МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації»

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0724-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
Г.О. Журавльов

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«_____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Журавльову Георгію Олександровичу

1. Тема роботи: «Удосконалення банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації»
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «Ощадбанк», інформація Національного банку України та Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): опрацювати теоретичні та методичні засади удосконалення банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації; проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності; визначити напрями оптимізації регіональної структури кредитного портфеля для вдосконалення механізму управління кредитним ризиком банку; провести стратегічний аналіз в управлінні кредитним портфелем АТ «Ощадбанк»; обґрунтувати необхідність прогнозування кредитного портфеля на основі збалансування обсягів кредитних та депозитних операцій АТ «Ощадбанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 19 рис., 15 табл. і 9 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А. В., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Череп А. В., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Череп А. В., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ Г.О. Журавльов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Череп
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 140 с., 19 рис., 15 табл., 72 джерела.

Об’єктом дослідження виступає удосконалення банківського менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації. Метою роботи є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації. Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження: опрацьовані теоретичні та методичні засади удосконалення банківського менеджменту; визначені особливості управління індивідуальним і портфельним кредитними ризиками банку; вивчена організаційна структура АТ «Ощадбанк» та проаналізовані основні фінансово-економічні показники його діяльності; здійснена оцінка механізму управління економічною сутністю АТ «Ощадбанк»; визначені напрями оптимізації регіональної структури кредитного портфеля для вдосконалення механізму управління фінансовим станом АТ «Ощадбанк»; проведений стратегічний аналіз в управлінні кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що був удосконалений механізм банківського менеджменту за рахунок впровадження нових підходів та рішень шляхом застосування сучасних цифрових технологій фінансового менеджменту в АТ «Ощадбанк».

Практичне значення мають розробки щодо вдосконалення механізму управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк».

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АТ «ОЩАДБАНК», ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ФІНАНСОВА ЗВІТН’ІСТЬ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

SUMMARY

Qualifying work: 140 p., 19 fig., 15 tab., 72 references.

Below is an expanded and academically enhanced version of your text. I preserved your structure but enriched the content, strengthened academic style, and added additional analytical elements directly in the narrative, as requested. The object of the study is the system of bank management and its transformation under contemporary economic and technological conditions. The subject of the study comprises the theoretical, methodological, and practical aspects of enhancing the bank management framework at JSC «Oschadbank» in the context of accelerated digitalization. The purpose of this qualification work is to systematize and critically assess the theoretical and methodological foundations of bank management, as well as to develop applied recommendations for improving managerial processes at JSC «Oschadbank» through the integration of digital technologies and data-driven decision-making tools. To accomplish this purpose, a set of interrelated research tasks was formulated. First, the theoretical and methodological principles of modern bank management were examined, with particular attention to management concepts shaped by the digital transformation of the financial sector. Second, the specific features of managing individual and portfolio credit risks were identified and analyzed, taking into account modern approaches to risk modeling, stress testing, and predictive analytics. Third, the organizational structure of JSC «Oschadbank» was investigated, and its principal financial and economic performance indicators were evaluated in order to determine the bank’s strategic positioning and operational efficiency under current market conditions. Fourth, the mechanism for managing the economic activity of JSC «Oschadbank» was assessed through an examination of internal regulatory frameworks, corporate governance standards, and the bank’s compliance with national and international supervisory requirements. Furthermore, directions for optimizing the regional structure of the credit portfolio were substantiated to strengthen the financial sustainability and adaptability of the bank’s management system. Finally, a strategic analysis of credit portfolio management at JSC «Oschadbank» was conducted, taking

into consideration the influence of digital innovations such as automated scoring systems, remote identification technologies, and advanced customer relationship management tools. The scientific novelty of the obtained results lies in the conceptual enhancement of the bank management mechanism through the introduction of data-driven management solutions, algorithmic risk assessment methodologies, and digital financial technologies tailored to the operational specifics of JSC «Oschadbank». The research proposes an updated model for credit portfolio management that leverages analytical platforms and machine-learning-based evaluation tools to improve the accuracy of credit decisions, increase transparency, and ensure timely responses to changes in the economic environment. The practical significance of the study is reflected in the developed recommendations aimed at optimizing the credit portfolio management system of JSC «Oschadbank», improving operational efficiency, and strengthening the bank's overall financial stability. These recommendations may be used in the bank's strategic planning, risk-management procedures, and digital transformation initiatives, thereby contributing to enhanced competitiveness and sustainable development of the institution in the modern financial ecosystem.

BANK MANAGEMENT, JSC «OSCHADBANK», DIGITALIZATION, FINANCIAL REPORTING, RISK MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 10
1.1 Економічна сутність банківського менеджменту 12
1.2 Механізм управління банківським менеджментом 29
1.3 Особливості управління банківським менеджментом 38
2 SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 46
2.1 SWOT-аналіз функціонування АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації 46
2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації 55
2.3 Аналіз прибутку і ризиків АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації 63
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 75
3.1 Оптимізація банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації 75
3.2 Економіко-математичне моделювання удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації 96
3.3 Стратегічний аналіз банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації 106
3.4 Прогнозування комплексного економічного ефекту від удосконалення банківського менеджменту та впровадження новітніх технологій в АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації 118
ВИСНОВКИ 130
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 133
Декларація академічної доброчесності здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ .141

ВСТУП

У зв’язку із сучасними тенденціями світової, європейської та національної економіки, із врахуванням внутрішніх та зовнішніх загроз, у банківській сфері максимальний дохід приносять кредитні операції, що містять основний ризик втрати, тому управління банківськими ризиками – це, по суті, вимірювання співвідношення «ризик – прибуток» і управління ним.

Оскільки кредити є найприбутковішими банківськими активами, то ризик, особливо кредитний, є невід’ємною складовою частиною діяльності банків. Ризикованість кредитування зумовлена природою кредитної угоди й тим, що кредитні операції займають значне місце в загальному обсязі активних операцій усіх банків. У зв’язку з цим, управління кредитними ризиками для зниження їх рівня є дуже актуальною темою на сьогодні.

Науковці та практики приділяють увагу проблемам методичного супроводу оцінювання кредитних ризиків, однак сучасні складні економічні умови функціонування банківської системи зумовлюють актуальність теми дослідження. Разом з тим, невирішеними залишаються проблеми вдосконалення механізму управління кредитними ризиками банку. Актуальність проблеми, недостатня її розробленість зумовили вибір теми дипломної роботи, її мету та задачі.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і методичних засад, відображення концептуальних підходів розвитку банківського менеджменту, як основи банківського управління, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління прибутком, як головного показника ефективності роботи банку, від здійснення банківських операцій і надання фінансових послуг для підтримки життєдіяльності банку та збереження коштів кредиторів і вкладників АТ «Ощадбанк». Разом із прибутком, має бути забезпечення достатнього рівня надійності банківської установи, рівень надійності якої визначається розміром сукупного ризику, на який наражається конкретний банк (тому пошук реальних шляхів мінімізації ризиківє важливою

метою банківського менеджменту).

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

– опрацьовані теоретичні та методичні засади управління обслуговування реального сектору економіки та населення;

– визначені особливості управління послугами віддаленого доступу до банку за допомогою спеціальних програм чи додатків які дозволяють відкривати депозити, оформлювати кредити, здійснювати платежі, формувати звіти та виписки, оптимізуючи якість та швидкість обслуговування і фізичних осіб, і суб'єктів корпоративного бізнесу;

– вивчена організаційна структура АТ «Ощадбанк» та проаналізовані основні фінансово-економічні показники його діяльності ;

– здійснена оцінка механізму управління переказів коштів миттєво без фізичного відвідування банку;

– проаналізовано розвиток інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу в контексті оптимізації процесів віддаленого доступу до багатьох банківських послуг;

– проведений стратегічний аналіз інтеграції із мобільним додатком електронного урядування (платформа «Дія») який дозволяє здійснювати обмін документами и використовувати електронні методи підписування документів та ідентифікації клієнтів АТ «Ощадбанк»;

– обґрунтована необхідність прогнозування кредитного портфеля на основі збалансування обсягів кредитних та депозитних операцій АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження виступає процес управління банківським менеджментом. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення механізму управління банківським менеджментом АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації. При виконанні дипломної роботи використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, експериментальний та ін. Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової звітності АТ

