

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.106>

УДК 36.77:004.738.5

О. В. Кривда,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4398-6298>

Т. Г. Щепіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8538-1145>

А. Д. Штоюнда,

студентка, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8091-0494>

**ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В ЦИФРОВОМУ МІКРОКРЕДИТУВАННІ
ПІДПРИЄМНИЦТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ
МІНІМІЗАЦІЇ**

O. Kryvda,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

T. Shchepina,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

A. Shtoiunda,

*Student, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

FINANCIAL RISKS IN DIGITAL ENTREPRENEURIAL MICROCREDIT: CURRENT CHALLENGES AND MINIMIZATION STRATEGIES

У статті проаналізовано фінансові ризики в діяльності цифрових мікрофінансових організацій України в сучасних умовах війни, цифровізації та регуляторних змін. Розглянуто актуальний стан ринку онлайн-мікрокредитування для фізичних осіб і підприємств, визначено основні внутрішні і зовнішні ризики (кредитний, ліквідності, операційний, репутаційний, регуляторний, кібер-ризик тощо) та фактори, що підсилюють їх (воєнні дії, зміна споживчих настроїв, конкуренція, інфляція). На прикладі ТОВ «Miloan» продемонстровано вплив цих ризиків на діяльність МФО. Запропоновано шляхи управління та мінімізації ризиків: удосконалення скорингових моделей оцінки позичальників, забезпечення кібербезпеки, дотримання нових регуляторних вимог, активне управління репутацією та впровадження цифрових інновацій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості мікрофінансових компаній та сталому розвитку ринку мікрокредитування в Україні в умовах підвищеної невизначеності.

In the article, the financial risks in the activities of digital microfinance organizations in Ukraine under the current conditions of war, digitalization, and regulatory changes are analyzed. The current state of the online microcredit market for both individuals and entrepreneurs is considered the main internal and external risks (credit, liquidity, operational, reputational, regulatory, cyber risks, etc.) and the factors that amplify them (hostilities, changes in consumer sentiment, competition, inflation) are identified. The impact of these risks on the activities of MFIs is demonstrated using the example of "Miloan" LLC. Ways to manage and minimize risks are proposed: improving scoring models for borrower assessment, ensuring cybersecurity, complying with new regulatory requirements, actively managing reputation, and implementing digital innovations. The implementation of these measures will contribute to increasing the financial stability of microfinance companies and the sustainable development of the microcredit market in Ukraine in conditions of increased uncertainty. The study meticulously identifies the principal internal and external risks that these organizations face, including credit, liquidity, operational, and reputational risks internally, and regulatory, war-related, fraud, cyber, consumer sentiment, and competitive risks externally. Factors exacerbating these risks, such as the war's consequences, fluctuating consumer behavior, market competition, and inflation, are also elucidated. A case study of "Miloan" LLC illustrates the manifestation of these risks in an MFI's operations, highlighting challenges from increased non-performing loans and stricter credit scoring to the necessity of business continuity planning during wartime. The article proposes risk management strategies, including refining credit scoring for both individual and entrepreneurial borrowers, maintaining liquidity, enhancing cybersecurity, adhering to regulations, managing reputation, and adopting digital innovations. It underscores the importance of an integrated risk management approach with continuous monitoring and data-driven decisions, advocating for management dashboards and stress testing. A strong risk management culture throughout the organization is deemed essential for effective risk mitigation. The

research concludes by summarizing findings on heightened risks and the impact on MFIs, using Miloan as an example. It emphasizes the need for comprehensive risk management, including improved borrower assessment for both segments, reserve establishment, cybersecurity investment, regulatory compliance, proactive reputation management, and digital innovation. The synthesis of best practices tailored to wartime conditions is crucial for mitigating adverse effects and ensuring sustainable market development. Miloan's experience demonstrates that business stability is achievable through timely and comprehensive risk control. Future research could quantitatively evaluate the effectiveness of these measures and develop industry-wide risk management standards for Ukraine's non-bank financial institutions.

Ключові слова: *мікрокредитування, підприємництво, мікрофінансові організації, фінансові ризики, війна, цифровізація, ризик-менеджмент, Miloan.*

Keywords: *microcredit, entrepreneurship, microfinance organizations, financial risks, war, digitalization, risk management, Miloan.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Мікрокредитування, особливо в цифровому форматі, посідає помітне місце на фінансовому ринку України. Мікрофінансові організації (МФО) швидко адаптувалися до онлайн-середовища, пропонуючи населенню та дрібним підприємцям невеликі позики через інтернет із мінімальними вимогами. Такий підхід забезпечив зростання популярності мікрокредитів, особливо під час економічних потрясінь. Після початку повномасштабної війни потреба громадян у термінових невеликих кредитах відчутно зросла – майже половина користувачів МФО повідомили про підвищення потреби в позиках у період воєнного стану. Мікрокредити стали для багатьох сімей способом “дожити до зарплати” та покрити нагальні витрати, а для багатьох приватних підприємців

