гарантійного випадку; розширюють участь у закупівлях	Умовне зобов'язання банку; ризик настання гарантійного випадку; потреба в фінансовому аналізі клієнта.
Документарні операції	Супровід торговельних, імпорتنих та експортних операцій через акредитиви й інкасо.	Зменшують ризик невиконання контракту; дисциплінують сторони угоди; корисні у міжнародній торгівлі.	Документарні помилки; валютний ризик; складність і вартість оформлення для малого бізнесу.
Державні програми підтримки	Здешевлення кредитів, гарантування частини ризику, підтримка інвестицій та оборотного капіталу.	Знижують фінансове навантаження на бізнес; стимулюють кредитування в кризових умовах; підтримують відновлення підприємництва.	Залежність від бюджетного фінансування; критерії участі; адміністративні вимоги та потреба в контролі цільового використання коштів.
Цифрові кредитні продукти	Онлайн-кредитування, автоматизоване встановлення лімітів, скоринг на основі транзакційних і відкритих даних.	Швидкість ухвалення рішення; нижчі операційні витрати; зручність для клієнта; можливість постійного моніторингу.	Модельний ризик; кіберризики; залежність від якості даних; потреба в прозорих алгоритмах оцінювання.

Джерело: складено автором на основі [3; 6–10].

Отже, система банківських інструментів підтримки МСБ має бути комплексною. Кредитна лінія та овердрафт забезпечують поточну ліквідність; інвестиційний кредит і лізинг сприяють модернізації та розширенню бізнесу; факторинг прискорює оборот дебіторської заборгованості; гарантії та документарні операції зменшують ризики виконання контрактів; державні програми підвищують доступність фінансування; цифрові продукти скорочують час і витрати на обслуговування клієнта.

З позиції банківського менеджменту найбільш ефективною є не продуктоцентрична, а клієнтоцентрична модель роботи з МСБ. Її зміст полягає у доборі не одного універсального продукту, а фінансового пакета, що поєднує кредитні, гарантійні, розрахункові, документарні та цифрові рішення. Саме такий підхід дає змогу банку зменшити концентрацію ризику, поглибити відносини з клієнтом і підвищити якість кредитного портфеля, а підприємству - отримати фінансування, яке відповідає його реальним потребам і стадії розвитку.

Таким чином, банківська підтримка суб'єктів МСБ виступає важливим механізмом розвитку підприємництва, підвищення ділової активності та стабілізації економіки. Водночас ефективність такої підтримки залежить від здатності банку поєднувати традиційні фінансові інструменти з сучасними цифровими технологіями, державними програмами та якісною системою ризик-менеджменту.

1.3. Світові тренди та моделі управління банківським капіталом у сегменті малого підприємництва.

Інтеграція українського фінансового сектору у світовий економічний простір потребує не лише формального запозичення зарубіжних практик, а й розуміння того, як саме провідні банки управляють капіталом у сегменті малого та середнього бізнесу. У сучасних умовах міжнародна модель банківського фінансування МСБ формується під впливом трьох взаємопов'язаних процесів: посилення вимог до достатності капіталу, цифровізації кредитного процесу та переорієнтації фінансування на принципи сталого розвитку. Для банку це означає необхідність одночасно забезпечувати прибутковість кредитного портфеля, контроль кредитного ризику та доступність фінансових ресурсів для підприємців.

Першим визначальним трендом є зміна підходів до регуляторного управління капіталом. Міжнародні стандарти Basel III, розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду, спрямовані на посилення

стійкості банків через вимоги до капіталу, ліквідності та управління ризиками [11]. Для сегмента МСБ це має подвійний ефект. З одного боку, вищі вимоги до якості капіталу підвищують стабільність банківської системи. З іншого боку, кредити малим підприємствам часто мають вищу ризикову вагу, оскільки такі позичальники можуть не мати достатньої застави, тривалої кредитної історії або повної фінансової звітності. У результаті банк змушений утримувати більший обсяг капіталу під такі активи, що підвищує собівартість кредитування.

Саме тому в міжнародній практиці значного поширення набули портфельні гарантії та механізми розподілу ризику. Їх сутність полягає в тому, що частину можливих втрат за кредитним портфелем бере на себе держава, міжнародна фінансова організація або спеціалізована гарантійна установа. У Європейському Союзі важливу роль у цьому процесі виконує Європейський інвестиційний фонд, який у межах InvestEU пропонує портфельні гарантійні продукти для поліпшення доступу МСБ до боргового фінансування [12]. Для банку така модель дає змогу зменшити очікувані кредитні втрати, оптимізувати використання капіталу та активніше фінансувати підприємства, які мають економічно життєздатну бізнес-модель, але не відповідають класичним вимогам щодо застави.

Для України портфельні гарантії мають особливе значення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Частина підприємств втратила активи, ринки збуту або стабільність грошових потоків, однак зберігає потенціал відновлення. За таких умов банківська оцінка ризику має доповнюватися державними та міжнародними гарантійними інструментами. Практичним напрямом імплементації цієї моделі є поєднання кредитних продуктів банків із програмою «Доступні кредити 5-7-9 %», портфельними гарантіями Фонду розвитку підприємництва та програмами міжнародних фінансових організацій [9; 10].

Другим ключовим трендом є перехід від класичного андеррайтингу до цифрового скорингу. У традиційній моделі рішення про кредитування МСБ

базувалося переважно на фінансовій звітності, заставі та кредитній історії. Однак у сегменті малого підприємництва ці дані часто є неповними або не відображають реальний фінансовий стан бізнесу. Тому міжнародні банки дедалі активніше використовують альтернативні джерела інформації: транзакційні дані, рух коштів за рахунками, дані еквайрингу, податкову дисципліну, електронну комерцію, поведінку клієнта в цифрових каналах та інформацію з відкритих реєстрів. IFC підкреслює, що цифровізація МСБ-банкінгу дає змогу фінансовим установам одночасно зменшувати операційні витрати, підвищувати швидкість ухвалення рішень і розширювати доступ підприємців до фінансування [15].

Для банків цифровий скоринг є не лише технологічним інструментом, а й новою моделлю управління капіталом. Якщо ризик оцінюється швидше і точніше, банк може краще диференціювати позичальників за рівнем імовірності дефолту, встановлювати індивідуальні ліміти, змінювати ціноутворення залежно від поведінки клієнта та раніше виявляти ознаки проблемної заборгованості. Водночас автоматизація не повинна замінювати банківський контроль повністю. Моделі скорингу потребують регулярної валідації, якісних даних, захисту від кіберризиків і прозорих правил використання інформації клієнта.

Третім глобальним напрямом є розвиток відкритого банкінгу. У Європейському Союзі його інституційною основою стала друга платіжна директива PSD2, яка закріпила можливість доступу регульованих третіх сторін до платіжних рахунків клієнтів за їхньою згодою [13]. Практичне значення цієї моделі для фінансування МСБ полягає в тому, що банк або фінансовий сервіс може швидко отримати структуровану інформацію про обороти, регулярність надходжень, податкові платежі, контрагентів і платіжну дисципліну підприємства. Це зменшує інформаційну асиметрію та робить кредитне рішення більш обґрунтованим.

В Україні передумови для розвитку відкритого банкінгу вже формуються через законодавче регулювання платіжних послуг та нормативні акти

Національного банку України. Відкритий банкінг передбачає безпечний обмін даними між надавачами платіжних послуг через API лише за згодою користувача [8]. Для сегмента МСБ це може стати підґрунтям для швидшого кредитування, дистанційного підтвердження оборотів, автоматизованого моніторингу фінансового стану позичальника та створення персоналізованих банківських продуктів. Разом з тим його впровадження потребує високого рівня кібербезпеки, стандартизації API та довіри клієнтів до використання їхніх даних.

Четвертим трендом є поширення FinTech-рішень і вбудованих фінансів. Необанки, маркетплейси, платіжні платформи та сервіси електронної комерції дедалі частіше пропонують підприємцям фінансування безпосередньо в момент здійснення операції. Наприклад, кредитний ліміт може бути доступним у кабінеті продавця на маркетплейсі, у програмі обліку або в мобільному банкінгу. Для МСБ це скорочує шлях від виникнення потреби у фінансуванні до фактичного отримання коштів, а для банку створює нові канали залучення клієнтів. У банківському менеджменті така модель змінює акцент: банк має управляти не лише кредитним продуктом, а й цифровою екосистемою, у якій клієнт здійснює повсякденну діяльність.

П'ятим важливим трендом є інтеграція ESG-критеріїв у банківське кредитування. Європейський банківський орган у 2025 році опублікував настанови щодо управління ESG-ризиками, які передбачають їх ідентифікацію, вимірювання, моніторинг і врахування у системі управління фінансових установ [14]. Для МСБ це означає, що доступ до фінансування дедалі більше залежатиме не лише від фінансових показників, а й від екологічної ефективності, прозорості управління, соціальної відповідальності та здатності адаптуватися до кліматичних і регуляторних змін.

ESG-кредитування не слід розглядати лише як іміджевий напрям. Для банку воно є способом зниження довгострокових ризиків портфеля, оскільки підприємства, які інвестують в енергоефективність, модернізацію обладнання, безпеку праці та прозорість управління, мають вищу стійкість до змін

регуляторного середовища. Для України цей напрям є особливо перспективним через потребу в енергетичній стійкості, модернізації виробництва та наближенні бізнесу до стандартів ЄС. Зокрема, інструменти ЄБРР у сфері зеленої економіки передбачають фінансування енергоефективних та відновлюваних інвестицій через фінансові установи-партнери [16].

Шостим напрямом є партнерство банків з державними програмами та міжнародними фінансовими організаціями. Світова практика доводить, що проблема фінансування МСБ не може бути повністю вирішена лише ринковими механізмами, оскільки в цьому сегменті стабільно зберігаються інформаційні, заставні та операційні бар'єри. OECD у дослідженні фінансування МСБ зазначає, що умови доступу підприємців до ресурсів залежать від вартості кредитів, державних гарантій, альтернативних інструментів і якості фінансової інфраструктури [5]. Тому ефективна модель підтримки МСБ передбачає співпрацю комерційних банків, держави, гарантійних фондів, донорів та інституцій розвитку.

Таблиця 1.3

Порівняння міжнародних практик фінансування МСБ та можливостей їх застосування в Україні

Міжнародна практика	Сутність моделі	Ефект для банку та МСБ	Можливість застосування в Україні
Портфельні гарантії та розподіл ризику	Гарантійна установа або міжнародна організація покриває частину можливих втрат за портфелем кредитів МСБ [12].	Банк знижує кредитний ризик і потребу в капіталі; бізнес отримує кредит навіть за нестачі застави.	Розширення портфельних гарантій у межах програм Фонду розвитку підприємництва, 5-7-9 % та інструментів ЄБРР [9; 10].
Цифровий скоринг	Оцінка позичальника на основі транзакцій, еквайрингу, податкової дисципліни, відкритих реєстрів і поведінкових даних [15].	Скорочення часу розгляду заявки, нижчі операційні витрати, точніше ціноутворення за ризиком.	Запровадження автоматизованих кредитних фабрик у банках із регулярною валідацією скорингових моделей.
Відкритий банкінг	Обмін фінансовими даними через API за згодою клієнта; у ЄС модель розвивалася на базі PSD2 [13].	Зменшення інформаційної асиметрії та швидший аналіз грошових потоків МСБ.	Використання положень НБУ щодо відкритого банкінгу для дистанційної оцінки оборотів і моніторингу позичальників [8].

Міжнародна практика	Сутність моделі	Ефект для банку та МСБ	Можливість застосування в Україні
ESG- та зелене кредитування	Урахування екологічних, соціальних і управлінських ризиків у кредитній політиці банку [14].	Підтримка енергоефективності, зниження довгострокових ризиків і доступ до спеціалізованих ресурсів.	Фінансування модернізації, енергоефективності та відновлюваної енергетики через банки-партнери й програми ЄБРР [16].
Партнерство з державою та інституціями розвитку	Поєднання банківських продуктів з державними компенсаціями, гарантіями, донорськими ресурсами та технічною допомогою [5].	Банк отримує додаткове покриття ризику та довші ресурси; МСБ — доступніше фінансування.	Системне поєднання кредитів банків, державних програм, грантів, міжнародних гарантій та консультаційної підтримки.

Джерело: складено автором на основі [5; 8–10; 12–16].

Порівняння міжнародних практик свідчить, що найбільш перспективною для України є не одна окрема модель, а їх комбінування. Портфельні гарантії дають змогу зменшити ризик банків у період невизначеності; цифровий скоринг пришвидшує доступ підприємців до ресурсів; відкритий банкінг формує якіснішу інформаційну базу для кредитного аналізу; ESG-кредитування спрямовує банківський капітал у модернізацію та енергоефективність; а партнерство з державою і міжнародними інституціями забезпечує довші та дешевші ресурси.

Для українських банків, зокрема для системних державних установ, практична цінність міжнародного досвіду полягає у можливості перейти від реактивного кредитування до проактивної моделі фінансування МСБ. У такій моделі банк не лише очікує звернення клієнта, а на основі даних бачить його фінансову потребу, пропонує відповідний ліміт, оцінює ризик у динаміці та поєднує кредитний продукт з гарантією, державною підтримкою або грантово-кредитним механізмом.

Водночас механічне перенесення міжнародних практик в Україну є неможливим. Їх адаптація має враховувати воєнні ризики, обмеженість заставної бази, високу частку мікропідприємств, нерівномірну цифрову готовність бізнесу та потребу в захисті персональних і фінансових даних. Тому впровадження світових моделей потребує поетапного підходу: спочатку стандартизації даних і процесів, далі — розширення цифрового скорингу та

відкритого банкінгу, після цього — масштабування портфельних гарантій і ESG-продуктів.

Отже, світові тренди управління банківським капіталом у сегменті малого підприємництва демонструють перехід від заставної та документарно важкої моделі кредитування до цифрової, клієнтоцентричної та ризик-орієнтованої системи. Її основою є поєднання регуляторної стійкості, портфельного розподілу ризиків, аналізу даних, відкритого банкінгу, FinTech-рішень і сталого фінансування. Для України імплементація таких підходів є важливою умовою розширення доступу МСБ до ресурсів, підвищення якості банківського кредитного портфеля та формування фінансової бази повоєнного відновлення економіки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи фінансування малого та середнього бізнесу банківськими установами. Встановлено, що малий та середній бізнес є не лише окремою групою суб'єктів господарювання, визначеною за кількісними критеріями чисельності працівників і річного доходу, а й специфічним об'єктом банківського фінансування. Його особливість полягає у високій гнучкості, значній ролі в зайнятості та розвитку конкуренції, але водночас — у підвищеній залежності від зовнішніх джерел фінансування, обмеженості заставної бази, нерівномірності грошових потоків і вищій чутливості до макроекономічних ризиків.

З'ясовано, що для банку фінансування МСБ пов'язане з поєднанням комерційного потенціалу та підвищеного рівня ризику. З одного боку, цей сегмент створює можливості для диверсифікації кредитного портфеля, розширення клієнтської бази та продажу супутніх банківських продуктів. З іншого боку, кредитування МСБ ускладнюється інформаційною асиметрією, недостатньою фінансовою звітністю, короткою кредитною історією окремих позичальників, дефіцитом ліквідного забезпечення та високою волатильністю доходів. Саме тому сучасний підхід до фінансування МСБ поступово

переходить від переважно заставної моделі до оцінки платоспроможності на основі грошових потоків, транзакційних даних, податкової дисципліни та цифрового профілю клієнта.

У результаті систематизації банківських інструментів підтримки МСБ визначено, що найбільш поширеними є кредитні лінії, овердрафти, інвестиційні кредити, фінансовий лізинг, факторинг, банківські гарантії, документарні операції, державні програми підтримки та цифрові кредитні продукти. Кожен із цих інструментів має окреме функціональне призначення: кредитна лінія та овердрафт забезпечують поточну ліквідність, інвестиційний кредит і лізинг сприяють модернізації бізнесу, факторинг прискорює обіг дебіторської заборгованості, гарантії та документарні операції зменшують ризики виконання контрактів, а державні програми підвищують доступність кредитних ресурсів для підприємців.

Доведено, що ефективна банківська підтримка МСБ не може ґрунтуватися лише на одному кредитному продукті. Найбільш доцільною є комплексна клієнтоцентрична модель, за якої банк добирає для підприємця набір фінансових інструментів відповідно до його бізнес-моделі, галузі, оборотності коштів, рівня ризику, потреби в оборотному капіталі або інвестиціях. Такий підхід дає змогу одночасно підвищити доступність фінансування для МСБ і знизити ризики для банку.

Окремо проаналізовано світові тенденції управління банківським капіталом у сегменті малого підприємництва. Визначено, що міжнародна практика поступово переходить до моделей, які поєднують регуляторну стійкість, портфельні гарантії, цифровий скоринг, відкритий банкінг, FinTech-рішення, ESG-кредитування та партнерство банків із державними й міжнародними інституціями. Портфельні гарантії дають змогу зменшити кредитний ризик банку та розширити доступ МСБ до фінансування за нестачі застави; цифровий скоринг і відкритий банкінг зменшують інформаційну асиметрію; ESG-фінансування спрямовує банківський капітал у модернізацію, енергоефективність і сталі бізнес-моделі.

Для України застосування світового досвіду має особливе значення в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення. Водночас міжнародні моделі не можуть бути перенесені механічно, оскільки український банківський сектор працює в умовах підвищених безпекових ризиків, обмеженої заставної бази, нерівномірної цифрової готовності підприємців і значної потреби бізнесу в державній та міжнародній підтримці. Тому перспективною є комбінована модель, яка поєднує банківські кредити, державні програми, гарантійні механізми, цифрові інструменти оцінки ризику та післякредитний моніторинг.

Отже, теоретичний аналіз показав, що фінансування малого та середнього бізнесу є складним напрямом банківської діяльності, який потребує не лише надання кредитних ресурсів, а й побудови цілісної системи управління ризиками, продуктами, даними та клієнтськими відносинами. Саме ці теоретичні положення формують основу для подальшого аналізу практики АТ «Ощадбанк» у сфері фінансування МСБ, оцінки його кредитного портфеля, участі в державних програмах підтримки та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення банківського обслуговування підприємців.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності банку та аналіз його кредитного портфеля малого та середнього бізнесу.

Базою дослідження практичних аспектів банківського фінансування малого та середнього бізнесу обрано акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»). Банк належить до державного банківського сектору, має 100 % державної участі в капіталі та входить до переліку системно важливих банків України [17]. Такий статус визначає його подвійну роль: з одного боку, Ощадбанк функціонує як комерційна фінансова установа, а з іншого - виконує важливі завдання державної фінансової політики, зокрема щодо підтримки бізнесу, населення та економічного відновлення.

Для теми дослідження найбільше значення має напрям обслуговування мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), оскільки саме він демонструє здатність банку поєднувати класичне кредитування, державні програми підтримки, партнерські програми, цифрові сервіси та ризик-менеджмент. У цьому підрозділі акцент зроблено не лише на загальній характеристиці банку, а й на розрахунку динаміки його фінансових показників, темпів приросту кредитного портфеля та частки ММСБ у кредитах юридичних осіб.

