

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» Гравел 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ: СТАН ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

072.00.01 «Фінанси та 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 ФіК6-1-22-4.0д
Будаш Дарина Павлівна

(підпис)

Науковий керівник

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів

Житар Максим Олегович

(підпис)

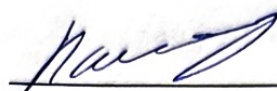
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., професор

Рамський А.Ю.



«10» 05

2026 р.

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

Будаш Дарина Павлівна

**Тема роботи: «СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ: СТАН
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**

1. Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти України; офіційні статистичні дані Національного банку України; фінансова звітність і матеріали АТ «ПУМБ» за 2022-2025 рр.; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених; періодичні видання та інтернет-ресурси.

2. Основні завдання: розкрити економічну сутність, функції та класифікаційні ознаки споживчого кредитування у сучасній фінансовій системі; дослідити нормативно-правове регулювання та інституційне середовище ринку споживчих кредитів в Україні; здійснити комплексний аналіз динаміки та структури споживчого кредитування в АТ «ПУМБ»; провести оцінку кредитних ризиків та факторів, що впливають на ефективність кредитної діяльності банку; визначити перспективні напрями розвитку споживчого кредитування на основі впровадження інноваційних FinTech-рішень та цифрових каналів продажу.

3. Пояснювальна записка: кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел; обсяг роботи - 76 с., 8 рис., 13 табл., 55 посилань.

4. Графічні матеріали: 8 рисунків, 13 таблиць.

5. Додатки: не передбачено.

6. Строк подання роботи на кафедру « 5 » червня 2026 р.

Науковий керівник

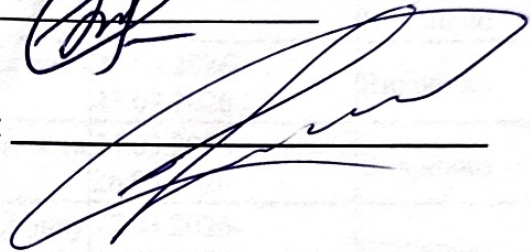
д.е.н., професор, професор кафедри фінансів
Житар Максим Олегович



Завдання прийняла до виконання

Будаш Дарина Павлівна

«10» 03 2026 р.



ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

студентки групи ФІК6-1-22-4.0д

Будаш Дарина Павлівна

Тема роботи: «Споживче кредитування в Україні: стан та перспективи розвитку»

№ зп	Види роботи, завдань, заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Постановка задачі. Предмет, мета, завдання	10.03.2026-12.03.2026	Виконано
2	Робота з джерелами за темою роботи	13.03.2026-16.03.2026	Виконано
3	Визначення змісту кваліфікаційної роботи	17.03.2026-19.03.2026	Виконано
4	Теоретико-методологічний розділ:		Виконано
	- економічна природа та макроекономічна роль споживчого кредиту	20.03.2026-23.03.2026	Виконано
	- еволюція форм споживчого кредитування та інноваційні кредитні продукти	24.03.2026-26.03.2026	Виконано
	- інституційно-правове регулювання ринку споживчих кредитів в Україні	27.03.2026-30.03.2026	Виконано
5	Дослідницько-аналітичний розділ:		Виконано
	- аналіз кон'юнктури ринку споживчих кредитів та конкурентних позицій АТ «ПУМБ»	31.03.2026-03.04.2026	Виконано
	- аналіз організації та динаміки споживчого кредитування в АТ «ПУМБ»	04.04.2026-08.04.2026	Виконано
	- оцінка якості портфеля споживчих кредитів і рівня кредитного ризику АТ «ПУМБ»	09.04.2026-15.04.2026	Виконано
6	Проектно-рекомендаційний розділ:		Виконано
	- діджиталізація кредитних процесів та інтеграція FinTech-інструментів у діяльність банку	16.04.2026-22.04.2026	Виконано
	- оптимізація системи управління кредитними ризиками в умовах макроекономічної нестабільності	23.04.2026-30.04.2026	Виконано
	- конкретні науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення споживчого кредитування	01.05.2026-08.05.2026	Виконано
7	Висновки	08.05.2026-11.05.2026	Виконано
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	12.05.2026-19.05.2026	Виконано
9	Подання роботи на відгук	20.05.2026	Виконано
10	Рецензування	02.06.2026-06.06.2026	Виконано

11	Підготовка до захисту	20.05.2026- 15.06.2026	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026	Виконано

**«Затверджую»
Науковий керівник**

(підпис)
«10» 03 2026 р.

Індивідуальний план склала

(підпис студентки)
«10» 03 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 8 рис., 19 табл., 55 посилань, 6 додатків.

Актуальність теми зумовлена важливою роллю споживчого кредитування у забезпеченні платоспроможного попиту населення, розвитку роздрібного банківського бізнесу та відновленні економічної активності України в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності. Особливого значення набуває дослідження споживчого кредитування в діяльності системно важливих банків, зокрема АТ «ПУМБ», з урахуванням цифровізації кредитних процесів і необхідності ефективного управління кредитними ризиками.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку системи споживчого кредитування в банківському секторі України.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти організації споживчого кредитування в АТ «ПУМБ».

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних основ споживчого кредитування та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення кредитних продуктів, цифровізації кредитних процесів і підвищення ефективності управління кредитним ризиком в АТ «ПУМБ».

Завдання роботи:

1. Розкрити економічну сутність, функції та класифікаційні ознаки споживчого кредитування.
2. Дослідити нормативно-правове регулювання ринку споживчих кредитів в Україні.
3. Проаналізувати динаміку та структуру споживчого кредитування в АТ «ПУМБ».
4. Оцінити якість портфеля споживчих кредитів і рівень кредитного ризику банку.

5. Обґрунтувати напрями вдосконалення споживчого кредитування на основі цифровізації, FinTech-інструментів та ризик-орієнтованого управління.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності споживчого кредиту, проаналізовано еволюцію форм споживчого кредитування та нормативно-правове регулювання цього ринку в Україні. Проведено аналіз стану ринку споживчих кредитів у 2021–2025 рр., досліджено динаміку роздрібного кредитного портфеля АТ «ПУМБ» за 2022–2025 рр., оцінено якість портфеля за стадіями кредитного ризику та рівнем резервного покриття. Запропоновано напрями вдосконалення кредитних процесів банку шляхом розвитку цифрових каналів, автоматизованого скорингу, персоналізованого управління кредитними лімітами та системи раннього виявлення ризиків.

Результати роботи можуть бути використані для вдосконалення підходів до організації споживчого кредитування, підвищення якості кредитного портфеля та посилення системи управління кредитними ризиками в банківських установах.

Ключові слова: споживче кредитування, банківський кредит, кредитний ризик, кредитний портфель, АТ «ПУМБ», цифровізація, FinTech, скоринг, BNPL, резервне покриття.

ABSTRACT

Thesis: 92 pages, 8 figures, 19 tables, 55 references, 6 appendices.

The relevance of the topic stems from the important role of consumer lending in ensuring effective demand among the population, developing the retail banking sector, and restoring economic activity in Ukraine amid military and macroeconomic instability. The study of consumer lending in the operations of systemically important banks, in particular JSC “FUIB,” takes on particular significance, given the digitization of lending processes and the need for effective credit risk management.

The object of the study is the processes of functioning and development of the consumer lending system in the banking sector of Ukraine.

The subject of the study is the theoretical foundations, methodological approaches, and practical tools for organizing consumer lending at JSC “FUIB.”

The aim of this work is to study the theoretical and methodological foundations of consumer lending and to develop recommendations for improving credit products, digitizing credit processes, and enhancing the effectiveness of credit risk management at JSC “FUIB.”

Objectives of the work:

1. To reveal the economic essence, functions, and classification characteristics of consumer lending.
2. To examine the regulatory framework governing the consumer credit market in Ukraine.
3. To analyze the dynamics and structure of consumer lending at JSC “FUIB”.

4. To assess the quality of the consumer loan portfolio and the bank's credit risk level.
5. Justify directions for improving consumer lending based on digitalization, FinTech tools, and risk-oriented management.

The paper summarizes theoretical approaches to defining the essence of consumer credit, analyzes the evolution of consumer lending forms, and examines the regulatory framework of this market in Ukraine. An analysis of the state of the consumer credit market in 2021–2025 is conducted, the dynamics of the retail loan portfolio of JSC “FUIB” for 2022–2025 are examined, and the quality of the portfolio is assessed by credit risk stages and the level of reserve coverage. Directions for improving the bank's lending processes are proposed through the development of digital channels, automated scoring, personalized credit limit management, and an early risk detection system.

The results of this study can be used to improve approaches to organizing consumer lending, enhance the quality of the loan portfolio, and strengthen the credit risk management system in banking institutions.

Keywords: consumer lending, bank loan, credit risk, loan portfolio, PJSC “FUIB,” digitalization, FinTech, scoring, BNPL, loan loss reserves.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ	14
1.1 Економічна природа та макроекономічна роль споживчого кредиту в сучасних умовах	14
1.2. Еволюція форм споживчого кредитування та інноваційні кредитні продукти.....	18
1.3. Інституційно-правове регулювання ринку споживчих кредитів в Україні	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ».....	28
2.1. Кон'юнктура вітчизняного ринку споживчих кредитів та конкурентні позиції АТ «ПУМБ»	28
2.2. Аналіз організації та динаміки споживчого кредитування в АТ «ПУМБ»	35
2.3. Оцінка якості портфеля споживчих кредитів та рівня кредитного ризику АТ «ПУМБ»	42
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ	53
3.1. Діджиталізація кредитних процесів та інтеграція FinTech-інструментів у діяльність банку	53
3.2. Оптимізація системи управління кредитними ризиками в умовах макроекономічної нестабільності	60
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
Додатки	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічної трансформації фінансової архітектури України споживче кредитування виступає одним із ключових інструментів стимулювання внутрішнього попиту та забезпечення життєдіяльності економічних суб'єктів. Поглиблення євроінтеграційних процесів та необхідність відновлення національної економіки у повоєнний період зумовлюють високу значущість банківського сектору як основного донора кредитних ресурсів для населення. Варто зауважити, що ринок споживчого кредитування сьогодні перебуває на етапі ґрунтовного переосмислення під впливом глобальної цифровізації, розвитку FinTech-рішень та посилення вимог щодо фінансової стійкості банківських установ.

Попри значний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних учених у сфері банківського менеджменту, питання адаптації механізмів споживчого кредитування до умов високої економічної турбулентності та швидкого впровадження інноваційних технологій потребують додаткового дослідження. Необхідність пошуку балансу між розширенням обсягів кредитування та мінімізацією супутніх ризиків, зокрема в розрізі діяльності провідних системно важливих банків, таких як АТ «ПУМБ», визначає вибір теми кваліфікаційної роботи та її практичну спрямованість.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку системи споживчого кредитування в банківському секторі України в умовах сучасних економічних викликів.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів організації споживчого кредитування в АТ «ПУМБ».

Метою кваліфікаційної роботи є ґрунтовне дослідження теоретико-методичних основ споживчого кредитування та розробка на основі аналізу діяльності АТ «ПУМБ» науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення кредитних продуктів та цифровізації процесів взаємодії з позичальниками для підвищення ефективності банківського бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність, функції та класифікаційні ознаки споживчого кредитування у сучасній фінансовій системі;
- дослідити нормативно-правове регулювання та інституційне середовище ринку споживчих кредитів в Україні;
- здійснити комплексний аналіз динаміки та структури споживчого кредитування в АТ «ПУМБ»;
- провести оцінку кредитних ризиків та факторів, що впливають на ефективність кредитної діяльності банку;
- визначити перспективні напрями розвитку споживчого кредитування на основі впровадження інноваційних FinTech-рішень та цифрових каналів продажу.

Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії та банківської справи. У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: аналіз та синтез - для вивчення еволюції поглядів на природу кредиту; індукція та дедукція - для систематизації нормативної бази; статистико-економічні методи (групування, порівняння, аналіз динамічних рядів) - для оцінки показників діяльності АТ «ПУМБ»; метод узагальнення - при формулюванні рекомендацій щодо оптимізації кредитних процесів.

Інформаційною **базою дослідження** послужили законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані Національного банку України, фінансова звітність та внутрішні положення АТ «ПУМБ», наукові

праці провідних фахівців у галузі фінансів, а також матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів [1-13; 24-27; 39-55].

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність АТ «ПУМБ» для покращення якості кредитного портфеля, автоматизації систем скорингу та розширення лінійки цифрових кредитних продуктів, що дозволить зміцнити ринкові позиції банку.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади споживчого кредитування в Україні. У другому розділі проаналізовано стан ринку споживчих кредитів і діяльність АТ «ПУМБ». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення споживчого кредитування з урахуванням цифровізації та управління кредитними ризиками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Економічна природа та макроекономічна роль споживчого кредиту в сучасних умовах

Економічний розвиток будь-якої держави неможливий без ефективно функціонуючої кредитної системи, яка забезпечує безперервність процесів суспільного відтворення. Кредит як фундаментальна економічна категорія відображає специфічні суспільні відносини, що виникають між суб'єктами фінансового ринку з приводу перерозподілу вартості на засадах зворотності, строковості та платності. Серед усього розмаїття кредитних інструментів особливе місце посідає споживче кредитування, яке виступає не лише засобом задоволення особистих потреб громадян, але й потужним каталізатором макроекономічного зростання та індикатором соціального добробуту суспільства [39; 40; 43; 49; 50].

Досліджуючи економічну природу споживчого кредиту, варто зауважити, що в сучасній науковій літературі сформувалися різноманітні концептуальні підходи до його трактування. З макроекономічної точки зору споживчий кредит розглядається як форма руху позичкового капіталу, що надається фізичним особам для придбання товарів та послуг кінцевого споживання, стимулюючи тим самим сукупний попит. Натомість, з інституційної позиції, даний вид кредитування трактується як комплексний банківський продукт, спрямований на фінансування темпорального розриву між поточними доходами населення та його споживчими запитами. Сутнісною відмінністю споживчого кредиту від інших форм кредитних відносин є специфіка його об'єкта та суб'єкта, де позичальником виступає виключно фізична особа, а генеральною метою фінансування є задоволення потреб,

жодним чином не пов'язаних із комерційною чи підприємницькою діяльністю [1; 2; 39; 40; 43; 49].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності споживчого кредиту

Підхід	Сутність підходу	Значення для банківської практики
Макроекономічний	Споживчий кредит розглядається як інструмент підтримання сукупного попиту, прискорення товарного обігу та активізації виробництва товарів і послуг для населення.	Дає змогу банку оцінювати роздрібне кредитування не лише як окремий продукт, а як елемент загальної економічної кон'юнктури та платоспроможного попиту домогосподарств.
Фінансово-посередницький	Сутність споживчого кредиту пояснюється через перерозподіл тимчасово вільних коштів фінансових установ на користь фізичних осіб на умовах поверненості, строковості та платності.	Підкреслює роль банку як професійного посередника, який трансформує залучені ресурси у кредитні продукти для населення та отримує процентний дохід.
Правовий	Споживчий кредит трактується як грошові кошти, що надаються споживачу для задоволення особистих потреб на підставі кредитного договору, з обов'язком повернення кредиту та сплати процентів.	Забезпечує правильне оформлення договорів, розкриття повної вартості кредиту, дотримання прав позичальника та зниження регуляторних ризиків банку.
Соціально-економічний	Споживчий кредит розглядається як механізм вирівнювання розриву між поточними доходами населення та потребою у придбанні товарів і послуг тривалого користування.	Допомагає банку формувати продукти, орієнтовані на реальні потреби клієнтів: кредитні картки, кредити готівкою, розстрочку, онлайн-кредитування.
Ризик-орієнтований	Споживчий кредит характеризується як активна операція банку, пов'язана з імовірністю неповернення коштів через зміну доходів, зайнятості, боргового навантаження та платіжної дисципліни позичальника.	Акцентує увагу на необхідності скорингу, перевірки кредитної історії, оцінки боргового навантаження, резервування та постійного моніторингу якості портфеля.

Джерело: систематизовано автором за [1; 2; 39; 40; 43; 47; 49].

Наведені підходи не суперечать один одному, а розкривають різні аспекти однієї економічної категорії. Макроекономічний підхід дає змогу оцінити вплив споживчого кредитування на обсяг внутрішнього попиту та ділову активність, тоді як фінансово-посередницький підхід акцентує увагу на ролі банків у перерозподілі грошових ресурсів. Для АТ «ПУМБ» це означає, що розвиток споживчого кредитування має розглядатися не ізольовано, а в контексті загального стану доходів населення, інфляційних очікувань, процентної політики та рівня довіри до банківської системи.

Правовий підхід є особливо важливим для практики банківського кредитування, оскільки саме він визначає межі допустимої поведінки кредитора, порядок інформування клієнта, структуру кредитного договору та вимоги до розкриття реальної вартості кредиту. У сучасних умовах прозорість кредитних умов стає не лише регуляторною вимогою, а й чинником конкурентоспроможності банку, оскільки клієнт дедалі частіше порівнює пропозиції різних фінансових установ за повною вартістю, швидкістю ухвалення рішення та зручністю обслуговування.

Ризик-орієнтований підхід набуває особливої актуальності в умовах макроекономічної нестабільності. На відміну від забезпечених довгострокових кредитів, значна частина споживчих позик має незабезпечений характер, тому якість кредитного портфеля банку безпосередньо залежить від ефективності скорингових моделей, повноти аналізу кредитної історії та постійного моніторингу платіжної дисципліни позичальників. Отже, для банку споживчий кредит є не лише джерелом процентного доходу, а й сегментом підвищеного ризику, який потребує збалансованого управління [9; 10; 12; 47; 53].

Функціонування механізму споживчого кредитування суворо підпорядковується системі основоположних імперативів, які визначають характер фінансової взаємодії між кредитором та позичальником. Базовим принципом таких правовідносин є поверненість, що безальтернативно

передбачає відшкодування позичальником усієї суми залученого основного боргу. Органічно поєднаним із ним виступає принцип строковості, згідно з яким акумульовані кредитні ресурси мають бути повернуті кредитодавцю у чітко регламентований кредитним договором термін. Економічна природа кредиту як капіталу, що приносить прибуток, реалізується через принцип платності, який матеріалізується у формі процентної ставки та комісійних винагород як об'єктивної ціни за тимчасове користування фінансовими активами. Водночас, в умовах підвищеної макроекономічної турбулентності, фінансові установи все частіше імплементують у свою практику принципи майнової забезпеченості та цільового характеру використання коштів. Це дозволяє диверсифікувати кредитні ризики, сформувати якісний кредитний портфель та гарантувати інституційну стабільність кредитора.