«Ощадбанк», НБУ, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

– вдосконалений механізм управління банківським менеджментом у контексті реалізації організаційних змін та інтеграції сучасних інструментів ризик-менеджменту має слугувати ключовим інструментом підвищення стратегічної стійкості та адаптивності банківських установ. Такий механізм формує підґрунтя для мінімізації стратегічних помилок шляхом системного виявлення слабких місць, структурних диспропорцій та внутрішніх обмежень, що притаманні діяльності АТ «Ощадбанк». Його впровадження забезпечує можливість своєчасної ідентифікації ризикових зон, прогнозування потенційних загроз та оцінювання рівня їх впливу на функціонування банку в умовах трансформаційних процесів фінансового сектору. Удосконалення механізму управління передбачає глибше узгодження внутрішніх бізнес-процесів зі стратегічними орієнтирами, що дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати власні регуляторні та управлінські імперативи. Це створює сприятливі умови для переосмислення конкурентної позиції банку та гармонізації взаємодії між управлінськими рівнями, що підсилює організаційну гнучкість і підвищує ефективність реалізації змін. Паралельно із цим удосконалені підходи до ризик-менеджменту сприяють формуванню більш збалансованої моделі оцінювання ринкових можливостей, що відкриває шлях до посилення існуючих і створення нових конкурентних переваг. У контексті діяльності АТ «Ощадбанк» це передбачає розвиток адаптивних інструментів управління фінансовими ризиками, оптимізацію структури активів і пасивів, а також підвищення рівня прозорості та технологічної інтегрованості операцій. З огляду на зростаючу динаміку конкуренції у банківському секторі, вдосконалені механізми управління сприяють формуванню більш ефективних форм економічної взаємодії між банками, враховуючи закономірності розвитку ринку та специфіку поведінки його учасників;

– обґрунтовано формування системи ризик-менеджменту в АТ «Ощадбанк», що дозволить ідентифікувати та оцінити ступінь ймовірності виникнення та втрат від несприятливих ризикових ситуацій, та розробити своєчасний план заходів щодо реагування на них, що суттєво підвищить ефективність діяльності банку в умовах цифровізації, що є результатом формування нового управлінського мислення, яке базується на аналітичному підході, гнучкості та інноваційності;

– розроблено та обґрунтовано впровадження антикризової стратегії діяльності АТ «Ощадбанк».

Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації можуть бути використані на практиці іншими банками. Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву АТ «ОЩАДБАНК» впроваджувати ефективні заходи ризик-менеджменту, що дозволить покращити його фінансовий стан.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Економічна сутність банківського менеджменту

Менеджмент – це наука про найбільш раціональну систему організації та управління. В менеджменті проявляються лідерські якості людини, яка зацікавлена в роботі і готова працювати. Слід наголосити, що менеджмент, це саме системна робота по управлінню. В менеджменті ми не просто аналізуємо свою роботу, а і всі фактори, які впливають на нашу роботу. Основу менеджменту становить людський фактор, який замкнений у знанні суб'єктів управління своєї справи, вміння організувати свій та колективний труд, а також на умінні досягати поставлену мету і знаходити вихід з будь-якого становища. Тобто менеджер, це управлінець, лідер, який знає свою справу, який вміє організувати себе, володіє внутрішнім тайм-менеджментом, який вміє організувати роботу свого колективу. Банківський менеджер має розуміти, як працює не тільки банк, а і його клієнти. Банківський менеджмент займається фінансовим управлінням, управлінням активами і пасивами, управлінням ліквідністю і ризиками комерційного банку. Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами й відносинами, які характеризують діяльністьбанку. Збільшення прибутковості та зниження ризику є двома основними напрямками банківського менеджменту. Під процесами та відносинами розуміють усю сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності.

У порівнянні з будь-якими комерційними структурами, банки мають високі ризики при здійсненні активних операцій. При чому, чим більш прибутковими для банків є операції (наприклад, кредитні), тим більш високий ризик вони мають [2].

Банківський менеджмент в сучасних умовах є однією з найдинамічніших

сфер економіки. Технологічна революція, стрімка інфляція, посилення конкурентної боротьби та процеси регулювання банківської діяльності зумовили формування значно агресивніших стратегій у банківському менеджменті, які супроводжуються підвищеною ризикованістю. Через те, що враховувати фактори ризику та керувати ними стає значно складніше, погіршується структура активів, знижується ефективність операцій і, зрештою, може виникнути кризова ситуація. Тому пошук і дослідження адекватних методів виявлення та управління ризиками перетворюється на складну проблему, яку необхідно вирішувати керівництву кожного банку. Перед менеджментом постає завдання мінімізувати ризики, забезпечуючи достатні прибутки для збереження коштів вкладників та підтримки життєдіяльності банку.

Вітчизняна банківська система за темпами розвитку та просування в напрямку інтеграції в міжнародну банківську справу значно випереджає виробничу сферу. Докорінна зміна принципів та методів обліку, запровадження низки нових операцій таких, як: форвардні, ф'ючерсні, опціонні, розширення можливостей банків завдяки організації біржової торгівлі, використання високотехнологічних засобів комунікацій − усе це потребує підготовки кваліфікованих фахівців, які досконало володіють сучасною методологією управління банку. Підходи до розв'язання цього завдання розглянуто у пропонованому конспекту лекцій.

Банківський менеджмент має певну специфіку, зумовлену характером та особливостями виконання банківських операцій.

По-перше, банки як специфічні суб'єкти економіки (фінансового ринку) здійснюють різноманітні фінансові операції, пов'язані з рухом грошових потоків в економіці, а також є провідниками монетарної політики держави. Це накладає певні обмеження на банківську діяльність.

По-друге, банківська діяльність – це особливий вид підприємницької діяльності, пов'язаний з підвищеним ризиком. Це зумовлено тим, що банки розпоряджаються суспільним капіталом і повинні нести відповідальність перед власниками за забезпечення збереження грошових коштів.

Таким чином, банківська діяльність – це залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.

Діяльність фінансових ринків у 80-х роках XX ст. характеризувалась високою мінливістю процентних ставок, і як наслідок, високим процентним ризиком. Якщо раніше головним банківським ризиком був кредитний, то починаючи з 1980-х років ризиком номер один у банківській сфері став ризик зміни відсоткової ставки. Це змусило банкірів шукати нові підходи до управління фінансовими потоками., що й зумовило розвиток інтегрованого підходу до управління активами та пасивами (надалі – УАП), який переважає нині у світовій банківській практиці. Сутність УАП полягає в скоординованому управлінні фінансами банку, в процесі якого через узгодження управлінських рішень та досягнення певних пропорцій між активними і пасивними операціями водночас досягається кілька цілей, які наведені на рис. 1.1.

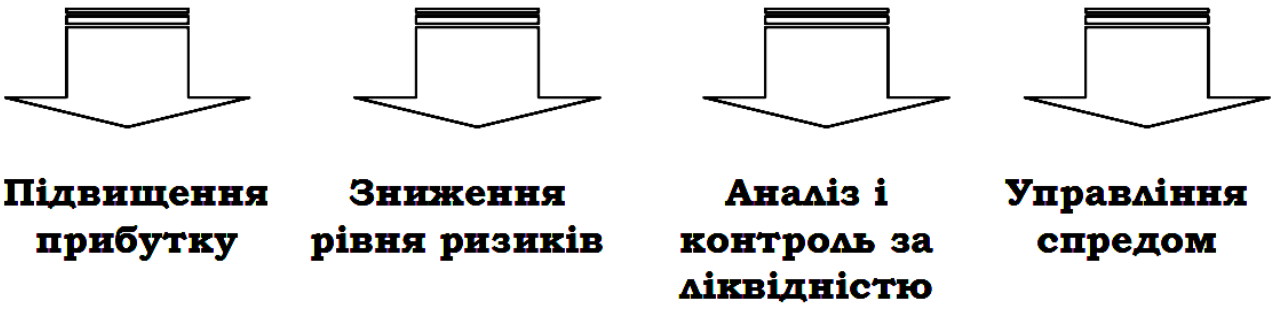


Рисунок 1.1 – Цілі та завдання інтегрованого управління активами і пасивами [20]

Узагальнюючи наведені вище погляди, можна зробити висновок, що в цілому характер впливу ризику на формування результату від фінансових операцій виявляється в наступному [70]:

- у випадку, якщо проявляється очікувана величина ризику, економічний суб’єкт отримує менший приріст доходу від операції або навіть збиток;
- якщо за рахунок впливу заходів щодо попередження та нейтралізації

ризику фінансова операція дає очікуваний результат, то він є, як правило, більшим від результатів аналогічних операцій, реалізація яких не передбачала ризику на величину премії за ризик;

- ризик по своїй природі справляє негативний вплив і тільки ефективний супротив такому ризику (або його початкова невірна оцінка) може викликати зростання очікуваного доходу;

- вищий ризик потребує відповідно більшої «премії за ризик» – винагороди за діяльність суб'єкта в умовах ризику.