Період 2022-2024 рр. був для банківської системи України кризовим, але водночас показовим із позиції стійкості. Повномасштабна війна посилила кредитні ризики, погіршила платоспроможність частини позичальників і підвищила роль державних банків у фінансуванні критичних секторів економіки. Водночас у 2024 р. Національний банк України фіксував відновлення бізнес-кредитування: чистий гривневий кредитний портфель бізнесу за III квартал зріс на 6,9 % до попереднього кварталу та на 22,9 % у річному вимірі, а кредити МСП становили близько 60 % чистого гривневого кредитного портфеля бізнесу [21]. Отже, банківський ринок поступово переходив від режиму кризового стримування ризиків до обережного нарощування фінансування реального сектору.

Для коректного аналізу використано показники Міністерства фінансів України станом на 01.01.2023, 01.01.2024 та 01.01.2025. Вони характеризують результати діяльності банку відповідно за 2022, 2023 та 2024 роки [18-20]. У таблицях фінансові показники подано в млрд грн із округленням до 0,1 млрд грн, а відносні показники - у відсотках із округленням до 0,1 в. п.

Таблиця 2.1

Основні організаційно-фінансові показники АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022
Кількість відділень, од.	1 807	1 782	1 782	-25 од.
Чисті активи, млрд грн	272,2	345,7	430,9	+158,7 млрд грн
Загальні активи, млрд грн	298,2	371,9	457,1	+158,9 млрд грн
Кредити та заборгованість клієнтів, млрд грн	83,2	89,1	111,1	+27,9 млрд грн
Кредити юридичним особам, млрд грн	71,7	74,1	90,0	+18,3 млрд грн
Кошти клієнтів, млрд грн	231,3	299,0	374,3	+143,0 млрд грн
Кошти СГД та НФУ, млрд грн	62,4	108,9	161,7	+99,3 млрд грн
Власний капітал, млрд грн	22,2	28,7	34,6	+12,4 млрд грн
Прибуток після оподаткування, млрд грн	0,6	6,0	7,9	+7,3 млрд грн
Достатність регулятивного капіталу, %	14,48	16,57	13,98	-0,50 в. п.

Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України [18-20].

Дані табл. 2.1 свідчать, що у 2022-2024 рр. Ощадбанк суттєво наростив масштаб діяльності. Чисті активи банку збільшилися з 272,2 млрд грн до 430,9 млрд грн, тобто на 158,7 млрд грн. Загальні активи за цей самий період зросли на 158,9 млрд грн. Це означає, що банк зберіг стійкість в умовах воєнної економіки та розширив ресурсну базу для проведення активних операцій.

Кошти клієнтів збільшилися з 231,3 млрд грн у 2022 р. до 374,3 млрд грн у 2024 р., тобто на 143,0 млрд грн. Особливо помітним є приріст коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ: з 62,4 млрд грн до 161,7 млрд грн. Це важливо для теми дослідження, оскільки зростання коштів бізнес-клієнтів формує потенціал для подальшого кредитування підприємництва.

Водночас кредитний портфель зростає повільніше, ніж кошти клієнтів. Кредити та заборгованість клієнтів збільшилися з 83,2 млрд грн до 111,1 млрд грн, або на 27,9 млрд грн. Кредити юридичним особам зросли з 71,7 млрд грн

до 90,0 млрд грн, тобто на 18,3 млрд грн. Така різниця між приростом ресурсної бази та приростом кредитів свідчить про обережну кредитну політику банку в умовах воєнних ризиків і підвищених вимог до якості позичальників.

Темп приросту показників розраховано за формулою:

$$\text{Темп приросту} = ((\text{Показник звітного року} / \text{Показник базового року}) - 1) \times 100 \, \%.$$

Таблиця 2.2

**Власні розрахунки темпів приросту основних показників АТ
«Ощадбанк» у 2022-2024 рр.**

Показник	Абсолютна зміна 2024/2022 грн	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %	Темп приросту 2024/2022, %
Чисті активи	+158,7 млрд грн	27,0	24,7	58,3
Загальні активи	+158,9 млрд грн	24,7	22,9	53,3
Кредити та заборгованість клієнтів	+27,9 млрд грн	7,1	24,7	33,5
Кредити юридичним особам	+18,3 млрд грн	3,4	21,4	25,5
Кошти клієнтів	+143,0 млрд грн	29,3	25,2	61,8
Кошти СГД та НФУ	+99,3 млрд грн	74,5	48,5	159,1
Власний капітал	+12,4 млрд грн	29,5	20,6	56,2
Кредитний портфель ММСБ	+7,0 млрд грн	25,7	11,4	40,0

Джерело: розраховано автором за даними Міністерства фінансів України та офіційних повідомлень АТ «Ощадбанк» [18-20; 23-25].

Розрахунки в табл. 2.2 показують, що у 2022-2024 рр. найвищі темпи приросту спостерігалися за коштами суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ - 159,1 %. Це означає, що бізнес-клієнти істотно збільшили обсяги коштів, розміщених в Ощадбанку. Для банку це є позитивним чинником, оскільки кошти клієнтів є основою для формування ресурсної бази кредитування.

Темп приросту чистих активів за 2022-2024 рр. становив 58,3 %, тоді як кредити та заборгованість клієнтів зросли на 33,5 %. Отже, активи банку зростали швидше, ніж кредитний портфель. Це може свідчити про обережний підхід банку до нарощування кредитування та про значну роль інших активних операцій, зокрема вкладень у державні цінні папери.

Кредити юридичним особам за аналізований період збільшилися на 25,5 %. При цьому у 2023 р. приріст був незначним - 3,4 %, а у 2024 р. прискорився до 21,4 %. Така динаміка свідчить, що у 2022-2023 рр. банк діяв більш консервативно через високі воєнні ризики, а у 2024 р. активніше відновлював фінансування бізнесу.

Кредитний портфель ММСБ зріс із 17,5 млрд грн у 2022 р. до 24,5 млрд грн у 2024 р., тобто на 7,0 млрд грн, або на 40,0 %. Найвищий темп приросту зафіксовано у 2023 р. - 25,7 %. У 2024 р. приріст становив 11,4 %, тобто залишався позитивним, але був повільнішим. Це свідчить про перехід від швидкого антикризового нарощування кредитування до більш обережної та структурованої моделі роботи з підприємцями.

Таблиця 2.3

Динаміка кредитного портфеля бізнесу та ММСБ АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна / коментар
Кредити та заборгованість клієнтів, млрд грн	83,2	89,1	111,1	+27,9 млрд грн за 2022-2024 рр.
Кредити юридичним особам, млрд грн	71,7	74,1	90,0	+18,3 млрд грн за 2022-2024 рр.
Кредитний портфель ММСБ, млрд грн	17,5	22,0	24,5	+7,0 млрд грн, або +40,0 %
Частка ММСБ у кредитах юридичних осіб, %	24,4	29,7	27,2	+2,8 в. п. за 2022-2024 рр.
Нові кредити ММСБ за рік, млрд грн	н/д	13,3	14,5	+1,2 млрд грн до 2023 р.
Фінансування через партнерські програми, млрд грн	н/д	3,4	4,3	+0,9 млрд грн до 2023 р.
Онлайн-заявки / запити на кредитування ММСБ, од.	н/д	1 400	1 730	+330 од. до 2023 р.
Основні сектори фінансування ММСБ	н/д	агросектор, релокований бізнес, мікробізнес	АПК - 45,6 %; промисловість - 27,7 %	галузевий розподіл деталізовано лише в офіційному повідомленні за 2024 р.

Джерело: складено та розраховано автором за даними Міністерства фінансів України та офіційних повідомлень АТ «Ощадбанк» [18-20; 23-25]. Примітка: «н/д» означає, що показник не деталізований у відкритій офіційній звітності за відповідний рік або не може бути коректно зіставлений за однаковою методикою.

Частку ММСБ у кредитах юридичних осіб розраховано за формулою:

$$\text{Частка ММСБ} = (\text{Кредитний портфель ММСБ} / \text{Кредити юридичним особам}) \times 100 \, \%.$$

У 2022 р. частка ММСБ у кредитах юридичних осіб становила 24,4 % ($17,5 / 71,7 \times 100$), у 2023 р. - 29,7 % ($22,0 / 74,1 \times 100$), у 2024 р. - 27,2 % ($24,5 / 90,0 \times 100$). Отже, за 2022-2024 рр. частка ММСБ зросла на 2,8 в. п., хоча у 2024 р. вона знизилася порівняно з 2023 р. Це зниження не означає скорочення фінансування ММСБ, оскільки сам портфель збільшився з 22,0 млрд грн до 24,5 млрд грн. Причина полягає в тому, що загальний портфель кредитів юридичним особам у 2024 р. зростає швидше, ніж портфель ММСБ.

У 2022 р. Ощадбанк не припинив кредитування підприємців навіть у період найвищої невизначеності. За повідомленням банку, упродовж квітня-травня 2022 р. агропідприємствам було видано 5 млрд грн для забезпечення посівної кампанії, а портфель у сегменті малого та середнього бізнесу за 2022 р. зріс майже на 90 % - до 17,5 млрд грн [23]. Це підтверджує антикризову роль банку: фінансування МСБ виконувало не лише комерційну, а й стабілізаційну функцію, оскільки підтримувало продовольчу безпеку, зайнятість і безперервність роботи підприємств.

У 2023 р. портфель ММСБ Ощадбанку збільшився на 26 % і досяг 22,0 млрд грн. Банк профінансував 4,5 тис. підприємств на загальну суму 13,3 млрд грн, із яких 6,9 млрд грн було спрямовано на підтримку сільськогосподарських підприємств. Також у 2023 р. через сервіс ОщадБізнес було подано 1 400 запитів на онлайн-кредитування, а за партнерським каналом продажів видано кредитів на 3,4 млрд грн [24]. Це свідчить, що у 2023 р. банк не лише збільшував обсяг портфеля, а й розширював канали доступу ММСБ до фінансування.

У 2024 р. кредитний портфель ММСБ досяг 24,5 млрд грн. За рік Ощадбанк видав 14,5 млрд грн нових кредитів, із яких 4,3 млрд грн, або близько 30 %, було надано через партнерські програми. Серед основних секторів, що отримали фінансування, переважали агропромисловий комплекс (45,6 %) та промисловість (27,7 %). Через платформу ОщадБізнес у 2024 р. отримано 1 730 кредитних заявок [25]. Отже, банк поступово посилює роль цифрових і партнерських каналів у фінансуванні ММСБ.

Порівняння з тенденціями банківського сектору України показує, що динаміка Ощадбанку загалом відповідає ринковому тренду відновлення бізнес-кредитування. За даними НБУ, у II кварталі 2024 р. чистий гривневий кредитний портфель бізнесу зріс на 8,8 % до попереднього кварталу та на 20,5 % у річному вимірі, а кредити МСП зростали ще швидше: на 10,1 % за квартал і більш ніж на чверть у річному вимірі [21]. У III кварталі 2024 р. чистий гривневий кредитний портфель бізнесу зріс ще на 6,9 % до попереднього кварталу та на 22,9 % у річному вимірі, а кредити МСП становили близько 60 % чистого гривневого портфеля бізнесу [22]. Таким чином, ринок демонстрував поступове відновлення кредитування, і Ощадбанк залишався активним учасником цього процесу.

Водночас темп приросту портфеля ММСБ Ощадбанку у 2024 р. (11,4 %) був нижчим за річні темпи приросту чистих гривневих кредитів МСП у банківській системі, які НБУ оцінював приблизно на рівні понад чверть за підсумками II кварталу та близько 28 % у річному вимірі за підсумками III кварталу 2024 р. [21; 22]. Це може свідчити про більш обережну політику банку щодо нових кредитних ризиків, а також про вплив структури портфеля, у якій значну роль відіграють агросектор, промисловість, державні програми та партнерські продукти.

Результати аналізу підтверджують, що АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр. справді нарощував фінансування мікро-, малого та середнього бізнесу. Портфель ММСБ збільшився на 7,0 млрд грн, або на 40,0 %, а його частка у кредитах юридичних осіб залишалася суттєвою - понад чверть відповідного портфеля. Найбільш активне зростання відбулося у 2023 р., тоді як у 2024 р. темпи приросту сповільнилися, але залишилися позитивними.

Динаміка фінансування ММСБ не є повністю рівномірною. У 2023 р. портфель зріс на 25,7 %, що свідчить про активне антикризове відновлення кредитування. У 2024 р. приріст становив 11,4 %, тобто був нижчим, але більш структурованим: банк розширював партнерські програми, фінансував

енергонезалежність бізнесу, підтримував АПК і промисловість, а також розвивав онлайн-заявки через ОщадБізнес.

З показників видно кілька ризиків. По-перше, кредитний портфель зростає повільніше, ніж кошти бізнес-клієнтів, що свідчить про невикористаний потенціал ресурсної бази. По-друге, значна частина фінансування пов'язана з державними, міжнародними та партнерськими програмами, тому банк залежить від стабільності цих механізмів. По-третє, висока частка аграрного сектору й промисловості в новому фінансуванні підвищує значення галузевого ризику. По-четверте, зниження достатності регулятивного капіталу з 16,57 % у 2023 р. до 13,98 % у 2024 р. потребує обережного підходу до подальшого нарощування кредитного портфеля.

Отже, Ощадбанк можна розглядати як одного з ключових державних учасників фінансування МСБ в Україні. Проте подальше збільшення обсягів кредитування має супроводжуватися не лише розширенням кредитного портфеля, а й посиленням цифрового скорингу, післякредитного моніторингу, диверсифікації портфеля, контролю NPL та використання гарантійних механізмів. Саме ці напрями мають стати основою практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

2.2. Управління процесом кредитування та оцінка кредитоспроможності позичальників сектору малого та середнього бізнесу.

Ефективність банківського фінансування малого та середнього бізнесу залежить не лише від наявності кредитних продуктів, а й від організації повного кредитного циклу: від первинного звернення клієнта до контролю погашення кредиту та раннього реагування на ознаки погіршення фінансового стану позичальника. Для АТ «Ощадбанк» цей процес має подвійне значення: з одного боку, банк повинен забезпечувати доступність фінансування для ММСБ, а з іншого — підтримувати належну якість кредитного портфеля в умовах воєнних і макроекономічних ризиків.

У практиці Ощадбанку кредитування ММСБ поєднує класичну роботу кредитного менеджера, ризик-менеджменту та юридичних підрозділів із цифровими каналами взаємодії. Зокрема, банк пропонує підприємцям подавати заявку на кредит через сервіс ОщадБізнес; за інформацією банку, попереднє рішення може надаватися впродовж 24 годин [27]. Крім стандартних кредитів, клієнтам ММСБ доступні кредитні програми для оборотного капіталу та інвестиційних цілей, партнерські програми з виробниками й дилерами, а також державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», у межах якої фінансування може спрямовуватися на поповнення оборотного капіталу та інвестиційні потреби [26; 27].

З управлінського погляду кредитний процес доцільно розглядати як послідовність восьми етапів: подання заявки, первинна перевірка, аналіз фінансового стану, оцінка забезпечення, скоринг, ухвалення рішення, видача кредиту та післякредитний моніторинг. Така логіка дає змогу оцінити не лише формальну процедуру кредитування, а й ризики, з якими стикаються банк і позичальник на кожному етапі.

Таблиця 2.4

Етапи кредитного процесу АТ «Ощадбанк» під час фінансування ММСБ

Етап кредитного процесу	Зміст етапу	Ризик для банку	Проблема для ММСБ	Напрямок удосконалення
1. Подання заявки	Клієнт звертається до банку або подає онлайн-заявку через ОщадБізнес, зазначає мету фінансування, суму, строк і базові дані про бізнес.	Неповні або недостовірні первинні дані; ризик нецільового звернення; операційні помилки під час введення інформації.	Потреба швидко зрозуміти, який продукт підходить; складність підготовки первинних даних; часові витрати.	Стандартизована онлайн-анкета, автоматичні підказки, попередній відбір продукту, інтеграція заявки з CRM та особистим кабінетом клієнта.

Етап кредитного процесу	Зміст етапу	Ризик для банку	Проблема для ММСБ	Напрямок удосконалення
2. Первинна перевірка клієнта	Банк перевіряє реєстраційні дані, вид діяльності, структуру власності, відповідність базовим вимогам кредитної політики, комплаєнс- та фінмоніторингові обмеження.	Юридичний, комплаєнс- і репутаційний ризику; ризик кредитування пов'язаних або проблемних осіб.	Вимога надати значний обсяг документів; можливі затримки через неточності у реєстраційних даних.	Автоматична перевірка відкритих державних реєстрів, податкового статусу, санкційних списків і пов'язаних осіб.
3. Аналіз фінансового стану	Оцінюються виручка, прибутковість, ліквідність, боргове навантаження, рух коштів за рахунками, сезонність, контракти та здатність генерувати грошовий потік для погашення кредиту.	Кредитний ризик і ризик помилкової оцінки платоспроможності; можливе завищення очікуваних доходів позичальника.	У частини МСБ фінансова звітність неповна або спрощена; сезонний бізнес може виглядати нестабільним у короткому періоді.	Використання транзакційного аналізу, даних рахунків, податкової дисципліни, еквайрингу та прогнозу грошових потоків.
4. Оцінка забезпечення	Визначаються вид, ринкова вартість, ліквідність і юридична придатність застави; перевіряються право власності, обтяження, страхування та можливість реалізації майна.	Заставний ризик: знецінення майна, юридичні спори, недостатня ліквідність або складність реалізації застави у разі дефолту.	Багато малих підприємств не мають достатньої ліквідної застави або можуть запропонувати лише обладнання, товари в обороті чи поруку власника.	Застосування портфельних гарантій, державних гарантій, лізингу, факторингу, гнучких коефіцієнтів покриття залежно від якості позичальника.
5. Скоринг і внутрішня рейтингова оцінка	Формується оцінка ризиковості клієнта на основі фінансових, поведінкових, галузевих, кредитно-історичних і якісних показників.	Модельний ризик, ризик застарілих даних, надмірна залежність від формальних критеріїв або суб'єктивної оцінки експерта.	Позичальник може отримати відмову через недостатню кредитну історію, хоча фактичний грошовий потік є стабільним.	Комбінування автоматизованого скорингу з експертною оцінкою; регулярна валідація моделей; урахування альтернативних даних.