Роль споживчого кредиту в сучасній архітектурі економіки має виражений багатоаспектний характер і продукує потужний синергетичний ефект як на макро-, так і на мікрорівні. На рівні національного господарства масштабування обсягів споживчого кредитування виступає дієвим трансмісійним механізмом стимулювання сукупного попиту. Залучення додаткових фінансових ресурсів у споживчий сектор активізує виробничі цикли, прискорює оборотність капіталу комерційних підприємств, сприяє нарощуванню податкових надходжень до державного бюджету та генерує створення нових робочих місць. Таким чином, споживчий кредит опосередковано виступає рушійною силою економічного зростання країни.

З іншого боку, розглядаючи мікроекономічний рівень, споживче кредитування виконує яскраво виражену соціальну функцію. Воно надає домогосподарствам унікальну можливість оптимізувати власне фінансове планування, оперативно підвищити стандарти життя та задовольнити нагальні потреби у товарах тривалого користування, нерухомості чи послугах без необхідності проходження тривалого етапу накопичення власних заощаджень.

Відповідно, споживче кредитування слугує своєрідним фінансовим амортизатором, що дозволяє згладжувати об'єктивні диспропорції між поточним рівнем платоспроможності громадян та їхніми споживчими очікуваннями.

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що споживчий кредит є складною, багатовимірною економічною категорією, яка поєднує в собі фінансові, правові та соціальні аспекти. Глибоке теоретичне усвідомлення його сутності, механізмів реалізації принципів та ролі в системі економічних координат є критично необхідною передумовою для формування зваженої та ефективної кредитної політики сучасних фінансових установ.

1.2. Еволюція форм споживчого кредитування та інноваційні кредитні продукти

Споживче кредитування як економічне явище пройшло тривалий шлях трансформації - від примітивних товарних позик у натуральній формі до складних цифрових фінансових інструментів сучасності. На початкових етапах розвитку ринкових відносин споживчий кредит існував переважно у вигляді торгового відстрочення платежу, коли продавець товару погоджувався отримати оплату після передачі майна покупцю. Із формуванням банківської системи у XIX-XX століттях ця функція поступово перейшла до спеціалізованих фінансових установ, що надавали готівкові позики фізичним особам на стандартизованих умовах.

Якісний стрибок у розвитку споживчого кредитування відбувся у другій половині XX століття з появою платіжних карток та розгортанням масового роздрібного банківництва. Саме тоді остаточно сформувалися класичні форми кредитування - цільові позики на придбання товарів тривалого користування, автокредитування, кредити на освіту та медичні послуги. Паралельно утвердилося поновлюване (револьверне) кредитування у формі карткових кредитних ліній, яке забезпечує гнучкість у проведенні розрахунків та

безперервність споживання без необхідності щоразу укладати окремий договір. Саме цей продукт став перехідною ланкою між традиційним банківським кредитом та сучасними цифровими формами запозичення [39; 40; 43; 51].

На сьогодні ринок споживчого кредитування переживає черговий еволюційний стрибок під впливом цифрової трансформації фінансового сектору. Провідне місце серед інноваційних кредитних продуктів посідає дистанційне онлайн-кредитування, що дозволяє позичальнику отримати кошти без відвідування банківського відділення - виключно через мобільний застосунок або вебсайт із використанням дистанційної ідентифікації. Поширення набуває також модель «купи зараз - плати пізніше» (BNPL - buy now, pay later), яка дозволяє розбити вартість товару на рівні частини безпосередньо на платіжній сторінці інтернет-магазину. Окремим напрямом є розвиток p2p-кредитування, яке частково обходить традиційного банківського посередника та пропонує гнучкіші умови для обох сторін угоди [18; 19; 51; 55].

Класифікація існуючих форм споживчого кредитування дозволяє системно впорядкувати весь еволюційний спектр - від традиційних до інноваційних продуктів. За цільовим призначенням виокремлюють цільові позики, прив'язані до конкретного об'єкта придбання, та нецільові (бланкові), що надають позичальнику повну фінансову самостійність у розпорядженні коштами. Нецільові кредити, однак, посилюють інформаційну асиметрію між сторонами угоди, що економічно компенсується вищою процентною ставкою як платою за підвищений ризик. За строками розрізняють короткострокові позики (до 1 року) для покриття поточних потреб та середньо- і довгострокові - для фінансування капіталомістких придбань, оцінка яких потребує застосування складніших моделей прогнозування платоспроможності. За наявністю забезпечення кредити поділяються на забезпечені - із заставою

майна чи поручительством - та незабезпечені, які спираються переважно на кредитну історію й скоринговий бал отримувача коштів [39; 40; 43; 47].

Еволюція форм споживчого кредитування

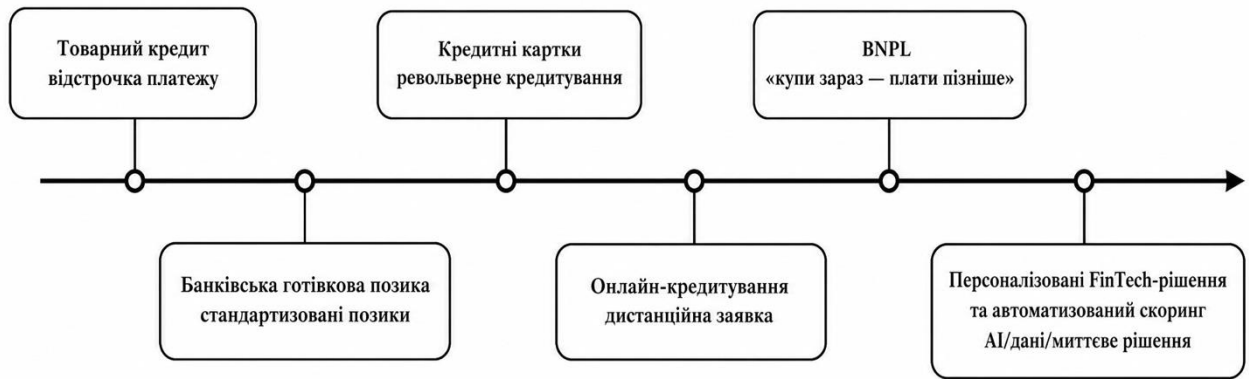


Рис. 1.1 Еволюція форм споживчого кредитування [18; 19; 51; 52; 55]

Еволюційна логіка розвитку споживчого кредитування демонструє поступовий перехід від простих форм відстрочення платежу до технологічно насичених продуктів, у яких ключову роль відіграють цифрові канали продажу, аналітика даних та автоматизація процесів. Якщо традиційні форми кредитування передбачали значні часові витрати на подання заявки, перевірку документів і прийняття рішення, то сучасні онлайн-моделі істотно скоротили тривалість усього кредитного циклу - від кількох днів до кількох хвилин, а в окремих випадках і до миттєвого схвалення.

Цифровізація суттєво змінила підходи до оцінки позичальника. Поряд із класичними документами про доходи та кредитною історією банки дедалі активніше використовують поведінкові, транзакційні та альтернативні дані, а також скорингові моделі, що працюють у напівавтоматичному або повністю автоматизованому режимі. Це підвищує точність сегментації клієнтів, дозволяє формувати персоналізовані кредитні пропозиції та краще узгоджувати ціну кредиту з рівнем ризику конкретного позичальника.

Водночас розвиток онлайн-кредитування та BNPL породжує нові виклики для банків і регуляторів. Зростання швидкості видачі кредиту та спрощення клієнтського шляху можуть супроводжуватися ризиком поверхневої оцінки платоспроможності, шахрайства, надмірної кредитної активності споживачів та посилення операційних і кіберризиків. Саме тому цифрова трансформація кредитних процесів має поєднуватися з удосконаленням систем внутрішнього контролю, захисту прав споживачів та механізмів моніторингу кредитного ризику.

Отже, інноваційні кредитні продукти не скасовують базових принципів кредитування, а лише змінюють інструменти їх реалізації. Для банківської практики це означає необхідність поєднання доступності кредиту, швидкості сервісу та високої якості ризик-менеджменту. Саме така модель є найбільш релевантною для сучасних універсальних банків, зокрема й для АТ «ПУМБ», який активно розвиває цифрові канали взаємодії з роздрібними клієнтами [31; 33; 34].

Таким чином, еволюція споживчого кредитування демонструє чіткий вектор: від стандартизованих паперових договорів до повністю автоматизованих цифрових продуктів із миттєвим рішенням та дистанційним обслуговуванням. Банківські установи, що своєчасно адаптують свою продуктову лінійку до цих змін, отримують суттєву конкурентну перевагу, балансуючи між розширенням доступності кредитування та утриманням ризиків у межах допустимого рівня.

1.3. Інституційно-правове регулювання ринку споживчих кредитів в Україні

Законодавче та нормативно-правове регулювання споживчого кредитування в Україні становить складну, багаторівневу та ієрархічну систему правових норм, покликаних забезпечити оптимальний баланс

інтересів між фінансовими установами як донорами капіталу та громадянами як споживачами фінансових послуг. Базовим фундаментом, що визначає загальні принципи зобов'язального права, договірних відносин та захисту приватної власності, традиційно виступає Цивільний кодекс України. Проте високий ступінь соціальної чутливості ринку роздрібного кредитування та необхідність подолання об'єктивної інформаційної асиметрії зумовили потребу у формуванні спеціалізованого законодавчого поля [1; 2].

Таблиця 1.2

Основні нормативно-правові акти, що регулюють споживче кредитування в Україні [1-4; 8; 9; 12]

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для споживчого кредитування
Цивільний кодекс України	Визначає загальні засади зобов'язального права, укладення та виконання договорів, відповідальність сторін за порушення договірних умов.	Формує базову правову основу кредитного договору, закріплює права та обов'язки кредитора і позичальника, а також загальні правила повернення боргу [1].
Закон України «Про споживче кредитування»	Регулює правовідносини між кредитором, кредитним посередником та споживачем під час надання, обслуговування і повернення споживчого кредиту.	Забезпечує прозорість умов кредитування, обов'язкове розкриття реальної річної процентної ставки, загальної вартості кредиту, паспорта споживчого кредиту та права споживача на дострокове повернення [2].
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Визначає правові засади створення, діяльності, реорганізації та ліквідації банків, а також загальні вимоги до банківського нагляду.	Закріплює інституційні умови діяльності банків як кредиторів, вимоги до їхньої стійкості, управління ризиками та дотримання нормативів НБУ [3].
Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»	Визначає загальні правила надання фінансових послуг, вимоги до фінансових компаній, доброчесної поведінки на ринку та захисту клієнтів.	Поширює стандарти прозорості, належного інформування та відповідального надання фінансових послуг не лише на банки, а й на небанківських кредиторів [4].

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для споживчого кредитування
Постанова Правління НБУ № 141 від 28.11.2019 «Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг»	Встановлює вимоги до розкриття банками інформації про умови та порядок надання банківських і фінансових послуг на сайтах, у рекламі та під час обслуговування клієнтів.	Спрямована на запобігання прихованим платежам, некоректній рекламі та неповному інформуванню позичальників про реальну вартість кредиту [5].
Постанова Правління НБУ № 351 від 30.06.2016 «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями»	Регламентує порядок оцінки банками кредитного ризику за активними операціями, зокрема підходи до класифікації боржників, оцінки забезпечення та формування резервів.	Дозволяє банкам оцінювати ризиковість кредитного портфеля, своєчасно виявляти проблемні кредити та формувати достатні резерви під можливі втрати [6].
МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»	Встановлює міжнародні правила класифікації, оцінки фінансових інструментів та визнання очікуваних кредитних збитків.	Використовується банками для оцінки очікуваних кредитних збитків, розподілу активів за стадіями ризику та підвищення прозорості фінансової звітності [7].

Наведена система нормативно-правових актів свідчить, що регулювання споживчого кредитування в Україні охоплює кілька взаємопов'язаних площин. Перша з них стосується договірної основи кредитних відносин, тобто визначення прав і обов'язків сторін, порядку укладення договору, повернення кредиту та відповідальності за порушення умов. Саме цю базу формує Цивільний кодекс України, який застосовується до кредитних правовідносин незалежно від виду кредитодавця.

Друга площина регулювання пов'язана із захистом споживача фінансових послуг. Закон України «Про споживче кредитування» і нормативні акти НБУ щодо інформаційного забезпечення клієнтів вимагають, щоб позичальник ще до укладення договору отримав зрозумілу інформацію про реальну річну процентну ставку, загальну вартість кредиту, графік платежів,

можливі комісії та наслідки прострочення. Це має особливе значення для ринку споживчих кредитів, оскільки фізична особа часто має менше фінансової інформації та переговорної сили порівняно з банком.

Третя площина регулювання спрямована на забезпечення стабільності банківської системи через контроль кредитного ризику. Для банків споживчий кредит є масовим продуктом, який часто надається без матеріального забезпечення або з мінімальним забезпеченням. Саме тому положення НБУ щодо оцінки кредитного ризику та вимоги МСФЗ 9 щодо очікуваних кредитних збитків відіграють важливу роль у формуванні резервів, моніторингу якості портфеля та своєчасному виявленні ознак погіршення платоспроможності позичальників.

Отже, інституційно-правове регулювання споживчого кредитування має не лише формально-юридичне, а й практичне значення для банків. Воно визначає правила розкриття інформації, стандарти відповідальної поведінки кредитодавця, вимоги до оцінки фінансового стану позичальника та порядок управління кредитним ризиком. Для АТ «ПУМБ» як універсального банку ці вимоги є основою формування прозорої продуктової політики, побудови системи скорингу, резервування та контролю якості роздрібного кредитного портфеля.

Ключовим системоутворюючим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про споживче кредитування», ухвалення якого стало важливим кроком на шляху імплементації європейських стандартів фінансової прозорості, зокрема положень Директиви 2008/48/ЄС Європейського Парламенту та Ради. Цей законодавчий акт закріплює вимоги щодо прозорості умов кредитування. Він зобов'язує кредитодавців у стандартизованій формі, зокрема через паспорт споживчого кредиту, розкривати клієнту реальну річну процентну ставку, орієнтовну загальну вартість кредиту та графік платежів ще до моменту юридичного оформлення договірних відносин. Такий підхід

мінімізує ризики хибного вибору та запобігає формуванню надмірного боргового навантаження на домогосподарства внаслідок прихованих комісій [2; 8; 11].

Окремим важливим елементом регуляторної інфраструктури виступає Національний банк України, який здійснює макропруденційний нагляд і мікропруденційне регулювання банківського сектору. За допомогою своїх постанов та інструкцій регулятор встановлює вимоги до процедур оцінки кредитних ризиків, правил формування резервів під очікувані кредитні збитки згідно з МСФЗ 9, а також стандартів розкриття інформації про фінансові послуги. Особлива увага приділяється захисту прав споживачів під час врегулювання простроченої заборгованості, що виявляється у встановленні правил поведінки для кредиторів та колекторських компаній [3; 8; 9; 10].

В умовах макроекономічної нестабільності правове поле ринку споживчих фінансів демонструє високий ступінь адаптивності. Законодавство поступово реагує на виклики цифровізації, що проявляється у розвитку механізмів електронної комерції, дистанційної ідентифікації клієнтів через цифрові сервіси та укладання електронних договорів. Отже, сучасне нормативно-правове забезпечення формує юридичну платформу, яка гарантує легітимність, безпеку та інноваційний розвиток ринку споживчого кредитування в Україні [2; 4; 5; 18; 19; 20].

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретико-методичних засад споживчого кредитування з'ясовано, що воно становить складну економічну категорію, яка поєднує фінансовий, соціальний і макроекономічний зміст. Споживчий кредит дає змогу домогосподарствам задовольняти поточні та довгострокові потреби без тривалого накопичення коштів, а для економіки загалом виступає інструментом підтримки сукупного попиту, розвитку торгівлі, виробництва та

банківського сектору. Водночас його ефективне функціонування можливе лише за дотримання принципів поверненості, строковості, платності, забезпеченості та відповідальної оцінки платоспроможності позичальника.

Систематизація підходів до трактування сутності споживчого кредиту показала, що ця категорія може розглядатися з різних позицій: як форма руху позичкового капіталу, як банківський продукт, як інструмент стимулювання попиту та як механізм соціально-економічного вирівнювання споживчих можливостей населення. Класифікація споживчих кредитів за цільовим призначенням, строками, способом надання та рівнем забезпечення має важливе значення для банківської практики, оскільки дозволяє диференціювати кредитні продукти, оцінювати ризики й формувати збалансований роздрібний кредитний портфель.

Розгляд еволюції форм споживчого кредитування дав змогу встановити, що розвиток цього сегмента відбувався від простих товарних позик і банківських готівкових кредитів до кредитних карток, онлайн-кредитування, BNPL-моделей і персоналізованих FinTech-рішень. Цифровізація істотно змінила організацію кредитного процесу: скоротила час ухвалення рішення, спростила клієнтський шлях, розширила можливості використання скорингових моделей та альтернативних даних. Водночас вона посилила значення кібербезпеки, контролю шахрайства, якісної ідентифікації клієнта та моніторингу надмірного боргового навантаження.

Аналіз інституційно-правового регулювання підтвердив, що сучасна система регулювання споживчого кредитування в Україні спрямована на забезпечення прозорості умов кредиту, захист прав позичальника та підтримання стабільності банківської системи. Важливу роль у цьому відіграють Закон України «Про споживче кредитування», Закон України «Про банки і банківську діяльність», Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», нормативні акти Національного банку України щодо

розкриття інформації та оцінки кредитного ризику, а також МСФЗ 9, який визначає підходи до оцінки очікуваних кредитних збитків.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ»

2.1. Кон'юнктура вітчизняного ринку споживчих кредитів та конкурентні позиції АТ «ПУМБ»

Споживче кредитування є одним із найдинамічніших сегментів банківського ринку, оскільки безпосередньо пов'язане з купівельною спроможністю населення, рівнем довіри до банківської системи та готовністю банків приймати кредитний ризик. У сучасних умовах цей сегмент виконує подвійну роль: з одного боку, забезпечує домогосподарствам доступ до додаткових фінансових ресурсів для поточних витрат і придбання товарів тривалого користування, а з іншого - формує для банків стабільне джерело процентних доходів у роздрібному бізнесі.

Ринок споживчого кредитування України у 2021-2025 рр. розвивався нерівномірно. У 2022 році він зазнав суттєвого скорочення під впливом воєнних ризиків, падіння платоспроможного попиту, посилення обережності банків та погіршення очікувань позичальників. Водночас у 2023-2025 рр. відбулося поступове відновлення кредитної активності, що було пов'язано з адаптацією банків до умов воєнної економіки, розвитком дистанційних каналів обслуговування, стабілізацією поведінки позичальників і відновленням споживчого попиту.