засобом не втратити бізнес, що підтверджують 67% позичальників. Одночасно воєнні дії та економічна криза підсилили ризики неповернення кредитів і фінансової нестабільності у цьому сегменті. Рівень ризику в мікрокредитуванні традиційно вищий, ніж у банківському, через відсутність застав та високі процентні ставки. В умовах війни та цифровізації ці ризики набули нових проявів, що робить актуальним дослідження сучасних викликів та пошук шляхів мінімізації негативних наслідків для МФО. ТОВ «Miloan» – один із провідних гравців українського ринку онлайн-кредитування – використано як приклад для глибшого аналізу проблематики та ілюстрації практичних аспектів ризик-менеджменту. Це дозволяє поєднати загальноринкову оцінку ризиків із конкретними даними та досвідом компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансових ризиків у сфері небанківського мікрокредитування привертає увагу як науковців, так і регуляторів. Окремі аспекти ризик-менеджменту фінансових компаній висвітлено в економічній літературі. Зокрема, загальні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків фінансових установ розглядалися у працях вітчизняних дослідників Прийдун М. Л., Камінського А. Б., Волга В. О. Проблеми стійкості фінансових послуг у воєнний період висвітлювалися у роботах Сороківської З. М. та Шуплат О. М., однак специфіка ризиків мікрофінансових організацій в умовах соціально-економічної кризи досліджена ще недостатньо. Після початку війни з'явилися прикладні дослідження ринку мікрокредитування. За результатами соціологічного опитування, проведеного Асоціацією українських банків спільно з дослідницькою компанією та Інститутом соціології НАНУ, встановлено суттєву зміну споживчої поведінки: дві третини позичальників тепер беруть кредити на щоденні потреби, тоді як до війни ця частка становила лише 42%. Це підтверджує зростання залежності населення від послуг МФО під час війни. Аналітичні огляди від Opendatabot та НБУ фіксують відновлення активності ринку мікрокредитів у 2023 році та одночасне накопичення боргів населення. НБУ у своїх звітах наголошує на проблемі хронічної

заборгованості позичальників МФО і необхідності відповідального кредитування. Крім того, регуляторним реагуванням на виклики ринку стало ухвалення наприкінці 2023 року закону про обмеження процентних ставок за мікрокредитами до 1% на день. Отже, останні публікації відображають окремі прояви проблеми – зміну попиту на мікрокредити, наростання боргового навантаження та посилення регуляції. Проте комплексного академічного дослідження, що поєднувало б аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків МФО в умовах війни та цифрової трансформації, на сьогодні бракує. Це зумовлює необхідність даної роботи, яка заповнює визначену прогалину знань та узагальнює практичні підходи до управління фінансовими ризиками в цифровому мікрокредитуванні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Діяльність цифрових МФО пов'язана з різноманітними фінансовими ризиками, які загрожують їх стабільності й прибутковості. Проблема управління такими ризиками загострилася в умовах війни та економічної кризи, коли платоспроможність позичальників погіршилася, а невизначеність зросла. Також посилюються кіберзагрози та регуляторний тиск, що вимагає від компаній швидкого реагування. Нині постає питання, як мікрофінансовим компаніям збалансувати доступність послуг для клієнтів із забезпеченням власної фінансової стійкості. Недостатня увага до цієї проблематики може призвести до масових банкрутств МФО або потрапляння значної частини населення і приватних підприємців в “боргову пастку”. Таким чином, існує нагальна необхідність дослідити сучасні виклики ризик-менеджменту МФО та напрацювати ефективні заходи мінімізації ризиків. Особливо актуальним є аналіз досвіду конкретних компаній (таких як «Miloan») у протидії ризикам, аби сформулювати практичні рекомендації для всього сектору. Відповідно до зазначеного метою статті є дослідження сучасного стану та специфіки фінансових ризиків в цифровому мікрокредитуванні України, а також розробка рекомендацій щодо управління цими ризиками в умовах війни та посиленої цифровізації. Для досягнення поставленої мети у роботі