Етап кредитного процесу	Зміст етапу	Ризик для банку	Проблема для ММСБ	Напрямок удосконалення
6. Ухвалення кредитного рішення	Визначаються сума, строк, ставка, графік погашення, забезпечення, ковенанти, цільове призначення та умови участі у державній або партнерській програмі.	Ризик прийняття завищеного кредитного навантаження; ризик невідповідності клієнта умовам програми; процентний і ліквідний ризики.	Можливі обмеження щодо суми, строку, цілі фінансування або вимог державної програми; тривалість погодження умов.	Попереднє моделювання боргового навантаження, автоматична перевірка критеріїв програми, типові кредитні пакети для стандартних потреб ММСБ.
7. Видача кредиту	Підписуються договори, оформлюється забезпечення, перевіряється виконання попередніх умов і здійснюється перерахування коштів відповідно до цільового призначення.	Операційний і юридичний ризики; помилки в договорах; неналежне оформлення застави; ризик нецільового використання коштів.	Необхідність швидко підписати документи та надати підтвердження цільового використання; додаткові витрати на оформлення застави.	Електронний документообіг, чек-листи видачі, автоматичний контроль умов договору та цифрове зберігання кредитної справи.
8. Післякредитний моніторинг	Банк контролює своєчасність погашення, обороти за рахунками, фінансовий стан, цільове використання коштів, стан застави та ранні сигнали погіршення платоспроможності.	Ризик неповернення, зростання прострочення, знецінення застави, погіршення ліквідності позичальника та формування проблемної заборгованості.	Бізнес може стикнутися з тимчасовими касовими розривами, падінням виручки або втратою ключових клієнтів; несвоєчасна комунікація погіршує ситуацію.	Система раннього попередження, автоматичний моніторинг оборотів, тригери падіння виручки, дистанційне оновлення звітності, швидка реструктуризація життєздатних клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [3; 26; 27; 29–31].

Дані табл. 2.3 свідчать, що кредитування ММСБ є не одноразовою операцією з видачі коштів, а повним управлінським циклом. На кожному етапі виникають різні ризики: на початкових етапах переважають інформаційний, комплаєнс- і операційний ризики; під час фінансового аналізу — кредитний ризик; під час оцінки забезпечення — заставний ризик; після видачі кредиту — ризик неповернення та ризик формування проблемної заборгованості.

Оцінка кредитоспроможності позичальників ММСБ має ґрунтуватися не лише на формальній фінансовій звітності, а й на реальному грошовому потоці. Для малого бізнесу це особливо важливо, оскільки частина підприємців працює зі спрощеним обліком, має сезонні надходження або недостатню кредитну історію. Тому банк має аналізувати обороти за рахунками, стабільність надходжень, податкову дисципліну, структуру дебіторської та кредиторської заборгованості, концентрацію покупців і постачальників, а також здатність бізнесу виконувати зобов'язання за різних сценаріїв зміни виручки.

Підходи НБУ до визначення розміру кредитного ризику передбачають урахування фінансового стану боржника, стану обслуговування боргу, виду та якості забезпечення, а також інших факторів, що впливають на ймовірність виконання зобов'язань [3]. Отже, для Ощадбанку ключовим завданням є не лише збільшення обсягу виданих кредитів, а й підтримання якості портфеля ММСБ через системну оцінку ризиків і післякредитний моніторинг.

Практичне значення має також участь банку в державних і партнерських програмах. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» зменшує фактичну вартість фінансування для бізнесу та може доповнюватися державними гарантіями [26]. Партнерські програми з виробниками й дилерами обладнання, транспорту або енергетичних рішень скорочують шлях клієнта від потреби у фінансуванні до конкретного інвестиційного рішення. Водночас участь у таких програмах не усуває кредитний ризик для банку, тому кожна заявка має проходити фінансовий аналіз, перевірку цільового використання коштів і контроль платоспроможності позичальника.

Таблиця 2.5

Основні ризики кредитування ММСБ в АТ «Ощадбанк» та напрями їх мінімізації

Вид ризику	Прояв у кредитуванні ММСБ	Індикатор контролю	Напрямок мінімізації
Кредитний ризик	Нездатність позичальника своєчасно погашати основний борг і проценти через падіння виручки, зростання витрат або втрату ринків збуту.	Погіршення оборотів за рахунками, зростання боргового навантаження, прострочення платежів, зменшення маржинальності.	Оцінка грошових потоків, сценарний аналіз, ліміти на позичальника, регулярне оновлення фінансових даних.
Ризик неповернення	Перехід тимчасових проблем клієнта у стійку неплатоспроможність і формування проблемної заборгованості.	Наявність прострочення, порушення графіка погашення, негативні зміни у кредитній історії, судові спори.	Система раннього попередження, персональна комунікація з клієнтом, реструктуризація життєздатних позичальників, робота з проблемними активами відповідно до вимог НБУ [29].
Заставний ризик	Зниження вартості забезпечення або неможливість швидко реалізувати заставу в разі дефолту.	Погіршення ринкової вартості майна, юридичні обтяження, відсутність страхування, фізичний стан активу.	Переоцінка застави, юридична перевірка майна, страхування, застосування дисконту, державні гарантії або порука власників.
Ризик ліквідності	Невідповідність строків залучення ресурсів і строків кредитування, особливо за довгостроковими інвестиційними кредитами ММСБ.	Зростання попиту на довгі кредити, концентрація великих видач у короткому періоді, зміна вартості ресурсів.	Балансування строків активів і пасивів, ліміти на довгострокові продукти, використання державних і міжнародних програм фінансування.
Операційний ризик	Помилки в документах, затримки погодження, технічні збої цифрових сервісів, людський фактор під час обробки заявок.	Повторні подання документів, збільшення строку розгляду заявки, невідповідність даних у системах банку.	Електронні чек-листи, автоматизація документообігу, контроль якості даних, навчання персоналу, резервні цифрові канали.
Модельний ризик скорингу	Помилкова оцінка позичальника через неповні дані, некоректні ваги моделі або зміну поведінки клієнтів у кризових умовах.	Зростання дефолтів у групах клієнтів із високим скоринговим балом, відхилення фактичних результатів від прогнозу.	Регулярна валідація скорингових моделей, тестування на історичних даних, поєднання автоматизованої оцінки з експертним рішенням.

Джерело: складено автором на основі [3; 26; 27; 29–31].

Аналіз ризиків показує, що найбільш вразливими для кредитування ММСБ є етапи фінансового аналізу, оцінки забезпечення та післякредитного моніторингу. Саме на цих етапах банк приймає рішення, які безпосередньо впливають на якість кредитного портфеля: чи здатний клієнт генерувати достатній грошовий потік, чи є забезпечення реальним джерелом покриття втрат, а також чи можна вчасно виявити погіршення фінансового стану позичальника.

Найбільшого рівня цифровізації потребує первинний збір даних і фінансовий аналіз. Онлайн-заявка через ОщадБізнес має виконувати не лише комунікаційну функцію, а й бути джерелом структурованих даних для автоматизованого скорингу. Доцільним є посилення інтеграції з рахунками клієнта, відкритими реєстрами, податковими даними та історією платежів. Це дозволить зменшити кількість повторних запитів документів, скоротити строк розгляду заявки та підвищити якість первинної оцінки позичальника.

Другим напрямом цифровізації має стати післякредитний моніторинг. Для ММСБ ризик часто проявляється поступово: спочатку зменшуються обороти, зростає частка нерегулярних надходжень, погіршується податкова дисципліна, виникають затримки платежів контрагентів, а вже потім з'являється прострочення за кредитом. Тому банк має використовувати систему раннього попередження, яка автоматично фіксує зміну фінансової поведінки клієнта і передає сигнал кредитному менеджеру або підрозділу ризик-менеджменту.

Водночас повна автоматизація кредитного процесу для ММСБ не є доцільною. Стандартні невеликі кредити можуть розглядатися за прискореною процедурою з використанням скорингу, однак інвестиційні кредити, кредити з державною підтримкою, фінансування релокованого бізнесу, аграрних підприємств або проєктів енергонезалежності потребують поєднання цифрової оцінки та професійного судження фахівців банку. Такий підхід дає змогу зберегти баланс між швидкістю обслуговування клієнта і контролем кредитного ризику.

Отже, управління процесом кредитування ММСБ в АТ «Ощадбанк» має розглядатися як комплексна система, що включає подання заявки, первинну перевірку, фінансовий аналіз, оцінку забезпечення, скоринг, ухвалення рішення, видачу кредиту та післякредитний моніторинг. Найбільше потребують цифровізації етапи збору даних, оцінки кредитоспроможності та моніторингу після видачі кредиту. Саме їх удосконалення може забезпечити для банку зниження операційних витрат і кредитних ризиків, а для підприємців — швидший, прозоріший і більш прогнозований доступ до фінансування.

2.3. Роль банку в реалізації державних програм підтримки бізнесу (на прикладі програми «Доступні кредити 5-7-9%»).

Державні програми підтримки бізнесу відіграють важливу роль у банківському фінансуванні малого та середнього бізнесу, оскільки дають змогу частково компенсувати високу вартість кредитних ресурсів і знизити бар'єри доступу підприємців до позикового капіталу. Для МСБ це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з нестачею оборотних коштів, обмеженою заставною базою, нестабільністю попиту, логістичними ризиками та зростанням потреби у фінансуванні відновлення або модернізації виробництва.

Однією з ключових державних ініціатив у цій сфері є програма «Доступні кредити 5-7-9 %», запроваджена відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 «Про надання фінансової державної підтримки» [32]. Її економічна сутність полягає у здешевленні кредитів для суб'єктів підприємництва через механізм державної компенсації процентної ставки, а також у застосуванні державних гарантій за окремими напрямками фінансування. Програма реалізується через уповноважені банки, тому держава не замінює банківську оцінку позичальника, а доповнює її інструментами фінансової підтримки [33].

У межах програми фінансування може спрямовуватися на поповнення оборотного капіталу, інвестиційні цілі, відновлення зруйнованих основних засобів, розвиток переробної промисловості, аграрного сектору, енергоефективних проєктів та інших напрямів, визначених чинними умовами програми. Для клієнтів АТ «Ощадбанк» за програмою передбачено ставку від 1 % річних за окремими напрямами, строк кредитування до 120 місяців, суму до 150 млн грн, комісію за надання та обслуговування 1,5 %, а також можливість використання державної гарантії: до 50 % за загальними умовами та до 80 % за окремими напрямами, зокрема для переробки або відбудови зруйнованих основних засобів [37].

З позиції МСБ програма має три основні ефекти. По-перше, вона знижує фактичну вартість кредитного ресурсу, що робить банківське фінансування доступнішим порівняно зі стандартними ринковими умовами. По-друге, програма розширює доступ до оборотного капіталу, необхідного для закупівлі сировини, товарів, пального, насіння, матеріалів, оплати поточних витрат та покриття касових розривів. По-третє, програма підтримує інвестиційні рішення бізнесу, оскільки довший строк кредитування дає змогу фінансувати обладнання, транспорт, модернізацію виробництва, енергоефективність та відновлення активів.

Для АТ «Ощадбанк» участь у програмі має не лише соціально-економічне, а й управлінське значення. Банк отримує можливість розширювати клієнтську базу МСБ, підтримувати попит на кредитні продукти, розвивати довгострокові відносини з підприємцями та поєднувати кредитування з іншими банківськими послугами: розрахунково-касовим обслуговуванням, еквайрингом, зарплатними проєктами, гарантіями та партнерськими програмами. Водночас участь у програмі не усуває кредитний ризик, оскільки банк зберігає обов'язок перевіряти кредитоспроможність позичальника, цільове використання коштів, якість забезпечення і своєчасність погашення боргу.

Масштаб програми підтверджує її системне значення для ринку кредитування МСБ. За даними Міністерства економіки України, станом на 04.05.2026 від початку дії програми підприємці отримали 147,2 тис. кредитів на загальну суму 516,4 млрд грн. Із них у період воєнного стану було видано 112,4 тис. кредитів на 426,8 млрд грн [34]. На основі цих даних можна розрахувати, що на період воєнного стану припадає 76,4 % кількості кредитів та 82,6 % їхнього загального обсягу. Це означає, що програма найбільш активно використовувалася саме як інструмент антикризової підтримки бізнесу під час повномасштабної війни.

Таблиця 2.6

Показники масштабу програми «Доступні кредити 5-7-9 %» та власні аналітичні розрахунки

Показник	Значення	Аналітичне значення / власний розрахунок
Кількість кредитів від початку дії програми	147,2 тис. кредитів	Базовий показник масштабу програми станом на 04.05.2026.
Сума кредитів від початку дії програми	516,4 млрд грн	Середній розмір одного кредиту: 516,4 млрд грн / 147,2 тис. = 3,51 млн грн.
Кількість кредитів у період воєнного стану	112,4 тис. кредитів	Частка у загальній кількості: $112,4 / 147,2 \times 100 = 76,4 \%$.
Сума кредитів у період воєнного стану	426,8 млрд грн	Частка у загальній сумі: $426,8 / 516,4 \times 100 = 82,6 \%$.
Середній розмір кредиту у період воєнного стану	3,80 млн грн	$426,8 \text{ млрд грн} / 112,4 \text{ тис.} = 3,80 \text{ млн грн}$; це більше за середній показник за весь період дії програми.
Частка програми у гривневому працюючому валовому портфелі бізнесу	близько 34 % у III кварталі 2024 р.	За оцінкою НБУ, роль програми залишається істотною, хоча поступово зростає питома вага несубсидійованого кредитування.

Джерело: складено та розраховано автором за даними Міністерства економіки України та Національного банку України [34; 36].

Дані табл. 2.4 свідчать, що програма має значний антикризовий ефект. Середній розмір кредиту за весь період її дії становить 3,51 млн грн, тоді як у період воєнного стану - 3,80 млн грн. Це може свідчити про зростання потреби бізнесу не лише в короткостроковому поповненні оборотного капіталу, а й у більших за обсягом кредитах для відновлення, інвестицій, релокації та

адаптації до нових умов діяльності. Водночас такі обсяги потребують від банків посиленого контролю кредитоспроможності, оскільки збільшення середнього розміру кредиту підвищує потенційні втрати у разі дефолту позичальника.

Порівняння з тенденціями банківського сектору України показує, що програма залишається важливою, але її частка поступово зменшується на тлі відновлення несубсидійованого кредитування. За даними НБУ, у I кварталі 2024 р. кредити МСП становили 59 % чистого гривневого кредитного портфеля бізнесу, а за III квартал 2024 р. чистий гривневий кредитний портфель бізнесу зріс на 6,9 % до попереднього кварталу та на 22,9 % у річному вимірі. Водночас частка позик за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» у гривневому працюючому валовому портфелі бізнесу знизилася до близько 34 % [35; 36]. Отже, програма зберігає системне значення, але ринок поступово переходить до ширшого використання ринкових кредитів.

Роль АТ «Ощадбанк» у реалізації програми полягає у виконанні функції банку-учасника, який приймає заявку, перевіряє відповідність клієнта умовам програми, оцінює фінансовий стан позичальника, визначає прийнятну структуру забезпечення, ухвалює кредитне рішення та здійснює післякредитний моніторинг. Точні деталізовані дані про частку саме АТ «Ощадбанк» у загальному обсязі кредитів за програмою у відкритій офіційній звітності за всі роки не розкриваються в зіставному вигляді. Тому кількісно оцінювати ефективність участі банку доцільно через загальні показники його портфеля ММСБ, обсяги нових кредитів бізнесу та офіційно оприлюднені умови кредитування за програмою, не підмінюючи відсутні дані припущеннями.

Для МСБ ефективність програми проявляється у доступі до дешевшого і довшого фінансування. Найбільш практичними напрямками є поповнення оборотного капіталу, придбання обладнання, фінансування сезонних потреб аграріїв, відновлення пошкоджених основних засобів, модернізація виробництва та підтримка переробних підприємств. Для банку позитивний

ефект полягає у розширенні клієнтської бази та підтримці кредитної активності, але водночас банк зберігає потребу в якісному ризик-менеджменті, оскільки державна компенсація ставки або гарантія не означає автоматичної безризиковості кредиту.

Таблиця 2.7

Переваги та ризики участі АТ «Ощадбанк» у програмі «Доступні кредити 5-7-9 %»

Напрямок впливу	Позитивний ефект для МСБ	Позитивний ефект для банку	Ризик або обмеження	Висновок
Вартість фінансування	Зменшення фактичного процентного навантаження завдяки державній компенсації ставки.	Підтримання попиту на кредитні продукти навіть за високих ринкових ставок.	Залежність від бюджетного фінансування компенсацій та можливих змін умов програми.	Програма підвищує доступність кредитів, але її стабільність залежить від бюджетних ресурсів.
Доступ до оборотного капіталу	Можливість фінансувати закупівлі, сировину, товари, сезонні витрати та касові розриви.	Збільшення кількості активних клієнтів МСБ і розвиток супутніх банківських продуктів.	Не всі позичальники відповідають критеріям програми та внутрішнім вимогам банку.	Інструмент ефективний для поточної ліквідності, але потребує ретельного кредитного відбору.
Інвестиційне фінансування	Доступ до довгих кредитів на обладнання, модернізацію, відбудову та енергоефективність.	Формування якіснішого довгострокового портфеля та посилення ролі банку у відновленні економіки.	Інвестиційні проекти мають вищий ризик через невизначеність попиту, строк окупності та воєнні загрози.	Довгі кредити доцільні за умови реалістичного бізнес-плану та контролю грошових потоків.
Державні гарантії	Часткове вирішення проблеми нестачі ліквідної застави.	Зниження частини потенційних втрат у разі дефолту позичальника.	Гарантія не покриває весь ризик і не замінює оцінку кредитоспроможності.	Гарантії розширюють коло позичальників, але не скасовують банківський ризик-менеджмент.

Напрямок впливу	Позитивний ефект для МСБ	Позитивний ефект для банку	Ризик або обмеження	Висновок
Цільове використання коштів	Кошти спрямовуються на економічно важливі потреби: оборотний капітал, інвестиції, відбудову, переробку.	Банк кредитує напрями, що мають державний пріоритет і економічний потенціал.	Контроль цільового використання збільшує операційне навантаження на банк.	Ефективність програми залежить від якості моніторингу після видачі кредиту.
Клієнтська база та крос-продажі	Підприємець отримує доступ не лише до кредиту, а й до розрахункових, гарантійних і цифрових сервісів.	Зростає можливість довгострокової співпраці з МСБ через РКО, еквайринг, зарплатні проєкти, гарантії.	Надмірна орієнтація на пільгові кредити може зменшувати розвиток ринкових продуктів.	Програму варто поєднувати з комерційними кредитними і сервісними продуктами банку.
Ризик-менеджмент	Бізнес отримує прогнозованішу вартість обслуговування боргу.	Банк може розширювати портфель, поєднуючи власну оцінку ризику з державною підтримкою.	Зберігаються кредитний ризик, ризик неповернення, операційний, юридичний і репутаційний ризики.	Державна підтримка є допоміжним інструментом, а не заміною професійної кредитної оцінки.

Джерело: складено автором на основі умов програми, матеріалів Фонду розвитку підприємництва, АТ «Ощадбанк», НБУ та Міністерства економіки України [32-38].

Наведена таблиця показує, що програма «Доступні кредити 5-7-9 %» створює позитивний ефект одночасно для бізнесу та банку. Для МСБ вона знижує вартість фінансування, частково компенсує нестачу застави та дає змогу реалізовувати оборотні й інвестиційні потреби. Для Ощадбанку програма є каналом розвитку портфеля ММСБ, розширення клієнтської бази та посилення ролі державного банку в економічному відновленні. Проте ефективність участі банку в програмі залежить не від самого факту надання пільгового кредиту, а від якості відбору позичальників, моніторингу фінансового стану, контролю цільового використання коштів та своєчасного реагування на ознаки погіршення платоспроможності.