Для кількісної оцінки кон'юнктури ринку використано дані Національного банку України щодо кредитів, наданих депозитними корпораціями домашнім господарствам. Показники наведено як залишки коштів на кінець відповідного періоду; для зручності аналізу дані перераховано у млрд грн і округлено до одного десяткового знака. Дані за 2025 рік наведено за грудень 2025 року відповідно до грошово-кредитної та фінансової статистики НБУ [13].

Таблиця 2.1

Динаміка кредитів, наданих домашнім господарствам в Україні за цільовим спрямуванням у 2021-2025 рр.

Рік	Усього кредитів домогосподарствам, млрд грн	Споживчі кредити, млрд грн	Кредити на нерухомість, млрд грн	Інші кредити, млрд грн	Частка споживчих кредитів, %
2021	254,4	214,1	28,6	11,7	84,2
2022	221,1	188,7	21,3	11,1	85,3
2023	236,5	196,1	26,5	13,9	82,9
2024	291,8	237,3	37,1	17,4	81,3
2025	365,4	295,5	46,4	23,5	80,9

Джерело: складено та розраховано автором за даними Національного банку України [13].

Як видно з табл. 2.1, у 2022 році загальний обсяг кредитів домогосподарствам зменшився з 254,4 млрд грн до 221,1 млрд грн, тобто на 13,1%. Аналогічна тенденція спостерігалася і в сегменті споживчих кредитів: їхній обсяг скоротився з 214,1 млрд грн у 2021 році до 188,7 млрд грн у 2022 році, або на 11,9%. Отже, перший рік повномасштабної війни став періодом різкого охолодження роздрібного кредитування.

У 2023-2024 рр. ринок почав відновлюватися: обсяг споживчих кредитів зріс до 196,1 млрд грн у 2023 році та до 237,3 млрд грн у 2024 році. У 2025 році позитивна динаміка посилилася: залишок споживчих кредитів домогосподарствам досяг 295,5 млрд грн, що на 24,5% більше, ніж у 2024 році. Загальний обсяг кредитів домогосподарствам зріс до 365,4 млрд грн. Це свідчить про перехід ринку від стабілізації до більш активного відновлення кредитної активності населення.

Водночас структура кредитів домогосподарствам залишається концентрованою навколо споживчого кредитування. У 2025 році частка споживчих кредитів у загальному обсязі кредитів домогосподарствам становила 80,9%. Незважаючи на незначне зниження цієї частки порівняно з

2021-2022 рр., саме коротко- та середньострокове фінансування поточних потреб населення і надалі залишається основою роздрібного кредитного бізнесу банків.

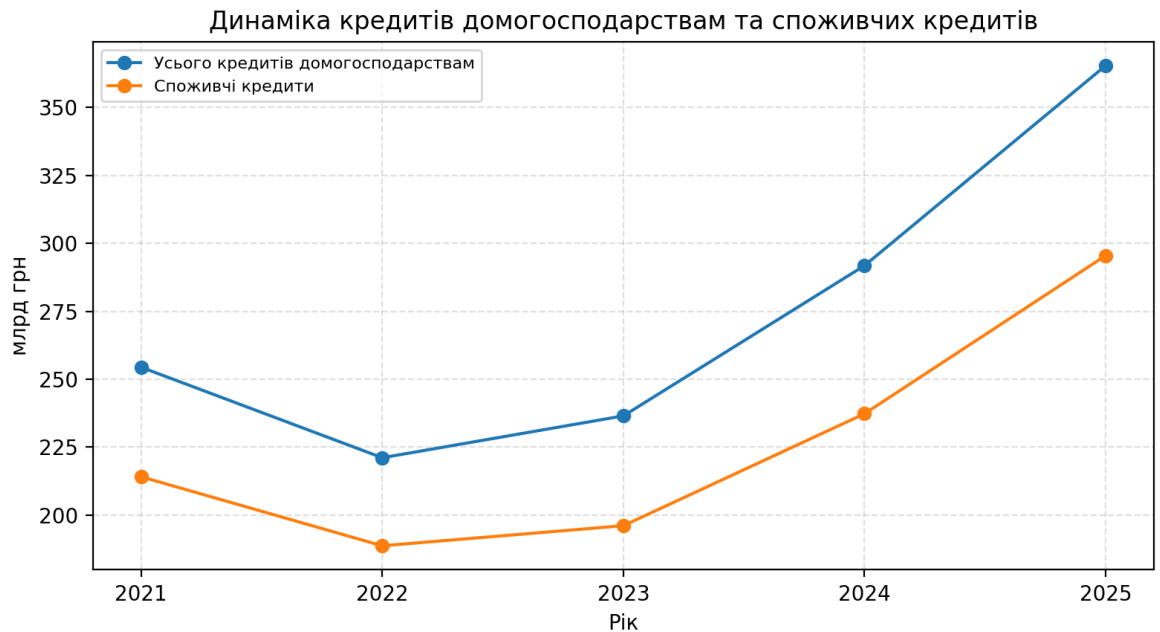


Рис. 2.1. Динаміка кредитів домогосподарствам та споживчих кредитів в Україні у 2021-2025 рр., млрд грн

Джерело: побудовано автором за даними Національного банку України [13].

Графічне відображення підтверджує, що після спаду 2022 року ринок роздрібного кредитування відновлювався поетапно: помірно у 2023 році, активніше у 2024 році та найбільш виразно у 2025 році. При цьому крива споживчих кредитів майже повторює динаміку загального портфеля кредитів домогосподарствам, що ще раз підкреслює визначальну роль цього сегмента у роздрібному банківському кредитуванні.

На якісному рівні відновлення ринку пов'язане не лише зі збільшенням обсягів кредитування, а й зі зміною механізмів взаємодії банків із клієнтами. Банки активніше застосовують цифрові канали продажу, автоматизований скоринг, попередньо схвалені кредитні ліміти та персоналізовані пропозиції. Для банків це створює додаткові можливості для отримання процентного

доходу, але водночас підвищує значення якісної оцінки платоспроможності позичальників і контролю кредитного ризику.

Конкурентне середовище на ринку споживчого кредитування формують переважно великі універсальні банки, які мають розвинену клієнтську базу, цифрові платформи, карткову інфраструктуру та доступ до значного обсягу поведінкових даних про клієнтів. Саме ці фактори дозволяють банкам швидко ухвалювати кредитні рішення, контролювати ризики та масштабувати роздрібні продукти без істотного збільшення операційних витрат.

АТ «ПУМБ» належить до великих універсальних банків України та є одним із банків, для яких роздрібне кредитування має стратегічне значення. У 2025 році Національний банк України включив АТ «ПУМБ» до оновленого переліку системно важливих банків, що підтверджує суттєву роль установи у функціонуванні банківської системи та підвищені вимоги до її фінансової стійкості [21].

Таблиця 2.2

Ключові показники конкурентної позиції АТ «ПУМБ» у 2024-2025 рр.[26; 27; 29]

Показник	2024 р.	2025 р.	Аналітична оцінка
Активи банку	189,7 млрд грн	231,0 млрд грн; +21,8%	Зростання активів підтверджує розширення масштабу діяльності банку та посилення його позицій серед великих учасників ринку.
Власний капітал	25,3 млрд грн	31,6 млрд грн; +24,7%	Нарощення капіталу підвищує запас фінансової стійкості та здатність банку підтримувати кредитну активність.
Кредити клієнтам у структурі активів	35,3%	42,5%	Питома вага кредитів у балансі зросла, що свідчить про посилення ролі кредитних операцій у бізнес-моделі банку.
Кредитний портфель до резервів	73,6 млрд грн	105,2 млрд грн; +42,9%	Банк суттєво наростив кредитування, що свідчить про активну позицію на ринку попри воєнні ризики.

Корпоративний кредитний портфель до резервів	54,4 млрд грн	78,3 млрд грн; +43,9%	Корпоративний бізнес залишається найбільшим сегментом кредитної діяльності банку.
Роздрібний кредитний портфель до резервів	19,2 млрд грн	26,9 млрд грн; +39,9%	Роздрібне кредитування продовжило зростати, що посилює позиції банку в сегменті фізичних осіб.
Роздрібний кредитний портфель після резервів	16,3 млрд грн	23,3 млрд грн; +43,2%	Зростання чистого роздрібного портфеля підтверджує розширення фактичного обсягу кредитування населення.
Орієнтовне співвідношення роздрібного портфеля ПУМБ до кредитів домогосподарствам у банківській системі	6,6%	7,4%	Показник є орієнтовним, але демонструє збільшення масштабу присутності ПУМБ у роздрібному кредитуванні.

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2025 рік, сторінки фінансових результатів банку та повідомлення АТ «ПУМБ» про підсумки 2025 року [24; 25; 26].

Дані табл. 2.2 свідчать, що 2025 рік став для АТ «ПУМБ» періодом суттєвого нарощування масштабів діяльності. Активи банку зросли до 231,0 млрд грн, власний капітал - до 31,6 млрд грн, а чистий прибуток за підсумками року становив 8,05 млрд грн. Такі результати створюють фінансову базу для подальшого розвитку кредитних операцій і підвищують здатність банку витримувати можливі кредитні втрати [26; 29].

Особливо важливим для теми дослідження є зростання кредитного портфеля. За даними фінансової звітності, валовий кредитний портфель банку збільшився до 105,2 млрд грн, зокрема корпоративний - до 78,3 млрд грн, а роздрібний - до 26,9 млрд грн. Отже, порівняно з 2024 роком ПУМБ продовжив активне нарощування як корпоративного, так і роздрібного кредитування [26].

Роздрібний кредитний портфель після вирахування резервів у 2025 році становив 23,3 млрд грн проти 16,3 млрд грн у 2024 році. З урахуванням

загального обсягу кредитів домогосподарствам у банківській системі на рівні 365,4 млрд грн орієнтовне співвідношення роздрібного портфеля ПУМБ до ринку становило близько 7,4%. Цей показник не слід трактувати як офіційну ринкову частку, оскільки методики групування показників у звітності банку та статистиці НБУ можуть відрізнятися. Проте він дозволяє оцінити зростання масштабу присутності банку у роздрібному сегменті.

За структурою кредитів фізичних осіб ПУМБ зберігає орієнтацію на масові незабезпечені або частково забезпечені продукти. У 2025 році найбільшу частку займали кредитні картки та овердрафти - 18,1 млрд грн, або приблизно 67,3% валового портфеля фізичних осіб. Споживчі кредити становили 8,7 млрд грн, або близько 32,5%, тоді як іпотечне та автокредитування мали незначну питому вагу.



Рис. 2.2. Структура портфеля кредитів фізичних осіб АТ «ПУМБ» у 2025 році, %

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2025 рік [26].

Перевагою такої моделі для банку є швидка масштабованість: карткові продукти та овердрафти можуть надаватися через цифрові канали, не потребують складного забезпечення та дозволяють використовувати поведінкові моделі оцінки клієнтів. Водночас саме цей сегмент є найбільш чутливим до погіршення платіжної дисципліни позичальників, зміни доходів населення та зростання простроченої заборгованості. Тому конкурентна позиція ПУМБ залежить не лише від темпів приросту портфеля, а й від ефективності скорингових моделей, якості моніторингу кредитного ризику та роботи з проблемною заборгованістю.

Порівняно з ринком загалом ПУМБ має кілька конкурентних переваг у сфері споживчого кредитування. По-перше, банк має значну клієнтську базу та розвинені цифрові канали, що знижує вартість залучення й обслуговування клієнтів. По-друге, статус системно важливого банку та значний обсяг активів підвищують довіру до установи з боку клієнтів. По-третє, результати 2025 року свідчать про здатність банку використовувати відновлення кредитного попиту та нарощувати роздрібний портфель без втрати фокусу на фінансовій стійкості.

Разом із тим конкурентна позиція банку має і ризикові аспекти. Висока частка кредитних карток та овердрафтів означає залежність від якості короткострокових незабезпечених кредитів. У разі погіршення макроекономічної ситуації, зниження доходів населення або зростання безробіття цей сегмент може швидко генерувати кредитні втрати. Саме тому подальший розвиток споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» має поєднувати нарощення обсягів із посиленням контролю за ризиками.

Отже, кон'юнктура вітчизняного ринку споживчих кредитів у 2025 році характеризувалася продовженням відновлення після спаду 2022 року, зростанням попиту на роздрібні кредитні продукти та домінуванням споживчих кредитів у структурі кредитів домогосподарствам. АТ «ПУМБ» на цьому ринку займає помітні конкурентні позиції завдяки масштабу діяльності,

системній важливості, активному розвитку цифрових каналів і суттєвому приросту роздрібного кредитного портфеля. Водночас подальше зміцнення позицій банку потребує збалансованої кредитної політики, ефективного скорингу та постійного контролю якості портфеля, що буде детальніше розглянуто в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз організації та динаміки споживчого кредитування в АТ «ПУМБ»

Після оцінки загальної кон'юнктури ринку споживчого кредитування доцільно перейти до аналізу того, як цей напрям реалізований безпосередньо в АТ «ПУМБ». Для банку роздрібне кредитування є важливим елементом активних операцій, оскільки поєднує процентний дохід, комісійні надходження, розвиток карткового бізнесу та зміцнення довгострокових відносин із клієнтами-фізичними особами.

Організаційно споживче кредитування в АТ «ПУМБ» охоплює кілька продуктів, орієнтованих на різні потреби клієнтів. Згідно з відкритою інформацією банку, до кредитних продуктів для приватних клієнтів належать кредитна картка «ВСЕМОЖУ Online», кредит готівкою «ВСЕЯСНО», сервіси «Сплачуйте частинами» та «Гроші в розстрочку», а також цільовий споживчий кредит. Така продуктова лінійка свідчить, що банк використовує не один універсальний кредитний інструмент, а комбінацію карткового кредитування, готівкових позик, розстрочки та цільового фінансування покупок [33; 35; 36; 37].

У практичній площині процес надання споживчого кредиту можна подати як послідовність взаємопов'язаних етапів: звернення клієнта через цифровий або офлайн-канал, ідентифікація та перевірка клієнта, оцінка платоспроможності, ухвалення кредитного рішення, встановлення кредитного

ліміту або видача коштів, укладання договору, супровід погашення та моніторинг простроченої заборгованості. Для незабезпечених продуктів, зокрема кредитних карток та овердрафтів, вирішальне значення має якість скорингової оцінки, оскільки такі позики не мають повноцінного матеріального забезпечення.

Особливістю моделі ПУМБ є висока роль карткових і револьверних продуктів. Вони дають змогу клієнту багаторазово використовувати встановлений ліміт, а банку - підтримувати постійний кредитний контакт із клієнтом. Водночас кредит готівкою та цільовий споживчий кредит виконують іншу функцію: вони орієнтовані на разове фінансування конкретної потреби позичальника та мають більш чітко визначений графік погашення.

Фінансова звітність АТ «ПУМБ» розкриває кредити фізичним особам за чотирма основними групами: споживчі кредити, кредитні картки та овердрафти, іпотечне кредитування й автокредитування. Для цілей цього дослідження основну увагу зосереджено на перших двох групах, оскільки саме вони формують масовий сегмент споживчого кредитування банку. Після оприлюднення річної фінансової звітності за 2025 рік аналіз доцільно розширити до періоду 2022-2025 рр., що дає змогу оцінити не лише посткризове відновлення 2024 року, а й подальше нарощування роздрібного портфеля банку [24; 25; 26].

Таблиця 2.3

**Структура та динаміка кредитів фізичним особам АТ «ПУМБ» у
2022-2025 рр., млн грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022, %
Споживчі кредити	5 792,8	4 669,4	6 891,6	8 731,9	50,7
Кредитні картки та овердрафти	12 401,5	8 197,9	12 184,1	18 077,3	45,8
Іпотечне кредитування	103,4	129,1	128,0	56,2	-45,6
Автокредитування	0,2	0,2	0,1	0,004	-98,0
Валовий портфель кредитів фізичним особам	18 297,8	12 996,5	19 203,8	26 865,5	46,8
Мінус: очікувані кредитні збитки	8 406,5	3 173,7	2 908,8	3 522,9	-58,1
Чистий портфель кредитів фізичним особам	9 891,3	9 822,9	16 295,1	23 342,6	136,0
Коефіцієнт резервного покриття, %	45,9	24,4	15,1	13,1	-32,8 в.п.

Примітка: первинні дані фінансової звітності подано у тисячах гривень; у таблиці показники переведено у мільйони гривень і округлено до 0,1 млн грн, крім автокредитування за 2025 рік. Для коефіцієнта резервного покриття відхилення наведено у відсоткових пунктах.

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2022, 2024 та 2025 роки [24; 25; 26].

Дані табл. 2.3 свідчать, що у 2022-2025 рр. роздрібний кредитний портфель АТ «ПУМБ» пройшов кілька етапів: різке резервування у 2022 році, обережне очищення і скорочення валового портфеля у 2023 році, активне відновлення у 2024 році та подальше масштабування у 2025 році. У 2022 році валовий портфель кредитів фізичним особам становив 18,3 млрд грн, однак чистий портфель після вирахування очікуваних кредитних збитків дорівнював лише 9,9 млрд грн. Такий розрив пояснюється значним обсягом сформованих

резервів, що було закономірним для періоду воєнного шоку та підвищення кредитного ризику.

У 2023 році валовий портфель кредитів фізичним особам скоротився до 13,0 млрд грн, тобто на 29,0% порівняно з 2022 роком. Найбільше зменшилися кредитні картки та овердрафти, обсяг яких знизився з 12,4 млрд грн до 8,2 млрд грн. Така динаміка відображає обережнішу кредитну політику банку та поступове очищення портфеля після кризового 2022 року.

У 2024 році ситуація змінилася: валовий портфель кредитів фізичним особам зріс до 19,2 млрд грн, що на 47,8% більше, ніж у 2023 році. У 2025 році зростання продовжилося: валовий портфель кредитів фізичним особам досяг 26,9 млрд грн, тобто збільшився на 39,9% порівняно з 2024 роком та на 46,8% порівняно з 2022 роком. Чистий портфель у 2025 році становив 23,3 млрд грн, що на 43,2% більше, ніж у 2024 році, та на 136,0% більше, ніж у 2022 році. Отже, після стабілізації 2023 року банк перейшов до більш активного нарощування роздрібного кредитування.

Структура кредитів фізичним особам демонструє стійке домінування короткострокових та незабезпечених продуктів. У 2025 році частка кредитних карток та овердрафтів у валовому портфелі фізичних осіб становила 67,3%, а частка споживчих кредитів - 32,5%. Іпотечне та автокредитування разом займали лише близько 0,2%, тому не визначали загальну динаміку роздрібного портфеля. Порівняно з 2024 роком роль карткових продуктів та овердрафтів посилилася, що підтверджує орієнтацію банку на масові, цифровізовані та швидко масштабовані кредитні інструменти.