вирішуються такі завдання: охарактеризувати поточний стан ринку цифрового мікрокредитування в Україні та тенденції його розвитку під час воєнного стану; ідентифікувати основні види фінансових ризиків, притаманні діяльності МФО, розділивши їх на внутрішні та зовнішні; проаналізувати фактори зовнішнього середовища (війна, економічна ситуація, споживчі настрої, конкуренція, регуляторні новації, інфляційні процеси), що підсилюють прояви цих ризиків; дослідити на прикладі ТОВ «Miloan» вплив зазначених ризиків на операційну та фінансову діяльність компанії; узагальнити підходи до мінімізації кожного з виявлених ризиків та запропонувати практичні заходи з удосконалення системи ризик-менеджменту МФО. Виконання цих завдань дозволить сформувати цілісне бачення проблеми та напрацювати рекомендації, корисні як окремим макрофінансовим компаніям, так і регуляторам ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок мікрокредитування в Україні на початок 2020-х років характеризувався бурхливим зростанням завдяки активній діджиталізації фінансових послуг. Більшість МФО перейшли до онлайн-видачі позик, що значно розширило клієнтську базу. Так, станом на 2023 рік близько 13% дорослого населення України користуються послугами МФО [1]. За 2023 рік було укладено понад 8,24 млн договорів мікрокредиту на загальну суму приблизно 40,6 млрд грн, що в 1,5 рази більше, ніж у 2022 році (але все ще менше довоєнного рівня 2021 року). У середньому щомісяця українці оформлюють близько 650–700 тисяч мікропозик. Середня сума одного мікрокредиту у 2023 році становила 4926 грн, що на 7% більше, ніж до війни [1]. Війна суттєво вплинула на цей сегмент: у першій половині 2022 р. спостерігався спад, проте вже з 2023 року ринок відновив зростання, оскільки фінансова поведінка населення адаптувалася до нових умов. Попит змістився у бік позик на базові потреби – повсякденні витрати, ліки, комунальні платежі, закриття поточних витрат (рис. 1). Показово, що частка позичальників, які беруть “кредити до зарплати”, зросла з довоєнних 42% до 67% нині [1]. Для багатьох підприємців

мікропозики стали фінансовою подушкою безпеки в умовах затримок доходів або вимушеної релокації.

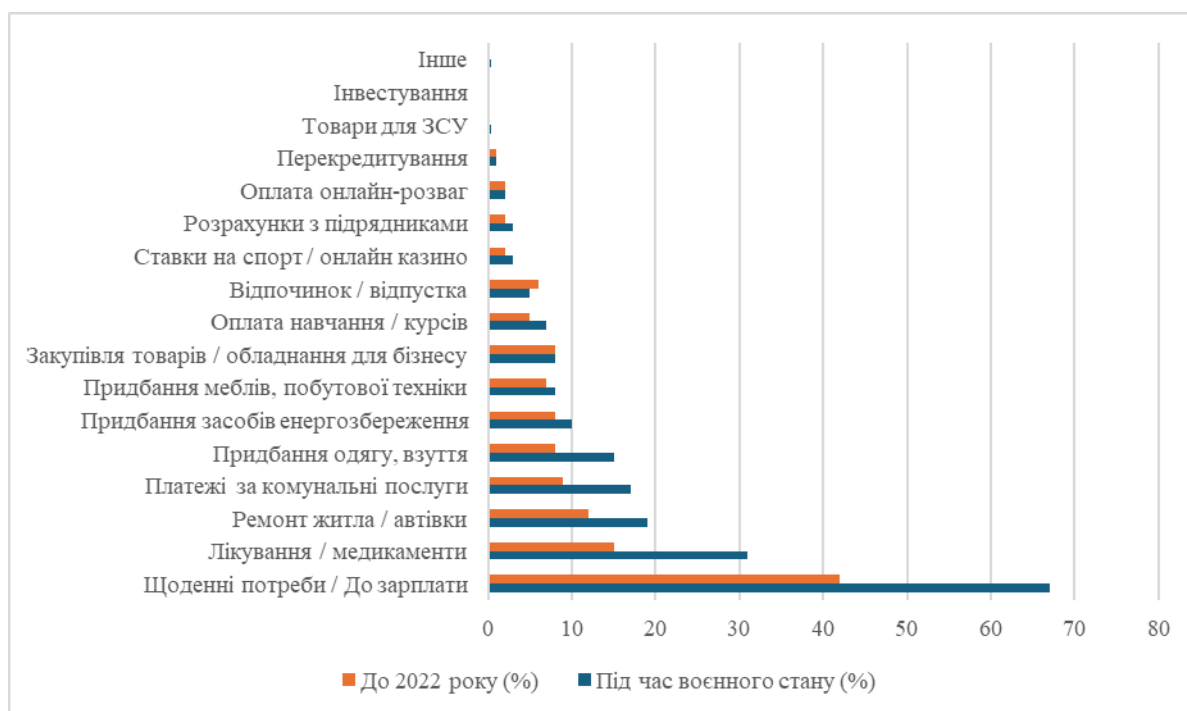


Рис. 1. Цілі мікрокредитування до та під час воєнного стану

Джерело: [1]