Основними ризиками програми для банку є кредитний ризик, ризик неповернення, заставний ризик, операційний ризик і ризик залежності від

бюджетного фінансування компенсацій. Кредитний ризик зберігається тому, що навіть за умови державної підтримки позичальник може втратити дохід, ринок збуту або можливість обслуговувати борг. Заставний ризик виникає у випадку недостатньої ліквідності майна або зниження його ринкової вартості. Операційний ризик пов'язаний з необхідністю перевірки документів, відповідності клієнта умовам програми, контролю цільового використання коштів і коректного супроводу договорів. Окремим обмеженням є залежність програми від бюджетних можливостей держави, що може впливати на строки та обсяги компенсацій.

З управлінської позиції для Ощадбанку важливо не розглядати програму «5-7-9 %» як єдиний інструмент фінансування МСБ. Вона має працювати разом із власними кредитними продуктами банку, партнерськими програмами, фінансовим лізингом, гарантіями, документарними операціями, цифровим скорингом та післякредитним моніторингом. Такий підхід зменшує залежність банку від бюджетних механізмів і формує більш стійку модель фінансування підприємств.

Авторський висновок полягає в тому, що програма «Доступні кредити 5-7-9 %» є важливим інструментом підтримки малого та середнього бізнесу, особливо в умовах воєнного стану та економічного відновлення. Її ефективність підтверджується масштабом використання: понад 82 % загальної суми кредитів за програмою припадає на період воєнного стану. Водночас програма не повинна бути єдиною основою фінансування МСБ. Для довгострокової стійкості банківського кредитування Ощадбанку доцільно поступово поєднувати пільгові державні кредити з ринковими кредитними продуктами, цифровим аналізом позичальників, портфельними гарантіями та диверсифікацією джерел фінансування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано практичні аспекти фінансування малого та середнього бізнесу на прикладі АТ «Ощадбанк». Встановлено, що

банк є одним із ключових державних учасників фінансування підприємництва в Україні, оскільки поєднує функції системно важливої фінансової установи, учасника державних програм підтримки бізнесу та банку, який активно працює із сегментом мікро-, малого та середнього бізнесу.

За результатами аналізу основних фінансових показників АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр. визначено, що банк суттєво наростив масштаб діяльності. Чисті активи збільшилися з 272,2 млрд грн у 2022 р. до 430,9 млрд грн у 2024 р., тобто на 158,7 млрд грн. Кредити та заборгованість клієнтів зросли з 83,2 млрд грн до 111,1 млрд грн, або на 27,9 млрд грн, а кредити юридичним особам — із 71,7 млрд грн до 90,0 млрд грн, тобто на 18,3 млрд грн. Це свідчить про збереження кредитної активності банку навіть в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності. Водночас кредитний портфель зростає повільніше, ніж кошти клієнтів, що вказує на обережну кредитну політику банку та наявність потенціалу для подальшого розширення фінансування бізнесу.

Окрему увагу приділено аналізу портфеля мікро-, малого та середнього бізнесу. У 2022–2024 рр. кредитний портфель ММСБ АТ «Ощадбанк» зріс із 17,5 млрд грн до 24,5 млрд грн, тобто на 7,0 млрд грн, або приблизно на 40 %. Частка ММСБ у кредитах юридичних осіб становила 24,4 % у 2022 р., 29,7 % у 2023 р. та 27,2 % у 2024 р. Це підтверджує, що сегмент ММСБ займає помітне місце в кредитному портфелі банку, хоча його частка у 2024 р. дещо знизилася через швидше зростання загального портфеля кредитів юридичним особам.

Динаміка фінансування ММСБ свідчить, що найбільш активне зростання відбулося у 2023 р., коли банк нарощував підтримку підприємців після першого кризового року повномасштабної війни. У 2024 р. приріст портфеля був помірнішим, проте залишався позитивним. Це дає підстави зробити висновок, що Ощадбанк не просто зберіг присутність у сегменті МСБ, а поступово перейшов від антикризового кредитування до більш структурованої моделі фінансування підприємців через державні, партнерські та цифрові механізми.

У розділі також встановлено, що організація кредитування МСБ в АТ «Ощадбанк» має комплексний характер і включає подання заявки, первинну перевірку клієнта, аналіз фінансового стану, перевірку кредитної історії, оцінку забезпечення, скоринг, ухвалення кредитного рішення, видачу коштів і післякредитний моніторинг. Такий підхід є важливим, оскільки кредитування МСБ пов'язане з підвищеним рівнем ризику через нестабільність доходів, обмежену заставну базу, неповну фінансову звітність і залежність підприємців від зовнішнього середовища. Для підвищення ефективності цього процесу банк уже використовує цифрові канали, зокрема можливість подання заявки через ОщадБізнес, однак подальшого розвитку потребують автоматизований скоринг, аналіз транзакційних даних і система раннього виявлення проблемної заборгованості.

Важливим напрямом фінансування МСБ є участь АТ «Ощадбанк» у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9 %». Програма дає змогу підприємцям залучати фінансування на оборотний капітал та інвестиційні цілі, а також зменшує фактичне процентне навантаження на бізнес. Для банку участь у цій програмі має подвійний ефект: з одного боку, вона сприяє розширенню клієнтської бази та нарощуванню кредитного портфеля ММСБ, а з іншого — не усуває потреби в якісному кредитному аналізі, оцінці забезпечення та контролі цільового використання коштів.

Разом із позитивною динамікою виявлено низку ризиків. По-перше, частина кредитування МСБ залежить від державних, міжнародних і партнерських програм, тому стабільність фінансування пов'язана з бюджетними та інституційними чинниками. По-друге, висока роль аграрного сектору, промисловості та партнерських програм потребує контролю галузевої концентрації. По-третє, зниження достатності регулятивного капіталу у 2024 р. порівняно з 2023 р. вимагає обережного підходу до подальшого нарощування кредитного портфеля. По-четверте, розширення цифрових каналів кредитування потребує посилення контролю операційних, модельних і кіберризиків.

Отже, результати другого розділу підтверджують, що АТ «Ощадбанк» відіграє важливу роль у фінансуванні малого та середнього бізнесу в Україні. Банк нарощує портфель ММСБ, бере участь у державних програмах підтримки, розвиває партнерські канали та поступово цифровізує кредитний процес. Водночас подальша ефективність цього напрямку залежить не лише від збільшення обсягів кредитування, а й від якості ризик-менеджменту, диверсифікації портфеля, розвитку цифрового скорингу, післякредитного моніторингу та зменшення надмірної залежності від субсидованих програм. Саме ці аспекти стали основою для формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1. Диджиталізація банківських процесів та впровадження FinTech-рішень для малого бізнесу.

Диджиталізацію банківського обслуговування малого та середнього бізнесу доцільно розглядати не як загальний технологічний тренд, а як конкретний інструмент зменшення витрат, прискорення кредитного процесу та підвищення якості оцінки ризику. Для суб'єктів МСБ цифровий канал є важливим тому, що потреба у фінансуванні часто виникає швидко: для закупівлі товарів, покриття касового розриву, оплати сировини, обладнання, енергоносіїв або виконання контракту. Якщо банк не може оперативно прийняти рішення, підприємець втрачає час, ліквідність і можливість укласти вигідну угоду.

Для АТ «Ощадбанк» цифровізація фінансування МСБ має прикладне значення, оскільки банк одночасно є системною державною установою, учасником державних програм підтримки бізнесу та постачальником щоденних розрахунково-касових послуг для підприємців. На офіційному сайті банку передбачено можливість подати заявку на фінансування через сервіс ОщадБізнес, а попереднє рішення за онлайн-заявкою, за інформацією банку, може надаватися впродовж 24 годин [39]. Це вже створює основу для переходу від переважно паперової моделі кредитування до керованого цифрового процесу.

Водночас сам факт наявності онлайн-заявки ще не означає повної цифровізації кредитування. Ефективність цифрового рішення має оцінюватися не за кількістю впроваджених сервісів, а за вимірюваним результатом: скороченням строку розгляду заявки, зменшенням повторного подання документів, підвищенням конверсії заявок у видані кредити, зниженням операційних витрат, якіснішим раннім виявленням проблемної заборгованості

та зростанням частки клієнтів, які користуються дистанційними каналами банку.

Першою практичною проблемою є тривалий і фрагментований збір документів. Для МСБ це означає додаткові адміністративні витрати, повторне подання однакової інформації та невизначеність щодо статусу заявки. Для банку така модель створює ризик неповного кредитного досьє, помилок у документах і додаткового навантаження на працівників фронт-офісу. Рішенням є розвиток єдиної онлайн-заявки в ОщадБізнес або CorpLight із автоматичним переліком документів, підказками для клієнта, відображенням статусу розгляду та завантаженням документів в електронне кредитне досьє.

Другою проблемою є обмеженість фінансової звітності мікро- та малого бізнесу. Частина підприємців працює на спрощеній системі оподаткування, має коротку кредитну історію або не формує повного пакета управлінської звітності. Тому для банку доцільно посилити автоматизований скоринг на основі транзакційних даних: оборотів за рахунками, регулярності надходжень, податкової дисципліни, історії платежів, використання еквайрингу, сезонності виручки та поведінкових індикаторів клієнта. Такий підхід не замінює кредитного аналізу, але робить первинну оцінку швидшою і менш залежною від паперових документів.

Третьою проблемою є пізнє виявлення погіршення фінансового стану позичальника. У традиційній моделі банк часто реагує вже після появи прострочення. Для МСБ це небезпечно, оскільки навіть короткострокове падіння оборотів може швидко перерости у дефіцит ліквідності. Тому АТ «Ощадбанк» доцільно розвивати систему раннього попередження, яка автоматично відстежує падіння оборотів, зменшення надходжень від ключових контрагентів, затримку податкових платежів, перевищення кредитного ліміту, зниження активності в рахунках і появу інших сигналів ризику.

Четвертою проблемою є недостатня інтеграція банківських продуктів у щоденні бізнес-процеси клієнта. Система CorpLight, за інформацією Ощадбанку, є системою дистанційного обслуговування клієнтів малого та

середнього бізнесу і забезпечує цілодобовий доступ до фінансів з будь-якої локації за наявності Інтернету [40]. Подальший розвиток цього напрямку має полягати не лише у проведенні платежів, а й у формуванні фінансового кабінету підприємця: із графіком кредитних платежів, доступним лімітом, прогнозом ліквідності, податковим календарем, нагадуваннями про зобов'язання та персоналізованими кредитними пропозиціями.

П'ятою проблемою є фрагментованість інформації про рахунки клієнта в різних банках. Якщо підприємець проводить частину оборотів через інші банки, Ощадбанк не бачить повної картини грошових потоків. Вирішенням цієї проблеми є використання відкритого банкінгу за згодою клієнта. Національний банк України визначає відкритий банкінг як безпечний та структурований обмін даними між надавачами платіжних послуг через API за згодою користувача [42]. Ощадбанк також має окремий напрям відкритого банкінгу, який дозволяє клієнтам ділитися інформацією зі своїх рахунків або ініціювати платежі через сторонні застосунки й платформи за умови чіткої згоди користувача [41].

Правове підґрунтя для розвитку таких рішень формується Законом України «Про платіжні послуги», який регулює діяльність на платіжному ринку та доступ до платіжних послуг [43], а також нормативними актами Національного банку щодо відкритого банкінгу. У 2025 році НБУ затвердив Положення про відкритий банкінг в Україні, що набрало чинності з 01 серпня 2025 року [46]. Отже, для банку відкритий банкінг може стати інструментом якіснішої оцінки кредитоспроможності МСБ, але його використання має базуватися на згоді клієнта, кібербезпеці та прозорості обробки даних.

Шостою проблемою є висока операційна вартість обробки невеликих кредитів. Кредити МСБ часто мають менші суми, ніж корпоративні позики, але потребують майже такого самого циклу перевірки: аналізу документів, фінансових даних, застави, договорів і ризиків. Тому цифровізація має охоплювати не лише клієнтський інтерфейс, а й внутрішній процес банку: електронне кредитне досьє, автоматичну перевірку повноти документів,

маршрутизацію заявки між підрозділами, контроль строків погодження та електронне підписання документів. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає організаційно-правові засади використання електронних документів, що створює нормативну основу для розвитку електронного документообігу [44].

Сьомою проблемою є недостатня персоналізація банківських продуктів для різних груп МСБ. Потреби торговельного підприємства, аграрія, виробника, експортера, релокованого бізнесу або сервісної компанії суттєво відрізняються. Тому доцільним є розвиток CRM-сегментації клієнтів за галуззю, оборотами, сезонністю, продуктами, кредитною історією та поведінкою в цифрових каналах. На основі такої сегментації банк може пропонувати не універсальний кредит, а відповідний фінансовий інструмент: овердрафт, кредитну лінію, лізинг, факторинг, гарантію, інвестиційний кредит або програму «Доступні кредити 5-7-9 %».

Усі запропоновані цифрові рішення мають оцінюватися через KPI. У відкритій звітності АТ «Ощадбанк» не деталізуються внутрішні показники ефективності цифрового кредитного процесу, зокрема середній строк повного розгляду заявки, собівартість обробки однієї заявки, конверсія онлайн-заявок у видані кредити або частка повторних подань документів. Тому такі показники доцільно визначати як управлінські KPI банку, що розраховуються на основі внутрішніх даних CRM, ОщадБізнес, CorpLight, системи кредитного ризику та бухгалтерського обліку.

Таблиця 3.1

**Практичні рекомендації щодо цифровізації фінансування МСБ в
АТ «Ощадбанк»**

Проблема	Цифрове рішення	Очікуваний результат	Показник ефективності	Джерело контролю
Тривалий розгляд кредитної заявки та невизначеність для клієнта	Єдина онлайн-заявка в ОщадБізнес / CorpLight із відображенням статусу, переліком документів і попереднім автоматичним заповненням даних	Для МСБ: швидше отримання попереднього рішення; для банку: стандартизовані й вхідний потік заявок	Середній строк від подання заявки до попереднього рішення; частка заявок, поданих онлайн; частка заявок без доопрацювання документів	Журнали ОщадБізнес / CorpLight, CRM, система кредитного документообігу
Повторне подання документів і помилки у кредитному досьє	Електронне кредитне досьє, автоматична перевірка комплектності документів, шаблони заяв і договорів	Для МСБ: менше адміністративного навантаження; для банку: нижчий операційний ризик і швидше погодження	Кількість повторних подань документів на одну заявку; частка повністю електронних досьє; кількість помилок у документах	Система електронного документообігу, внутрішній контроль, кредитний архів
Обмеженість фінансової звітності мікро- та малого бізнесу	Автоматизований скоринг на основі оборотів за рахунками, податкової дисципліни, еквайрингу, кредитної історії та поведінкових індикаторів	Для МСБ: вища ймовірність отримати кредит за наявності реальних оборотів; для банку: точніша первинна оцінка ризику	Конверсія заявок у видані кредити; рівень дефолту за скоринговими сегментами; частка рішень, прийнятих без ручного доопрацювання	Скорингова система, кредитний реєстр банку, дані ризик-менеджменту
Пізнє виявлення погіршення фінансового стану позичальника	Система раннього попередження на основі моніторингу оборотів, падіння виручки, прострочень, концентрації контрагентів і податкової дисципліни	Для МСБ: можливість реструктуризації до дефолту; для банку: зниження втрат і кращий контроль портфеля	Частка прострочених кредитів; кількість ранніх попереджень, що завершилися профілактичними діями; строк реакції на ризиковий сигнал	Система ризик-моніторингу, CRM, внутрішня звітність щодо NPL / прострочення

Проблема	Цифрове рішення	Очікуваний результат	Показник ефективності	Джерело контролю
Фрагментованість інформації про рахунки клієнта в різних банках	Використання відкритого банкінгу через API за згодою клієнта для аналізу консолідованих грошових потоків	Для МСБ: менше ручного підтвердження оборотів; для банку: повніша оцінка платоспроможності	Частка клієнтів, які надали згоду на обмін даними; кількість заявок із підтвердженням оборотів через API; скорочення ручних виписок	API відкритого банкінгу, журнал згод клієнтів, кредитна аналітика
Висока операційна вартість обробки невеликих кредитів	Автоматизований workflow кредитної заявки, маршрутизація погоджень, електронне підписання та контроль строків	Для МСБ: швидша видача кредиту; для банку: нижча собівартість обробки типової заявки	Операційні витрати на одну заявку; кількість людино-годин на розгляд; строк проходження заявки між підрозділами	Внутрішня управлінська звітність, BPM / workflow-система, дані бухгалтерського обліку
Недостатня персоналізація продуктів для різних груп МСБ	CRM-сегментація клієнтів за галуззю, оборотами, сезонністю, кредитною історією та продуктами	Для МСБ: релевантніші продукти; для банку: підвищення лояльності та крос-продажів	Конверсія персоналізованих пропозицій; кількість активних продуктів на клієнта; частка повторних звернень клієнтів МСБ	CRM, продуктова аналітика, дані продажів і клієнтського обслуговування
Потреба підприємців у плануванні ліквідності, а не лише у кредиті	Фінансові дашборди в клієнт-банку: прогноз ліквідності, графік платежів, податковий календар, нагадування про зобов'язання	Для МСБ: краща фінансова дисципліна; для банку: нижчий ризик прострочення та глибша взаємодія з клієнтом	Частка активних користувачів дашбордів; кількість переглядів графіка погашення; частка своєчасних платежів за кредитами	CorpLight / клієнт-банк, кредитний модуль, журнал платежів

Джерело: складено автором на основі офіційних матеріалів АТ «Ощадбанк», НБУ та законодавства України [39–46]. Примітка: кількісні KPI наведено як управлінські показники контролю; фактичні значення мають розраховуватися за внутрішніми даними банку, оскільки у відкритій звітності вони не деталізуються.

Дані таблиці 3.1 показують, що цифровізація має охоплювати весь цикл кредитування МСБ: від первинного звернення клієнта до післякредитного моніторингу. Найбільший управлінський ефект для АТ «Ощадбанк» можуть забезпечити не окремі технологічні рішення, а їх поєднання: онлайн-заявка, електронне кредитне досьє, скоринг, CRM-сегментація, відкритий банкінг, електронний документообіг і система раннього попередження.

Для клієнтів МСБ очікуваний результат полягає у скороченні адміністративних бар'єрів, швидшому доступі до кредиту, прозорішому процесі розгляду заявки та отриманні персоналізованих продуктів. Для банку результат має проявлятися у зменшенні операційних витрат, підвищенні якості даних, швидшому прийнятті стандартних рішень і кращому контролі кредитного ризику.

Важливо, що цифровізація не повинна означати автоматичне схвалення кредитів без належного ризик-аналізу. У сегменті МСБ алгоритмічна оцінка має застосовуватися насамперед для стандартизованих продуктів, попереднього ліміту, виявлення типових ризиків і скорочення ручних операцій. Для більших, інвестиційних або нестандартних кредитів автоматизований скоринг має доповнюватися експертною оцінкою бізнес-плану, застави, галузевої ситуації та прогнозу грошових потоків.