Позитивною ознакою є зниження коефіцієнта резервного покриття валового роздрібного портфеля. У 2022 році він становив 45,9%, у 2023 році - 24,4%, у 2024 році - 15,1%, а у 2025 році - 13,1%. Розрахунок здійснено за формулою: очікувані кредитні збитки / валовий портфель кредитів фізичним особам $\times 100\%$. Наприклад, для 2025 року: 3,5 млрд грн / 26,9 млрд грн $\times 100\%$

= 13,1%. Зменшення цього показника не означає повної відсутності ризику, однак свідчить про послаблення резервного навантаження та відносне покращення якості роздрібного портфеля порівняно з 2022 роком.

Рис. 2.3 наочно підтверджує, що у 2023 році банк перебував у фазі обережного відновлення, коли валовий портфель скоротився, але чистий портфель майже не змінився через зменшення обсягу резервів. У 2024 році відбулося одночасне зростання і валового, і чистого портфеля, а у 2025 році ця тенденція посилилася. Особливо важливо, що чистий портфель зростає швидше, ніж у попередні роки, що свідчить про відновлення кредитної активності та зменшення впливу резервів на балансову вартість роздрібного портфеля.

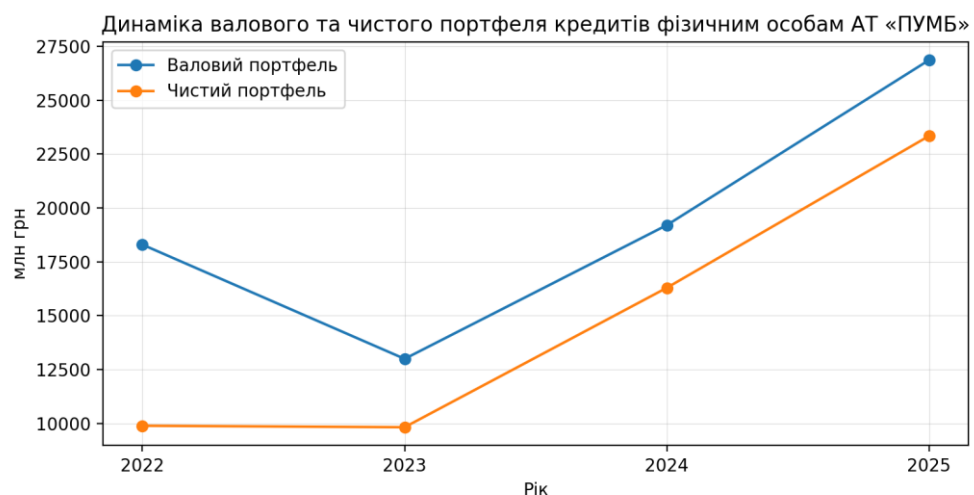


Рис. 2.3. Динаміка валового та чистого портфеля кредитів фізичним особам АТ «ПУМБ» у 2022-2025 рр., млрд грн

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» [24; 25; 26].

Для глибшого розуміння власне споживчих кредитів доцільно проаналізувати не лише залишки на кінець року, а й рух валової балансової вартості за цим видом позик. У фінансовій звітності банк окремо розкриває нові активи, погашені або продані активи та залишок на кінець року. Це дає змогу оцінити інтенсивність оновлення портфеля.

Таблиця 2.4

**Рух валової балансової вартості споживчих кредитів фізичних осіб
АТ «ПУМБ» у 2022-2025 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валова балансова вартість споживчих кредитів на кінець року, млн грн	5 792,8	4 669,4	6 891,6	8 731,9
Нові активи за споживчими кредитами, млн грн	1 489,6	3 060,0	5 383,1	6 732,6
Погашені або продані активи, млн грн	3 996,5	2 388,2	2 681,2	3 961,0
Коефіцієнт оновлення портфеля, %	25,7	65,5	78,1	77,1

Примітка: коефіцієнт оновлення портфеля розраховано як відношення нових активів за споживчими кредитами до валової балансової вартості споживчих кредитів на кінець відповідного року. Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» [24; 25; 26].

З табл. 2.4 видно, що у 2022 році нові активи за споживчими кредитами становили 1,5 млрд грн, тоді як обсяг погашених або проданих активів досягав 4,0 млрд грн. Це означає, що в умовах воєнного шоку банк переважно стримував нову видачу та концентрувався на супроводі вже сформованого портфеля.

У 2023 році нові активи зросли до 3,1 млрд грн, однак залишок споживчих кредитів на кінець року все ще зменшився до 4,7 млрд грн. Це свідчить про те, що банк поступово відновлював кредитну активність, але процес погашення та списання старих позик залишався вагомим чинником скорочення портфеля.

Найактивніше відновлення споживчого кредитування розпочалося у 2024 році та продовжилося у 2025 році. У 2024 році обсяг нових активів за споживчими кредитами становив 5,4 млрд грн, а у 2025 році зріс до 6,7 млрд грн. Порівняно з 2022 роком нові активи збільшилися у 4,5 раза. Коефіцієнт оновлення портфеля у 2025 році становив 77,1%, що майже відповідає рівню 2024 року (78,1%). Це означає, що банк не лише наростив залишок споживчих кредитів, а й підтримував високу інтенсивність нової видачі.

Водночас у 2025 році обсяг погашених або проданих активів також збільшився до 4,0 млрд грн. Це свідчить про активний рух портфеля: поряд із новою видачею банк продовжував супроводжувати погашення, продаж або списання старих активів. Така ситуація є типовою для масового роздрібного кредитування, де якість портфеля залежить не лише від обсягу нових кредитів, а й від швидкості виявлення проблемних позик та ефективності роботи з простроченою заборгованістю.

Додатково варто врахувати результати I кварталу 2026 року, які підтверджують продовження тенденції до нарощування кредитної активності після завершення 2025 року. За повідомленням АТ «ПУМБ», загальний кредитний портфель банку за підсумками I кварталу 2026 року досяг 107,8 млрд грн, зокрема корпоративний портфель становив 82,0 млрд грн, а роздрібний - 25,7 млрд грн. Роздрібний кредитний портфель зріс на 10,3% з початку року, що підтверджує збереження високої динаміки розвитку споживчого кредитування [30].

Водночас така динаміка потребує збалансованого ризик-менеджменту. Висока частка карткових продуктів та овердрафтів забезпечує гнучкість і швидкість кредитування, але водночас підвищує чутливість портфеля до змін доходів населення, рівня зайнятості та вартості ресурсів. Тому подальший розвиток споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» має ґрунтуватися на поєднанні цифрових каналів продажу, якісного скорингу, персоналізованих лімітів і регулярного моніторингу поведінки позичальників.

Отже, організація споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» характеризується широкою продуктовою лінійкою, орієнтацією на карткові та цифрові кредитні інструменти, а також поступовим відновленням і подальшим зростанням активності після спаду 2022 року. У 2025 році банк суттєво наростив обсяг роздрібного кредитування, збільшив чистий портфель кредитів фізичним особам до 23,3 млрд грн та зберіг високий рівень оновлення

портфеля споживчих кредитів. Результати I кварталу 2026 року підтверджують, що тенденція до розширення роздрібного кредитування продовжилася. Це створює передумови для подальшого розвитку споживчих кредитних продуктів, але одночасно актуалізує необхідність детальної оцінки якості портфеля та рівня кредитного ризику, що буде розглянуто у підрозділі 2.3

2.3. Оцінка якості портфеля споживчих кредитів та рівня кредитного ризику АТ «ПУМБ»

Якість портфеля споживчих кредитів є одним із ключових критеріїв оцінки ефективності кредитної діяльності банку. Для АТ «ПУМБ» це питання має особливе значення, оскільки, як було визначено у підрозділі 2.2, роздрібний кредитний портфель банку значною мірою сформований за рахунок кредитних карток, овердрафтів і споживчих кредитів. Такі продукти є масовими, швидко масштабуються та забезпечують стабільний процентний дохід, але водночас характеризуються підвищеною чутливістю до змін доходів населення, воєнних ризиків, інфляції та поведінкових факторів позичальників.

У цьому підрозділі якість портфеля оцінюється за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2022s2025 роки. Основну увагу зосереджено на двох групах продуктів, які безпосередньо формують масовий сегмент споживчого кредитування: споживчих кредитах, а також кредитних картках та овердрафтах. Іпотечні та автокредити не включено до основних розрахунків, оскільки їхня частка у портфелі фізичних осіб є незначною і вони мають іншу природу забезпечення та строковості.

У фінансовій звітності ПУМБ кредити класифікуються за стадіями знецінення відповідно до підходу очікуваних кредитних збитків. Stage 1 охоплює кредити без ознак суттєвого зростання кредитного ризику, Stage 2 - кредити із суттєвим зростанням ризику, але без знецінення, Stage 3 - кредитно-

знецінені активи. Для Stage 1 резерв формується на основі 12-місячних очікуваних кредитних збитків, а для Stage 2 і Stage 3 - на основі очікуваних збитків за весь строк дії фінансового інструменту [12; 24; 25; 26].

З огляду на це, високою якістю портфеля можна вважати ситуацію, коли переважають кредити Stage 1, частка Stage 2 та Stage 3 є контрольованою, а сформовані очікувані кредитні збитки достатньо покривають ризикову частину портфеля. Узагальнені показники якості портфеля споживчих кредитів АТ «ПУМБ» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники якості портфеля споживчих кредитів АТ «ПУМБ» у
2022-2025 рр.**

Показник	Формула / зміст	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2022
Валовий портфель, млн грн	Споживчі кредити + кредитні картки та овердрафти	18 194,2	12 867,2	19 075,7	26 809,2	+8 615,0
Частка Stage 1, %	Stage 1 / валовий портфель $\times 100\%$	52,9	70,4	87,6	89,3	+36,4 в. п.
Частка Stage 2, %	Stage 2 / валовий портфель $\times 100\%$	9,8	14,5	4,8	4,0	-5,8 в. п.
Частка Stage 3, %	Stage 3 / валовий портфель $\times 100\%$	37,3	15,1	7,6	6,7	-30,6 в. п.
Ризикова зона Stage 2 + Stage 3, %	(Stage 2 + Stage 3) / валовий портфель $\times 100\%$	47,1	29,6	12,4	10,7	-36,4 в. п.
Резервне покриття, %	Очікувані кредитні збитки / валовий портфель $\times 100\%$	45,9	23,9	14,8	13,0	-32,9 в. п.
Покриття Stage 3 резервами, %	Очікувані кредитні збитки / Stage 3 $\times 100\%$	123,1	158,2	194,8	194,1	+71,0 в. п.

Примітка: первинні дані фінансової звітності наведено у тисячах гривень; у таблиці грошові показники переведено у мільйони гривень і округлено до 0,1 млн грн. Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2022, 2024 та 2025 роки[24; 25; 26].

За даними табл. 2.5, у 2022 році портфель споживчих кредитів АТ «ПУМБ» мав підвищений рівень ризику. Частка кредитів Stage 3 становила 37,3% валового портфеля, а сукупна ризикова зона Stage 2 + Stage 3 досягала 47,1%. Тобто майже половина портфеля перебувала або у стані суттєвого зростання кредитного ризику, або вже була кредитно-знеціненою. Така ситуація була наслідком різкого погіршення платоспроможності частини позичальників у перший рік повномасштабної війни, а також консервативного підходу банку до резервування.

У 2023 році якість портфеля помітно покращилася: частка Stage 3 знизилася до 15,1%, а частка Stage 1 зросла до 70,4%. Водночас частка Stage 2 залишалася відносно високою - 14,5%, що свідчило про наявність групи позичальників із підвищеним ризиком, за якими банк мав продовжувати посилений моніторинг. Показник резервного покриття зменшився з 45,9% до 23,9%, однак це скорочення відбувалося паралельно зі зменшенням частки проблемної заборгованості.

У 2024 році структура портфеля стала суттєво якіснішою: частка Stage 1 зросла до 87,6%, а частка Stage 3 знизилася до 7,6%. Сукупна ризикова зона Stage 2 + Stage 3 скоротилася до 12,4%. Отже, за два роки структура портфеля змістилася від кризової моделі з високою часткою проблемних активів до більш збалансованої моделі, де переважають працюючі кредити без ознак суттєвого зростання ризику.

Актуалізація аналізу за 2025 рік підтверджує подальше поліпшення якості портфеля. Валовий портфель двох основних споживчих продуктів збільшився до 26,8 млрд грн, тобто на 40,5% порівняно з 2024 роком. Водночас частка Stage 1 зросла до 89,3%, частка Stage 3 знизилася до 6,7%, а сукупна ризикова зона Stage 2 + Stage 3 скоротилася до 10,7%. Це означає, що банк у 2025 році не лише нарощував обсяги роздрібного кредитування, а й зберігав контроль над якістю портфеля.

Важливим є й показник покриття Stage 3 резервами. У 2022 році він становив 123,1%, у 2023 році - 158,2%, у 2024 році - 194,8%, а у 2025 році - 194,1%. Незначне зниження порівняно з 2024 роком не змінює загальної оцінки, оскільки обсяг очікуваних кредитних збитків майже вдвічі перевищував валову балансову вартість кредитів Stage 3. Така динаміка свідчить про достатньо обережний підхід банку до оцінювання потенційних втрат за проблемними споживчими кредитами.

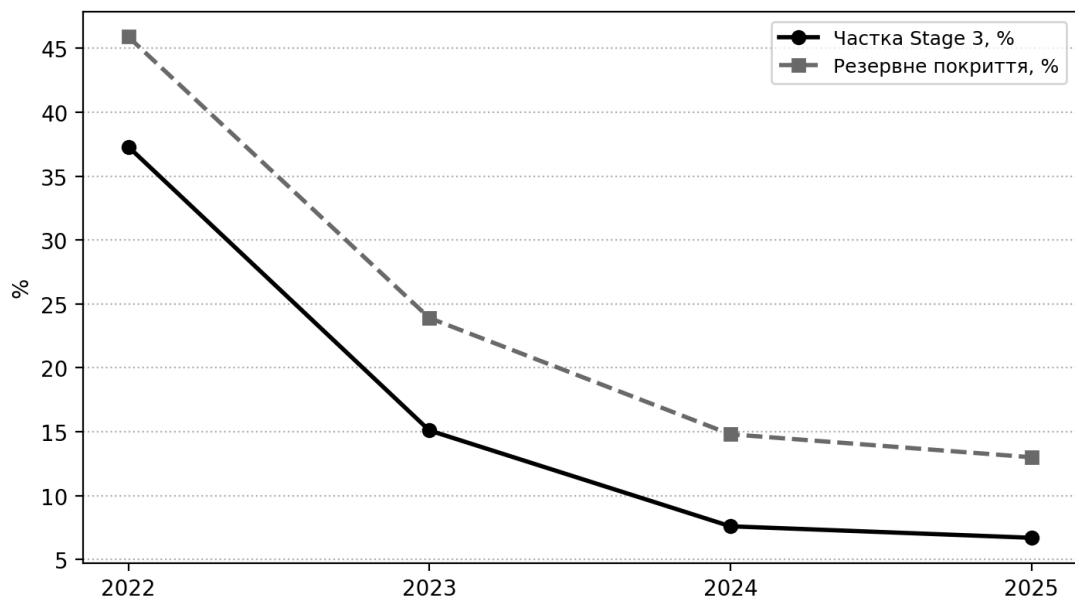


Рис. 2.4. Динаміка частки Stage 3 та резервного покриття портфеля споживчих кредитів АТ «ПУМБ» у 2022-2025 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ». [24; 25; 26]

Рис. 2.4 демонструє, що у 2022-2025 рр. частка Stage 3 послідовно знижувалася, тоді як рівень резервного покриття також поступово зменшувався внаслідок нормалізації якості портфеля. При цьому покриття Stage 3 резервами залишалося високим, що свідчить про збереження запасу міцності за проблемною частиною споживчого кредитного портфеля.

Для уточнення джерел ризику доцільно окремо розглянути якість двох основних продуктів: споживчих кредитів і кредитних карток з овердрафтами. Порівняльні показники за 2024-2025 роки наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Порівняльна оцінка якості основних споживчих кредитних
продуктів АТ «ПУМБ» у 2024-2025 рр.**

Кредитний продукт	Рік	Валовий портфель, млн грн	Stage 1, %	Stage 2, %	Stage 3, %	Очікувані кредитні збитки, млн грн	Покриття Stage 3 резервами, %
Споживчі кредити	2024	6 891,6	84,3	7,6	8,1	898,1	161,3
Споживчі кредити	2025	8 731,9	87,6	5,7	6,8	929,3	156,8
Кредитні картки та овердрафти	2024	12 184,1	89,4	3,3	7,3	1 917,2	215,9
Кредитні картки та овердрафти	2025	18 077,3	90,1	3,2	6,7	2 560,2	212,5

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «ПУМБ» [7; 10].

Порівняння основних продуктів показує, що у 2025 році якість обох сегментів загалом покращилася порівняно з 2024 роком. За споживчими кредитами частка Stage 3 знизилася з 8,1% до 6,8%, а за кредитними картками та овердрафтами - з 7,3% до 6,7%. Одночасно в обох продуктах зросла частка Stage 1, що свідчить про посилення частки працюючих кредитів без ознак суттєвого зростання ризику.

Кредитні картки та овердрафти залишаються більшим сегментом споживчого портфеля банку. У 2025 році їхня валова балансова вартість становила 18,1 млрд грн проти 8,7 млрд грн за споживчими кредитами. Частка карткових продуктів у сукупному портфелі двох аналізованих груп дорівнювала 67,4%. Це підтверджує високу залежність роздрібного кредитування ПУМБ від револьверних і короткострокових продуктів.

Така продуктова структура має як переваги, так і ризики. Перевагою є наявність великого масиву поведінкових даних, які банк може використовувати для скорингового аналізу, перегляду лімітів та раннього виявлення ризикової

поведінки клієнта. Водночас висока частка незабезпечених карткових продуктів зумовлює потребу в постійному контролі платіжної дисципліни та своєчасному коригуванні кредитних лімітів.

За фінансовою звітністю ПУМБ, для кредитних карток банк визначає суттєве зростання кредитного ризику у разі прострочення понад 35 днів, а дефолт - у разі прострочення понад 95 днів. Для інших юридичних і фізичних осіб важливою ознакою суттєвого зростання ризику є прострочення понад 30 днів, а ознакою знецінення - прострочення понад 90 днів. Отже, банк застосовує більш деталізований підхід до карткових продуктів, враховуючи специфіку дат платежів та поведінкові особливості клієнтів [25; 26].