Таким чином, можна окреслити два кінцеві результати дії ризику в економічній сфері: з одного боку – ймовірність отримання збитків, з іншого – потенційна, а негарантована можливість підвищеної доходності операції. Так, на думку, Г. Марковіца та В. Шарпа, позитивна дія ризику є лише проявом бажань різних суб'єктів господарювання отримати більший прибуток у разі здійснення більш ризикових операцій [14; 15], тобто явищем скоріше абстрактним, ідеалістичним, ніж реальним.

За визначенням Л. Дж. Гітман, ризик – важливий параметр ринкової економіки, що відображає ймовірність (як об'єктивну, так і суб'єктивну) отримання збитків або чистого прибутку в ситуації з декількома альтернативами [17].

Деякі автори, зокрема В. Глущенко та А. Граділь [18; 19], в дослідженнях особливостей фінансових ризиків як окремого випадку економічних вказують на існування для них ще одного різновиду ре- зультату ситуації ризику – зміни грошового потоку при проведенні фінансових операцій внаслідок невизначеності умов таких операцій. Такий підхід не суперечить вищезазначеним положенням, оскільки саме зміни доходів та витрат грошового характеру (які переважають у фінансовій сфері) є головними факторами формування зміни грошових потоків.

Спроби універсалізації поняття ризику як економічної категорії побудовані на поєднанні окремих елементів з наведених вище підходів. Так, зокрема, за визначенням Н. Хаймурзіної, ризик – це економічна категорія, що виражається у

імовірнісному настанні при певних умовах будь-якої події, що є фактором зміни якісних характеристик системи [20]. А. Камінський у своєму дослідженні підкреслює об'єктивно- суб'єктивну природу ризику, визначаючи його як економічну категорію, що відбиває невизначеність, конфліктність, багатокритеріальність, нечіткість у фінансових відносинах та включає особливості сприйняття вказаних характеристик зацікавленими суб'єктами цих відносин [21]. Тобто даним автором ризик розуміється як наслідок дії певних факторів, виникнення ризикової ситуації. Зауважимо, що в економічній сфері більшість процесів, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, за природою є недетермінованими, а, отже, їм апріорі притаманна невизначеність та ризиковість як наслідок дії комплексу факторів:

- невизначеність дій конкурентів або партнерів;
- неоднозначність оцінок прогнозів розвитку об'єкта управління та соціально-економічного середовища;
- невизначеність цілей та критеріїв, а також необхідність врахування багатокритеріальності в процесах оцінки, управління, прийняття рішень;
- дефіцит інформації, особливо кількісних даних, необхідних для прийняття того чи іншого рішення;
- дефіцит часу для наукового обґрунтування рішень [22].

Слід зазначити, що ризики діяльності банку виникають на основі як внутрішніх (ендогенних), так і зовнішніх (екзогенних) факторів. Для створення системи управління банківськими ризиками важливим є те, що значна частина зовнішніх факторів не контролюються банком, тобто менеджери банку не можуть мати повної впевненості щодо результативності вжитих антиринкових заходів.

Зауважимо, що трактування ризику різними вченими проводиться у надзвичайно широкому діапазоні: від об'єктивізації непевності до її суб'єктивного сприйняття, що породжує певні науково-методологічні проблеми. Загалом виділяють наступні погляди науковців на природу ризику: природа ризику – суб'єктивна; природа ризику – об'єктивна; природа ризику –

суб'єктивно-об'єктивна. На наш погляд, саме останній підхід є таким, що повно визначає природу ризику та в подальшому дозволяє визначати та групувати ті фактори, що обумовлюють появу ризиків різного роду та виду. Зауважимо, що в міру зміщення акцентів у розумінні змісту та сутності ризику від об'єктивізації непевності до її суб'єктивного сприйняття зменшується можливість кількісного оцінювання ризику, що, в свою чергу, знижує практичну цінність прийнятих управлінських рішень. Отже, головне завдання банківського менеджменту – координація рішень щодо активів і пасивів, з метою отримання максимального прибутку. Поєднання контролю керівництва банку над активами і пасивами дає змогу досягти внутрішньої єдності й завдяки цьому максимізувати різницю між доходами та витратами.

Перевагою інтегрованого підходу є можливість отримання високого прибутку за прийнятного рівня ризику, а також реалізація зваженого підходу до управління ліквідністю завдяки точнішому визначенню потреби в ліквідних коштах. Такий підхід до управління вимагає застосування багатьох складних методів і прийомів та високого рівня кваліфікації банківських менеджерів, що ускладнює його впровадження у практичну діяльність українських банків.

Деякі економісти пропонують характеризувати ризик за допомогою показників теорії ймовірності та математичної статистики. В рамках цього підходу кредитний ризик розглядається як ймовірність зменшення вартості частини активів у вигляді виданих кредитів або зниження прибутковості від цієї частини активів значно нижче очікуваного рівня [21; 22].

Мета діяльності будь-якого банку завжди зводиться до отримання максимального прибутку при мінімально можливому рівні ризику [23]. Залежно від стратегічних цілей діяльності банк постійно здійснює збалансування співвідношення «ризик – дохідність» з переважанням одного з критеріїв. Специфіка банківської діяльності вимагає виокремлення фінансових стратегій. З.Бендер розглядає наступні види фінансових стратегій банку: стратегію управління пасивами та активами банку; стратегію управління власними коштами банку; стратегію управління ризиками (рис. 1.2) [72].

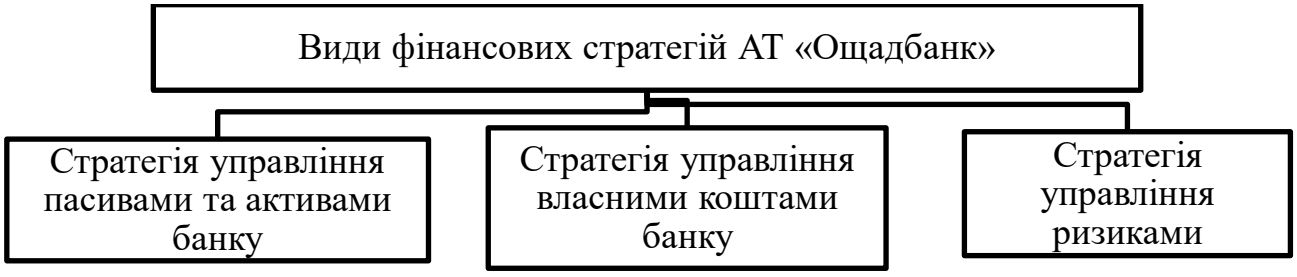


Рисунок 1.2 – Види фінансових стратегій АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено автором самостійно

При цьому банк може опинитися в одній із трьох зон: 1) зона недостатньої дохідності – банк відмовляється від надання ризикових кредитів, але при цьому не забезпечує мінімального доходу; 2) зона невиправданого ризику – банк приймає заздалегідь неприйнятний ризик, у зв'язку з чим імовірність отримання запланованих високих доходів значно знижується; 3) зона безпечного функціонування – банк забезпечує себе мінімальним необхідним доходом і приймає доцільний ризик. Завдання керівництва банку – зусиллями свого персоналу зробити все можливе, щоб уникнути тривалого перебування у перших двох зонах, яке призводить до погіршення фінансового стану банку [24].