Окремої уваги потребує захист даних клієнтів. Розвиток відкритого банкінгу та API-інтеграцій створює нові можливості для оцінки кредитоспроможності, але водночас підвищує значення кібербезпеки, управління згодами клієнтів, контролю доступу до даних і прозорості алгоритмів. Тому цифровізація кредитування МСБ має поєднувати швидкість, зручність і регуляторну безпеку.

Отже, диджиталізація банківських процесів у сегменті МСБ має оцінюватися не за фактом упровадження сервісу, а за вимірюваним ефектом для банку та клієнтів. Для АТ «Ощадбанк» ключовими критеріями успішності мають бути строк розгляду заявки, частка онлайн-заявок, конверсія заявок у видані кредити, кількість повторних подань документів, операційні витрати на

одну заявку, частка клієнтів МСБ у цифрових каналах і динаміка простроченої заборгованості. Саме така КРІ-орієнтована модель дає змогу перетворити цифровізацію з формального технологічного напрямку на інструмент підвищення ефективності фінансування малого та середнього бізнесу.

3.2. Оптимізація системи ризик-менеджменту в умовах макроекономічної нестабільності.

Фінансування малого та середнього бізнесу в умовах макроекономічної нестабільності потребує від банку не лише розширення кредитних продуктів, а й переходу до ризик-орієнтованої моделі управління кредитним портфелем. Для АТ «Ощадбанк» це особливо важливо, оскільки банк працює з мікро-, малим та середнім бізнесом, бере участь у державних програмах підтримки підприємництва, фінансує аграрний сектор, переробку, торгівлю та інші напрями, чутливі до воєнних, інфляційних, логістичних і регіональних ризиків.

Система ризик-менеджменту в кредитуванні МСБ має охоплювати не лише оцінку позичальника на дату видачі кредиту, а повний життєвий цикл кредитної операції: попередній відбір клієнта, аналіз фінансового стану, оцінку забезпечення, ухвалення рішення, видачу коштів, моніторинг, раннє виявлення проблем і роботу з потенційно проблемною заборгованістю. Такий підхід відповідає вимогам Національного банку України щодо організації системи управління ризиками в банках, яка передбачає ідентифікацію, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення ризиків [47].

Для кредитування МСБ ключовим залишається кредитний ризик, тобто ймовірність того, що позичальник не виконає свої зобов'язання за кредитним договором. Відповідно до підходів НБУ, банк має визначати розмір кредитного ризику з урахуванням фінансового стану боржника, стану обслуговування боргу, виду та якості забезпечення, а також інших факторів, які впливають на ймовірність дефолту [48]. У практичному вимірі для МСБ це означає необхідність аналізувати не лише фінансову звітність, а й фактичні грошові потоки, обороти за рахунками, податкову дисципліну, сезонність,

концентрацію контрагентів і здатність бізнесу працювати за умов воєнної нестабільності.

Недоліком традиційної моделі ризик-менеджменту є те, що вона часто реагує на проблему вже після виникнення прострочення. Для АТ «Ощадбанк» доцільнішою є превентивна модель, за якої банк відстежує ранні індикатори погіршення фінансового стану клієнта: падіння оборотів, збільшення частки повернутих платежів, зростання використання овердрафту, зменшення кількості активних контрагентів, затримки податкових платежів, погіршення кредитної історії або негативні зміни в державних реєстрах. Такі сигнали мають автоматично потрапляти до системи раннього попередження та ставати підставою для перегляду ліміту, переговорів із клієнтом, реструктуризації або посилення забезпечення.

Оптимізацію ризик-менеджменту доцільно здійснювати через поєднання трьох елементів: автоматизованого моніторингу даних, управлінських КРІ та чіткого розподілу відповідальності між підрозділами банку. Саме тому ризики кредитування МСБ доцільно аналізувати не тільки за їх економічною природою, а й за конкретними індикаторами раннього виявлення, заходами мінімізації, відповідальними підрозділами та періодичністю контролю.

Таблиця 3.2

Матриця ризиків кредитування МСБ та управлінські інструменти їх контролю для АТ «Ощадбанк»

Вид ризику	Прояв у кредитуванні МСБ	Індикатор раннього попередження	Захід мінімізації	Відповідальний підрозділ банку	Періодичність контролю	Показник ефективності
Кредитний ризик	Погіршення фінансового стану позичальника, зниження виручки, збільшення боргового	Падіння оборотів за рахунками; зниження регулярності надходжень;	Поглиблений аналіз грошових потоків; регулярний перегляд класу боржника; встановлення	Кредитний підрозділ ММСБ; департамент ризик-менеджменту.	На етапі видачі кредиту; щомісячно для ризикових клієнтів; щоквартально для	NPL у портфелі ММСБ; частка простроченої заборгованості; частка кредитів із переглянути

Вид ризику	Прояв у кредитуванні МСБ	Індикатор раннього попередження	Захід мінімізації	Відповідальний підрозділ банку	Періодичність контролю	Показник ефективності
	навантаження, перехід кредиту до проблемної категорії.	зростання частки кредитних коштів у фінансуванні обороту; погіршення податкової дисципліни.	лімітів; вимога власного внеску; застосування портфельних гарантій.		стандартного портфеля.	м класом ризику. Якщо показники не розкриваються у відкритій звітності, вони використовуються як внутрішні управлінські KPI.
Ризик неповернення кредиту	Нездатність клієнта своєчасно погашати основний борг і проценти через втрату ринків, контрагентів, активів або операційної стійкості.	Прострочення понад 1 день; часте використання овердрафту без погашення; зростання звернень про відстрочку у платежів; скорочення кількості покупців.	Система раннього попередження; переговори з клієнтом до виникнення дефолту; реструктуризація життєздатних позичальників; посилення графіка моніторингу.	Підрозділ супроводу кредитів; департамент проблемних активів; ризик-менеджмент.	Щоденно для платежів і прострочень; щомісячно для клієнтів із підвищеним ризиком.	Частка реструктуризованих кредитів; частка прострочених кредитів 30+ і 90+ днів; коефіцієнт повернення проблемної заборгованості.
Ризик ліквідності	Невідповідність між строками залучення ресурсів банку та строками кредитування МСБ; різке використання	Зростання частки невикористаних, але доступних кредитних лімітів; концентрація погашень в одному періоді;	Лімітування строків і сум кредитування; планування потреб у фондуванні; диверсифікація джерел	Казначейство; ALM-підрозділ; кредитний підрозділ; ризик-менеджмент.	Щоденно для ліквідності банку; щомісячно для портфеля ММСБ; перед відкриттям	Співвідношення строків активів і пасивів; частка використаних кредитних лімітів; обсяг короткострокових кредитів у

Вид ризику	Прояв у кредитуванні МСБ	Індикатор раннього попередження	Захід мінімізації	Відповідальний підрозділ банку	Періодичність контролю	Показник ефективності
	клієнтами відкритих лімітів у сезонні або кризові періоди.	зростання попиту на короткострокове фінансування.	ресурсів; погодження великих лімітів із казначейством.		великих лімітів.	портфелі ММСБ.
Заставний ризик	Недостатність, знецінення або низька ліквідність застави; складність реалізації майна у разі дефолту; пошкодження активів через воєнні ризики.	Зниження ринкової вартості застави; закінчення страхового покриття; поява обтяжень; розміщення майна в регіоні з підвищеним безпековим ризиком.	Регулярна переоцінка застави; страхування майна; застосування консервативних заставних коефіцієнтів; перевірка юридичної чистоти та місця розташування активу.	Підрозділ заставної роботи; юридичний підрозділ; служба безпеки; ризик-менеджмент.	Під час видачі кредиту; щорічно для стандартної застави; частіше для майна в зонах підвищеного ризику.	Коефіцієнт покриття кредиту заставою; частка кредитів із ліквідним забезпеченням; частка застави з актуальною оцінкою та чинним страхуванням.
Галузевий ризик	Надмірна концентрація портфеля у секторах, що залежать від сезонності, експорту, енергосектору, державних програм або воєнної ситуації.	Погіршення фінансових результатів у галузі; збільшення прострочень у певному секторі; падіння цін або попиту; зміни регулювання.	Галузеві ліміти; диверсифікація портфеля; стрес-тестування окремих секторів; коригування умов кредитування для ризикових галузей.	Департамент ризик-менеджменту; кредитний комітет; аналітичний підрозділ.	Щоквартально; додатково після суттєвих змін у галузі або регіоні.	Концентрація портфеля за галузями; NPL за галузями; частка портфеля в секторах із підвищеним ризиком.
Операційний ризик	Помилки в документах, затримки погодження	Збільшення кількості повернутих заявок;	Стандартизація кредитного досьє;	Операційний департамент;	Щомісячно для типових помилок;	Середній строк розгляду заявки;

Вид ризику	Прояв у кредитуванні МСБ	Індикатор раннього попередження	Захід мінімізації	Відповідальний підрозділ банку	Періодичність контролю	Показник ефективності
	я, некоректне внесення даних, збої ІТ-систем, недоліки електронного документообігу або людський фактор.	дублювання документів; порушення строків розгляду; скарги клієнтів; внутрішні помилки в кредитних досьє.	автоматичні перевірки повноти документів; розмежування доступів; навчання персоналу; внутрішній аудит процесу.	кредитний підрозділ; внутрішній аудит; ІТ-підрозділ.	щоквартально для аудиту процесів; постійно для критичних систем.	частка заявок із повторним поданням документів; кількість операційних інцидентів; рівень скарг клієнтів МСБ.
Кіберризик	Несанкціонований доступ до клієнтських даних, шахрайство в дистанційних каналах, атаки на онлайн-заявки, клієнт-банк або електронний документообіг.	Нетипові входи в систему; масові помилки авторизації; підозрілі платіжні операції; зміна реквізитів без економічного пояснення; фішингові інциденти.	Багатофакторна автентифікація; моніторинг аномальних операцій; резервування критичних систем; навчання клієнтів; реагування на інциденти.	ІТ-безпека; підрозділ кіберзахисту; служба фінансового моніторингу; операційний ризик-менеджмент.	Постійно в режимі онлайн; звітність щодо інцидентів в щомісячному; тестування захисту - за планом банку.	Кількість кіберінцидентів; час реагування на інцидент; частка операцій, підтверджених безпечними каналами; втрати від шахрайства.
Моделний ризик цифрового скорингу	Некоректна оцінка ризику через застарілі дані, помилки алгоритму, зміщення моделі, недостатню якість даних або автоматичне рішення	Зростання прострочень серед клієнтів, схвалених скорингом; висока частка ручних переглядів; різке відхилення прогнозованої	Регулярна валідація скорингових моделей; тестування на історичних даних; контроль якості даних; експертний перегляд складних	Підрозділ валідації моделей; ризик-менеджмент; ІТ-аналітика; кредитний комітет.	Щоквартально для моніторингу якості моделі; не рідше одного разу на рік для повної валідації; після суттєвої зміни	Точність скорингової моделі; частка кредитів, що проходять автоматизований моніторинг; рівень дефолтів серед автоматично схвалених заявок;

Вид ризику	Прояв у кредитуванні МСБ	Індикатор раннього попередження	Захід мінімізації	Відповідальний підрозділ банку	Періодичність контролю	Показник ефективності
	без експертної перевірки.	фактичної дефолтності.	кредитів; оновлення моделі.		портфеля.	частка ручних переглядів.

Джерело: складено автором на основі [47–53]. Примітка: назви відповідальних підрозділів наведено як функціональні напрями; у практиці банку вони можуть уточнюватися відповідно до внутрішньої організаційної структури. Фактичні значення KPI мають братися з внутрішньої управлінської звітності АТ «Ощадбанк», офіційної звітності банку та статистики НБУ. Якщо показник не розкривається у відкритих джерелах у розрізі МСБ, він використовується як управлінський KPI.

Дані таблиці 3.2 показують, що ефективність ризик-менеджменту залежить не лише від наявності процедур, а й від здатності банку вимірювати ризики за конкретними індикаторами. Для АТ «Ощадбанк» особливо важливо, щоб ризик-менеджмент у сегменті МСБ не обмежувався оцінкою застави та фінансової звітності, а включав постійний моніторинг грошових потоків, галузевої концентрації, платіжної дисципліни та цифрової поведінки клієнта.

Найбільш практичним напрямом удосконалення є впровадження повноцінної системи раннього попередження. Вона має працювати на основі автоматичних тригерів: падіння оборотів на рахунках, зростання прострочень, часте використання кредитного ліміту, погіршення податкової дисципліни, зменшення кількості активних контрагентів, негативні зміни в реєстрах або зниження вартості застави. Перевага такого підходу полягає в тому, що банк отримує сигнал про проблему до моменту формального дефолту позичальника.

Другим напрямом є портфельне управління ризиком. Оскільки кредитування МСБ охоплює багато невеликих позичальників, банк має контролювати не лише ризик окремого клієнта, а й структуру всього портфеля. Для цього доцільно застосовувати галузеві та регіональні ліміти, контролювати частку кредитів із державною гарантією, визначати частку реструктуризованих кредитів, оцінювати концентрацію за видами діяльності та порівнювати динаміку прострочення в різних групах клієнтів.

Третім напрямом є посилення ролі цифрового моніторингу. Якщо кредит було видано на основі онлайн-заявки, скорингової моделі або транзакційних даних, то і подальший супровід кредиту має бути цифровим. Банк повинен автоматично відстежувати обороти за рахунками, графік погашення, зміну контрагентів, структуру платежів, використання кредитного ліміту та появу ознак погіршення фінансового стану. Такий підхід зменшує залежність від ручного контролю та скорочує час реагування.

Четвертим напрямом є регулярна валідація скорингових моделей. Автоматизований скоринг може прискорити видачу кредитів, однак він створює модельний ризик. Якщо модель побудована на застарілих даних або не враховує воєнні, галузеві чи регіональні фактори, банк може недооцінити ризик позичальника. Тому результати скорингу мають регулярно порівнюватися з фактичною поведінкою клієнтів: рівнем прострочення, дефолтів, реструктуризацій і дострокового погашення.

П'ятим напрямом є використання державних і портфельних гарантій як інструменту зниження втрат, але не як заміни кредитного аналізу. Для МСБ такі гарантії полегшують доступ до фінансування за недостатньої застави, а для банку знижують потенційні втрати у разі дефолту. Водночас гарантія не усуває потреби в оцінці грошових потоків, контролі цільового використання коштів і моніторингу фінансового стану позичальника.

Окремої уваги потребують ESG- та операційні ризики. За офіційними повідомленнями Ощадбанку, банк інтегрує ESG-підходи у кредитні процеси та ризик-менеджмент, зокрема в бізнес-напрямі ММСБ [52]. Для практичного застосування це означає, що під час кредитування МСБ потрібно оцінювати не тільки фінансову спроможність клієнта, а й екологічні, соціальні, репутаційні та управлінські фактори, які можуть впливати на сталість бізнесу й якість портфеля.

Таблиця 3.3

**Управлінські КРІ для оцінки ефективності ризик-менеджменту
кредитування МСБ**

Показник	Формула або зміст	Практичне значення для банку
Рівень NPL у портфелі МСБ	Непрацюючі кредити МСБ / кредитний портфель МСБ $\times$ 100 %	Показує якість портфеля та частку кредитів, що створюють підвищений ризик втрат.
Частка простроченої заборгованості	Прострочена заборгованість МСБ / кредитний портфель МСБ $\times$ 100 %	Дозволяє оцінити раннє погіршення платіжної дисципліни до переходу кредиту в категорію NPL.
Частка реструктуризованих кредитів	Реструктуризовані кредити МСБ / кредитний портфель МСБ $\times$ 100 %	Відображає обсяг клієнтів, які потребують зміни умов обслуговування боргу.
Покриття резервами	Сформовані резерви / проблемна або ризикова заборгованість $\times$ 100 %	Характеризує здатність банку покривати очікувані кредитні втрати.
Концентрація портфеля за галузями	Кредити певній галузі / кредитний портфель МСБ $\times$ 100 %	Показує залежність банку від окремих секторів економіки.
Частка кредитів із державною гарантією	Кредити МСБ із державною гарантією / кредитний портфель МСБ $\times$ 100 %	Дає змогу оцінити рівень розподілу ризику між банком і державою.
Частка кредитів з автоматизованим моніторингом	Кредити МСБ, що контролюються через цифрові індикатори / кредитний портфель МСБ $\times$ 100 %	Показує ступінь цифровізації післякредитного контролю та здатність банку виявляти ризики на ранньому етапі.

Джерело: складено автором. Примітка: фактичні значення наведених КРІ доцільно розраховувати за даними внутрішньої управлінської звітності банку, а відкриті дані НБУ використовувати для порівняння з банківською системою загалом.

Таким чином, оптимізація системи ризик-менеджменту АТ «Ощадбанк» у кредитуванні МСБ має базуватися на переході від реактивного управління до превентивної моделі. Реактивний підхід передбачає роботу з позичальником уже після виникнення прострочення, тоді як превентивний підхід дає змогу виявити погіршення фінансового стану на основі даних ще до появи дефолту.

Найбільший ефект для банку може забезпечити поєднання автоматизованого скорингу, моніторингу грошових потоків, системи раннього попередження, галузевих лімітів, регулярної переоцінки застави, контролю цифрових каналів і валідації моделей. Для клієнтів МСБ такий підхід означає не посилення формального контролю, а більш якісне й своєчасне

супроводження кредиту: можливість перегляду графіка, реструктуризації або отримання додаткової консультаційної підтримки до моменту критичного погіршення платоспроможності.

Отже, ризик-менеджмент у сегменті МСБ має оцінюватися не лише за наявністю процедур, а за вимірюваними результатами: рівнем NPL, часткою простроченої та реструктуризованої заборгованості, покриттям резервами, концентрацією портфеля, часткою кредитів із гарантіями та рівнем автоматизованого моніторингу. Саме перехід до раннього виявлення проблем на основі даних є ключовою умовою збереження якості кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» і подальшого розширення фінансування малого та середнього бізнесу.

3.3. Перспективи розвитку банківського обслуговування малого та середнього бізнесу у період повоєнного відновлення економіки.

Повоєнне відновлення економіки України потребуватиме не лише загального розширення кредитування, а й чіткого спрямування банківських ресурсів у ті сегменти малого та середнього бізнесу, які забезпечують відновлення виробництва, зайнятості, експорту, енергетичної стійкості та локальних економік. Для АТ «Ощадбанк» це завдання має практичне значення, оскільки банк є державною системно важливою установою, має досвід участі в державних програмах, працює з мікро-, малим і середнім бізнесом та може поєднувати комерційне кредитування з грантами, гарантіями, міжнародними ресурсами й партнерськими програмами.

Національний банк України у Стратегії з розвитку кредитування визначає розширення кредитування одним із необхідних напрямів підтримки фінансової безпеки, конкурентоспроможності економіки та її інтеграції до європейського простору [55]. Для банків це означає поступовий перехід від антикризового кредитування оборотного капіталу до фінансування інвестиційних проєктів, модернізації, експорту, енергетичної автономності та відновлення бізнес-активності в регіонах.