Порівняння з банківським сектором України також підтверджує відносно сприятливу позицію ПУМБ. За даними Національного банку України, частка непрацюючих кредитів у банківському секторі на кінець 2025 року становила 13,9%, а у кредитах фізичних осіб - 10,8%. Частка Stage 3 у портфелі споживчих кредитів і карткових продуктів ПУМБ у 2025 році становила 6,7%. Пряме ототожнення цих показників є некоректним, оскільки Stage 3 за МСФЗ і NPL за методологією НБУ не є повністю тотожними категоріями. Проте обидва показники характеризують проблемну частину кредитного портфеля, тому їх зіставлення дає підстави стверджувати, що ризиковість масового споживчого сегмента ПУМБ у 2025 році була нижчою за середній рівень проблемності банківського сектору та кредитів фізичних осіб у системі загалом [23].

Оцінюючи кредитний ризик АТ «ПУМБ», слід враховувати не лише частку проблемних кредитів, а й потенційні чинники майбутнього погіршення портфеля. До таких чинників належать нестабільність доходів населення, міграція клієнтів, ризик втрати роботи, інфляційний тиск на домогосподарства, можливе зростання вартості ресурсів і воєнна невизначеність. Для незабезпечених кредитів ці чинники мають особливе значення, оскільки банк

не має значного матеріального забезпечення для компенсації збитків у разі дефолту позичальника.

З іншого боку, поточна структура портфеля створює передумови для контрольованого розвитку споживчого кредитування. Висока частка Stage 1, зменшення проблемної заборгованості та достатній рівень покриття Stage 3 резервами свідчать, що банк у 2025 році не просто нарощував обсяги роздрібного кредитування, а й утримував якість портфеля на прийнятному рівні. Це важливо, оскільки швидке зростання портфеля без контролю ризику могло б призвести до накопичення майбутніх збитків.

Таблиця 2.7

Узагальнена оцінка кредитного ризику портфеля споживчих кредитів АТ «ПУМБ» у 2025 році

Критерій оцінки	Стан у 2025 році	Інтерпретація
Частка якісних кредитів	Stage 1 - 89,3%	Переважає частина портфеля не має ознак суттєвого зростання ризику.
Проблемна частина портфеля	Stage 3 - 6,7%	Рівень проблемності нижчий, ніж у 2024 році, та значно нижчий, ніж у 2022 році.
Потенційно ризикова частина	Stage 2 + Stage 3 - 10,7%	Ризикова зона залишається контрольованою, але потребує постійного моніторингу.
Резервне покриття проблемних кредитів	194,1% від Stage 3	Резерви майже вдвічі перевищують обсяг кредитно-знецінених активів.
Продуктова концентрація	Картки та овердрафти - 67,4% аналізованого портфеля	Висока масштабованість поєднується з потребою у сильному скорингу та регулярному перегляді лімітів.

Джерело: складено автором за результатами розрахунків у табл. 2.5-2.6.

Отже, за результатами проведеної оцінки можна зробити висновок, що якість портфеля споживчих кредитів АТ «ПУМБ» у 2022-2025 рр. суттєво

покращилася. Якщо у 2022 році портфель мав ознаки підвищеної проблемності та значного резервного навантаження, то у 2025 році спостерігалось зростання частки якісних кредитів, подальше скорочення Stage 3 і збереження високого рівня покриття проблемних активів резервами.

Порівняно з 2024 роком якість портфеля у 2025 році також покращилася, хоча темп поліпшення був помірнішим, ніж у 2023-2024 роках. Частка Stage 1 зросла з 87,6% до 89,3%, частка Stage 3 знизилася з 7,6% до 6,7%, а ризикова зона Stage 2 + Stage 3 скоротилася з 12,4% до 10,7%. Це свідчить про контрольоване нарощення роздрібного кредитування без різкого погіршення якості активів.

Загальний рівень кредитного ризику споживчого портфеля АТ «ПУМБ» у 2025 році можна оцінити як помірний і контрольований. Основними позитивними факторами є домінування Stage 1, низька порівняно з 2022 роком частка Stage 3 і достатнє резервне покриття. Основними зонами уваги залишаються висока роль незабезпечених карткових продуктів, залежність платоспроможності позичальників від макроекономічної ситуації та потреба в постійному оновленні скорингових моделей.

Таким чином, подальший розвиток споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» має здійснюватися через поєднання розширення цифрових каналів продажу, удосконалення скорингових процедур, раннього виявлення прострочення та персоналізованого управління кредитними лімітами. Саме ці напрями є логічною основою для формування рекомендацій у розділі 3 кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз стану споживчого кредитування в Україні на прикладі АТ «ПУМБ». Розгляд охопив три взаємопов'язані напрями: загальну кон'юнктуру ринку споживчих

кредитів, організацію та динаміку споживчого кредитування в банку, а також якість портфеля споживчих кредитів і рівень кредитного ризику.

За результатами аналізу встановлено, що ринок споживчого кредитування України у 2021-2024 рр. розвивався нерівномірно. У 2022 році відбулося скорочення кредитної активності через воєнні ризики, зниження платоспроможного попиту та посилення обережності банків. У 2023 році ринок перейшов до фази стабілізації, а у 2024 році продемонстрував активніше відновлення. Обсяг споживчих кредитів домогосподарствам у 2024 році зріс до 237,3 млрд грн, а їхня частка у загальному обсязі кредитів домогосподарствам становила 81,3%. Це підтверджує провідну роль споживчого кредитування у роздрібному банківському бізнесі.

АТ «ПУМБ» займає помітні конкурентні позиції на цьому ринку завдяки масштабу діяльності, статусу системно важливого банку, розвиненим цифровим каналам і значній клієнтській базі. У 2024 році банк суттєво наростив роздрібний кредитний портфель: валовий портфель кредитів фізичним особам збільшився до 19,2 млрд грн, що на 47,8% більше, ніж у 2023 році. Чистий портфель після вирахування очікуваних кредитних збитків зріс до 16,3 млрд грн. Така динаміка свідчить про повернення банку до активнішого роздрібного кредитування після періоду обережної політики у 2022-2023 рр.

Структура роздрібного кредитного портфеля АТ «ПУМБ» свідчить про домінування масових незабезпечених продуктів. У 2024 році кредитні картки та овердрафти становили 63,4% валового портфеля фізичних осіб, а споживчі кредити - 35,9%. Іпотечне та автокредитування мали незначну частку і не визначали загальної динаміки портфеля. Така модель є вигідною для банку з погляду масштабованості, цифровізації продажів і формування процентного доходу, однак потребує постійного контролю платіжної дисципліни позичальників.

Додатковим підтвердженням активізації споживчого кредитування є рух валової балансової вартості споживчих кредитів. У 2024 році обсяг нових активів за споживчими кредитами становив 5,4 млрд грн, що у 3,6 раза більше, ніж у 2022 році. Коефіцієнт оновлення портфеля зріс із 25,7% у 2022 році до 78,1% у 2024 році. Це означає, що банк перейшов від переважного утримання та очищення портфеля до активнішого формування нових кредитних активів.

Оцінка якості портфеля споживчих кредитів показала суттєве покращення ризикової структури у 2022-2024 рр. У 2022 році портфель мав підвищений рівень проблемності: частка Stage 3 становила 37,3%, а сукупна ризикова зона Stage 2 + Stage 3 - 47,1%. У 2024 році частка Stage 1 зросла до 87,6%, частка Stage 3 знизилася до 7,6%, а ризикова зона Stage 2 + Stage 3 скоротилася до 12,4%. Отже, структура портфеля змістилася від кризової моделі до більш збалансованої, у якій переважають якісні кредити без ознак суттєвого зростання кредитного ризику.

Важливою позитивною ознакою є достатній рівень резервного покриття проблемної частини портфеля. У 2024 році покриття Stage 3 резервами становило 194,8%, тобто обсяг очікуваних кредитних збитків перевищував валову балансову вартість кредитно-знецінених активів. Це свідчить про обережний підхід банку до оцінювання потенційних втрат і про наявність запасу міцності для покриття ризиків у масовому споживчому сегменті.

Порівняння з банківським сектором свідчить, що ризиковість масового споживчого сегмента АТ «ПУМБ» у 2024 році була відносно контрольованою. Водночас пряме ототожнення частки Stage 3 з показником непрацюючих кредитів НБУ є некоректним, оскільки ці категорії мають різну методологічну основу. Проте обидва індикатори характеризують проблемну частину кредитного портфеля, тому їх зіставлення дає підстави оцінити позицію банку як порівняно сприятливу.

Отже, загальний рівень кредитного ризику споживчого портфеля АТ «ПУМБ» у 2024 році можна визначити як помірний і контрольований. Основними позитивними факторами є зростання частки Stage 1, скорочення проблемної заборгованості, активне оновлення портфеля та достатній рівень резервного покриття. Водночас зонами підвищеної уваги залишаються висока частка незабезпечених карткових продуктів, залежність платоспроможності клієнтів від макроекономічної ситуації, воєнна невизначеність і потреба в постійному вдосконаленні скорингових моделей.

Проведений аналіз підтверджує, що подальший розвиток споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» має поєднувати нарощення обсягів кредитування з посиленням ризик-менеджменту. Саме тому у третьому розділі роботи доцільно зосередитися на напрямках удосконалення цифрових каналів кредитування, автоматизованого скорингу, персоналізованого управління кредитними лімітами, раннього виявлення прострочення та підвищення якості роботи з ризиковими позичальниками.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ

3.1. Діджиталізація кредитних процесів та інтеграція FinTech-інструментів у діяльність банку

Результати аналізу стану споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» свідчать, що подальше нарощування роздрібного кредитного портфеля має відбуватися не лише за рахунок розширення продуктової лінійки, а й через підвищення технологічності кредитного процесу. В умовах високої конкуренції між банками, поширення дистанційних каналів обслуговування та збереження кредитних ризиків саме діджиталізація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності споживчого кредитування.

Для АТ «ПУМБ» цей напрям є особливо важливим, оскільки банк уже має сформовану цифрову базу для розвитку роздрібного бізнесу. За даними Звіту про прогрес ПУМБ за 2024 рік, банк діджиталізував усі сервіси і продукти, частка клієнтів, які приходять із digital-каналів, зросла до 75 %, а мобільним застосунком активно користуються понад 80 % клієнтів - фізичних осіб [31]. Крім того, у 2024 році роздрібний кредитний портфель ПУМБ зріс на 65,9 % - до 16,3 млрд грн, що дало змогу банку увійти до ТОП-4 на вітчизняному ринку роздрібного кредитування. Отже, цифрові канали вже є не допоміжним, а стратегічним інструментом розвитку кредитної діяльності банку.

Водночас наявність мобільного застосунку й онлайн-заявки сама по собі не означає завершеної цифрової трансформації кредитування. Ефективна діджиталізація має охоплювати весь кредитний цикл: залучення клієнта, дистанційну ідентифікацію, збір та перевірку даних, скорингову оцінку, ухвалення рішення, підписання договору, видачу коштів, супровід кредиту, раннє виявлення ризиків та роботу з простроченою заборгованістю. Такий

підхід дозволяє одночасно скоротити операційні витрати, підвищити швидкість обслуговування і знизити ймовірність прийняття необґрунтованих кредитних рішень.

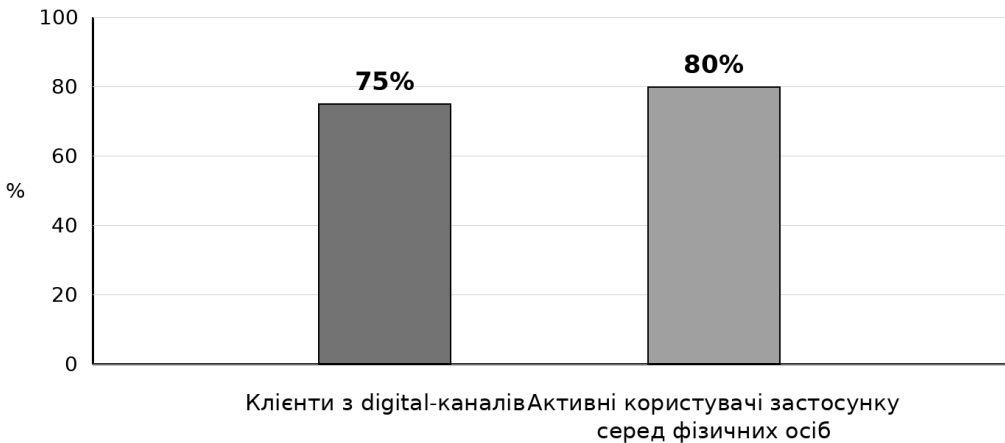


Рис. 3.1. Цифрові індикатори АТ «ПУМБ» у 2024 році [31]

Наведені показники підтверджують, що клієнтська база ПУМБ уже значною мірою орієнтована на дистанційні канали. Тому подальший розвиток споживчого кредитування доцільно спрямовувати на поглиблення інтеграції банківських сервісів із фінансовими технологіями, зокрема інструментами штучного інтелекту, автоматизованого скорингу, відкритого банкінгу, дистанційної ідентифікації та цифрового документообігу.

На рівні ринку та регуляторного середовища цифровізація кредитування також має сприятливі передумови. У Стратегії з розвитку кредитування Національний банк України визначає інновації у фінансових послугах як напрям, що передбачає запровадження сучасних технологій і цифрових рішень для полегшення доступу до фінансових послуг та підвищення ефективності обслуговування клієнтів [18]. Окреме значення має розвиток відкритого банкінгу, який, за визначенням НБУ, є безпечним і структурованим обміном даними між надавачами платіжних послуг через спеціалізовані API за згодою користувача. Для банків це створює можливість точніше оцінювати фінансову

поведінку позичальників, а для клієнтів - отримувати швидші та персоналізованіші кредитні рішення [20].

Таблиця 3.1

**Основні напрями діджиталізації споживчого кредитування в АТ
«ПУМБ» [18; 19; 20; 31; 33; 34; 35; 37; 55]**

Напрямок удосконалення	FinTech-інструмент	Очікуваний результат для банку	Контроль ризиків
Дистанційне залучення та ідентифікація клієнтів	Мобільний застосунок ПУМБ, Дія, BankID, електронна анкета	Зростання частки онлайн-заявок, скорочення часу обслуговування, зменшення навантаження на відділення	Перевірка достовірності даних, багатофакторна автентифікація, контроль шахрайських заявок
Автоматизація кредитного рішення	Скорингові моделі, машинне навчання, внутрішня аналітика поведінки клієнта	Швидше ухвалення рішення, персоналізація кредитного ліміту та ціни кредиту	Валідація моделей, обмеження ризик-апетиту, регулярний моніторинг якості скорингу
Використання відкритих даних та open banking	API-доступ до рахунків клієнта за його згодою, інтеграція з бюро кредитних історій	Точніша оцінка платоспроможності та зниження інформаційної асиметрії	Дотримання вимог щодо захисту персональних даних, кібербезпеки та згоди клієнта
Цифровий документообіг	Електронний договір, електронний підпис, автоматичне формування графіка платежів	Зменшення паперового документообігу, прискорення видачі кредиту, зниження операційних помилок	Архівування документів, юридична перевірка шаблонів договорів, контроль актуальності умов
Супровід після видачі	Push-нагадування, чат-боти, персональні пропозиції реструктуризації, раннє попередження	Зниження прострочення, підвищення платіжної дисципліни та лояльності клієнтів	Сегментація клієнтів за ризиком, етична комунікація, контроль дотримання вимог до врегулювання заборгованості

Першим практичним напрямом удосконалення є посилення мобільної моделі кредитування. ПУМБ уже пропонує можливість оформлення заявки на

кредит у застосунку або на сайті банку, а розгляд заявки, за інформацією банку, може тривати до 30 хвилин із подальшим зарахуванням коштів на рахунок у разі підтвердження. Подальший розвиток цієї моделі має передбачати не лише приймання заявки онлайн, а й повну автоматизацію маршруту клієнта: від попередньої пропозиції кредитного ліміту до підписання договору й подальшого управління кредитом у застосунку [3].

Другим напрямом є розширення дистанційної ідентифікації через державні цифрові сервіси. ПУМБ уже використовує сценарій оформлення кредиту через Дію, за якого клієнт підтверджує особу в застосунку Дія, після чого заповнює анкету в застосунку ПУМБ для отримання Єдиного кредитного ліміту. Для банку така інтеграція дає змогу скоротити кількість ручних операцій, зменшити ризик помилок під час введення персональних даних та підвищити зручність для клієнтів, які не бажають відвідувати відділення [34].

Третім напрямом є розвиток data-driven скорингу. У класичній моделі оцінка позичальника переважно ґрунтується на кредитній історії, офіційних доходах, анкетних даних та внутрішній історії взаємодії з банком. У цифровій моделі доцільно ширше використовувати транзакційну поведінку клієнта, регулярність надходжень, структуру витрат, історію використання карткових продуктів, інформацію бюро кредитних історій та, у перспективі, дані відкритого банкінгу за згодою клієнта, що дозволить не лише швидше приймати рішення, а й формувати більш справедливі індивідуальні умови кредитування.

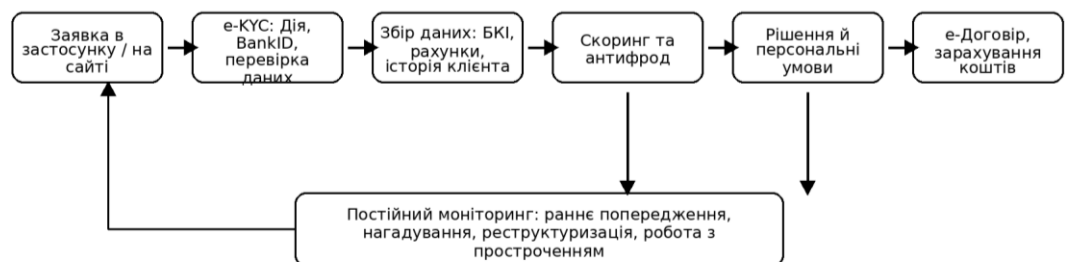


Рис. 3.2. Рекомендована модель цифрового кредитного процесу АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором. [18; 19; 20; 33; 34; 55]

Важливо, що автоматизація скорингу не повинна означати повну відмову від контролю з боку ризик-менеджменту. Алгоритмічні моделі мають регулярно перевірятися на точність прогнозування дефолту, стабільність результатів, відсутність необґрунтованої дискримінації окремих груп клієнтів та відповідність кредитній політиці банку. Особливо це актуально в умовах макроекономічної нестабільності, коли історичні дані можуть не повністю відображати майбутню поведінку позичальників.

Запропонована модель показує, що цифровий кредитний процес має бути побудований як єдина технологічна система, а не як сукупність окремих онлайн-сервісів. Найбільший ефект забезпечується тоді, коли фронт-офісна взаємодія з клієнтом, скоринг, договірна база, зарахування коштів і подальший моніторинг працюють у межах одного безперервного цифрового ланцюга.