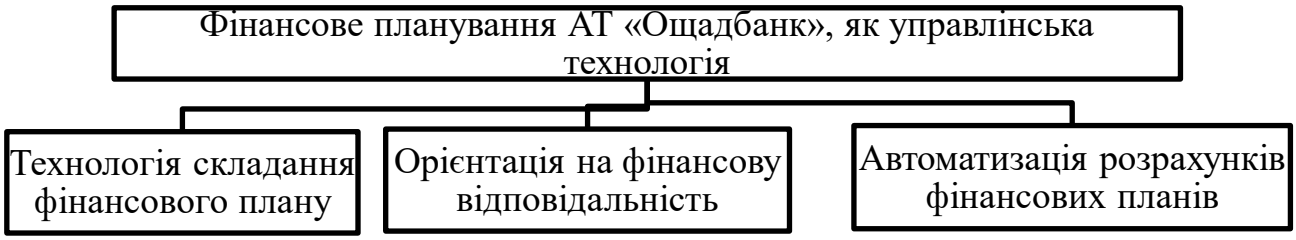


Рисунок 1.3 – Фінансове планування АТ «Ощадбанк», як управлінська технологія

Джерело: складено автором самостійно

В складних умовах невизначеності, фінансове планування, як управлінська технологія, має вміщувати в себе складові, що зазначені на рис. 1.3. Технологія складання фінансового плану для АТ «Ощадбанк» включає в себе кілька

ключових етапів, починаючи з аналізу поточного фінансового стану та визначення цілей, і закінчуючи моніторингом та коригуванням плану в процесі його виконання. Фінансове планування включає методи та інструменти внутрішньобанківського фінансового планування: види бюджетів, систему показників і нормативів, порядок консолідації фінансових планів різноманітних рівнів. Фінансове планування в банку є важливим інструментом управління, який дозволяє прогнозувати фінансові результати, оптимізувати витрати, та забезпечувати стабільність і розвиток банку. Основні етапи складання фінансового плану для АТ «Ощадбанк»:

1. Аналіз поточного фінансового стану (включає оцінку активів, пасивів, доходів, витрат та рентабельності банку за попередній період).

2. Визначення фінансових цілей (це можуть бути збільшення прибутковості, розширення клієнтської бази, зменшення витрат, залучення інвестицій тощо).

3. Прогнозування доходів і витрат (на основі аналізу ринку, конкурентного середовища та внутрішніх показників банку розробляються прогнози щодо майбутніх доходів та витрат).

4. Складання бюджету (бюджет є детальним планом доходів і витрат на певний період: місяць, квартал, рік).

5. Планування інвестицій (визначення напрямків та обсягів інвестицій, необхідних для досягнення поставлених цілей).

6. Розробка заходів з управління ризиками (Визначення потенційних ризиків та розробка планів їх мінімізації).

7. Моніторинг та контроль виконання фінансового плану (регулярний аналіз фактичних показників та їх порівняння з плановими, а також внесення необхідних коригувань).

Окрім основних етапів, важливо враховувати специфіку банківської діяльності, зокрема, регуляторні вимоги, вимоги до капіталу, ліквідності та платоспроможності. Для складання фінансового плану використовуються різні методи, зокрема розрахунково-аналітичний метод (передбачає використання

статистичних даних та економічних моделей для прогнозування фінансових показників) та оптимізаційний метод (допомагає знайти оптимальний варіант розподілу фінансових ресурсів для досягнення максимальної ефективності). Загалом, фінансове планування в АТ «Ощадбанк» є важливим інструментом управління, який дозволяє забезпечити фінансову стабільність, досягнення поставлених цілей та ефективне використання фінансових ресурсів.

Орієнтація фінансового планування на створення систем різних центрів фінансової відповідальності, процедури складання і контролю за виконанням планів, розподіл функцій і зобов’язань в апараті управління. Орієнтація фінансового планування на створення систем центрів фінансової відповідальності передбачає децентралізацію фінансового управління, де кожному підрозділу або рівню управління присвоюється свій фінансовий бюджет і відповідальність за його виконання. Це дозволяє підвищити ефективність управління та мотивацію співробітників, а також покращити контроль за використанням фінансових ресурсів. Процедури складання і контролю за виконанням планів повинні бути чіткими та прозорими, а розподіл функцій та зобов'язань в апараті управління має бути здійснений таким чином, щоб уникнути дублювання та конфліктів. Фінансове планування орієнтується на створення окремих центрів фінансової відповідальності, що передбачає розподіл фінансових ресурсів та відповідальності між різними підрозділами або рівнями управління. Перехід до центрів фінансової відповідальності означає децентралізацію фінансового управління, де кожен центр має свій бюджет та відповідальність за його виконання.

Процедури складання та контролю: чіткі та прозорі процедури складання фінансових планів, включаючи встановлення показників, термінів та відповідальних осіб, а також контроль за виконанням цих планів, є ключовими. Розподіл функцій та зобов'язань: важливим аспектом є розподіл функцій та зобов'язань в апараті управління, щоб уникнути дублювання та конфліктів, а також забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами. Підвищення ефективності та мотивації: створення центрів фінансової

відповідальності може підвищити ефективність управління та мотивацію співробітників, оскільки вони мають більшу автономію та відповідальність за свої фінансові результати. Контроль за використанням ресурсів: система центрів фінансової відповідальності дозволяє покращити контроль за використанням фінансових ресурсів та виявити можливі проблеми та неефективність. В цілому, орієнтація фінансового планування на створення центрів фінансової відповідальності є ефективним інструментом для підвищення фінансової дисципліни, прозорості та ефективності управління фінансовими ресурсами. АТ «Ощадбанк» активно рухається в напрямі автоматизації фінансових процесів — це частина їхньої стратегії до 2028 року, яка орієнтована на модернізацію, ефективність і стійкість:

1. Ефективність та швидкість (автоматизація бізнес-процесів дозволяє перетворити місячне бюджетування та багатоступеневі звірки в процес, що виконується майже миттєво).

2. Точність даних і зменшення помилок (виключення людського фактора мінімізує ризик помилок, що важливо при складанні звітності, прогнозів та аналізу).

3. Прозорість і контроль (завдяки централізованим даним банк отримує зведену інформацію в реальному часі – це сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень).

4. Економія витрат (менше паперу, менше ручної праці, менше помилок – зниження операційних витрат відчутне як у середньостроковій, так і довгостроковій перспективі).

Інструменти для автоматизації розрахунків фінансових планів АТ «Ощадбанк»:

- RPA-системи – для автоматичного збору даних (виписки, транзакції, рахунки) та підготовки проміжних звітів;

- СФП (Фінансові менеджмент-системи), як Oracle Hyperion Planning або Planful – для бюджетування, план-факт аналізу, сценарного прогнозування;

- BI-системи – для візуалізації показників, підготовки KPI-дашбордів і динамічного звітування;

- інтеграція з ERP/банківськими системами – забезпечує безшовний обмін даними між підрозділами, у тому числі міжнародні стандарти фінансової звітності та Базельські угоди.

Головною задачею діяльності банків є отримання максимальногоприбутку, що обмежується ймовірністю зазнати збитків: чим більший ризик, тим більше шансів отримати прибутки (або зазнати збитків). Можна сказати, що ризик – це вартісне вираження ймовірної події, що веде до отримання додаткових прибутків або несення незапланованих втрат. Під ризиком розуміють ситуативну характеристику (властивість) діяльності, що відбувається в умовах невизначеності і визначається ймовірними наслідками (відхиленнями від цілей). Можна приймати рішення та запроваджувати дії, направлені на зменшення ризику, але позбутися його неможливо. Ситуації, коли ризик відсутній, в економіці майже не зустрічаються. Більшість ситуацій, яким притаманний ризик, є дуже важко прогнозованими та контрольованими. Це є причиною того, що навіть ідеальні з першого погляду рішення можуть привести до збитків. Банківські ризики, як і ризики в інших видах комерційної діяльності, перш за все пов’язують з фінансовими втратами, що виникають у випадку їх реалізації. Рівень конкретного ризику банку, пов’язаний з тією чи іншою подією, постійно змінюється, що відбувається внаслідок динамічного характеру зовнішнього оточення банків, впливу зовнішнього середовища. Це змушує банк постійно уточнювати своє місце і оцінку ризику своєї діяльності на ринку, переоцінювати відносини з клієнтами і якість власних активів і пасивів, а отже, вибирати оптимальну політику у сфері управління банківськими ризиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Огляд визначень поняття «банківський ризик»