Разом із тим, воєнні ризики негативно позначилися на пропозиції мікрокредитів. Частина МФО призупинила діяльність або закрилася: загальна кількість активних фінансових компаній скоротилася майже на третину – з 935 на початку 2022 року до 629 станом на липень 2023 року. [2]. Особливо складною була ситуація в перші місяці вторгнення, коли багато офісів та ІТ-систем опинилися в зоні бойових дій, а позичальники масово втрачали платоспроможність. Нині галузь поступово консолідується: на ринку залишились найбільш стійкі гравці, такі як Miloan, MoneyVeo, CreditPlus, MyCredit, «Є-гроші» та інші, між якими триває інтенсивна конкуренція за клієнтів [3]. Близько 90% нових мікрокредитів оформлюються онлайн, що свідчить про високий рівень цифровізації послуг. Попри воєнний час, МФО продовжують розширювати продуктову лінійку (наприклад, пропонують довші строки кредитування, програми лояльності для повторних клієнтів) та вдосконалювати скорингові алгоритми. Проте одночасно зростає і боргове навантаження: за 2024 рік сукупна заборгованість за мікропозиками зросла

майже вдвічі, перевищивши 15 млрд грн [4]. Це сигналізує про підвищені кредитні ризики та потребу у більш ефективному управлінні ними. Отже, ринок цифрового мікрокредитування України сьогодні знаходиться у стадії адаптації до кризових умов: попит на послуги залишається високим, але ризикованість операцій зросла, що змушує МФО переглядати свою політику та приділяти першочергову увагу ризик-менеджменту.

Фінансові ризики мікрофінансових організацій можна поділити на внутрішні (що виникають всередині компанії та піддаються впливу з боку менеджменту) та зовнішні (обумовлені чинниками макросередовища, на які МФО не можуть прямо впливати). До основних внутрішніх ризиків МФО належать кредитний ризик, ризик ліквідності, операційний та репутаційний ризики.

Кредитний ризик - це ризик невиконання позичальниками своїх зобов'язань за виданими позиками. Для МФО кредитний ризик є найсуттєвішим, адже більшість мікрокредитів не мають забезпечення, а профіль клієнтів – позичальники з невисоким рівнем доходу або зіпсованою кредитною історією. У випадку ТОВ «Miloan» зростання простроченої заборгованості стало одним із головних викликів воєнного часу. Невчасне повернення коштів призводить до недоотримання запланованих грошових потоків, потреби у формуванні резервів під сумнівні кредити та прямих фінансових збитків. За оцінками учасників ринку, після початку війни рівень неповернень помітно зріс, що змусило компанії значно посилити скорингові вимоги – нині близько 50% заявок на позику відхиляється, тоді як до війни частка відмов не перевищувала 10%. Таким чином, кредитний ризик нині проявляється гостріше, вимагаючи від МФО постійного удосконалення методів оцінки платоспроможності клієнтів.

Ризик ліквідності полягає у ймовірності нестачі грошових коштів у МФО для своєчасного виконання власних фінансових зобов'язань. Для мікрофінансових компаній проблема ліквідності може виникнути у разі різкого збільшення невиконаних кредитів або ускладнень із залученням

фінансування. Miloan, як і інші МФО, не залучає депозити населення, а оперує власним капіталом та позиковими коштами від інвесторів чи банків. Втрата ліквідності загрожує порушенням розрахунків із партнерами, затримками з виплатами операційних витрат та врешті – банкрутством компанії. У воєнний час підтримка достатнього рівня ліквідних резервів є критично важливою, оскільки доступ до нових кредитних ресурсів обмежений, а відтік коштів може зрости непередбачувано.

Операційний ризик - це ризик збитків внаслідок збоїв внутрішніх процесів, помилок персоналу або відмов інформаційних систем. Для суто цифрового бізнесу МФО операційні ризики значною мірою пов'язані з ІТ-інфраструктурою. Будь-яка технічна проблема – збій серверу, відключення електроенергії, помилка в алгоритмі скорингу – може тимчасово призупинити видачу позик та роботу сервісів. Miloan оцінює, що навіть кілька годин простою сайту чи мобільного додатку в пікові дні призводять до відчутних недоотриманих доходів. Окремо слід виділити ризики кіберінцидентів як особливу категорію операційного ризику. Кібератаки на фінансові компанії почастишали: у 2023 році кількість атак на банки та фінансові фірми України зросла більш ніж удвічі проти попереднього року. Для МФО атака може означати витік конфіденційних даних клієнтів, компрометацію платіжної інформації або блокування онлайн-систем. Такий розвиток подій не лише спричинить прямі втрати і додаткові витрати на відновлення роботи, а й матиме довгострокові наслідки для репутації компанії. Тому операційна стійкість та кібербезпека стали одним із пріоритетів ризик-менеджменту Miloan: компанія інвестує в резервні ІТ-системи, захист даних та навчання персоналу, аби мінімізувати ймовірність реалізації операційних ризиків.