Четвертим напрямом є використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у післякредитному супроводі. За інформацією ПУМБ, банк уже застосовує ШІ для оптимізації та покращення бізнес-процесів і сервісів. У контексті споживчого кредитування такі інструменти доцільно використовувати для виявлення ранніх ознак погіршення платіжної дисципліни, прогнозування ймовірності прострочення, персоналізації нагадувань про платежі та формування індивідуальних сценаріїв реструктуризації [31].

П'ятим напрямом є інтеграція кредитних продуктів у партнерські цифрові екосистеми. Для споживчого кредитування перспективними є партнерства з торговельними мережами, маркетплейсами, сервісами електронної комерції, платіжними платформами та FinTech-компаніями. У такій моделі клієнт отримує кредитне рішення безпосередньо в момент купівлі

товару або послуги, а банк розширює канали продажу без пропорційного збільшення витрат на фізичну інфраструктуру. Найбільш релевантними продуктами для такої інтеграції є розстрочка, оплата частинами, кредитна картка з попередньо схваленим лімітом та короткострокові цільові споживчі кредити.

Шостим напрямом є розвиток цифрових інструментів відповідального кредитування. Діджиталізація не повинна стимулювати надмірне боргове навантаження населення. Тому в мобільному застосунку доцільно розширювати функції фінансового самоконтролю: попередження про наближення дати платежу, автоматичний розрахунок майбутнього боргового навантаження, повідомлення про наслідки прострочення, можливість дострокового погашення та цифрове подання заявки на реструктуризацію у складних життєвих обставинах. Такий підхід поєднує комерційні інтереси банку із захистом прав споживачів фінансових послуг.

Таблиця 3.2

Доцільні КРІ для оцінювання ефективності цифровізації споживчого кредитування АТ «ПУМБ» [18; 19; 31; 33; 34; 55]

Група КРІ	Показник	Економічний зміст	Очікуваний управлінський ефект
Швидкість обслуговування	Середній час від подання заявки до рішення	Показує оперативність кредитного процесу та рівень автоматизації	Скорочення часу очікування клієнта і підвищення конверсії заявок
Цифрове проникнення	Частка кредитних заявок, поданих через застосунок або сайт	Характеризує роль дистанційних каналів у продажах кредитних продуктів	Зменшення витрат на обслуговування у відділеннях
Якість рішень	Рівень прострочення за цифрово виданими кредитами	Дас змогу порівнювати ризиковість цифрового та класичного кредитування	Коригування скорингових моделей і ризик-апетиту
Ефективність продажів	Конверсія попередньо схвалених пропозицій у фактичні кредити	Відображає релевантність персональних кредитних пропозицій	Підвищення результативності маркетингових кампаній
Клієнтський досвід	NPS / рівень задоволеності цифровим кредитним сервісом	Оцінює зручність і якість взаємодії клієнта з банком	Підвищення лояльності та повторного використання кредитних продуктів
Ризик-контроль	Частка заявок, відхилених антифрод-системою	Показує ефективність виявлення потенційно шахрайських операцій	Зниження втрат від шахрайства та помилкових кредитних рішень

Система КРІ, наведена в табл. 3.2, має використовуватися не як формальний набір показників, а як інструмент постійного управління цифровим кредитуванням. Її перевага полягає в тому, що вона поєднує три блоки оцінювання: клієнтський досвід, операційну ефективність та кредитний ризик. Саме баланс між цими блоками є визначальним для сталого розвитку споживчого кредитування.

Окремої уваги потребує кібербезпека цифрового кредитування. Розширення онлайн-каналів підвищує залежність банку від захисту персональних даних, стабільності IT-інфраструктури та якості автентифікації клієнтів. Тому розвиток FinTech-інструментів має супроводжуватися посиленням антифрод-моніторингу, багатофакторної автентифікації, контролем підозрілих операцій, захистом API-інтерфейсів і регулярним тестуванням стійкості цифрових сервісів.

Упровадження відкритого банкінгу створює для ПУМБ додаткові можливості, але одночасно формує нові ризики. З одного боку, банк може отримати ширшу інформаційну базу для оцінки платоспроможності клієнта, підвищити точність скорингу та розвивати персоналізовані кредитні пропозиції. З іншого боку, зростає значення захисту даних, прозорості отримання згоди клієнта та відповідальності за використання інформації. Тому інтеграція open banking має здійснюватися поступово, із чітким дотриманням вимог НБУ та внутрішніх політик інформаційної безпеки.

Загалом діджиталізація кредитних процесів в АТ «ПУМБ» повинна мати комплексний характер. Її метою є не лише переведення окремих операцій у дистанційний формат, а створення повноцінної цифрової екосистеми споживчого кредитування. Така екосистема має забезпечити швидке прийняття кредитних рішень, персоналізацію продуктів, контроль ризику, прозорість умов кредитування та зручний післякредитний супровід. У перспективі це дозволить банку посилити конкурентні позиції на роздрібному ринку, знизити операційні витрати та підтримувати якість кредитного портфеля навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

3.2. Оптимізація системи управління кредитними ризиками в умовах макроекономічної нестабільності

Оптимізація системи управління кредитними ризиками є логічним продовженням заходів з діджиталізації споживчого кредитування, розглянутих у підрозділі 3.1. Для АТ «ПУМБ» це питання має особливе значення, оскільки роздрібне кредитування характеризується високою масштабованістю, значною кількістю невеликих за сумою договорів, швидким прийняттям рішень і підвищеною залежністю від платіжної дисципліни населення. За таких умов ефективність кредитної політики визначається не лише обсягом виданих кредитів, а й здатністю банку своєчасно виявляти погіршення якості портфеля, коригувати ліміти, контролювати боргове навантаження позичальників і формувати достатній рівень резервів.

У попередньому розділі було встановлено, що портфель споживчих кредитів АТ «ПУМБ» у 2022-2024 рр. поступово поліпшувався: зростала частка кредитів Stage 1, зменшувалася питома вага проблемної заборгованості, а рівень резервного покриття залишався достатнім. Водночас позитивна динаміка не усуває необхідності подальшого посилення ризик-менеджменту. Навпаки, активне нарощування роздрібного кредитування в умовах воєнної економіки, інфляційного тиску, міграційних процесів, нерівномірного відновлення доходів домогосподарств та конкуренції між банками потребує більш гнучкої та превентивної системи управління ризиками.

Регуляторне середовище також орієнтує банки на посилення відповідального кредитування. Положення НБУ № 351 визначає порядок оцінки банками розміру кредитного ризику та встановлює мінімальні вимоги до визначення очікуваних втрат за активними банківськими операціями. Положення НБУ № 64 передбачає організацію системи управління ризиками в банках та банківських групах, зокрема необхідність чіткого розподілу відповідальності, установлення ризик-апетиту, лімітів, процедур контролю та звітності. Отже, запропоновані заходи мають спиратися не лише на внутрішні

потреби АТ «ПУМБ», а й на вимоги регулятора та міжнародну логіку ризик-орієнтованого управління.

У річній фінансовій звітності ПУМБ за 2024 рік зазначено, що управління ризиками в банку здійснюється як постійний процес виявлення, оцінки й контролю ризиків з урахуванням лімітів та інших засобів контролю. Банк також застосовує модель трьох ліній захисту, а ризик-менеджмент підпорядковується CRO і звітує Наглядовій раді, Правлінню та профільним комітетам. Це свідчить про наявність інституційної бази для подальшого вдосконалення системи, однак у сегменті споживчого кредитування основний акцент доцільно перенести з реактивного реагування на прострочення до раннього попередження ризику.

За даними НБУ, у 2025 році роздрібний кредитний портфель банків продовжував швидко зростати: у жовтні річні темпи приросту чистих кредитів фізичним особам становили близько 33 %, а в структурі портфеля домінували незабезпечені позики, карткові кредити, кеш-кредити та розстрочки. Саме ці продукти є найбільш чутливими до зміни доходів населення, психологічних очікувань, зайнятості та боргового навантаження. Тому для ПУМБ, який активно розвиває роздрібний напрям, першочерговим завданням є посилення якості оцінки платоспроможності позичальника ще до моменту видачі кредиту.

Окремої уваги потребує контроль показника боргового навантаження. НБУ у Звіті про фінансову стабільність наголошує, що середній рівень витрат на обслуговування боргу до доходів (DSTI) у роздрібному кредитуванні становить близько 27 %, однак банки не завжди мають повну інформацію про доходи клієнтів: приблизно за половиною портфеля така інформація відсутня або неповна. Це означає, що навіть за загальноприйнятної якості роздрібного портфеля банки мають посилювати процедури збирання, верифікації та регулярного оновлення інформації про доходи клієнтів.

Для АТ «ПУМБ» оптимізацію системи управління кредитними ризиками доцільно здійснювати за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками: удосконалення скорингових моделей; посилення контролю боргового навантаження; упровадження системи раннього попередження; розвиток диференційованого risk-based pricing; удосконалення роботи з проблемною заборгованістю. Узагальнення цих напрямів подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні напрями оптимізації управління кредитним ризиком у
споживчому кредитуванні АТ «ПУМБ»**

Напрямок оптимізації	Проблема, яку вирішує захід	Практична реалізація для АТ «ПУМБ»	Очікуваний результат
Скоринг і верифікація даних	Ризик помилкової оцінки позичальника через неповні або застарілі дані	Оновлення скорингових карт, використання транзакційної історії, бюро кредитних історій, даних про регулярність доходів та витрат	Зменшення частки ризикових видач і підвищення точності прогнозу дефолту
Контроль DSTI/PTI	Ймовірність надмірного боргового навантаження клієнта	Встановлення внутрішніх меж боргового навантаження за сегментами клієнтів та видами кредитів	Підвищення відповідальності кредитування та зниження майбутньої прострочки
Система раннього попередження	Запізніле реагування на погіршення платіжної дисципліни	Автоматичний моніторинг прострочення, падіння оборотів, зміни зарплатних надходжень, частоти використання ліміту	Раннє втручання до переходу кредиту у проблемну стадію
Risk-based pricing	Однакова цінова політика для клієнтів із різним рівнем ризику	Диференціація ставки, комісій та кредитного ліміту залежно від PD, LGD, поведінкового скорингу і каналу залучення	Компенсація ризику доходністю та підвищення якості портфеля
Робота з проблемною заборгованістю	Зростання втрат після виникнення прострочення	Сегментація боржників, цифрові нагадування, реструктуризація, індивідуальні графіки погашення, soft collection	Збільшення recoveries та зменшення витрат на примусове стягнення

Напрямок оптимізації	Проблема, яку вирішує захід	Практична реалізація для АТ «ПУМБ»	Очікуваний результат
Back-testing моделей	Зниження точності моделей у разі зміни макроекономічного середовища	Регулярне порівняння прогностного і фактичного рівня дефолтів, перегляд ваг факторів і cut-off значень	Актуальність скорингових моделей і відповідність ризик-апетиту банку

Джерело: складено автором на основі матеріалів НБУ та фінансової звітності АТ «ПУМБ». [9; 10; 12; 53; 54]

Першим напрямом є поглиблення скорингового аналізу. Для масового споживчого кредитування класичної перевірки кредитної історії вже недостатньо, оскільки в умовах нестабільності минула платіжна поведінка не завжди точно відображає майбутню здатність клієнта обслуговувати борг. Тому модель оцінювання має поєднувати анкетні дані, кредитну історію, інформацію про офіційні та регулярні доходи, транзакційну активність, поведінку в мобільному банкінгу, наявність інших кредитів, частоту використання кредитного ліміту та історію прострочення за попередніми продуктами.

У практичному вимірі для ПУМБ доцільно застосовувати не одну універсальну скорингову модель, а набір моделей за окремими сегментами: нові клієнти, зарплатні клієнти, активні користувачі карткових продуктів, клієнти з позитивною історією погашення, клієнти без достатньої кредитної історії. Такий підхід дозволить уникнути надмірного консерватизму щодо якісних клієнтів і водночас не допустити автоматичного нарощування лімітів для позичальників із прихованим ризиком.

Другим напрямом є обов'язкова інтеграція показників боргового навантаження у процес прийняття кредитного рішення. Для банку важливо враховувати не лише дохід позичальника, а й усі регулярні фінансові зобов'язання: чинні кредити, кредитні картки, мікропозики, розстрочки, аліменти, комунальні платежі та інші сталі витрати, які зменшують фактичний вільний грошовий потік. У цьому контексті корисним є показник DSTI, що

відображає частку доходу, яку клієнт спрямовує на обслуговування боргу [9; 10; 53].

Для внутрішніх потреб банку доцільно застосовувати гнучкі межі DSTI. Наприклад, для клієнтів із підтвердженим стабільним доходом та позитивною кредитною історією допустимий рівень може бути вищим, ніж для нових клієнтів без достатньої історії обслуговування боргу. Для позичальників із нестабільним доходом або високою часткою витрат банк має зменшувати кредитний ліміт, підвищувати вимоги до підтвердження доходів або відмовляти у кредитуванні. Такий підхід є не обмеженням продажів, а інструментом захисту як банку, так і самого споживача від надмірного боргового навантаження.

Методологічно кредитний ризик доцільно оцінювати через очікувані кредитні збитки. У спрощеній формі розрахунок можна подати так:

$$CR = PD \times LGD \times EAD \quad 3.1.$$

де CR - очікуваний кредитний ризик; PD - імовірність дефолту позичальника; LGD - рівень втрат у разі дефолту; EAD - сума заборгованості на момент дефолту. Практична цінність цієї формули полягає в тому, що вона дозволяє пов'язати кредитне рішення не лише з фактом видачі кредиту, а й із майбутніми втратами, які банк може понести в разі погіршення платіжної дисципліни.



Рис. 3.3. Цільова модель управління кредитним ризиком у споживчому кредитуванні АТ «ПУМБ» Джерело: складено автором. [9; 10; 12; 53; 54].

Рис. 3.3 показує, що оптимізована система управління кредитним ризиком має працювати як замкнений цикл. Після ухвалення кредитного рішення банк не повинен втрачати контакт із ризиком: фактична поведінка позичальника має постійно повертатися в моделі скорингу, систему лімітів та правила ціноутворення. Саме наявність такого зворотного зв'язку дає змогу адаптувати кредитну політику до нових макроекономічних умов без різкого згортання кредитування.

Третім напрямом оптимізації є розвиток системи раннього попередження. Її завдання полягає в тому, щоб зафіксувати ознаки потенційного дефолту раніше, ніж кредит перейде у значну прострочку або Stage 3. У фінансовій звітності ПУМБ зазначено, що банк проводить аналіз кредитного портфеля щодо виявлення ознак зменшення корисності та збільшення кредитного ризику на щомісячній основі. Для споживчого кредитування такий підхід доцільно посилити щоденним або щотижневим автоматизованим моніторингом поведінкових індикаторів [25; 26].

До ключових індикаторів раннього попередження належать: зменшення обсягу регулярних надходжень на рахунок, часте використання кредитного ліміту на максимальному рівні, оплата лише мінімального платежу за карткою, перші випадки прострочення, збільшення кількості запитів до бюро кредитних історій, поява нових мікропозик, різке зниження залишків на поточних рахунках, зміна регіону активності клієнта або падіння транзакційної активності. Орієнтовну матрицю таких індикаторів подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця ранніх індикаторів погіршення якості споживчого кредитного портфеля

Індикатор раннього попередження	Можливе значення для банку	Рівень ризику	Рекомендована реакція
Перші 1-7 днів прострочення	Початкові труднощі з платіжною дисципліною або технічна затримка платежу	Низький / помірний	Автоматичне нагадування, пропозиція швидкого погашення без санкційного тиску
Оплата лише мінімального платежу протягом кількох періодів	Поступове погіршення здатності клієнта погашати основний борг	Помірний	Зменшення доступного ліміту, персональне повідомлення про боргове навантаження
Зниження регулярних надходжень на рахунок	Ймовірна втрата частини доходу або зміна зайнятості	Помірний / високий	Перегляд ліміту, уточнення доходу, пропозиція реструктуризації за потреби
Поява нових кредитів у бюро кредитних історій	Зростання сукупного боргового навантаження клієнта	Високий	Призупинення автоматичного збільшення ліміту, повторна оцінка DSTI
Прострочення понад 30-35 днів	Суттєве зростання кредитного ризику та можливий перехід до Stage 2	Високий	Передача до спеціалізованого підрозділу супроводу, індивідуальний сценарій погашення
Невиконання умов реструктуризації	Підвищена ймовірність дефолту	Критичний	Перехід до жорсткішого collection-сценарію, оцінка доцільності подальших юридичних дій

Джерело: складено автором. [9; 10; 12; 24; 25; 26; 53]

Четвертим напрямом є вдосконалення risk-based pricing. В умовах макроекономічної нестабільності банк не може ефективно управляти портфелем, якщо використовує однакову ціну кредиту для клієнтів із різним рівнем ризику. Ціна кредиту має враховувати очікувані кредитні збитки, вартість фондування, операційні витрати, регуляторне навантаження, цільову маржу та поведінковий профіль клієнта. Це дозволить уникнути ситуації, коли низькоризикові позичальники фактично субсидують високоризикових [9; 10; 12; 53].

Для ПУМБ risk-based pricing може бути реалізований у вигляді внутрішньої матриці, де клієнти групуються за ризиковими класами. Для найякісніших позичальників банк може пропонувати нижчу ставку, більший ліміт або бонусні умови, а для клієнтів із підвищеним ризиком - нижчий ліміт, коротший строк, вищу ставку або додаткову перевірку доходів. Важливо, щоб така модель залишалася прозорою для клієнта і не порушувала вимог законодавства щодо інформування споживача про реальну річну процентну ставку та повну вартість кредиту.

П'ятим напрямом є оптимізація роботи з проблемною заборгованістю. У споживчому кредитуванні надто пізні втручання збільшує витрати банку на стягнення і зменшує ймовірність повернення боргу. Тому collection-процеси мають бути сегментованими: окремі сценарії для клієнтів із тимчасовими труднощами, для клієнтів із систематичним порушенням графіка платежів, для клієнтів із ознаками шахрайства та для соціально вразливих категорій позичальників.

Найбільш прийнятною для ПУМБ є модель пріоритету soft collection на ранніх етапах прострочення. Вона передбачає нагадування через мобільний застосунок, SMS, push-повідомлення, контакт-центр, а також пропозиції самостійно обрати зручну дату платежу або оформити короткострокову реструктуризацію. Такий підхід дозволяє зберегти клієнтські відносини, не створюючи репутаційних ризиків для банку. Жорсткі інструменти стягнення мають застосовуватися лише після вичерпання м'яких сценаріїв або у випадках недобросовісної поведінки позичальника.

Додатковим елементом оптимізації є регулярне стрес-тестування роздрібного портфеля. Для банку доцільно моделювати кілька сценаріїв: базовий, помірно негативний і стресовий. У кожному сценарії слід оцінювати, як зміняться PD, частка Stage 2 і Stage 3, обсяг резервів, чистий процентний дохід та потреба в капіталі. Особливо важливо враховувати ризики зниження

доходів населення, зростання безробіття, інфляційного тиску, девальваційних очікувань та посилення конкуренції за якісного клієнта [10; 12; 53; 54].