Автор, джерело	Визначення
Л. Бондаренко [25]	Можливість прийняття раціонального чи нераціонального управлінського рішення, в рамках якого можна дати вірогідну кількісну і/або якісну оцінку дії факторів і, як наслідок, отримати один з трьох економічних результатів: позитивний (прибуток),

	нульовий або негативний (збиток)
М. Гаретовский [26]	Небезпека втрат, що походить від специфіки банківських операцій, здійснюваних кредитними установами
В. Гамза [27]	Можлива (потенційна або реальна) загроза для тих або інших інтересів банку
Ю. Мішальченко, І. Кроллі [28]	Ймовірність втрати банком частини своїх коштів, недоотримання запланованих доходів або здійснення додаткових витрат в результаті проведення запланованих фінансових операцій
Г. Панова [29]	Небезпека або можливість втрат банку при настанні певних небажаних подій
В. Подчесова [30]	Відображають невизначеність, пов'язану з проявом конкурентної боротьби як між банками, так й між іншими учасниками ринку, що відбивається на сталості руху фінансових потоків та зміні обсягів фінансових ресурсів банку
С. Прасолова, С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко [31; 32]	Вартісне вираження імовірності події, що спричиняє фінансові втрати
Л. Примостка [33]	Ймовірність недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників
В. Севрук [34, с. 43]	Невизначеність результату банківської діяльності та можливі несприятливі наслідки у випадку невдачі
М. Фастовець [34]	Імовірність отримання доходів, менших від очікуваних, зниження вартості активів
К. В. Уваров [35]	Можливість того, що певні події, очікувані чи неочікувані, можуть спричинити негативний вплив на рівень капіталу або доходів банку

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35]

У контексті нагляду на основі оцінки ризиків Національний банк визначає банківський ризик за його впливом на капітал і надходження, а саме як «ймовірність того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал та/або надходження банку» [36]. Таким чином, переважна більшість дослідників визначає фінансову складову банківських ризиків та

схиляється до того, що банківські ризики – це фінансові ризики, що призводять до збитків та втрат. Підтвердженням такого висновку є й те, що при розгляді окремих банківських ризиків дослідники також підкреслюють фінансову складову (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види ризиків банківської діяльності

Група ризику	Клас ризику	Категорія ризику
Зовнішні ризики	Ризики операційного середовища	- ризики стихійних лих; - ризики країни; - політичні ризики; - нормативно-правові ризики; - економічні ризики; - ризики конкуренції
Внутрішні ризики	Ризики управління	- ризики шахрайства; - ризики неефективної організації; - ризик нездатності керівництва приймати раціональні рішення; - ризик неефективності системи стимулювання працівників
	Ризик організації банківських операцій	- технологічний ризик; - стратегічний ризик; - ризик операційних або накладних витрат (ризик неефективності); - ризик впровадження нових продуктів та технологій
	Фінансові ризики	- кредитний ризик; - процентний ризик; - ризик ліквідності; - інвестиційний ризик; - валютний ризик; - ризик неплатоспроможності

Джерело: складено автором на основі [37; 38]

Необхідно відмітити, що незалежно від різновидів та класів банківських ризиків їх дія переважно проявляється у фінансових втратах банку, які зумовлюються порушенням ритмічності та збалансованості надходження та видатків у структурі його фінансових потоків за всіма видами діяльності. Тобто,

на відміну від економічних ризиків в цілому, як основну сутнісну ознаку банківського ризику можна виділити саме специфічний характер механізму його виникнення – через зміну обсягових, просторових та часових характеристик руху грошових коштів у фінансових потоках банківської системи.

Розглядаючи ризик як об'єкт управління, слід зазначити, що опис стану такого об'єкта відбувається за допомогою процесів ідентифікації, вимірювання, аналізу та оцінки. Зміни в оцінках ризику можуть відбуватися зарахунок його нейтралізації та мінімізації наслідків (рис. 1.4).

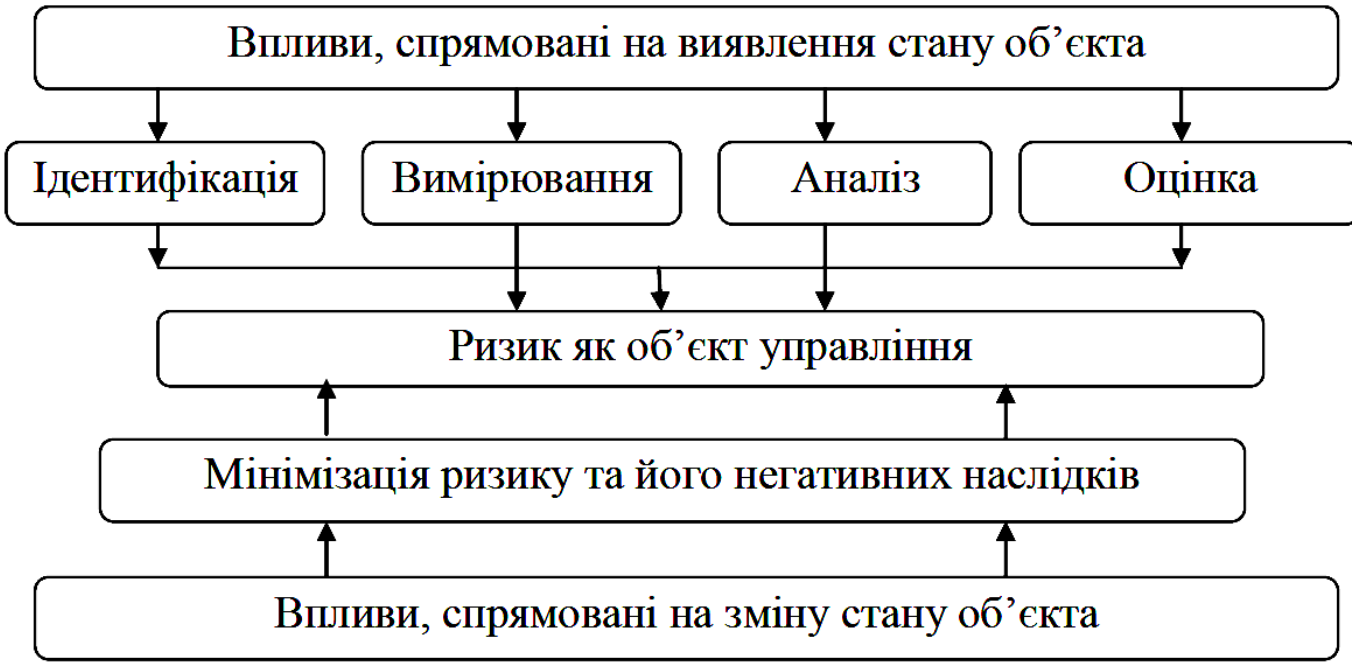


Рисунок 1.4 – Керуючі впливи на ризик як об'єкт управління [28]

Розглянемо більш детально основні види фінансових ризиків, які характерні для банків [25-35].

Кредитний ризик банку – це міра (ступінь) невизначеності щодо виникнення небажаних подій при реалізації кредитних угод, суть яких полягає в тому, що позичальник не зможе виконати взятих на себе за угодою зобов'язань [25, 26].

Депозитний ризик банку – це міра (ступінь) невизначеності щодо

можливості переведення розрахункового або поточного рахунку до іншого банку чи дострокового вилучення вкладу [27].

Валютний ризик банку – це понесення банком втрат через коливання валютних курсів і цін на банківські метали. Наприклад, К. Уваров розглядає валютний ризик як ймовірність отримання грошових збитків або зменшення вартості активів та капіталу банку внаслідок несприятливих змін валютних курсів [28].

Відсотковий ризик банку – це міра (ступінь) невизначеності щодо можливості понесення банком втрат через несприятливі зміни відсоткових ставок. Зокрема, Т. Блудова та П. Гармидаров доводять, що це ризик фінансування за незбалансованої зміни відсоткових ставок за наданими кредитами та позиками, ризик зниження доходу банку внаслідок негативного впливу непередбаченої зміни відсоткових ставок [29].