Репутаційний ризик пов'язаний з можливими втратами через погіршення іміджу МФО на ринку. Джерелами репутаційного ризику можуть бути скарги клієнтів, негативне висвітлення діяльності МФО в медіа, конфлікти щодо колекторських методів стягнення боргів, судові позови, витоки даних тощо. В Україні у минулі роки репутація багатьох МФО

постраждала через надмірно високі процентні ставки та агресивні методи вибивання боргів, сформувавши у частини суспільства негативний стереотип про “боргові ями”. Miloan приділяє значну увагу управлінню репутацією: компанія дотримується етичних стандартів роботи з боржниками відповідно до Закону про колекторську діяльність, публічно комунікує переваги своїх послуг та соціальну роль мікрокредитування. Попри це, ризик репутаційних втрат залишається високим, оскільки в умовах економічної скрути суспільна увага до діяльності МФО тільки зростає. Негативна інформація (наприклад, про судовий спір чи скандал) може відвернути клієнтів, ускладнити залучення фінансування і навіть спровокувати регуляторні санкції. Тому репутаційний ризик є тісно пов’язаним із іншими видами ризиків і потребує практичного менеджменту.

До зовнішніх ризиків мікрофінансових компаній відносяться ті, що спричинені змінами у макроекономічному, соціальному та регуляторному середовищі, а саме регуляторний і правовий ризик, ризик воєнних дій, ризики шахрайства, кібератак, зміни настроїв клієнтів та поведінки конкурентів.

Регуляторний та правовий ризик пов’язаний з тим, що МФО діють у межах встановленого законодавства і під наглядом Національного банку України, тому зміни правил гри напряму впливають на їх бізнес-моделі. За останні роки регуляторне середовище для небанківських фінустанов суттєво оновилося. По-перше, з середини 2020 року нагляд за МФО перейшов до НБУ, який запровадив більш жорсткі вимоги щодо прозорості структур власності, звітності, роботи з проблемною заборгованістю тощо [5]. По-друге, у вересні 2021 року набув чинності Закон України «Про споживче кредитування», який зобов’язав кредиторів розкривати повну вартість кредиту та обмежив штрафні санкції [6]. А у грудні 2023 року, було ухвалено новий закон № 3498-IX, що радикально обмежує граничну процентну ставку за мікрокредитами на рівні 1% на добу. Для МФО це означає зменшення прибутковості продуктів, які раніше приносили надприбутки за рахунок дуже високих відсотків. Згідно з законом, протягом 8 місяців ставка має поетапно

знизитися до 1% на день , тож у 2024 році Miloan та інші гравці були змушені адаптувати умови кредитування [7]. Крім того, закон запровадив обов'язкову перевірку платоспроможності клієнтів та передачу даних про всі кредити до бюро кредитних історій . Невиконання цих вимог несе ризик штрафів, анулювання ліцензії та юридичних наслідків. Отже, регуляторний ризик нині є одним із визначальних: компанії повинні швидко перебудувати свої процеси, щоб відповідати новим нормам. З іншого боку, посилення регулювання спрямоване на зниження надмірних ризиків у секторі, що в довгостроковій перспективі може оздоровити ринок.

Ризик, пов'язаний із воєнними діями проявляється декількома шляхами. Перший – прямий вплив бойових дій на діяльність: окупація чи знищення офісів, евакуація персоналу, перебої в роботі інтернету та електромереж. Другий – погіршення фінансового стану клієнтів через втрату роботи, вимушений переїзд, знищення майна та бізнесу. Miloan зазначає, що платоспроможність значної частки позичальників знизилася, що призвело до зростання рівня простроченої заборгованості й погіршення якості кредитного портфеля. Компанія була вимушена припинити кредитування осіб, які проживають на тимчасово окупованих територіях чи поблизу зони активних бойових дій, а також клієнтів-переселенців без постійного доходу. Як наслідок, частка відмов у видачі кредиту зросла вп'ятеро (з ~10% до ~50%, за внутрішніми даними Miloan). Третій прояв воєнного ризику – загальна економічна нестабільність: інфляція, девальвація, падіння реальних доходів населення. У 2022 році споживча інфляція в Україні сягнула 26,6%, що підірвало купівельну спроможність громадян і фактично збільшило для них вартість користування кредитами. НБУ різко підвищив облікову ставку (до 25% річних в червні 2022 р.), аби стримати інфляцію, але це водночас підвищило ціну ресурсів для кредиторів. [8]. Для Miloan воєнний ризик залишається критичним: незважаючи на адаптацію бізнес-процесів (резервні офіси в західних регіонах, віддалена робота співробітників, перехід на

електронний документообіг), кожна ескалація чи атака на інфраструктуру створює нові загрози безперервності діяльності та повернення боргів.