Практичні результати оптимізації системи управління кредитним ризиком мають оцінюватися за чіткими KPI. Такі показники повинні відображати не тільки обсяг виданих кредитів, а й якість зростання портфеля. Орієнтовний набір показників подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**KPI для контролю ефективності оптимізації кредитного ризику АТ
«ПУМБ»**

KPI	Економічний зміст	Бажаний напрям зміни	Управлінське використання
Частка Stage 2 у портфелі	Питома вага кредитів із суттєвим зростанням ризику	Стабілізація або зниження	Оцінка ефективності раннього попередження
Частка Stage 3 / NPL	Питома вага проблемних кредитів	Зниження або утримання в межах ризик-апетиту	Контроль якості кредитної політики
Рівень резервного покриття	Співвідношення резервів до ризикової частини портфеля	Достатній рівень без надмірного тиску на прибуток	Оцінка захищеності банку від можливих втрат
PD forecast accuracy	Точність прогнозування дефолтів скоринговою моделлю	Підвищення точності	Back-testing та оновлення моделей
Частка клієнтів із підтвердженим доходом	Наявність достовірної бази для оцінки платоспроможності	Зростання	Посилення відповідального кредитування
Recovery rate	Частка повернення проблемної заборгованості	Зростання	Оцінка ефективності collection та реструктуризації

Джерело: складено автором. [9; 10; 12; 24; 25; 26; 53; 54]

Застосування наведених KPI дозволить ПУМБ перейти від формального контролю прострочення до комплексного управління якістю портфеля. Наприклад, зростання частки Stage 2 за стабільної частки Stage 3 може свідчити про те, що система раннього попередження фіксує ризик завчасно.

Натомість одночасне зростання Stage 2 і Stage 3 може сигналізувати про погіршення якості нових видач або недостатню ефективність роботи з проблемною заборгованістю. Тому показники мають аналізуватися не ізольовано, а в динаміці та у зв'язку з конкретними управлінськими рішеннями.

Важливою передумовою ефективності запропонованих заходів є якість даних. У цифровому кредитуванні банк отримує великий масив інформації, однак її користь залежить від повноти, достовірності та своєчасності оновлення. Тому ПУМБ доцільно створити єдину інформаційну базу ризик-даних за роздрібними клієнтами, яка об'єднуватиме дані скорингу, кредитної історії, транзакцій, доходів, прострочення, реструктуризацій та комунікацій із клієнтом. Така база має використовуватися не лише для видачі нових кредитів, а й для постійного супроводу чинного портфеля.

Окрему роль відіграє запобігання кредитному шахрайству. Розвиток дистанційних каналів кредитування збільшує ризики використання підроблених документів, соціальної інженерії, несанкціонованого доступу до акаунтів та оформлення кредитів на третіх осіб. Тому оптимізація кредитного ризику має поєднуватися з антифрод-моніторингом: перевіркою пристроїв, аналізом аномальної поведінки, контролем повторюваних контактних даних, виявленню нетипових IP-адрес і підозрілих сценаріїв подання заявки [10; 54; 55].

З організаційної точки зору доцільно посилити взаємодію між бізнес-підрозділами, ризик-менеджментом, ІТ, комплаєнсом та підрозділами роботи з проблемною заборгованістю. У роздрібному кредитуванні ризик виникає не в одному окремому підрозділі, а протягом усього життєвого циклу продукту. Тому відповідальність за якість портфеля має бути спільною: бізнес відповідає за якість залучення клієнтів, ризик-менеджмент - за моделі та ліміти, ІТ - за стабільність і безпеку цифрових рішень, collection - за ефективність

повернення заборгованості, а комплаєнс - за відповідність процесів вимогам законодавства.

Запропоновані заходи не передбачають механічного обмеження споживчого кредитування. Їхня мета полягає у формуванні збалансованої моделі, за якої банк може нарощувати портфель без непропорційного зростання ризику. У короткостроковій перспективі це дозволить підвищити якість нових видач, зменшити частку клієнтів із надмірним борговим навантаженням і своєчасно реагувати на перші ознаки проблемності. У середньостроковій перспективі очікуваним результатом є зниження волатильності резервів, стабілізація частки Stage 2 і Stage 3, підвищення recovery rate та збереження прибутковості роздрібного напрямку.

Отже, оптимізація системи управління кредитними ризиками АТ «ПУМБ» в умовах макроекономічної нестабільності має ґрунтуватися на поєднанні регуляторної дисципліни, цифрової аналітики, відповідального кредитування та активного післякредитного супроводу. Найбільш перспективною є модель, у якій кредитне рішення ухвалюється на основі повної та перевіреної інформації про клієнта, ризик-ліміти регулярно переглядаються відповідно до фактичної поведінки портфеля, а ранні сигнали погіршення платіжної дисципліни автоматично запускають індивідуальні сценарії реагування. Такий підхід дозволить банку підтримувати конкурентні позиції на ринку споживчого кредитування та водночас забезпечувати належну якість кредитного портфеля.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями вдосконалення та перспективи розвитку споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» з урахуванням результатів аналітичної оцінки, проведеної у другому розділі. Основну увагу зосереджено на двох взаємопов'язаних напрямках:

діджиталізації кредитних процесів та оптимізації системи управління кредитними ризиками в умовах макроекономічної нестабільності.

Встановлено, що подальший розвиток споживчого кредитування в АТ «ПУМБ» має ґрунтуватися не лише на розширенні продуктової лінійки, а й на створенні цілісної цифрової екосистеми кредитування. Така екосистема повинна охоплювати всі етапи кредитного циклу: залучення клієнта, дистанційну ідентифікацію, збір і перевірку даних, автоматизований скоринг, ухвалення кредитного рішення, підписання договору, видачу коштів, післякредитний супровід та раннє реагування на ознаки погіршення платіжної дисципліни.

До пріоритетних цифрових інструментів для АТ «ПУМБ» віднесено розвиток мобільної моделі кредитування, використання державних цифрових сервісів для ідентифікації клієнтів, інтеграцію з BankID і Дією, впровадження data-driven скорингу, застосування відкритого банкінгу, цифрового документообігу, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Їх практичне значення полягає у скороченні часу розгляду заявок, підвищенні точності оцінки платоспроможності позичальників, зменшенні операційних витрат і покращенні клієнтського досвіду.

Разом із тим доведено, що діджиталізація не повинна призводити до неконтрольованого нарощування кредитного портфеля. Для забезпечення сталого розвитку банку цифрові продажі мають поєднуватися з інструментами відповідального кредитування: розрахунком боргового навантаження клієнта, персоналізованими кредитними лімітами, прозорим інформуванням про вартість кредиту, нагадуваннями про платежі, можливістю дострокового погашення та цифровим поданням заявки на реструктуризацію у разі фінансових труднощів.

У частині управління кредитними ризиками запропоновано посилити сегментований скоринговий аналіз, розвивати систему раннього

попередження, використовувати показники PD, LGD, EAD і DSTI, упроваджувати ризик-орієнтоване ціноутворення, регулярно проводити back-testing моделей та оцінювати стійкість портфеля за різними макроекономічними сценаріями. Такий підхід дозволяє банку не лише виявляти проблемну заборгованість після її виникнення, а й завчасно прогнозувати ризик дефолту та коригувати кредитну політику.

Окреме значення має вдосконалення роботи з проблемною заборгованістю. Для АТ «ПУМБ» доцільним є поєднання м'яких інструментів комунікації з клієнтами, персоналізованих сценаріїв реструктуризації, цифрових нагадувань, сегментації боржників за рівнем ризику та оцінювання ефективності collection-процесів через recovery rate, що дасть змогу зменшити втрати банку, підтримати платоспроможних клієнтів у складних умовах і зберегти якість кредитного портфеля.

Отже, запропоновані у третьому розділі заходи спрямовані на формування збалансованої моделі розвитку споживчого кредитування АТ «ПУМБ». Її сутність полягає у поєднанні активного використання цифрових каналів, персоналізованих кредитних рішень, якісної аналітики даних, контролю кредитного ризику, кібербезпеки та відповідального ставлення до фінансового навантаження позичальників. Реалізація цих заходів може посилити конкурентні позиції банку, підвищити ефективність роздрібного бізнесу та забезпечити стабільність кредитного портфеля в умовах економічної невизначеності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення, аналітичну оцінку та практичне обґрунтування напрямів розвитку споживчого кредитування в Україні на прикладі АТ «ПУМБ». Поставлену мету досягнуто шляхом розкриття економічної сутності споживчого кредиту, дослідження нормативно-правового середовища, аналізу динаміки роздрібного кредитування банку, оцінки якості портфеля та формування рекомендацій щодо вдосконалення кредитних процесів і системи управління кредитним ризиком.

У межах першого завдання розкрито економічну природу споживчого кредитування як форми банківського кредиту, спрямованої на фінансування поточних і довгострокових потреб населення. Встановлено, що споживчий кредит виконує подвійну роль: для домогосподарств він є інструментом згладжування розриву між поточними доходами та споживчими потребами, а для банків - джерелом процентних доходів і важливим напрямом роздрібного бізнесу. Водночас цей сегмент є чутливим до змін доходів населення, інфляції, вартості ресурсів, безробіття, воєнних ризиків і загального рівня фінансової стабільності.

Систематизація форм споживчого кредитування засвідчила еволюційний перехід від традиційних товарних позик і готівкових кредитів до кредитних карток, овердрафтів, розстрочок, онлайн-кредитування, BNPL-моделей і персоналізованих FinTech-рішень. Доведено, що цифровізація змінює не лише канали продажу кредитів, а й саму логіку кредитного процесу: прискорює ухвалення рішень, розширює використання скорингових моделей, підвищує значення поведінкових і транзакційних даних та водночас посилює вимоги до кібербезпеки, ідентифікації клієнтів і контролю надмірного боргового навантаження.

У межах другого завдання досліджено нормативно-правове регулювання ринку споживчих кредитів в Україні. Визначено, що сучасна система регулювання спрямована на забезпечення прозорості умов кредитування, захист прав позичальника, відповідальну оцінку його платоспроможності та контроль кредитного ризику банку. Важливе значення мають Закон України «Про споживче кредитування», банківське законодавство, нормативні акти Національного банку України щодо розкриття інформації та оцінки кредитного ризику, а також вимоги МСФЗ 9 щодо формування очікуваних кредитних збитків.

У межах третього завдання проаналізовано стан ринку споживчого кредитування та конкурентні позиції АТ «ПУМБ». Встановлено, що у 2021-2025 рр. ринок розвивався нерівномірно: після скорочення кредитної активності у 2022 році, зумовленого воєнними ризиками та падінням платоспроможного попиту, у 2023-2025 рр. відбулося поступове відновлення. Споживчі кредити зберегли провідну роль у кредитуванні домогосподарств, оскільки саме вони формують основу масового роздрібного банківського бізнесу.

Аналіз діяльності АТ «ПУМБ» підтвердив посилення конкурентних позицій банку після актуалізації практичної частини за даними фінансової звітності за 2025 рік. У 2025 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 8,05 млрд грн, його активи зросли до 231 млрд грн, власний капітал - до 31,6 млрд грн, а загальний кредитний портфель - до 98,1 млрд грн. Роздрібний кредитний портфель досяг 23,3 млрд грн, що свідчить про активний розвиток кредитування фізичних осіб і збереження вагомості ролі банку у роздрібному сегменті.

Динаміка роздрібного кредитного портфеля АТ «ПУМБ» у 2022-2025 рр. показала перехід від кризового резервування та обережного очищення портфеля до активного нарощування нових кредитних активів. У 2025 році

валовий портфель кредитів фізичним особам зріс до 26,9 млрд грн, чистий портфель - до 23,3 млрд грн, а основну частку портфеля продовжили формувати кредитні картки, овердрафти та споживчі кредити. Така структура є ефективною з погляду масштабованості й цифрового обслуговування, але потребує постійного контролю платіжної дисципліни, якості скорингових моделей і лімітної політики.

У межах четвертого завдання проведено оцінку якості портфеля споживчих кредитів і рівня кредитного ризику АТ «ПУМБ». Результати аналізу свідчать про суттєве поліпшення ризикової структури портфеля у 2022-2025 рр. Частка кредитів Stage 1 зросла з 52,9% у 2022 році до 89,3% у 2025 році, частка Stage 3 знизилася з 37,3% до 6,7%, а сукупна ризикова зона Stage 2 + Stage 3 скоротилася з 47,1% до 10,7%, що означає, що банк нарощував роздрібне кредитування без різкого погіршення якості активів.

Порівняно з 2024 роком якість портфеля у 2025 році також покращилася: частка Stage 1 зросла з 87,6% до 89,3%, частка Stage 3 знизилася з 7,6% до 6,7%, а ризикова зона Stage 2 + Stage 3 скоротилася з 12,4% до 10,7%. Покриття Stage 3 резервами у 2025 році становило 194,1%, що свідчить про достатній запас міцності для покриття проблемної частини споживчого портфеля. Загальний рівень кредитного ризику можна оцінити як помірний і контрольований, проте чутливий до макроекономічної ситуації, воєнної невизначеності та платоспроможності населення.

Дані I кварталу 2026 року підтверджують продовження тенденції до нарощування кредитного портфеля банку після завершення 2025 року. За підсумками I кварталу 2026 року загальний кредитний портфель ПУМБ досяг 107,8 млрд грн, зокрема роздрібний портфель - 25,7 млрд грн, що на 10,3% більше з початку року. Це свідчить про збереження активної кредитної стратегії банку та підвищує актуальність подальшого вдосконалення системи управління ризиками у споживчому кредитуванні.

У межах п'ятого завдання обґрунтовано напрями розвитку споживчого кредитування в АТ «ПУМБ». До пріоритетних заходів віднесено розвиток цифрових каналів кредитування, удосконалення дистанційної ідентифікації, використання відкритого банкінгу, автоматизованого скорингу, штучного інтелекту, поведінкової аналітики та персоналізованих кредитних пропозицій. Реалізація цих інструментів може скоротити тривалість кредитного процесу, підвищити точність оцінки позичальників, зменшити операційні витрати та покращити клієнтський досвід.

Окремим напрямом запропоновано оптимізацію системи управління кредитними ризиками через посилення сегментації позичальників, регулярне оновлення скорингових моделей, застосування ризик-орієнтованого ціноутворення, розвиток систем раннього попередження, контроль боргового навантаження та вдосконалення роботи з проблемною заборгованістю. Такий підхід дозволить банку підтримувати баланс між розширенням споживчого кредитування та збереженням належної якості кредитного портфеля.

Отже, споживче кредитування залишається одним із ключових напрямів розвитку банківського сектору України. Для АТ «ПУМБ» найбільш перспективною є модель, що поєднує активне використання цифрових технологій, відповідальне кредитування, якісний ризик-менеджмент і клієнтоорієнтований підхід. Саме таке поєднання створює передумови для сталого зростання роздрібного кредитного портфеля, підвищення прибутковості банку та зменшення його вразливості до макроекономічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Про споживче кредитування : Закон України від 15.11.2016 № 1734-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1734-19> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2121-14> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> (дата звернення: 05.03.2026).
5. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20> (дата звернення: 18.03.2026).
6. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12> (дата звернення: 09.03.2026).
7. Про організацію формування та обігу кредитних історій : Закон України від 23.06.2005 № 2704-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-15> (дата звернення: 14.03.2026).
8. Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг : Постанова Правління Національного банку України від 28.11.2019 № 141 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/v0141500-19> (дата звернення: 21.03.2026).

9. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0351500-16> (дата звернення: 16.03.2026).

10. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0064500-18> (дата звернення: 25.03.2026).

11. Directive 2008/48/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on credit agreements for consumers and repealing Council Directive 87/102/EEC // EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/48/oj/eng> (дата звернення: 19.03.2026).

12. IFRS 9 Financial Instruments / IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/> (дата звернення: 27.03.2026).

13. Національний банк України. Статистика фінансового сектору: кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України), файл 3.3-Loans.xlsx. URL: <https://bank.gov.ua/files/3.3-Loans.xlsx> (дата звернення: 29.04.2026).

14. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 30.04.2026).

15. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 24.04.2026).

16. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність.

Грудень 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 28.03.2026).

17. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 06.04.2026).

18. Національний банк України. Стратегія з розвитку кредитування. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf (дата звернення: 17.03.2026).

19. Національний банк України. Розвиток фінтеху в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 31.03.2026).

20. Національний банк України. Відкритий банкінг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/open-banking> (дата звернення: 10.04.2026).

21. Національний банк України. Національний банк підтвердив статус системної важливості для 15 банків. 05.03.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidтверdiv-status-sistemnoyi-vajlivosti-dlya-15-bankiv> (дата звернення: 13.03.2026).

22. Національний банк України. Частка непрацюючих кредитів у банках за 2024 рік скоротилася до 30%. 07.02.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30> (дата звернення: 26.04.2026).

23. Національний банк України. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 01.05.2026).

24. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за 2022 рік разом зі звітом незалежних аудиторів. URL: https://about.pumb.ua/finance/financial_results (дата звернення: 04.04.2026).

25. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за 2024 рік разом зі звітом незалежних аудиторів та звітом керівництва. URL: https://about.pumb.ua/finance/financial_results (дата звернення: 11.04.2026).

26. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за 2025 рік разом зі звітом незалежного аудитора та звітом керівництва. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__ifrs_fs%202025_ukr.pdf?v=639124693892962574 (дата звернення: 06.05.2026).

27. АТ «ПУМБ». Фінансові результати: фінансова звітність банку. URL: https://about.pumb.ua/finance/financial_results (дата звернення: 07.05.2026).

28. АТ «ПУМБ». Річні звіти. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 23.04.2026).

29. АТ «ПУМБ». ПУМБ завершив 2025 рік з чистим прибутком 8,05 млрд грн та значним зростанням ключових показників. 22.04.2026. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/notifications/item/8054-pumb-zavershiv-2025-rk-z-chistim-pributkom-805-mlr> (дата звернення: 27.04.2026).

30. АТ «ПУМБ». ПУМБ завершив перший квартал 2026 року з прибутком 1,38 млрд грн і продовжує нарощувати кредитування та підтримку економіки. 01.05.2026. URL: https://about.pumb.ua/presscenter/narodnyu_bankir/item/8064-pumb-zavershiv-pershij-kvartal-2026-roku-z-pributk (дата звернення: 03.05.2026).