Інвестиційний ризик банку – це міра (ступінь) невизначеності щодо можливості знецінення цінних паперів, придбаних банком, ймовірність не досягти запланованого рівня окупності нових банківських продуктів, послуг, операцій, технологій, а також при реальному інвестуванні капіталу. Н. Дорошенко визначає інвестиційний ризик банку як ймовірність втрати банком частини коштів, недоодержання доходу, невиправдані витрати і/або недосягнення соціального ефекту в результаті здійснення банком інвестиційних операцій [30].

Ризик ліквідності – це міра (ступінь) невизначеності щодо спроможності банку забезпечити своєчасне виконання грошових зобов’язань перед клієнтами. У процесі вивчення ризику ліквідності О. Пернарівський визначає його як наявну чи потенційну втрату дохо- дів або зменшення ринкової вартості банку через неможливість вчасно задовольнити потребу в коштах для виконання банком своїх зобов’язань [31].

Ризик неплатоспроможності (банкрутства) – це міра (ступінь) невизначеності стосовно того, що банк виявиться неспроможним відповідати за своїми зобов’язаннями [32-35].

Процес ідентифікації ризику полягає у виявленні та описі його елементів, тобто у визначенні основних параметрів ризикової ситуації (що, де,коли, як и чому може призвести до відхилення від цілей). Вимірювання передбачає кількісне визначення параметрів ризику. Як правило, воно пов'язано із визначенням імовірності ризику та його наслідків. Під аналізом ризику розуміють процес виявлення можливих альтернатив рішення конкретної проблеми та визначення наявності ризику в наявних альтернативах, а також потенційних наслідків, які можуть виникнути в результаті реалізації кожної альтернативи. Оскільки ризик як об'єкт оцінки вимагає визначення відповідності його рівня певним критеріям, то оцінка ризику означає співставлення варіантів рішень (дій) за визначеними оцінними критеріями. На рівень ризику можуть впливати такі фактори (рис. 1.5):

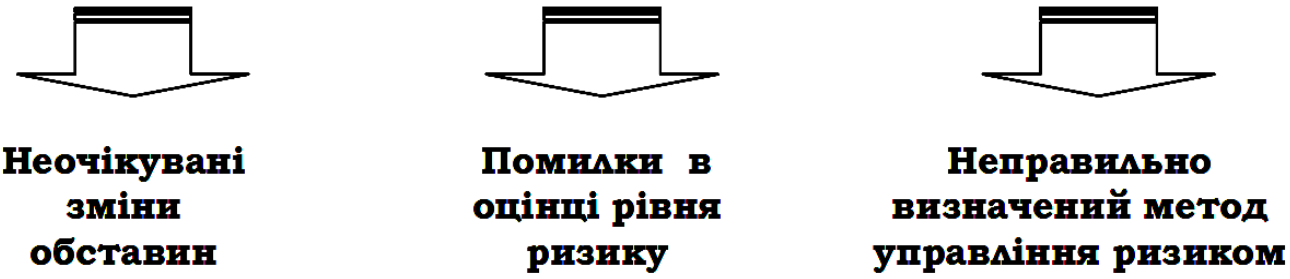


Рисунок 1.5 – Фактори, що впливають на рівень ризику [20]

Під управлінням ризиком розуміють систему заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку і мінімізацію наслідків виникнення ризику, які забезпечують оптимальне співвідношення між рівнями дохідності і ризику за операціями банку. Управління ризиком проводиться у певній послідовності, яка показана на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Послідовність дій при управлінні ризиком [56]

Начальним етапом збору необхідної інформації є проведення поточного аналізу ризиків. Наступним кроком буде проведення динамічного аналізу результатом якого буде побудова прогнозного балансу на майбутні періоди. По завершенні цього етапу проводиться розробка сценаріїв із застосуванням різноманітних методів управління для оптимізації рівня ризику.

Отже, економічна сутність банківського менеджменту полягає в управлінні фінансовими ресурсами банку з метою отримання прибутку та забезпечення стабільності його діяльності, мінімізуючи ризики. Це управління охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль за діяльністю банку, щоб досягти поставлених цілей, таких як максимізація прибутку та мінімізація ризиків. Економічна сутність банківського менеджменту розкривається через наступні чинники:

1. Управління активами та пасивами. Банківський менеджмент займається оптимізацією структури активів і пасивів банку для забезпечення ліквідності та прибутковості. Це включає в себе управління кредитами, депозитами, інвестиціями та іншими фінансовими інструментами.

2. Управління ризиками. Банки працюють з різними видами ризиків

(кредитний, ринковий, операційний, ліквідності). Банківський менеджмент має розробляти та впроваджувати стратегії для мінімізації ризиків, що можуть вплинути на фінансову стабільність банку.

3. Управління прибутковістю. Банківський менеджмент спрямований на збільшення прибутковості банку шляхом ефективного використання ресурсів та розробки привабливих фінансових продуктів і послуг.

4. Стратегічне планування та розвиток. Банківський менеджмент розробляє довгострокові стратегії розвитку банку, визначає цілі та завдання, а також планує шляхи їх досягнення.

5. Організація та контроль. Банківський менеджмент включає в себе організацію роботи банку, розподіл обов'язків, координацію діяльності підрозділів та контроль за виконанням поставлених завдань.

В цілому, банківський менеджмент – це комплексний процес управління фінансовими ресурсами та ризиками банку для досягнення його економічних цілей, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

1.2 Механізм управління банківським менеджментом

Підвищення якості та ефективності управління банківським менеджментом на будь-якій стадії економічного циклу вимагає формування певного набору дієвих інституціональних та методичних (в тому числі програмних, автоматизованих) компонентів, інтеграційна взаємодія яких дасть змогу отримувати управлінську інформацію належної якості, необхідну для прийняття адекватних рішень, пов’язаних з ризиком. Банківська діяльність – залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.

В сучасних умовах, ефективна робота банку неможлива без розробки стратегії його діяльності, застосування найбільш раціональних систем

управління в умовах підвищеного ризику й обмеження його діяльності з урахуванням специфіки фінансового ринку та законодавства, що постійно змінюється. Під управлінням банківським менеджментом доцільно розуміти комплекс взаємозв'язаних і взаємозалежних принципів та методів свідомого цілеспрямованого впливу на фактори його формування з метою недопущення ймовірнісного відхилення обсягових, просторових та часових параметрів фінансових потоків при здійсненні процесу кредитування від передбачених договірними умовами. Основними критеріями оцінки рівня банківського менеджменту є економічні категорії – прибуток і ризик (збільшення прибутковості та зниження ризику).

Необхідно відмітити, що ефективне використання банківських ресурсів, яке спрямоване на досягнення цілей, досягається завдяки банківському менеджменту, який є, за сучасних умов, найбільш динамічною сферою економіки. Умова невизначеності, технологічна революція, постійна інфляція, посилення конкурентної боротьби та процеси регулювання банківської діяльності, зумовили, на фоні високого ризику, формування більш агресивних стратегій у банківському менеджменті. Таким чином, банківський менеджмент характеризує ефективні та надійні системи управління процесам та відносинами, що характеризують банківську діяльність.

Все це зумовлює потребу в розробці механізму управління банками з урахуванням викликів кризового та посткризового стану світової економіки. Такі дії мають базуватися на загальних та специфічних принципах, основними з яких є: наукова обґрунтованість, комплексний підхід, системність, безперервність, забезпечення надійності та стійкості банку, оптимізація співвідношення доходності та ризикованості кредитних операцій банку, максимальне врахування всіх чинників на формування кредитного ризику (як мікроекономічної, так і макроекономічної природи). Таким чином, банківський менеджмент – це система банківського управління, в умовах безперервного руху коштів кредитної установи. В широкому сенсі управління банківською діяльністю, це управління відносинами, пов'язаних з

регулюванням, аналізом, стратегічним і тактичним плануванням, контролем діяльності банку, фінансовим управлінням та маркетинговою діяльністю, а також управлінням персоналом (рис. 1.7).