Кібер-ризик та ризик шахрайства є серйозним фактором для фінансового сектора під час війни. Хакерські групи, в тому числі пов'язані з РФ, цілеспрямовано атакують українські організації. За даними експертів, у 2023 році частота кібератак на українські фінансові компанії збільшилася на 54% порівняно з попереднім роком [9]. МФО є привабливою мішенню через великий масив персональних даних клієнтів та онлайн-оплати. Уразливість ІТ-систем МФО може призвести до масштабних витоків даних, крадіжки коштів з рахунків або маніпуляцій з кредитними лімітами. Окрім суто технічних атак, поширеним є і шахрайство з боку третіх осіб – наприклад, оформлення позики на чужі документи чи за допомогою викрадених персональних даних. Під час війни кількість випадків кібершахрайства зросла, оскільки зловмисники користуються хаосом і вразливістю населення. Мілоан фіксувала спроби шахраїв отримати кредити, використовуючи фальшиві довідки про доходи або підставних осіб. Кібер-ризики також включають фішингові кампанії проти клієнтів (коли ті можуть ненароком надати дані своїх банківських карт шахраям). Наслідки успішної кібератаки чи масового шахрайства для МФО катастрофічні: прямі фінансові втрати, судові витрати, компенсації постраждалим клієнтам та потенційні санкції регулятора за неналежний захист даних. Для управління цим ризиком компанії повинні впроваджувати сучасні засоби кіберзахисту (системи моніторингу мережі, багаторівнева автентифікація користувачів, шифрування даних) та постійно підвищувати обізнаність працівників і клієнтів щодо кібергігієни.

Ризик зміни споживчих настроїв пов'язаний зі зміною попиту на послуги МФО, який значною мірою залежить від довіри і психологічної готовності людей брати позики. У періоди стресу або негативної інформаційної кампанії позичальники можуть відмовлятися від мікрокредитів, що прямо впливає на доходи компаній. Війна вплинула на

споживчі настрої двояко: з одного боку, зросла потреба в грошах, з іншого – частина населення стала обережніше ставитися до боргів. За опитуваннями, близько 3% користувачів взагалі відмовилися від мікrokредитів під час воєнного стану, побоюючись боргової залежності. Негативний суспільний фон (історії про боргові ями, поради фінансових експертів уникати “позик до зарплати”) також зменшує приплив нових клієнтів. Miloan відзначає, що після активного обговорення у медіа проблем боржників МФО в 2021–2022 рр. залучати нових позичальників стало складніше і дорожче. Отже, зміна поведінки та очікувань споживачів – важливий чинник, який може як збільшувати ризики (коли клієнти масово не повертають борги або бойкотують кредити), так і стимулювати МФО до вдосконалення продуктів та сервісу.

Ризик конкуренції. Ринок мікrokредитування України залишається висококонкурентним навіть після відтоку частини гравців. Близько десятка великих МФО змагаються за одну й ту саму аудиторію, використовуючи агресивну рекламу, бонуси для нових клієнтів (нерідко першу позику під 0% для залучення) тощо. Інтенсивна конкуренція тисне на рівень процентних ставок та комісій – компанії змушені час від часу знижувати вартість позик або проводити акції, щоб не втратити позиції. Для Miloan конкуренція означає необхідність постійно інвестувати в маркетинг і технології, що збільшує витрати. Якщо конкуренти пропонують лояльніші умови або запускають інноваційні сервіси, існує ризик відтоку клієнтів. Крім того, конкуренція ускладнює проблему ліквідності: в погоні за часткою ринку деякі МФО можуть видавати позики більш ризикованим клієнтам, що в короткостроковій перспективі приносить приріст, але довгостроково загрожує збитками і підриває стабільність всього ринку. Таким чином, хоча конкуренція спонукає до розвитку, вона ж і створює додатковий ризик зниження маржинальності бізнесу та збільшення портфельних ризиків.

Підсумовуючи, мікрофінансові організації в сучасних умовах стикаються з цілим комплексом фінансових ризиків: внутрішніх

(недосконалість процесів, дефолти позичальників, ІТ-збої, втрати довіри) та зовнішніх (воєнні, економічні, регуляторні та соціальні фактори). У випадку Мілоан всі перелічені ризики є релевантними, і компанія розробляє заходи для їх контролю. Далі розглянемо основні підходи до управління та мінімізації ризиків у сфері цифрового мікрокредитування.