Першим пріоритетом для АТ «Ощадбанк» має бути фінансування релокованого та прифронтового бізнесу. Такі підприємства часто мають життєздатну бізнес-модель, але стикаються з нестачею застави, втратою обладнання, зміною локації, зменшенням виручки або потребою швидко відновити операційну діяльність. Для цієї групи доцільно застосовувати кредити на оборотний капітал, інвестиційні кредити на відновлення основних засобів, державні гарантії, пільгове фінансування за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» і місцеві програми компенсації процентних ставок. На рівні КРІ ефективність такого напрямку може оцінюватися кількістю профінансованих релокованих підприємств, обсягом виданих кредитів, часткою позичальників, які відновили операційну діяльність, та рівнем простроченої заборгованості за цією групою клієнтів.

Другим напрямом є підтримка аграрного сектору. Для Ощадбанку аграрний бізнес уже є одним із ключових сегментів ММСБ: за підсумками 2024 року серед основних секторів фінансування банку АПК становив 45,6 % [63]. У період відновлення попит аграріїв буде пов'язаний із сезонним фінансуванням, закупівлею насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, техніки, обладнання для зберігання та переробки. Практичним інструментом можуть бути сезонні кредитні лінії, партнерські програми з дилерами техніки й матеріалів, лізинг, аграрні розписки, кредити за програмою 5-7-9 % і гарантійні механізми.

Третім напрямом є енергоефективні кредити та фінансування енергетичної автономності МСБ. Воєнні пошкодження енергетичної інфраструктури показали, що для підприємств доступ до стабільного електропостачання є умовою безперервності бізнесу. Ощадбанк уже профінансував понад 2 млрд грн у проєкти з енергозабезпечення ММСБ протягом 12 місяців, що свідчить про наявність практичного досвіду в цьому сегменті [62]. У період відновлення банк може розвивати кредити на сонячні електростанції, системи накопичення енергії, генератори, модернізацію обладнання, енергоефективне освітлення, опалення та виробничі технології.

Ефективність напряму доцільно оцінювати не лише обсягом виданих кредитів, а й кількістю профінансованих енергетичних проєктів, скороченням простоїв бізнесу та часткою клієнтів, які забезпечили резервне енергоживлення.

Четвертим напрямом є програми для ветеранського бізнесу. Ощадбанк має власний проєкт «Бізнес 4.5.0.», який передбачає пільгове кредитування діючого бізнесу та стартапів ветеранів і членів їхніх родин, консультації, обслуговування рахунків та онлайн-відкриття через платформу ОщадБізнес [64]. За відкритими даними банку, від старту проєкту у квітні 2024 року ветерани та члени їхніх родин відкрили понад 470 рахунків і отримали фінансування на суму понад 71,5 млн грн [63]. Для повоєнного періоду цей напрям має бути посилений через поєднання кредитів, грантів, консультацій, менторства і супроводу бізнес-планів. Показниками ефективності можуть бути кількість профінансованих ветеранських бізнесів, частка стартапів, що продовжують діяльність після першого року, обсяг виданого фінансування та рівень прострочення.

П'ятим напрямом є підтримка жіночого підприємництва. У 2024–2025 рр. Ощадбанк долучався до програм, спрямованих на розвиток жіночого бізнесу, зокрема до грантової програми «СТВОРЮЙ!», яка підтримує підприємниць у сфері виробництва та переробки [65]. Для банку це створює можливість формувати не лише окремі кредитні продукти, а й комплексний пакет підтримки: грантова заявка, кредит на співфінансування, рахунок, еквайринг, консультації та цифровий супровід. Ефективність такого напряму доцільно оцінювати кількістю підтриманих підприємниць, обсягом залучених грантів і кредитів, кількістю створених робочих місць та часткою успішно реалізованих проєктів.

Шостим напрямом є фінансування експортоорієнтованого МСБ. Після війни розвиток експорту буде критично важливим для валютних надходжень, виробництва та інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості. За даними Експортно-кредитного агентства, у 2025 році ЕКА підтримало український експорт на 10,43 млрд грн, що перевищило показник

попереднього року майже на 39 % [61]. Ощадбанк може використовувати співпрацю з ЕКА для передекспортного фінансування, страхування зовнішньоекономічних ризиків, банківських гарантій, документарних операцій і кредитів на виконання експортних контрактів. Основними КРІ мають бути обсяг профінансованого експорту, кількість експортерів-МСБ, частка застрахованих експортних кредитів і рівень виконання зовнішньоекономічних контрактів.

Сьомим напрямом є розвиток партнерських програм з виробниками та дилерами техніки, обладнання і матеріалів. У 2024 році Ощадбанк видав 14,5 млрд грн нових кредитів ММСБ, з яких 4,3 млрд грн, або 30 %, було надано через партнерські програми; банк також підписав понад 100 нових партнерських програм зі ставками від 0,01 % річних [63]. У 2025 році обсяг фінансування в межах партнерських програм банку зріс до 5,92 млрд грн, а кредитний портфель партнерських програм перевищив 9,4 млрд грн [66]. Для періоду відновлення такі програми є практичним інструментом швидкої модернізації МСБ, оскільки поєднують банк, постачальника обладнання та підприємця в одному фінансовому рішенні.

Восьмим напрямом є цифрове обслуговування МСБ. У період відновлення попит на кредитування може зростати швидше, ніж здатність банку обробляти заявки вручну. Тому для Ощадбанку важливо розвивати цифровий кредитний конвеєр: онлайн-заявку, попередній скоринг, електронне кредитне досьє, інтеграцію з державними реєстрами, електронний документообіг, кабінет підприємця та автоматизований післякредитний моніторинг. Таке рішення має оцінюватися не самим фактом наявності онлайн-сервісу, а показниками ефективності: часткою онлайн-заявок, строком розгляду заявки, конверсією заявок у видані кредити, часткою кредитів з автоматизованим моніторингом і рівнем задоволеності клієнтів МСБ.

Джерела ресурсів для зазначених напрямів мають бути диверсифікованими. Ощадбанк не повинен спиратися лише на власну ресурсну базу або лише на програму 5-7-9 %. Доцільним є комбінування

коштів банку, державних програм, грантів, місцевих компенсаційних механізмів, портфельних гарантій, ресурсів ЄБРР, ЄІБ, IFC, KfW та інструментів Ukraine Investment Framework. У липні 2025 року Європейська комісія оголосила про пакет інвестиційних угод на 2,3 млрд євро в межах Ukraine Investment Framework, що має мобілізувати до 10 млрд євро інвестицій [60]. Для банку такі інструменти можуть зменшувати кредитний ризик, подовжувати строк ресурсів і розширювати можливості фінансування інвестиційних проєктів МСБ.

Практичну модель розвитку банківського обслуговування МСБ для АТ «Ощадбанк» доцільно будувати за принципом «кредит + гарантія + грант + цифровий супровід + моніторинг». Така модель дає змогу не просто видати кредит, а забезпечити повний цикл підтримки підприємця: від підготовки бізнес-плану і вибору джерела фінансування до контролю реалізації проєкту та попередження кредитних ризиків.

Таблиця 3.3

Перспективні напрями фінансування МСБ для АТ «Ощадбанк» у період відновлення

Напрямок фінансування	Цільова група МСБ	Можливий банківський продукт	Джерело ресурсів	Очікуваний результат	Показник ефективності
Фінансування релокованого та прифронтового бізнесу	Підприємства, що перемістили діяльність або працюють у регіонах підвищеного ризику	Кредит на оборотний капітал, інвестиційний кредит, гнучкий графік погашення, державна гарантія	5-7-9 %, кошти банку, місцеві програми, портфельні гарантії, міжнародні гарантійні інструменти	Відновлення операційної діяльності, збереження робочих місць, стабілізація місцевих економік	Кількість профінансованих підприємств; обсяг кредитів; частка клієнтів, що відновили діяльність; рівень прострочення
Підтримка аграрного сектору	Фермери, агропідприємства, постачальники сировини, виробники та переробники агропродукції	Сезонна кредитна лінія, лізинг техніки, партнерські програми, кредит на насіння, добрива, 3ЗР, пальне	5-7-9 %, партнерські програми з дилерами, кошти банку, міжнародні кредитні лінії	Забезпечення посівної та збиральної кампаній, оновлення техніки, розвиток переробки	Обсяг агрокредитів; частка АПК у портфелі ММСБ; кількість профінансованих агроклієнтів; своєчасність погашення

Напрямок фінансування	Цільова група МСБ	Можливий банківський продукт	Джерело ресурсів	Очікуваний результат	Показник ефективності
					сезонних кредитів
Енергоефективні кредити та енергонезалежність	МСБ із високою залежністю від електропостачання: виробництво, торгівля, послуги, агропереробка	Кредит на СЕС, системи накопичення енергії, генератори, модернізацію обладнання, енергоефективні технології	Кошти банку, 5-7-9 %, зелені кредитні лінії, програми ЄБРР/ЄІБ, партнерські програми постачальників в обладнання	Зменшення енергетичних ризиків, скорочення простоїв, підвищення безперервності бізнесу	Кількість енергетичних проєктів; обсяг «зелених» кредитів; частка клієнтів із резервним енергоживленням; зниження простоїв
Програми для ветеранського бізнесу	Ветерани, ветеранки, члени родин ветеранів, новостворені ветеранські підприємства	Пільговий кредит, мікрокредит, грант + кредит, рахунок для бізнесу, консультації, супровід бізнес-плану	Проєкт «Бізнес 4.5.0.», державні гранти, кошти банку, донорські програми, місцеві програми підтримки	Реінтеграція ветеранів через підприємництво, створення робочих місць, розвиток нових бізнесів	Кількість відкритих рахунків; обсяг фінансування; частка стартапів, що працюють понад 12 місяців; рівень прострочення
Підтримка жіночого підприємництва	Жінки-підприємниці, виробничі та переробні МСБ, мікробізнес у громадах	Кредит на співфінансування гранту, рахунок, еквайринг, консультації, цифровий кабінет підприємниці	Грантова програма «СТВОРЮЙ!», кошти банку, міжнародні донорські програми, партнерські ініціативи	Розвиток жіночого бізнесу, збільшення зайнятості, розширення виробництва та переробки	Кількість підтриманих підприємниць; обсяг грантів і кредитів; кількість створених робочих місць; частка реалізованих проєктів
Фінансування експортоорієнтованого МСБ	Виробники, переробники та сервісні компанії, що мають або планують експортні контракти	Передекспортне фінансування, кредит на виконання контракту, гарантія, акредитив, страхування ЕКА	Кошти банку, інструменти ЕКА, 5-7-9 %, міжнародні гарантії та програми розвитку експорту	Зростання експорту, валютної виручки, інтеграція МСБ у міжнародні ланцюги постачання	Обсяг профінансованого експорту; кількість експортерів-МСБ; частка застрахованих кредитів; виконання контрактів
Партнерські програми з виробниками техніки, обладнання та матеріалів	Аграрні, виробничі, торговельні та сервісні МСБ, які модернізують	Кредит або лізинг на техніку, обладнання, матеріали, енергетичні	Кошти банку, компенсація від партнерів, 5-7-9 %, партнерські програми	Швидке оновлення основних засобів, зниження одноразового	Обсяг фінансування через партнерські програми; кількість

Напрямок фінансування	Цільова група МСБ	Можливий банківський продукт	Джерело ресурсів	Очікуваний результат	Показник ефективності
	основні засоби	рішення, спеціальні партнерські ставки	дилерів та виробників	фінансового навантаження на бізнес	партнерів; середній строк розгляду заявки; частка партнерських кредитів у нових видачах
Цифрове обслуговування та кредитний конвеєр	Усі клієнти ММСБ, особливо мікробізнес, ФОП, релоковані підприємства та клієнти з регіонів	Онлайн-заявка, скоринг, електронне дос'є, е-документообіг, кабінет підприємця, автоматизований моніторинг	Власна IT-інфраструктура банку, ОщадБізнес, CorpLight, відкритий банкінг, інтеграція з реєстрами	Скорочення часу доступу до фінансування, зниження операційних витрат, прозорість кредитного процесу	Частка онлайн-заявок; строк розгляду; конверсія заявок у кредити; частка кредитів з автоматизованим моніторингом; задоволеність клієнтів

Джерело: складено автором на основі [55]–[66]. Примітка: показники ефективності є управлінськими KPI; їх фактичні значення мають визначатися за внутрішньою звітністю АТ «Ощадбанк» або за відкритими офіційними даними, якщо вони розкриваються. Прогнозні значення не подаються як фактичні.

Наведена таблиця показує, що перспективи розвитку обслуговування МСБ для АТ «Ощадбанк» мають бути пов'язані не з одним універсальним кредитним продуктом, а з портфелем спеціалізованих рішень для різних груп підприємців. Для релокованого бізнесу ключовим є відновлення операційної діяльності; для агросектору — сезонність і доступ до техніки; для експортерів — страхування та гарантії; для ветеранського й жіночого бізнесу — поєднання фінансування з консультаційною підтримкою; для енергоємних підприємств — енергетична автономність; для всіх клієнтів МСБ — цифрове спрощення доступу до банківських послуг.

Водночас більшість наведених напрямів потребує не лише кредитного ресурсу, а й системи управління ризиками. Банк має оцінювати не тільки суму виданих кредитів, а й якість портфеля, частку простроченої заборгованості, рівень резервного покриття, галузеву концентрацію, частку кредитів з

гарантійним покриттям і ефективність післякредитного моніторингу. Це особливо важливо для державного банку, оскільки його роль у відновленні економіки не повинна суперечити принципам фінансової стійкості.

Отже, роль АТ «Ощадбанк» у повоєнному відновленні має полягати не тільки у видачі кредитів, а й у формуванні комплексної екосистеми підтримки МСБ. Така екосистема має поєднувати банківське кредитування, державні програми, гранти, портфельні гарантії, партнерські програми, експортне страхування, цифрові сервіси, фінансовий консалтинг і постійний моніторинг ризиків. Саме такий підхід дасть змогу банку одночасно розширювати фінансування підприємців, підтримувати повоєнне відновлення економіки та зберігати якість власного кредитного портфеля.

До додатків доцільно винести: 1) матрицю перспективних програм підтримки МСБ для Ощадбанку; 2) таблицю потенційних джерел ресурсів для фінансування МСБ; 3) КРІ оцінювання ефективності напрямів повоєнного фінансування; 4) схему екосистеми підтримки МСБ за моделлю «кредит + гарантія + грант + цифровий супровід + моніторинг».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення банківського обслуговування малого та середнього бізнесу в Україні з огляду на необхідність цифровізації процесів, управління ризиками в умовах нестабільності та потреби повоєнного відновлення економіки.

Встановлено, що диджиталізація банківського кредитування МСБ є не просто технологічним трендом, а критично важливим інструментом зменшення операційних витрат банку та прискорення доступу підприємців до фінансування. Доведено, що впровадження єдиної онлайн-заявки, електронного кредитного дос'є, автоматизованого транзакційного скорингу та інструментів відкритого банкінгу (Open Banking) дозволить подолати проблему інформаційної асиметрії, скоротити час розгляду заявок та мінімізувати адміністративне навантаження як на клієнтів, так і на працівників

банку. Усі цифрові рішення мають супроводжуватися чіткими управлінськими КРІ для вимірювання їхньої реальної ефективності.

З'ясовано, що в умовах макроекономічної нестабільності система ризик-менеджменту в сегменті МСБ потребує переходу від реактивної до превентивної моделі управління. Основою такого підходу має стати розроблена система раннього попередження, яка спирається на автоматичний моніторинг оборотів за рахунками, податкової дисципліни та змін у поведінці контрагентів. Систематизація ризиків (кредитного, неповернення, заставного, ліквідності, галузевого, операційного та кіберризiku) засвідчила, що їх мінімізація можлива лише за умови своєчасного виявлення сигналів погіршення фінансового стану позичальника до настання фактичного дефолту. Це дасть змогу банку оперативно застосовувати інструменти реструктуризації або посилювати заставне забезпечення.

Визначено, що в період повоєнного відновлення економіки стратегія банку має фокусуватися на цільових групах МСБ, які забезпечують відбудову виробництва, зайнятість та енергетичну стійкість. Пріоритетними напрямками фінансування для АТ «Ощадбанк» мають стати релоковані підприємства, аграрний сектор, проекти енергонезалежності, ветеранський та жіночий бізнес, а також підтримка експортерів. Для задоволення цих потреб запропоновано перехід від продажу окремих кредитних продуктів до формування екосистеми підтримки бізнесу за моделлю «кредит + гарантія + грант + цифровий супровід + моніторинг».

Отже, результати третього розділу підтверджують, що подальше розширення банківського кредитування МСБ можливе лише за умови диверсифікації джерел ресурсів. Поєднання комерційних коштів банку, державних субсидованих програм («Доступні кредити 5-7-9 %»), портфельних гарантій та інструментів міжнародних фінансових організацій дозволить АТ «Ощадбанк» знизити кредитні ризики, підвищити доступність капіталу для підприємців та посилити свою роль як ключового фінансового партнера малого і середнього бізнесу в процесі відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі узагальнено теоретичні положення та практичні аспекти діяльності банків у сфері фінансування малого та середнього бізнесу. Проведене дослідження підтвердило, що МСБ є не лише окремим сегментом підприємництва, а й важливим чинником економічної стійкості, зайнятості населення, інноваційного розвитку та формування конкурентного середовища. Водночас для банків цей сектор залишається специфічним об'єктом фінансування через обмеженість заставної бази, нестабільність грошових потоків, інформаційну асиметрію та підвищену чутливість до макроекономічних шоків.

У першому розділі роботи розкрито економічну сутність малого та середнього бізнесу як об'єкта банківського фінансування. Визначено, що для банківського менеджменту важливими є не лише формальні критерії класифікації підприємств за кількістю працівників і річним доходом, а й реальна фінансова поведінка позичальника, його платіжна дисципліна, динаміка оборотів, якість управління та здатність генерувати стабільні грошові потоки. Саме тому сучасний підхід до фінансування МСБ поступово переходить від заставної моделі до моделі оцінки платоспроможності на основі cash-flow, транзакційних даних і цифрового профілю клієнта.

Систематизація банківських інструментів підтримки МСБ дала змогу встановити, що найпоширенішими продуктами залишаються кредитні лінії, овердрафти, інвестиційні кредити, факторинг, фінансовий лізинг, банківські гарантії та документарні операції. Кожен із цих інструментів має окреме призначення: овердрафт і кредитна лінія забезпечують покриття короткострокових потреб в оборотному капіталі, інвестиційний кредит сприяє модернізації та масштабуванню бізнесу, факторинг прискорює обіг дебіторської заборгованості, лізинг дає змогу оновлювати основні засоби без значного одноразового навантаження, а банківські гарантії підвищують довіру до підприємця під час участі в тендерах і виконання контрактів.

Окреме значення у роботі відведено світовим тенденціям розвитку банківського обслуговування МСБ. Встановлено, що міжнародна практика дедалі більше спирається на портфельні гарантії, цифровий скоринг, відкритий банкінг, ESG-кредитування та партнерство банків із державними й міжнародними інституціями. Для України ці підходи є особливо актуальними, оскільки в умовах війни та майбутнього відновлення економіки банківська система має одночасно забезпечувати доступність фінансування, контролювати кредитні ризики та підтримувати розвиток життєздатних підприємств.