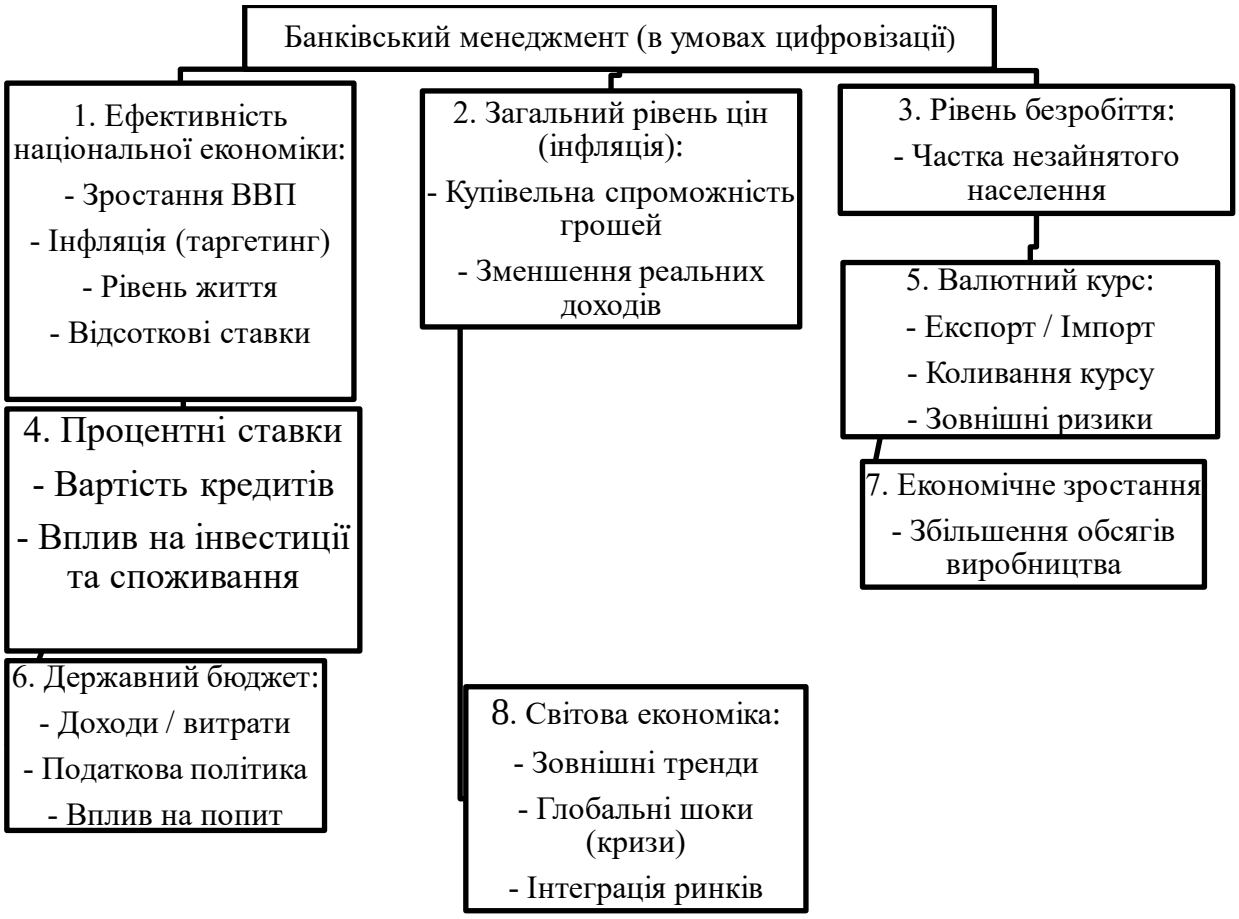


Рисунок 1.7 – Вплив макроекономічних чинників на банківський менеджмент

Джерело: розроблено автором самостійно

На сучасному етапі розвитку банківського менеджменту, в умовах цифровізації, можна виокремити вплив наступних макроекономічних чинників: ефективність національної економіки (темп зростання ВВП, таргетування інфляції, рівень життя населення, зміна відсоткової ставки, рівень життя населення тощо), особливо у банківській системі (пруденційне регулювання, рівень конкуренції, система страхування вкладів, вартість залучених ресурсів); загальний рівень цін (інфляція), де зростання цін на товари та послуги призводить до купівельної спроможності грошей; рівень безробіття (відсоток

населення, яке шукає роботу, але не може її знайти); процентні ставки (вартість запозичень, що впливає на інвестиції та споживання); валютний курс (відносна вартість однієї валюти до іншої, що впливає на експорт та імпорт); державний бюджет (сукупність доходів і витрат держави, що впливає на сукупний попит та пропозицію); економічне зростання ВВП (збільшення обсягу виробництва товарів і послуг в країні); світова економіка (вплив глобальних економічних тенденцій на національну економіку). Структурна блок-схема, яка відображає макроекономічні чинники впливу на банківський менеджмент в умовах цифровізації показана на рис. 1.7.

Метою формування механізму банківського менеджменту, що визначає загальне коло завдань, є обґрунтування найбільш ефективних методів, інструментів та важелів здійснення функцій аналізу, планування, регулювання та контролю у процесі управління кредитними ризиками банку. Ефективна реалізація даних функцій сприятиме отриманню оптимального рівня доходності від діяльності банку при мінімальному ризику. На рис. 1.8 показано види банківського менеджменту.



Рисунок 1.8 – Види банківського менеджменту

Джерело: розроблено автором самостійно

Методичну основу управління банківським менеджментом становлять класичні положення теорії управління елементами розроблення фінансово-економічного плану кредитної установи, що передбачають послідовну та взаємозв'язану реалізацію управлінських функцій, які з урахуванням специфіки банківських ризиків, як об'єктів управління можна окреслити так: формування необхідного інформаційно-нормативного та інституційно-організаційного забезпечення робочого процесу; облік та аналіз інформації щодо виникнення кризових явищ під час здійснення банківських операцій; прогнозування можливості виникнення окремих різновидів банківських ризиків в умовах цифровізації; планування дій щодо попередження виникнення кризових явищ під час здійснення банківських операцій; контроль і регулювання, що передбачає здійснення заходів з мінімізації впливу кризових явищ на стан банку; оцінка ефективності. Елементи розроблення фінансово-економічного плану кредитної установи, які лежать в основі фінансового менеджменту, показані на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 – Елементи розроблення фінансово-економічного плану кредитної установи

Джерело: розроблено автором самостійно

Досить поширеною у наукових колах є думка про винятково важливу роль організаційної функції в управлінні банківськими ризиками, оскільки саме ефективна організація управління ними забезпечує належну узгодженість управлінських рішень у межах єдиної технології процесу управління. Так, для реалізації цілеспрямованого та ефективного управління ризиками необхідні значні організаційні зусилля [58].

Важливість належної організації процесу управління кредитним ризиком також підтверджується його законодавчо-нормативним регламентуванням. Так, Законом України «Про банки і банківську діяльність» [40] передбачено обов'язкове створення комітету з питань управління активами та пасивами, який щомісячно приймає рішення щодо політики процентної маржі на основі зіставлення собівартості пасивів та прибутковості активів, відповідності строковості активів та пасивів, а також надає відповідним підрозділам банку рекомендації щодо усунення розбіжностей у часі, що виникають. З метою підвищення конкурентоспроможності на ринку банківської сфери велике значення має стратегічний менеджмент, який дозволяє визначити стратегію банку, його діяльність, пріоритетні цілі, задачі та шляхи їх досягнення, завдяки чому і відрізняє банк від конкурентів та слугує орієнтиром для прийняття першочергових рішень, які стосуються майбутніх станів ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банків на всіх рівнях його діяльності.

Таким чином, стратегічний менеджмент ключовим фундаментом для всієї системи банківського менеджменту, управлінським процесом підтримки відповідності між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах невизначеності і постійної зміни ринку і правил державного регулювання. Крім формування впорядкованої організаційної структури – розподілу функцій і формування зв'язків між підрозділами банку, важливими є також управлінські рішення щодо організації та кадрового забезпечення процедур управління ризиками, зокрема визначення кола посадових обов'язків і технології

здійснення операцій працівниками банку, а також ступінь їх відповідальності. Організаційна функція управління кредитними ризиками передбачає також формування необхідного інформаційно-нормативного забезпечення кредитного процесу: відповідної управлінської звітності, принципів обліку і документування всіх процедур, положень та регламентів, нормативів ризиків, прийнятої методології і відповідних методик аналізу та оцінки ризику тощо [50].