Ефективна система ризик-менеджменту МФО має враховувати багатогранність ризиків і використовувати як превентивні, так і реактивні інструменти. На основі виявлених проблем можна визначити такі пріоритетні шляхи управління фінансовими ризиками цифрового мікрокредитування:

1. Удосконалення скорингових моделей та кредитної політики.
2. Підтримка достатньої ліквідності та диверсифікація джерел фінансування.
3. Забезпечення кібербезпеки та протидія шахрайству.
4. Дотримання регуляторних вимог та правове планування.
5. Активне управління репутацією та робота з клієнтами.
6. Впровадження цифрових інновацій та гнучкість бізнес-моделі.

Важливо зауважити, що усі зазначені підходи до управління ризиками мають реалізовуватися комплексно. МФО повинна будувати інтегровану систему ризик-менеджменту, де інформація про ризики постійно моніториться, а рішення ухвалюються на основі даних. Наприклад, впровадження дашбордів для керівництва, що показують ключові ризик-індикатори (рівень прострочки, ліквідність, скарги клієнтів, кіберінциденти), дозволяє своєчасно виявляти тенденції і реагувати на них. Регулярний стрес-тестинг портфеля на випадок різних сценаріїв (різке падіння платежів, новий виток інфляції, кібератака) допомагає підготувати плани дій. Культура ризик-менеджменту має пронизувати всю організацію: кожен співробітник повинен розуміти важливість дотримання процедур і бути залученим до мінімізації ризиків на своєму рівні. Тільки за такої умови наведені заходи дадуть максимально позитивний ефект.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Цифрове мікрокредитування в Україні переживає період серйозних викликів,

обумовлених війною, економічною нестабільністю та змінами регуляторного поля. Проведений аналіз показав, що мікрофінансові організації стикаються з підвищеними кредитними ризиками, ризиком ліквідності, оперативними та кібернетичними загрозами, репутаційними втратами, а також зовнішніми ризиками, такими як правові обмеження, воєнні дії, інфляція і зміна попиту на їх послуги. На прикладі ТОВ «Miloan» продемонстровано, як ці ризики впливають на діяльність конкретної компанії: від зростання частки проблемних кредитів і вимушеного посилення скорингу до необхідності розробки антикризових заходів забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Для забезпечення стійкості бізнесу та мінімізації втрат МФО впроваджують комплексну систему управління ризиками. Серед першочергових заходів – підвищення якості оцінки позичальників (за допомогою скорингових моделей, Big Data та AI), формування резервів і підтримка адекватної ліквідності. Не менш важливими є інвестиції в кібербезпеку: захист даних клієнтів і IT-систем від хакерських атак та шахрайства. Компанії мають неухильно дотримуватися оновлених регуляторних вимог, що сприятиме не лише зменшенню юридичних ризиків, а й оздоровленню ринку (запобігання борговим кризам серед населення). Управління репутацією виходить на передній план: МФО повинні будувати довгострокову довіру, пропонуючи прозорі та етичні умови кредитування, особливо в час, коли їхня роль у підтримці громадян є соціально значущою. Нарешті, впровадження цифрових інновацій дає змогу МФО водночас залишатися конкурентними і більш ефективно контролювати ризики, автоматизуючи процеси та використовуючи нові технології для захисту та аналізу.

Отже, сучасні виклики в секторі мікрокредитування вимагають від фінансових компаній гнучкості, прозорості та проактивного ризик-менеджменту. Поєднання найкращих практик управління ризиками з урахуванням специфіки воєнного періоду дозволить мінімізувати негативні наслідки і забезпечити сталий розвиток ринку мікрокредитування. Досвід

Miloan підтверджує, що навіть у надзвичайно складних умовах можна підтримувати стабільність бізнесу, якщо завчасно і комплексно піклуватися про контроль ризиків. Подальші перспективи досліджень – в кількісній оцінці ефективності впроваджених заходів та розробці галузевих стандартів ризик-менеджменту для небанківських фінансових установ України.

Література

1. Асоціація українських банків. Дослідження АУБ: війна спричинила зростання попиту на мікрокредитування в Україні. URL: <https://aub.org.ua/14323-doslidzhennia-aub-viina-sprychynyla-zrostannia-popytu-na-mikrokredytuvannia-v-ukraini>. (дата звернення: 9.04.2025).
2. Міжнародна маркетингова група. Огляд українського ринку мікрокредитування – інфографіка. URL: <https://www.marketing-ua.com/oglyad-ukrayinskogo-rinku-mikrokredituvannya-infografika/> (дата звернення: 9.04.2025).
3. KrediHub. Кредитування в Україні: аналіз ринку. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/kredituvannya-v-ukrayini-analiz-rinku-2025-AEm6n> (дата звернення: 9.04.2025).
4. Опендатабот. Аналітика МФО України за 2023 рік. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/mfo-2023-2> (дата звернення: 9.04.2025).
5. Національний банк України (2025). Ліцензування небанківських фінансових установ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/licensing-nonbanking> (дата звернення: 10.04.2025).
6. Закон України «Про споживче кредитування» №1734-VIII від 15.11.2016.
7. Закон України №3498-IX від 22.11.2023 р. “Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення державного регулювання ринків фінансових послуг” (набув чинності 24.12.2023). Відомості Верховної Ради, 2023. №52.