У другому розділі проаналізовано практичні аспекти фінансування малого та середнього бізнесу на прикладі АТ «Ощадбанк». Визначено, що банк є одним із ключових державних фінансових інститутів України, який поєднує комерційні функції з реалізацією державних програм підтримки підприємництва. Його роль у фінансуванні МСБ посилюється завдяки розгалуженій мережі обслуговування, участі у державних ініціативах, розвитку цифрових сервісів для підприємців та орієнтації на мікро-, малий і середній бізнес як важливу клієнтську групу.

Аналіз кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 роки засвідчив, що фінансування бізнесу в умовах воєнного стану зберігало стратегічне значення для банку. Попит підприємців на кредитні ресурси формувався переважно потребами в поповненні оборотного капіталу, відновленні пошкоджених активів, підтримці ліквідності, релокації виробництва, участі в державних програмах і поступовому поверненні до інвестиційної активності. При цьому якість кредитного портфеля залежала від макроекономічної ситуації, платоспроможності позичальників, галузевої структури клієнтів і ефективності системи управління ризиками.

Дослідження процесу кредитування МСБ показало, що ефективна робота банку з підприємцями потребує чіткої послідовності дій: приймання заявки, попередньої ідентифікації клієнта, аналізу документів, оцінки фінансового стану, перевірки кредитної історії, аналізу застави, скорингової

оцінки, ухвалення кредитного рішення, видачі коштів і подальшого моніторингу. Важливо, що в сучасних умовах кредитоспроможність МСБ доцільно оцінювати не лише за фінансовою звітністю, а й за реальними оборотами за рахунками, податковою дисципліною, структурою надходжень, репутацією власників і стійкістю бізнес-моделі.

Особливу роль у підтримці підприємців відіграє державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Вона стала одним із головних інструментів збереження та відновлення підприємницької активності в Україні, оскільки дала змогу компенсувати частину вартості кредитних ресурсів і знизити фінансове навантаження на бізнес. Для банків програма також має важливе значення, адже сприяє розширенню клієнтської бази, підтримці кредитування та зниженню окремих ризиків завдяки участі держави. Водночас ефективність програми залежить від стабільності бюджетного фінансування, прозорості критеріїв участі, якості відбору позичальників і своєчасності компенсацій.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення банківського обслуговування МСБ. Одним із ключових напрямів визначено диджиталізацію кредитного процесу. Для АТ «Ощадбанк» перспективними є розширення можливостей онлайн-заявок, автоматизованого скорингу, аналізу транзакційних даних, електронного документообігу, мобільного та інтернет-банкінгу для підприємців, інтеграції з бухгалтерськими, CRM- та ERP-системами. Такі рішення можуть скоротити час ухвалення кредитного рішення, зменшити операційні витрати банку, підвищити зручність обслуговування клієнтів і покращити якість моніторингу позичальників.

Другим важливим напрямом є оптимізація ризик-менеджменту в умовах макроекономічної нестабільності. Основними ризиками кредитування МСБ залишаються кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний і валютний ризики, операційний ризик, ризик неповернення кредиту, ризик знецінення застави та ризики, пов'язані з воєнним станом. Для їх мінімізації доцільно застосовувати багаторівневий скоринг, системи раннього попередження проблемної заборгованості, диверсифікацію портфеля за галузями та

регіонами, регулярне стрес-тестування, портфельні гарантії, моніторинг грошових потоків і гнучке реструктурування заборгованості життєздатних позичальників.

Перспективи розвитку банківського обслуговування МСБ у період повоєнного відновлення пов'язані з переходом від переважно антикризового фінансування до інвестиційної моделі підтримки бізнесу. Пріоритетними напрямками мають стати кредити на відбудову основних засобів, модернізацію виробництва, енергоефективність, експортну діяльність, відновлення логістики, підтримку релокованих підприємств і розвиток зелених проєктів. Важливим джерелом ресурсів можуть бути міжнародні гарантії, грантово-кредитні програми та партнерство державних банків із міжнародними фінансовими організаціями.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані напрями можуть бути використані банками для вдосконалення роботи з підприємцями. Для АТ «Ощадбанк» доцільними є подальша автоматизація кредитного процесу, формування спеціалізованих продуктів для різних груп МСБ, активніше використання цифрових каналів продажу, посилення аналітики клієнтських даних, розвиток консультаційної підтримки підприємців і розширення участі у програмах державного та міжнародного фінансування.

Отже, мету бакалаврської роботи досягнуто: проаналізовано процеси та методи діяльності банків у сфері фінансування малого та середнього бізнесу, оцінено роль АТ «Ощадбанк» у цьому сегменті та обґрунтовано напрями вдосконалення банківського обслуговування МСБ. Виконані завдання дали змогу підтвердити, що ефективне фінансування підприємців потребує поєднання класичних банківських продуктів, державних програм підтримки, цифрових технологій і сучасного ризик-менеджменту. Саме така модель може забезпечити доступність фінансових ресурсів для бізнесу та водночас зберегти фінансову стійкість банківської системи.

У перспективі розвиток банківського фінансування МСБ в Україні має спиратися на клієнтоцентричність, технологічність, прозорість і партнерство між державою, банками, міжнародними організаціями та підприємницьким сектором. За таких умов банки зможуть не лише виконувати функцію кредиторів, а й стати повноцінними фінансовими партнерами малого та середнього бізнесу у процесі економічного відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17> (дата звернення: 17.03.2026).
3. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_30062016_351 (дата звернення: 30.04.2026).
4. Про фінансовий лізинг : Закон України від 04.02.2021 № 1201-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1201-20> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 04.04.2026).
6. Про факторинг : Закон України від 03.06.2025 № 4466-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4466-20> (дата звернення: 04.04.2026).
7. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20> (дата звернення: 18.04.2026).
8. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 20.04.2026).

9. Про заставу : Закон України від 02.10.1992 № 2654-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2654-12> (дата звернення: 21.04.2026).

10. Про організацію формування та обігу кредитних історій : Закон України від 23.06.2005 № 2704-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-15> (дата звернення: 17.04.2026).

11. Про надання фінансової державної підтримки : постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/28-2020-%D0%BF> (дата звернення: 24.04.2026).

12. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_11062018_64 (дата звернення: 28.04.2026).

13. Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України : постанова Правління Національного банку України від 18.07.2019 № 97. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_18072019_97 (дата звернення: 13.04.2026).

14. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні : постанова Правління Національного банку України від 25.07.2025 № 80. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80 (дата звернення: 25.04.2026).

15. Національний банк України. Інформація про банк АТ «Ощадбанк». URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/00032129> (дата звернення: 16.03.2026).

16. Національний банк України. Відкритий банкінг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/open-banking> (дата звернення: 14.03.2026).

17. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 22.04.2026).

18. Національний банк України. Стратегія з розвитку кредитування. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

19. Національний банк України. Розвиток фінансового сектору України : стратегічні цілі. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> (дата звернення: 23.04.2026).

20. Національний банк України. Огляд банківського сектору, травень 2024 року. 20.03.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2024-roku> (дата звернення: 30.04.2026).

21. Національний банк України. Кредитування бізнесу та населення надалі зростає, а якість кредитного портфеля поліпшується понад рік -Огляд банківського сектору. 14.11.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kredituvannya-biznesu-ta-naselennya-nadali-zrostaye-a-yakist-kreditnogo-portfelya-polipshuyetsya-ponad-rik--oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 11.04.2026).

22. Національний банк України. Огляд банківського сектору, листопад 2024 року. Київ : НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

23. Національний банк України. Розвиток кредитування підтримує прибутковість банків. 19.02.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozvitok-kredituvannya-pidtrimuye-pributkovist-bankiv> (дата звернення: 15.04.2026).

24. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, червень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku> (дата звернення: 01.05.2026).

25. Міністерство фінансів України. АБ «Ощадбанк», станом на 01.01.2023 : звіти по державних банках. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> (дата звернення: 19.03.2026).

26. Міністерство фінансів України. АБ «Ощадбанк», станом на 01.01.2024 : звіти по державних банках. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> (дата звернення: 27.03.2026).

27. Міністерство фінансів України. АБ «Ощадбанк», станом на 01.01.2025 : звіти по державних банках. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%2001_01_2025.pdf (дата звернення: 04.04.2026).

28. Міністерство економіки України. «Доступні кредити 5-7-9 %»: щотижнева статистика. 04.05.2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/91de0426-1511-4005-af93-e7f0dbf8fc23?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-SchotizhnevaStatistika> (дата звернення: 05.05.2026).

29. Міністерство економіки України. «Робота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. 11.08.2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&lang=uk-UA&title=RobotaGrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> (дата звернення: 27.03.2026).

30. Фонд розвитку підприємництва. Доступні кредити 5-7-9 % : програма фінансової державної підтримки суб'єктів підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 26.04.2026).

31. АТ «Ощадбанк». ОщадБізнес : фінансові рішення для вашого бізнесу. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb> (дата звернення: 08.03.2026).

32. АТ «Ощадбанк». Кредити для бізнесу. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/credits-msb> (дата звернення: 07.03.2026).

33. АТ «Ощадбанк». Мої кредити 5-7-9 % : державна програма підтримки бізнесу та агро. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579> (дата звернення: 03.05.2026).

34. АТ «Ощадбанк». Ощадбанк CorpLight: інтернет-банкінг для бізнесу. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/corplight> (дата звернення: 09.03.2026).

35. АТ «Ощадбанк». Відкритий банкінг. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/open-banking> (дата звернення: 12.03.2026).

36. АТ «Ощадбанк». Державні гранти на бізнес: програми підтримки підприємців. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/granty> (дата звернення: 31.03.2026).

37. АТ «Ощадбанк». Документи та звітність АТ «Ощадбанк»: політика екологічного, соціального та управлінського ризик-менеджменту; звіт про сталий розвиток за 2024 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/dokumenty-ta-zvitnist> (дата звернення: 27.04.2026).

38. Голова правління Ощадбанку Сергій Наумов: «Маємо мільярди втрат через агресію, але Росія заплатить». АТ «Ощадбанк». 27.02.2023. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/golova-pravlinna-osadbanku-sergij-naumov-maemo-milardi-vtrat-cerez-agresiu-ale-rosia-zaplatit> (дата звернення: 20.03.2026).

39. Визначні результати ММСБ Ощадбанку у 2023 році: кредитний портфель бізнес-напрямку досяг 22 млрд грн. АТ «Ощадбанк». 08.02.2024. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/viznacni-rezultati-mmsb-osadbanku-u-2023-roci-kreditnij-portfel-biznes-napramu-dosag-22-mlrd-grn> (дата звернення: 01.05.2026).

40. Результати ММСБ Ощадбанку в 2024 році: зростання кредитного портфеля, розвиток програм пільгового кредитування, допомога ветеранському та жіночому бізнесу. АТ «Ощадбанк». 14.02.2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/rezultati-mmsb-osadbanku-v-2024-roci-zrostan-na-kreditnogo-portfela-rozvitok-program-pilgovogo-kredituvanna-dopomoga-veteranskomu-ta-zinocomu-biznesu> (дата звернення: 29.04.2026).

41. Протягом першого кварталу 2025 року Ощадбанк надав підприємцям 4 млрд грн кредитної підтримки. АТ «Ощадбанк». 15.04.2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/protagom-persogo-kvartalu-2025-roku-osadbank-nadav-pidpriemcam-4-mlrd-grn-kreditnoi-pidtrimki> (дата звернення: 23.03.2026).

42. Кредитний портфель партнерських програм Ощадбанку зріс утричі і перевищив 9,4 млрд гривень. АТ «Ощадбанк». 28.04.2026. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/kreditnij-portfel-partnerskih-program-osadbanku-zris-utrici-i-perevisiv-94-mlrd-griven> (дата звернення: 30.04.2026).

43. Сталий розвиток як стратегічний пріоритет: чому Ощадбанк посилює власну ESG-практику під час війни. АТ «Ощадбанк». 24.02.2026. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/stalij-rozvitok-ak-strategicnij-prioritet-comu-osadbank-posilue-vlasnu-esg-praktiku-pid-cas-vijni> (дата звернення: 05.03.2026).

44. Кабінет Міністрів України. Нові угоди на 2,3 млрд євро у межах Інвестиційного інструменту Ukraine Facility підписали на URC 2025 у Римі. 10.07.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/novi-uhody-na-23-mlrd-u-mezhakh-investytiinoho-instrumentu-ukraine-facility-pidpysaly-na-urc-2025-u-rymi> (дата звернення: 04.04.2026).

45. ПрАТ «Експортно-кредитне агентство». У 2025 році ЕКА підтримало український експорт на 10,43 млрд грн. URL: <https://www.eca.gov.ua/u-2025-roczy-eka-pidtrymalo-ukrayinskyj-eksport-na-1043-mlrd-grn/> (дата звернення: 11.04.2026).

46. World Bank. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance : overview. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance> (date of access: 22.03.2026).

47. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. Paris : OECD Publishing, 2024. URL:

https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_fa521246-en.html (date of access: 28.03.2026).

48. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: international regulatory framework for banks. Bank for International Settlements. URL: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm> (date of access: 25.03.2026).

49. European Investment Fund. InvestEU Guarantee Products: EU debt financing for SMEs. URL: <https://www.eif.org/flagship-initiatives/investeu/guarantees> (date of access: 31.03.2026).

50. European Commission. Revised rules on payment services and PSD2. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/qanda_23_3544 (date of access: 02.04.2026).

51. European Banking Authority. Guidelines on the management of Environmental, Social and Governance (ESG) risks. 2025. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks> (date of access: 07.04.2026).

52. International Finance Corporation. MSME Banking in the Digital Era : handbook. Washington, DC : IFC, 2025. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2025/msme-banking-in-the-digital-era> (date of access: 10.04.2026).

53. European Bank for Reconstruction and Development. Green Economy Financing Facility: Ukraine. GEFF. URL: https://ebrdgeff.com/ukraine_facilities/ (date of access: 14.04.2026).

54. EU4Business-EBRD Credit Line : фінансові продукти для українських МСП. URL: <https://www.eu4business-ebrdcreditline.com.ua/uk/> (дата звернення: 06.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні фінансові показники АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Таблиця А.1 -Вихідні фінансові показники АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022
Кількість відділень, од.	1 807	1 782	1 782	-25 од.
Чисті активи, млрд грн	272,2	345,7	430,9	+158,7 млрд грн
Загальні активи, млрд грн	298,1	371,9	457,1	+159,0 млрд грн
Кредити та заборгованість клієнтів, млрд грн	83,2	89,1	111,1	+27,9 млрд грн
Кредити юридичним особам, млрд грн	71,7	74,1	90,0	+18,3 млрд грн
Кошти клієнтів, млрд грн	231,3	299,0	374,3	+143,0 млрд грн
Кошти СГД та НФУ, млрд грн	62,4	108,9	161,7	+99,3 млрд грн
Власний капітал, млрд грн	22,2	28,7	34,6	+12,4 млрд грн
Прибуток після оподаткування, млрд грн	0,6	6,0	7,9	+7,3 млрд грн
Достатність регулятивного капіталу, %	14,48	16,57	13,98	-0,50 в, п,

Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України щодо АБ «Ощадбанк» станом на 01.01.2023, 01.01.2024 та 01.01.2025 [25–27].

Примітка: показники станом на 01.01.2023, 01.01.2024 та 01.01.2025 характеризують результати відповідно за 2022, 2023 та 2024 роки.

РОЗРАХУНОК ТЕМПІВ ПРИРОСТУ ОСНОВНИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ АТ «ОЩАДБАНК»

Формула розрахунку темпу приросту: ((показник поточного року - показник попереднього року) / показник попереднього року) × 100 %.

Таблиця Б.1 - Темпи приросту основних фінансових показників АТ «Ощадбанк»

Показник	Абс. зміна 2023/2022	Темп приросту 2023/2022	Абс. зміна 2024/2023	Темп приросту 2024/2023	Абс. зміна 2024/2022	Темп приросту 2024/2022
Кількість відділень, од.	-25 од.	-1,4 %	0 од.	0,0 %	-25 од.	-1,4 %
Чисті активи, млрд грн	73,5	27,0 %	85,2	24,6 %	158,7	58,3 %
Загальні активи, млрд грн	73,8	24,8 %	85,2	22,9 %	159,0	53,3 %
Кредити та заборгованість клієнтів, млрд грн	5,9	7,1 %	22,0	24,7 %	27,9	33,5 %
Кредити юридичним особам, млрд грн	2,4	3,3 %	15,9	21,5 %	18,3	25,5 %
Кошти клієнтів, млрд грн	67,7	29,3 %	75,3	25,2 %	143,0	61,8 %
Кошти СГД та НФУ, млрд грн	46,5	74,5 %	52,8	48,5 %	99,3	159,1 %
Власний капітал, млрд грн	6,5	29,3 %	5,9	20,6 %	12,4	55,9 %
Прибуток після оподаткування, млрд грн	5,4	900,0 %	1,9	31,7 %	7,3	1216,7 %
Достатність регулятивного капіталу, %	+2,09 в, п,	н/з	-2,59 в, п,	н/з	-0,50 в, п,	н/з

Джерело: розраховано автором за даними додатка А.

Примітка: для показника достатності регулятивного капіталу доцільно аналізувати зміну у відсоткових пунктах; «н/з» — не застосовується. Незначні розбіжності у десятих частках можливі через округлення вихідних даних.

РОЗРАХУНОК ЧАСТКИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ММСБ У КРЕДИТАХ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ АТ «ОЩАДБАНК»

Формула розрахунку: частка ММСБ = кредитний портфель ММСБ / кредити юридичним особам × 100 %.

Таблиця В.1 -Розрахунок частки кредитного портфеля ММСБ у кредитах юридичних осіб

Рік	Кредити юридичним особам, млрд грн	Кредитний портфель ММСБ, млрд грн	Розрахунок	Орієнтовна частка ММСБ, %	Зміна до попереднього року, в. п.
2022	71,7	17,5	$17,5 / 71,7 \times 100$	24,4	—
2023	74,1	22,0	$22,0 / 74,1 \times 100$	29,7	+5,28 в, п,
2024	90,0	24,5	$24,5 / 90,0 \times 100$	27,2	-2,47 в, п,

Джерело: розраховано автором за даними Міністерства фінансів України та офіційних повідомлень АТ «Ощадбанк» [25–27; 39; 40].

Примітка: частка має орієнтовний характер, оскільки показники сформовані за різними управлінськими зрізами звітності.