31. АТ «ПУМБ». Звіт про прогрес за 2024 рік. URL: <https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/5fb11bc5-2d86-4d66-bc99-3bf355d18781/fuib-cop-2024.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

32. АТ «ПУМБ». Звіт про діяльність Наглядової ради АТ «ПУМБ» у 2024 році. URL: <https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/e7052624-df5f-4bd9-a4ee->

10a4930dcafl/zvit-pro-diyalsnists-naglyadovoyi-radi-at-pumb-u-2024.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

33. АТ «ПУМБ». Кредит онлайн - взяти кредит онлайн на карту в Україні. URL: <https://www.pumb.ua/credit/p-credit-online> (дата звернення: 08.04.2026).

34. АТ «ПУМБ». Кредит онлайн через Дія. URL: <https://www.pumb.ua/credit/p-cherez-diya> (дата звернення: 02.04.2026).

35. АТ «ПУМБ». Споживчий кредит. URL: <https://www.pumb.ua/credit> (дата звернення: 18.04.2026).

36. АТ «ПУМБ». Кредитна картка «ВСЕМОЖУ». URL: <https://www.pumb.ua/card/vsemoju> (дата звернення: 24.03.2026).

37. АТ «ПУМБ». Сплачуйте частинами. URL: <https://www.pumb.ua/credit/splachujte-chastynamy> (дата звернення: 06.04.2026).

38. АТ «ПУМБ». Які бувають кредити: види, особливості та як обрати найкращий. 03.01.2025. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/notifications/item/7492-yak-buvayutj-krediti-vidi-osoblivost-ta-yak-obrati> (дата звернення: 29.03.2026).

39. Гроші та кредит : підручник / за заг. ред. М. І. Савлука. Київ : КНЕУ, 2011. 589 с.

40. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін. ; за ред. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, 2008. 608 с.

41. Банківська система : підручник / за ред. С. К. Реверчука. Львів : Магнолія 2006, 2013. 400 с.

42. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 311 с.

43. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа : підручник. Київ : Знання, 2008. 564 с.

44. Дзюблюк О. В. Банківська система України: становлення і

розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія. Тернопіль : Вектор, 2012. 462 с.

45. Кириченко О. А. Банківський менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2005. 831 с.

46. Коваленко В. В. Банківська система України : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2010. 276 с.

47. Криклій О. А., Маслак Н. Г. Управління кредитним ризиком банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 240 с.

48. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська система України: проблеми становлення та розвитку. Київ : Центр наукових досліджень НБУ, 2016. 432 с.

49. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2. Київ : Академія, 2001. 848 с.

50. Шелудько В. М. Фінансовий ринок : підручник. Київ : Знання, 2015. 535 с.

51. Claessens S., Frost J., Turner G., Zhu F. Fintech credit markets around the world: size, drivers and policy issues // BIS Quarterly Review. September 2018. P. 29-49.

52. Kiff J., Mills P. The Rise of Buy Now, Pay Later // Finance & Development. International Monetary Fund. 2022. Vol. 59, No. 3. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/09/the-rise-of-buy-now-pay-later-kiff-mills> (дата звернення: 22.03.2026).

53. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Management of Credit Risk. Basel : Bank for International Settlements, 2000. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).

54. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Sound Management of Operational Risk. Basel : Bank for International Settlements, 2021. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

55. World Bank. Digital Financial Services. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/digital-financial-services> (дата звернення: 19.04.2026).
56. Zhytar Maksym, Ananieva Yuliia. Mechanism for the development of strategic management of financial security in the banking sector: international experience. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. №1(20) 2026. P. 37-50. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-03>
57. Житар, М., & Чуднівець, А. (2025). Фінансові технології як чинник підвищення ефективності банківської діяльності в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (17), 9-17. <https://doi.org/10.32782/dees.17-2>
58. Kachula S., Zhytar M., Sidelnykova L., Perchuk O., Novosolova O. The Relationship between Economic Growth and Banking Sector Development in Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. № 19. P. 222-230. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55537055600>

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація форм споживчого кредитування

Таблиця А.1 – Узагальнена класифікація споживчих кредитів

Класифікаційна ознака	Види споживчих кредитів	Характеристика	Значення для банківського аналізу
За цільовим призначенням	Цільові; нецільові	Цільові кредити спрямовуються на оплату конкретного товару або послуги; нецільові надаються позичальнику для самостійного використання.	Дає змогу оцінити прозорість використання коштів і рівень інформаційної асиметрії.
За строком користування	Короткострокові; середньострокові; довгострокові	Строк визначає тривалість боргового навантаження та горизонт прогнозування платоспроможності позичальника.	Впливає на розмір щомісячного платежу, процентний дохід і ризик неповернення.
За способом надання	Готівкові кредити; кредитні картки; овердрафти; BNPL; онлайн-кредити	Форма надання визначає клієнтський шлях: від класичної заявки у відділенні до миттєвого цифрового рішення.	Дозволяє порівнювати витрати каналів продажу та якість кредитних рішень.
За рівнем забезпечення	Забезпечені; незабезпечені	Забезпечені кредити передбачають заставу або поручительство; незабезпечені спираються на доходи, кредитну історію та скорингову оцінку.	Визначає рівень LGD, потребу у резервуванні та вимоги до моніторингу.
За методом погашення	Ануїтетні; диференційовані; револьверні	Ануїтетні платежі є рівномірними, диференційовані зменшуються з часом, револьверні поновлюються в межах кредитного ліміту.	Формує прогноз грошових потоків та оцінку боргового навантаження клієнта.
За каналом продажу	Відділення; сайт; мобільний застосунок; партнерські торгові точки; маркетплейси	Канал продажу впливає на швидкість оформлення, обсяг даних про клієнта та операційний ризик.	Сприяє оцінюванню ефективності цифровізації та конверсії кредитних заявок.

Джерело: складено автором на основі матеріалів кваліфікаційної роботи.

Наведена класифікація може використовуватися як допоміжний матеріал до теоретичного розділу роботи, оскільки систематизує основні форми споживчого кредитування та показує їх зв'язок із управлінням кредитним ризиком.

Додаток Б

Алгоритм організації споживчого кредитування в АТ «ПУМБ»

Таблиця Б.1 – Рекомендований алгоритм кредитного процесу

Етап	Зміст дії	Основні дані / інструменти	Контрольний результат
1. Залучення клієнта	Формування кредитної пропозиції через відділення, сайт, мобільний застосунок або партнерський канал.	CRM, попередньо схвалені ліміти, маркетингові сегменти.	Клієнт отримує релевантну пропозицію з базовими умовами.
2. Подання заявки	Заповнення електронної або паперової анкети, вибір суми, строку та продукту.	Анкета, мобільний застосунок, сайт, відділення.	Заявка зареєстрована в банківській системі.
3. Ідентифікація та верифікація	Перевірка особи позичальника, актуальності документів і відповідності KYC-вимогам.	Дія, BankID, документи клієнта, внутрішні бази.	Особу підтверджено, ознак підробки документів не виявлено.
4. Перевірка кредитної історії	Оцінка поточних і минулих зобов'язань клієнта, фактів прострочення та рівня боргового навантаження.	Бюро кредитних історій, внутрішня історія взаємодії з банком.	Визначено попередній рівень ризику клієнта.
5. Скоринг і антифрод	Автоматизована оцінка ймовірності дефолту та перевірка нетипових або шахрайських ознак.	Скорингова модель, антифрод-правила, транзакційні та поведінкові дані.	Сформовано рішення: схвалити, відмовити або передати на ручний перегляд.
6. Визначення умов кредиту	Розрахунок суми, строку, ставки, комісій і ліміту з урахуванням ризику клієнта.	Risk-based pricing, DSTI/PTI, внутрішній ризик-апетит.	Умови кредиту відповідають платоспроможності та ризиковому профілю клієнта.
7. Розкриття інформації	Надання клієнту паспорта споживчого кредиту, графіка платежів і повної вартості кредиту.	Паспорт кредиту, договір, графік платежів.	Клієнт ознайомлений із реальними умовами кредитування.
8. Укладення договору та видача	Підписання договору у паперовій або електронній формі та перерахування коштів / відкриття ліміту.	Електронний підпис, договір, рахунок клієнта.	Кредит видано, зобов'язання відображено в обліку банку.
9. Післякредитний моніторинг	Відстеження платежів, використання ліміту, зміни доходів і появи ознак підвищення ризику.	Система раннього попередження, push-нагадування, скорингові тригери.	Виявлено нормальну поведінку або сформовано сигнал для реагування.
10. Робота з простроченням	Сегментація боржників, нагадування, реструктуризація або передача до collection-процесу.	Soft collection, індивідуальний графік, юридичний супровід за потреби.	Мінімізовано втрати та забезпечено контроль проблемної заборгованості.

Джерело: складено автором на основі матеріалів кваліфікаційної роботи.

Алгоритм відображає логіку поєднання клієнтоорієнтованого сервісу, прозорого інформування позичальника та ризик-орієнтованого контролю на всіх етапах кредитного циклу.

Додаток В

Методика розрахунку ключових показників споживчого кредитування

Таблиця В.1 – Формули аналітичних показників

Показник	Формула	Економічний зміст
Частка споживчих кредитів	Споживчі кредити / Усього кредитів домогосподарствам $\times 100\%$	Показує роль споживчого кредитування у загальному портфелі кредитів населення.
Темп приросту	(Показник t / Показник t-1 - 1) $\times 100\%$	Характеризує динаміку зміни показника порівняно з попереднім періодом.
Коефіцієнт оновлення портфеля	Нові активи за період / Валова балансова вартість портфеля $\times 100\%$	Відображає інтенсивність формування нових кредитів у портфелі.
Резервне покриття	Очікувані кредитні збитки / Валовий портфель $\times 100\%$	Показує частку портфеля, покриту резервами під можливі кредитні втрати.
Покриття Stage 3 резервами	Очікувані кредитні збитки / Кредити Stage 3 $\times 100\%$	Дає оцінку достатності резервів щодо кредитно-знецінених активів.
Ризикова зона портфеля	(Stage 2 + Stage 3) / Валовий портфель $\times 100\%$	Показує частку кредитів із підвищеним або вже реалізованим кредитним ризиком.

Джерело: складено автором на основі методики аналізу, використаної у кваліфікаційній роботі.

Таблиця В.2 – Розрахунок окремих показників за даними роботи

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Аналітичний висновок
Темп приросту споживчих кредитів в Україні, %	-11,9	+3,9	+21,0	+24,5	Після скорочення 2022 року ринок перейшов до поступового відновлення.
Частка споживчих кредитів у кредитах домогосподарств, %	85,3	82,9	81,3	80,9	Сегмент залишається домінантним у кредитуванні населення.
Валовий портфель кредитів фізичним особам АТ «ПУМБ», млн грн	18 297,8	12 996,5	19 203,8	26 865,5	У 2024–2025 рр. банк відновив і наростив роздрібний кредитний портфель.
Темп приросту валового портфеля фізичних осіб АТ «ПУМБ», %	—	-29,0	+47,8	+39,9	Зростання 2024–2025 рр. компенсувало спад 2023 року.
Чистий портфель кредитів фізичним особам АТ «ПУМБ», млн грн	9 891,3	9 822,9	16 295,1	23 342,6	Чистий портфель зріс швидше за валовий завдяки зниженню резервного навантаження.
Резервне покриття валового портфеля фізичних осіб, %	45,9	24,4	15,1	13,1	Поступове зниження показника свідчить про покращення якості портфеля.
Частка Stage 3 в аналізованому портфелі, %	37,3	15,1	7,6	6,7	Проблемна частина портфеля суттєво зменшилася.
Ризикова зона Stage 2 + Stage 3, %	47,1	29,6	12,4	10,7	Частка ризикових кредитів стала контрольованою, але потребує регулярного моніторингу.

Джерело: розраховано автором за даними таблиць 2.1, 2.3–2.5 кваліфікаційної роботи. Округлення – до одного десяткового знака.

Інформаційна модель скорингової оцінки позичальника

Таблиця Г.1 – Рекомендовані блоки даних для цифрового скорингу

Блок даних	Приклади показників	Призначення у скорингу	Контрольні застереження
Ідентифікаційні дані	ПІБ, дата народження, РНОКПП, документ, підтвердження через Дію або BankID.	Підтвердження особи клієнта та зниження ризику оформлення кредиту на підставну особу.	Використовувати лише актуальні та законно отримані дані.
Дані про доходи	Зарплатні надходження, регулярність доходів, середній залишок на рахунку.	Оцінка здатності клієнта погашати кредит без надмірного боргового навантаження.	Перевіряти стабільність доходу, а не лише одноразові надходження.
Дані про зобов'язання	Поточні кредити, кредитні ліміти, історія прострочень, запити до бюро кредитних історій.	Розрахунок DSTI/PTI та визначення сукупного боргового навантаження.	Не допускати автоматичного збільшення ліміту за ознак перевантаження боргами.
Транзакційна поведінка	Частота операцій, структура витрат, використання карткового ліміту, регулярність погашення.	Побудова поведінкового профілю та уточнення індивідуального ризику.	Не використовувати показники, що можуть створювати дискримінаційний ефект.
Цифрові та антифрод-ознаки	Пристрій, повторюваність заявок, нетипова зміна контактів, розбіжності в анкеті.	Виявлення потенційного шахрайства або технічних маніпуляцій.	Рішення з високим антифрод-ризиком передавати на ручну перевірку.
Поведінка після видачі	Дні прострочення, оплата лише мінімального платежу, зміна надходжень, частота використання ліміту.	Формування сигналів раннього попередження та перегляд кредитного ліміту.	Реагування має бути пропорційним рівню ризику та історії клієнта.

Джерело: складено автором на основі матеріалів кваліфікаційної роботи.

Інформаційна модель скорингу має поєднувати автоматизацію з контролем якості даних. Остаточні правила використання показників повинні відповідати вимогам законодавства, внутрішнім політикам банку та принципам недискримінаційного кредитування.

Додаток Д

Матриця раннього попередження кредитного ризику**Таблиця Д.1 – Індикатори раннього попередження та управлінська реакція**

Індикатор	Діагностичний сигнал	Рівень ризику	Рекомендована реакція банку	Відповідальний підрозділ
Прострочення 1–7 днів	Технічна затримка платежу або перші ознаки погіршення дисципліни.	Низький / помірний	Автоматичне нагадування, push-повідомлення, пропозиція швидкого погашення.	Контакт-центр / CRM
Оплата лише мінімального платежу декілька періодів поспіль	Клієнт підтримує формальне обслуговування боргу, але не зменшує основну суму.	Помірний	Персональне повідомлення про боргове навантаження, обмеження автоматичного збільшення ліміту.	Ризик-менеджмент / роздрібний бізнес
Зниження регулярних надходжень	Падіння зарплатних або інших регулярних платежів на рахунок клієнта.	Помірний / високий	Перегляд ліміту, уточнення доходу, пропозиція реструктуризації за потреби.	Ризик-менеджмент
Поява нових кредитів у бюро кредитних історій	Зростання сукупного боргового навантаження клієнта.	Високий	Повторна оцінка DSTI/PTI, призупинення автоматичного збільшення ліміту.	Кредитний ризик
Прострочення понад 30 днів	Суттєве зростання кредитного ризику та ймовірність переходу до Stage 2.	Високий	Передача до спеціалізованого супроводу, індивідуальний сценарій погашення.	Collection / супровід проблемної заборгованості
Невиконання реструктуризації	Клієнт не виконує навіть пом'якшений графік платежів.	Критичний	Перехід до посиленого collection-сценарію, оцінка юридичних дій.	Collection / юридичний підрозділ

Джерело: складено автором на основі матеріалів кваліфікаційної роботи.

Матрицю доцільно застосовувати як практичне доповнення до рекомендаційного розділу роботи. Її призначення – забезпечити раннє реагування до моменту переходу кредиту в проблемну стадію.

Додаток Е

Дорожня карта впровадження рекомендацій щодо діджиталізації та управління ризиками

Таблиця Е.1 – План впровадження запропонованих заходів

Період реалізації	Основні заходи	Очікуваний результат	Ключовий KPI	Відповідальні напрями
0–1 місяць	Аудит чинного кредитного процесу, каналів продажу, скорингових правил і точок втрати клієнтів.	Визначено вузькі місця кредитного циклу та пріоритети змін.	Підготовлено карту процесу та перелік проблемних зон.	Роздрібний бізнес, ризик-менеджмент, ІТ
2–3 місяці	Оновлення анкети заявки, інтеграція додаткових джерел даних, формування переліку антифрод-тригерів.	Підвищено якість вхідних даних для скорингу.	Зростання частки заявок із повним пакетом верифікованих даних.	ІТ, комплаєнс, ризик-менеджмент
4–6 місяців	Пілотування автоматизованого рішення для окремих сегментів клієнтів і кредитних продуктів.	Скорочено час ухвалення рішення без погіршення якості портфеля.	Середній час рішення; частка автоматично схвалених заявок.	Роздрібний бізнес, ІТ, ризик-менеджмент
7–9 місяців	Запуск risk-based pricing, персоналізованих лімітів і системи раннього попередження.	Умови кредитування точніше відповідають ризиковому профілю клієнта.	Рівень прострочення за новими видачами; частка Stage 2.	Ризик-менеджмент, аналітика, роздрібний бізнес
10–12 місяців	Back-testing моделей, перегляд cut-off значень, оптимізація collection-сценаріїв.	Скоринг і супровід портфеля адаптовано до фактичної поведінки позичальників.	PD forecast accuracy; recovery rate; частка Stage 3.	Ризик-менеджмент, collection, фінансовий контроль

Джерело: складено автором на основі матеріалів кваліфікаційної роботи.

Таблиця Е.2 – Система KPI для контролю ефективності змін

Група KPI	Показник	Бажаний напрям зміни	Управлінське значення
Швидкість сервісу	Середній час від подання заявки до кредитного рішення.	Скорочення	Підвищення конверсії заявок і зручності клієнтського шляху.
Цифрове проникнення	Частка заявок, поданих через мобільний застосунок або сайт.	Зростання	Зменшення навантаження на відділення та операційних витрат.
Якість ризик-рішень	Рівень прострочення за цифрово виданими кредитами.	Зниження або утримання в межах ризик-апетиту	Оцінка коректності автоматизованого скорингу.
Портфельний ризик	Частка Stage 2 та Stage 3 у портфелі.	Стабілізація або зниження	Контроль якості портфеля та своєчасності реагування.
Ефективність стягнення	Recovery rate за проблемною заборгованістю.	Зростання	Оцінка результативності collection і реструктуризації.
Клієнтський досвід	NPS / рівень задоволеності цифровим кредитним сервісом.	Зростання	Підвищення лояльності та повторного використання продуктів банку.

Джерело: складено автором на основі матеріалів кваліфікаційної роботи.

Запропоновані етапи можуть бути використані як орієнтовний практичний план для впровадження рекомендацій, сформульованих у третьому розділі кваліфікаційної роботи.