8. Minfin. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 10.04.2025).

9. Полігенько О. Держустанови й банки під шквалом кібератак. Хто ще в зоні підвищеного ризику у 2025-му і яка стратегія захисту спрацює? Поради від експерта у сфері кібербезпеки // Forbes.ua, 23 січня 2025. URL: <https://forbes.ua/innovations/kiberriziki-na-ponad-10-trln-zbitkiv-yaki-galuzi-biznesu-naybilshe-atakuyut-kiberzlochintsi-ta-yak-minimizuvati-naslidki-23012025-26534>. (дата звернення: 10.04.2025).

10. Прийдун Л. М. Управління кредитним ризиком банку і ефективність його діяльності: дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Тернопіль, 2011. 240 с.

11. Макалюк І. В., Кривда О. В., Лайкова А. О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

12. Сороківська З. М. Мікрокредитування як передумова післявоєнного відновлення туристичного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. С. 288-294.

13. Національний банк України. Затребуваність Системи BankID НБУ як способу віддаленої ідентифікації та верифікації громадян для отримання онлайн-послуг зростає. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatrebuvanist-sistemi-bankid-nbu-yak-sposobu-viddalenoyi-identifikatsiyi-ta-verifikatsiyi-gromadyan-dlya-otrimannya-onlayn-poslug-zrostaye> (дата звернення: 12.04.2025).

14. Волга В. О. Міжнародні моделі і технології мікрофінансування малого і середнього бізнесу. Бізнес Інформ. 2015. №3. С. 209-216.

References

1. AUB (2025), “AUB Research: War Caused Increased Demand for Microcredit in Ukraine”, available at: <https://aub.org.ua/14323-doslidzhennia-aub->

viina-sprychynyla-zrostannia-popytu-na-mikrokredytuvannia-v-ukraini (Accessed: 9.04.2025).

2. International Marketing Group Ukraine (2024), “Overview of the Ukrainian Microcredit Market – Infographics”, available at: <https://www.marketing-ua.com/oglyad-ukrayinskogo-rinku-mikrokredituvannya-infografika/> (Accessed: 9.04.2025).

3. KrediHub (2025), “Lending in Ukraine: Market Analysis”, available at: <https://drukarnia.com.ua/articles/kredituvannya-v-ukrayini-analiz-rinku-2025-AEm6n> (Accessed: 9.04.2025).

4. Opendatabot (2023), “Analytics of Ukrainian MFIs for 2023”, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/mfo-2023-2> (Accessed: 9.04.2025).

5. National Bank of Ukraine (2025), “Licensing Nonbank Institutions”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/licensing-nonbanking> (Accessed: 10.04.2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine “About consumer lending”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text> (Accessed 05 May 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Improvement of State Regulation of Financial Services Markets”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3498-20#Text> (Accessed 05 May 2025).

8. Minfin (2025), “Inflation Index in Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed: 10.04.2025).

9. Polihenko, O. (2025), “State agencies and banks under a barrage of cyberattacks. Who else is at increased risk in 2025 and what protection strategy will work? Advice from a cybersecurity expert”, Forbes.ua available at: <https://forbes.ua/innovations/kiberriziki-na-ponad-10-trln-zbitkiv-yaki-galuzi-biznesu-naybilshe-atakuyut-kiberzlochintsi-ta-yak-minimizuvati-naslidki-23012025-26534>. (Accessed: 10.04.2025).

10. Pryidun, L.M. (2011), “Bank credit risk management and the effectiveness of its activities”, Ph.D. Thesis, Economy, Ternopil, Ukraine.
11. Makaliuk, I.V. Kryvda, O.V. and Laikova, A.O. (2024), “Qualitative analysis of the risks of domestic enterprises under martial law”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>.
12. Sorokivska, Z.M. (2023), “Microcredit as a prerequisite for the post-war restoration of the tourism business in Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58, pp. 288-294.
13. National Bank of Ukraine (2025), “The demand for the NBU BankID System as a method of remote identification and verification of citizens for receiving online services is growing”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatrebuvanist-sistemi-bankid-nbu-yak-sposobu-viddalenoyi-identifikatsiyi-ta-verifikatsiyi-gromadyan-dlya-otrimannya-onlayn-poslug-zrostaye> (Accessed: 12.04.2025).
14. Volha, V.O. (2015), “International models and technologies of microfinancing of small and medium-sized businesses”, *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 209-216.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.