ГРАФІКИ ДИНАМІКИ АКТИВІВ, КРЕДИТІВ І ПОРТФЕЛЯ
ММСБ АТ «ОЩАДБАНК»

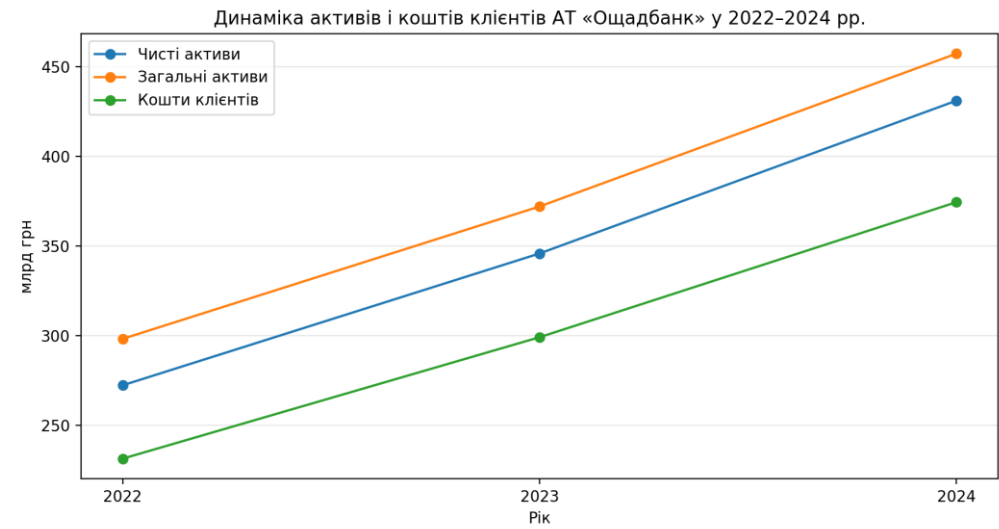


Рисунок Г.1 — Динаміка активів і коштів клієнтів АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 рр.

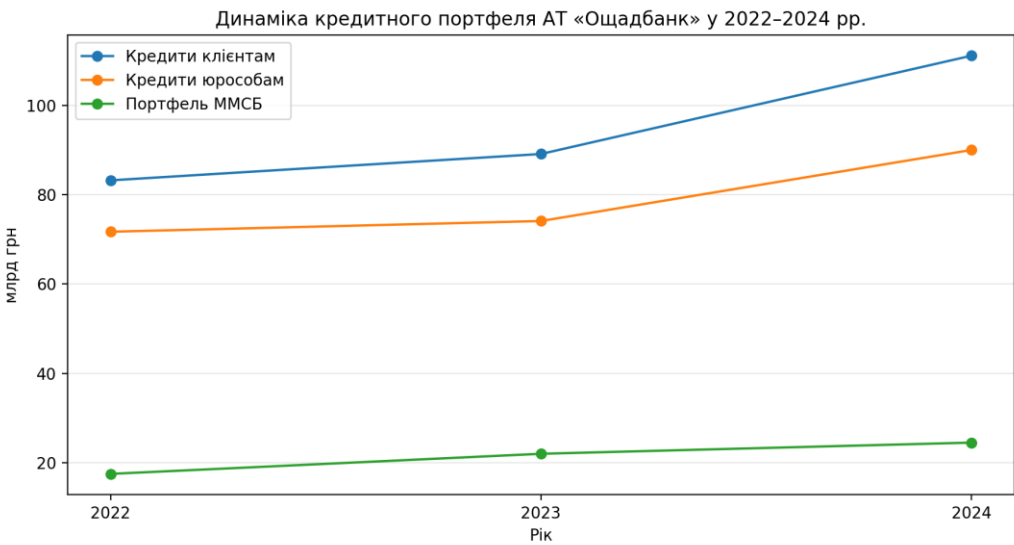


Рисунок Г.2 — Динаміка кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 рр.

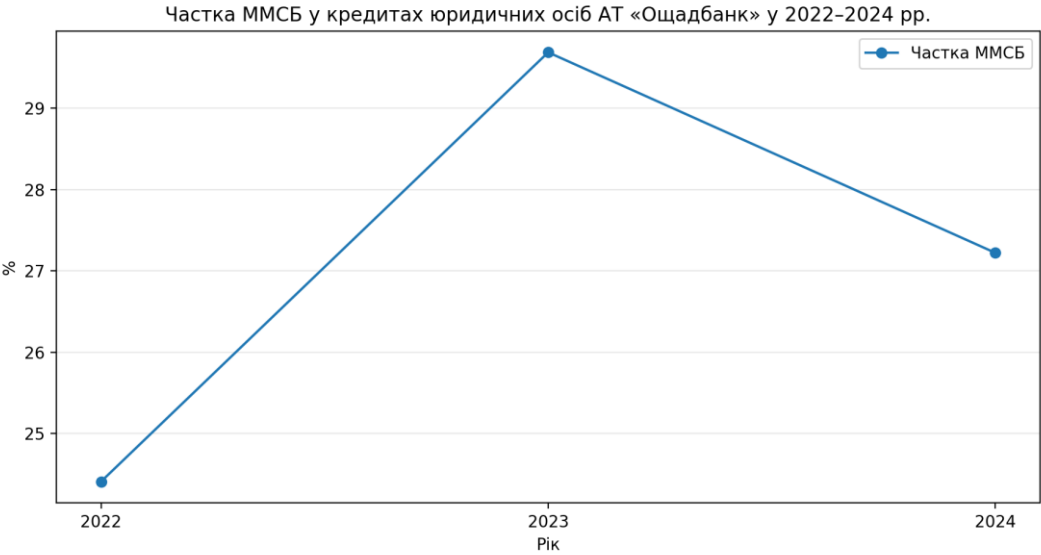


Рисунок Г.3 — Частка ММСБ у кредитах юридичних осіб АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 рр.

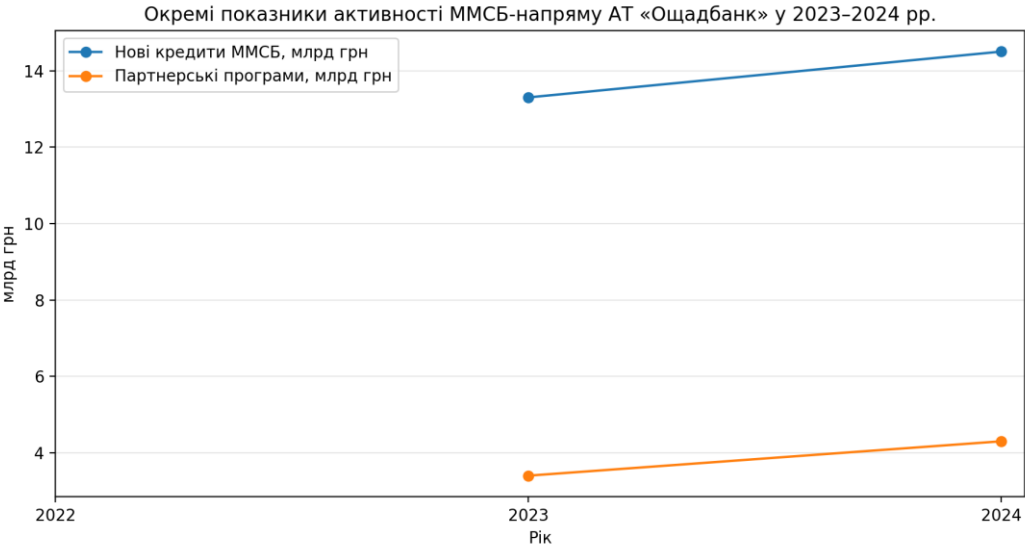


Рисунок Г.4 — Окремі показники активності ММСБ-напряму АТ «Ощадбанк» у 2023–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними додатків А–В.

УМОВИ ПРОГРАМИ «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9 %» ДЛЯ МСБ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ АТ «ОЩАДБАНК»

Таблиця Д.1 - Умови програми «Доступні кредити 5-7-9 %» та її значення для АТ «Ощадбанк»

Елемент програми	Зміст для МСБ	Значення для АТ «Ощадбанк»	Ризик обмеження /	Використання в роботі
Ціль програми	Підтримка доступу бізнесу до фінансування інвестиційних потреб і оборотного капіталу.	Розширення кредитування ММСБ та клієнтської бази банку.	Залежність від бюджетного фінансування та умов державної підтримки.	Підрозділ 2.3, розділ 3.3.
Напрями фінансування	Поповнення оборотного капіталу, інвестиційні потреби, аграрне фінансування та інші напрями відповідно до умов програми.	Можливість поєднувати державну підтримку з власними кредитними продуктами банку.	Потреба у контролі цільового використання коштів.	Підрозділ 2.3.
Максимальна сума для клієнта Ощадбанку	До 150 млн грн відповідно до умов, оприлюднених банком.	Дає змогу працювати не лише з мікро-, а й із середнім бізнесом.	Умови можуть змінюватися залежно від рішень уряду та банку.	Підрозділ 2.1, 2.3.
Строк кредитування	До 120 місяців відповідно до умов АТ «Ощадбанк».	Підтримує інвестиційні проекти з довшим горизонтом окупності.	Довший строк підвищує вимоги до оцінки ризику та моніторингу.	Підрозділ 2.3.
Державна гарантія	Можливість часткового гарантування кредиту до 50 % за умовами програми.	Знижує частину ризику для банку та полегшує доступ до кредиту за нестачі застави.	Гарантія не скасовує потребу в повноцінному кредитному аналізі.	Підрозділ 2.3, 3.2.
Очікуваний ефект	Здешевлення кредитного ресурсу, підтримка ліквідності та інвестиційної активності МСБ.	Зростання портфеля ММСБ, розвиток партнерських програм і посилення ролі банку у	Ризик концентрації портфеля у програмах із державною підтримкою.	Висновки, розділ 3.

Елемент програми	Зміст для МСБ	Значення для АТ «Ощадбанк»	Ризик обмеження /	Використання в роботі
		відновленні економіки.		

Джерело: складено автором за даними Фонду розвитку підприємництва, постанови КМУ № 28 та АТ «Ощадбанк» [11; 30; 33].

МАТРИЦЯ РИЗИКІВ КРЕДИТУВАННЯ МСБ В АТ «ОЩАДБАНК»

Таблиця Е.1 -Матриця ризиків кредитування МСБ в АТ «Ощадбанк»

Вид ризику	Прояв у кредитуванні МСБ	Індикатор раннього попередження	Захід мінімізації	Відповідальний підрозділ	Періодичність контролю	Показник ефективності
Кредитний ризик	Нездатність позичальника виконувати зобов'язання за кредитом.	Падіння оборотів, затримка платежів, погіршення фінансових коефіцієнтів.	Скоринг, аналіз грошових потоків, ліміти, диверсифікація портфеля.	Кредитний департамент, ризик-менеджмент.	Щомісячно.	NPL, частка простроченої заборгованості.
Ризик неповернення	Прострочення або дефолт за кредитом.	Порушення графіка платежів, податкові борги, зменшення надходжень на рахунок.	Післякредитний моніторинг, реструктуризація, робота з проблемною заборгованістю.	Підрозділ моніторингу, проблемні активи.	Щотижнево / щомісячно.	Частка реструктуризованих кредитів, рівень погашення прострочення.
Заставний ризик	Недостатність або знецінення заbezпечення.	Падіння ринкової вартості застави, втрата ліквідності активу.	Регулярна переоцінка застави, додаткове забезпечення, державні гарантії.	Кредитний департамент, служба застав.	Щоквартально.	Покриття кредиту забезпеченням, частка кредитів із гарантією.
Ризик ліквідності позичальника	Тимчасова нестача коштів для обслуговування боргу.	Касові розриви, сезонне падіння виручки, зростання дебіторської заборгованості.	Кредитні лінії, овердрафт, факторинг, аналіз сезонності.	Кредитний департамент, менеджер клієнта.	Щомісячно.	DSCR, оборотність дебіторської заборгованості.

Вид ризику	Прояв у кредитуванні МСБ	Індикатор раннього попередження	Захід мінімізації	Відповідальний підрозділ	Періодичність контролю	Показник ефективності
Галузевий ризик	Залежність клієнта від стану окремої галузі.	Падіння попиту, зростання собівартості, регуляторні зміни.	Ліміти за галузями, галузевий моніторинг, сценарний аналіз.	Ризик-менеджмент, аналітичний підрозділ.	Щоквартально.	Концентрація портфеля за галузями.
Операційний ризик	Помилки в документах, ручна обробка заявок, затримки у процесах.	Збільшення строку розгляду заявки, повторні подання документів.	Стандартизація процесу, електронний документообіг, чек-листи.	Операційний департамент, ІТ, кредитний бек-офіс.	Щомісячно.	Середній строк розгляду заявки, частка помилок у документах.
Кіберризик	Загрози цифровим каналам, витік або спотворення даних.	Нетипова активність, технічні збої, інциденти інформаційної безпеки.	Кіберзахист, багатофакторна автентифікація, резервування даних.	ІТ, інформаційна безпека.	Постійно.	Кількість інцидентів, час відновлення сервісу.
Моделний ризик скорингу	Некоректні рішення автоматизованої моделі оцінки позичальника.	Зростання дефолтів у скорингових сегментах, відхилення прогнозів від факту.	Валідація моделей, тестування, контроль якості даних, ручна перевірка складних кейсів.	Ризик-менеджмент, data science / аналітика.	Щоквартально.	Точність скорингу, частка дефолтів за скоринговими групами.

Джерело: складено автором з урахуванням вимог НБУ до управління ризиками, кредитним ризиком і проблемними активами [3; 12; 13].

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ АТ «ОЩАДБАНК» ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ МСБ

Таблиця Ж.1 - Практичні рекомендації для АТ «Ощадбанк» із показниками ефективності

Проблема	Рішення	Очікуваний результат	Показник ефективності	Джерело контролю / де перевіряти
Тривалий розгляд кредитних заявок МСБ.	Розширення онлайн-заявок і автоматизованого попереднього скорингу.	Скорочення часу ухвалення первинного рішення.	Середній строк розгляду заявки; частка заявок, оброблених онлайн.	CRM банку, кредитний бек-офіс, ОщадБізнес.
Нестача повної фінансової звітності у малого бізнесу.	Використання транзакційних даних, еквайрингу та відкритих реєстрів.	Точніша оцінка реального грошового потоку позичальника.	Частка рішень, ухвалених із використанням альтернативних даних.	Скорингова система, рахунки клієнтів, відкриті дані.
Обмежена заставна база МСБ.	Активніше використання державних гарантій, партнерських програм, лізингу та факторингу.	Розширення доступу до фінансування без надмірної заставної вимоги.	Частка кредитів із гарантією; обсяг партнерського фінансування.	Портфель ММСБ, дані ФРП, партнерські програми банку.
Пізнє виявлення погіршення стану позичальника.	Запровадження системи раннього попередження на основі оборотів і платіжної дисципліни.	Зменшення простроченої заборгованості та швидша реакція банку.	NPL, частка прострочення, кількість ранніх сигналів ризику.	Ризик-менеджмент, моніторинг портфеля.
Ручна обробка документів і повторні подання.	Електронний документообіг і стандартизовані чек-листи документів.	Зменшення операційних помилок і навантаження на менеджерів.	Частка заявок без повторного подання документів; кількість операційних помилок.	Кредитний бек-офіс, операційний департамент.
Недостатня диверсифікація інструментів для різних груп МСБ.	Пакетні продукти для агросектору, релокованого бізнесу, ветеранського та жіночого підприємництва.	Краще охоплення різних сегментів МСБ.	Кількість профінансованих клієнтів за програмами; приріст портфеля ММСБ.	Звітність ММСБ-напрямку, офіційні повідомлення банку.
Зростання кібер- та модельних ризиків при цифровізації.	Регулярна валідація моделей скорингу, аудит кібербезпеки,	Підвищення надійності цифрового кредитування.	Точність скорингу, кількість інцидентів, частка ручних	ІТ, інформаційна безпека, ризик-менеджмент.

Проблема	Рішення	Очікуваний результат	Показник ефективності	Джерело контролю / де перевіряти
	контроль якості даних.		перевірок складних заявок.	
Потреба у фінансуванні повоєнного відновлення.	Поєднання кредитів Ощадбанку з програмами 5-7-9 %, грантами, міжнародними лініями та гарантіями.	Формування екосистеми підтримки МСБ у період відновлення.	Обсяг кредитів за програмами, кількість клієнтів, частка партнерських продуктів.	ФРП, Мінекономіки, Ощадбанк, міжнародні програми.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності АТ «Ощадбанк», державних програм підтримки бізнесу та вимог ризик-менеджменту [30; 31–40; 47; 54].

ПОРІВНЯННЯ ОКРЕМИХ ПОКАЗНИКІВ АТ «ОЩАДБАНК» ІЗ РИНКОВИМИ ТЕНДЕНЦІЯМИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Таблиця 3.1 -Порівняння окремих показників АТ «Ощадбанк» із ринковими тенденціями

Напрямок порівняння	Ринковий орієнтир тенденція /	Показник АТ «Ощадбанк»	Аналітичний висновок	Джерело
Кредитування бізнесу	НБУ фіксував відновлення кредитування бізнесу у 2024 р.; чистий гривневий кредитний портфель бізнесу зростає протягом року.	Кредити та заборгованість клієнтів Ощадбанку зросли з 89,1 млрд грн у 2023 р. до 111,1 млрд грн у 2024 р.	Динаміка банку відповідає загальній тенденції поживлення кредитування, але зберігає обережний ризик-орієнтований характер.	[21–23; 25–27]
Роль МСБ у кредитному портфелі	За оцінками НБУ, частка МСП у чистому портфелі гривневих кредитів бізнесу зросла до близько 60 %.	Орієнтовна частка ММСБ у кредитах юридичних осіб Ощадбанку становила 24,4 % у 2022 р., 29,7 % у 2023 р. і 27,2 % у 2024 р.	МСБ є важливим сегментом портфеля Ощадбанку, але його частка нижча за ринковий орієнтир через специфіку структури державного банку.	[21; 39; 40]
Динаміка ММСБ-портфеля	У 2024 р. банківський сектор поступово переходив від стримування ризиків до обережного нарощування кредитування.	Портфель ММСБ Ощадбанку зріс із 17,5 млрд грн у 2022 р. до 24,5 млрд грн у 2024 р., тобто на 40,0 %.	Зростання ММСБ-портфеля свідчить про активізацію фінансування підприємств, особливо через державні й партнерські програми.	[39; 40]
Партнерські програми	Банки посилюють роль партнерських і гарантійних механізмів у кредитуванні бізнесу.	Фінансування через партнерські програми Ощадбанку зросло з 3,4 млрд грн у 2023 р. до	Партнерські програми є одним із практичних інструментів зменшення бар'єрів доступу	[39; 40; 42]

Напря́м порівня́ння	Ринковий орієнтир тенденція /	Показник АТ «Ощадбанк»	Аналітичний висновок	Джерело
		4,3 млрд грн у 2024 р.	МСБ до кредитування.	
Цифровізація	НБУ та міжнародні організації підкреслюють значення цифрових каналів, відкритого банкінгу та автоматизації процесів.	Ощадбанк розвиває ОщадБізнес, CorpLight, онлайн-заявки та інші цифрові сервіси для МСБ.	Цифровізація є необхідною умовою зменшення операційних витрат і прискорення кредитного процесу.	[16–19; 31; 34; 35]

Джерело: складено автором на основі даних НБУ, Міністерства фінансів України та АТ «Ощадбанк».

Примітка: порівняння є індикативним, оскільки ринкові дані НБУ та управлінські показники банку можуть мати різні методологічні зрізи.