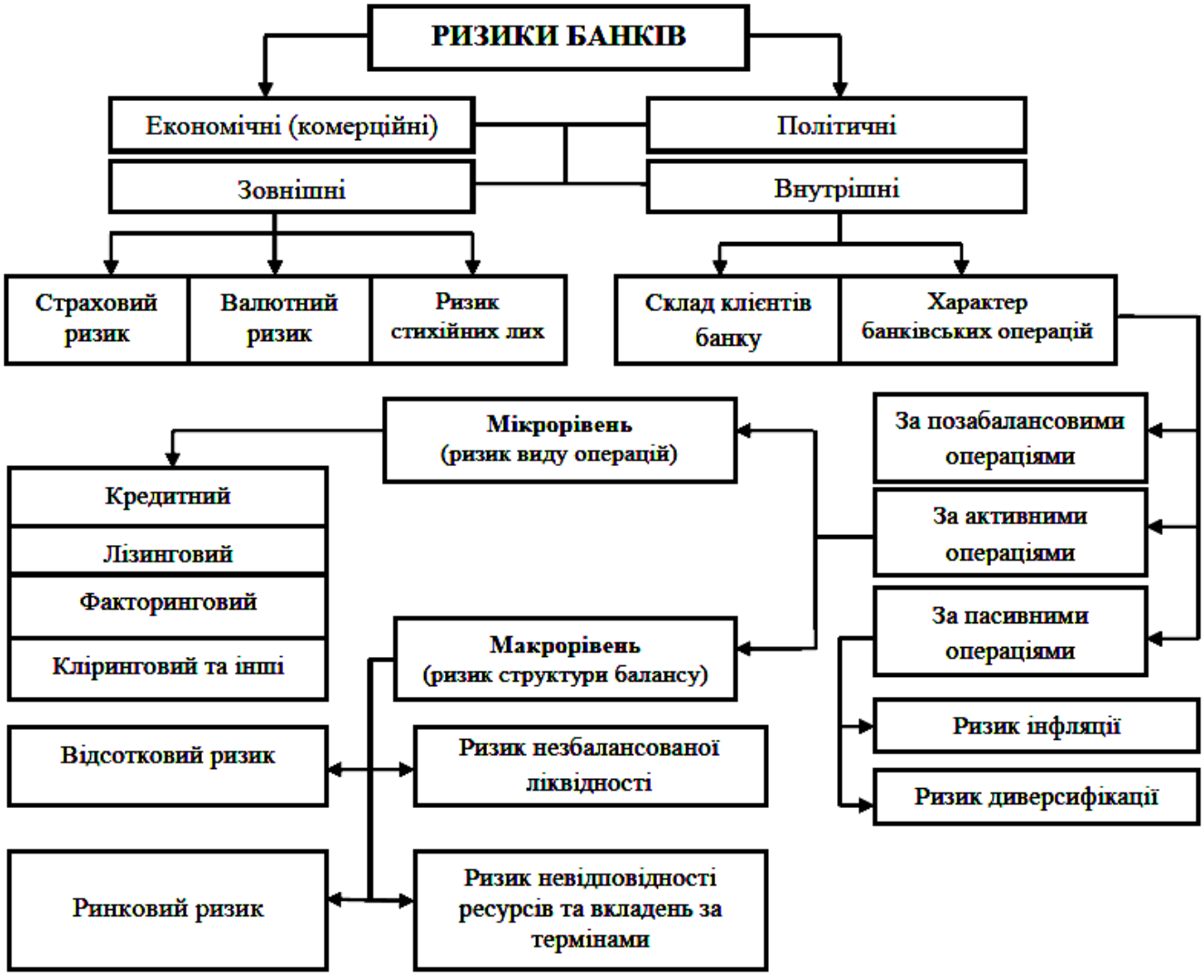


Рисунок 1.10 – Ризики, які виникають при функціонуванні банку [27]

Удосконалити банківський менеджмент в умовах цифровізації можна за допомогою стратегічного банківського менеджменту, метою якого є розробка, впровадження та розвиток нових більш прогресивних напрямів банківської діяльності і банківських продуктів, які здатні забезпечити збільшення частки

ринку, прибутку, і, відповідно, збільшення ринкової вартості самого банку. Тобто, стратегічний менеджмент характеризує діяльність, яка спрямована на створення і реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності комерційного банку. Менеджмент персоналу характеризує управління трудовими ресурсами на основі банківської кадрової політики, метою якої є підвищення кваліфікації персоналу, ефективності праці, адаптація до нових (цифрових) технологій. Діяльність банківської установи націлена на отримання максимального прибутку і здійснення безпеки залучених коштів від вкладників. Банківський менеджмент складається з планування, аналізу, контролю та регулювання. Планування в банківському менеджменті передбачає визначення цілей діяльності, масштабів, та результатів діяльності комерційного банку у співвідношенні з його витратами та джерелами. У результаті проведеного дослідження було визначено основні групи ризиків у системі банківського менеджменту (рис. 1.10).

Ідентифікація ризику передбачає реалізацію майже всіх функцій управління, оскільки цей процес спрямований на визначення ступеня відповідності параметрів ризикової позиції запланованим характеристикам. На цій основі формується якісна оцінка (рейтинг) банківського ризику з метою окреслення кола управлінських методів та заходів, серед яких доцільно здійснювати вибір з метою ефективного управління. Відповідно, ідентифікація ризику логічно пов’язана з виконанням функцій аналізу, планування та контролю, оскільки саме це дає змогу прогнозувати результати управління для всіх можливих комбінацій факторів виникнення ризикової ситуації, порівняти варіанти розроблених управлінських рішень й обрати оптимальні з них за певними критеріями.

Побудова та вдосконалення ефективної системи банківського менеджменту потребує проведення аналізу банківської діяльності та її ретроспективну оцінку за системою показників: достатність капіталу, надійність та ліквідність, якість управління пасивами та активами, цінову політику банку та її компоненти, факторний аналіз доходів та витрат, кредитну

і відсоткову політику, фінансову стійкість, структуру фондового портфеля банку, ризики та хеджування, а також порівняльний аналіз із очікуваними банківськими результатами у порівнянні з конкурентами.

Основні елементи механізму управління банківським менеджментом наступні:

1. Цілі управління. Визначення конкретних цілей, які банк прагне досягти, таких як прибутковість, стабільність, зростання, задоволеність клієнтів тощо.

2. Функції управління. Планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання діяльності банку.

3. Принципи управління. Певна система правил, які визначають поведінку керівників та співробітників банку. До них належать принципи законності, професіоналізму, відповідальності, прозорості, справедливості та інші.

4. Методи управління. Сукупність способів, за допомогою яких керівництво банку впливає на поведінку працівників та роботу банку в цілому. Наприклад, методи стратегічного управління, операційного управління, фінансового управління, управління ризиками, управління персоналом.

5. Інструменти управління. Конкретні засоби, які використовуються для впровадження методів управління. Це можуть бути системи звітності, показники ефективності, бізнес-процеси, програмне забезпечення та інші.

6. Структура управління. Організаційна структура банку, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та ієрархію управління. Зазвичай, вищим органом управління є загальні збори учасників банку, а виконавчим – правління.

7. Система контролю. Сукупність заходів, які забезпечують відповідність діяльності банку встановленим стандартам, правилам та вимогам.

8. Система оцінки. Процес вимірювання та оцінки ефективності роботи банку та його підрозділів.

9. Взаємодія підрозділів. Координація роботи різних підрозділів банку для досягнення спільних цілей.

Таким чином, механізм управління банківським менеджментом – це

сукупність цілей, функцій, принципів, методів та інструментів, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування банку та досягнення його стратегічних цілей. Він включає в себе структуру управління, процеси прийняття рішень, систему контролю та оцінки, а також взаємодію різних підрозділів банку. Ефективний механізм управління банком є критично важливим для забезпечення його стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

1.3 Особливості управління банківським менеджментом

Метою управління банківським ризиком, з одного боку, є забезпечення мінімальної кількості, а з іншого – забезпечення прибутковості та ефективності кредитної операції. Виокремлюють такі види контролю банківської діяльності: зовнішній контроль та внутрішній контроль. Зовнішній контроль банківської діяльності проводиться зовнішніми аудиторами та НБУ. Внутрішній контроль діяльності банку здійснюється самим банком, і, є складовою банківського менеджменту. В середині самого банку, внутрішній та зовнішній контроль можуть взаємодіяти між собою на рівні здійснення перевірки за дотриманням банківського законодавства та нормативних актів, встановлених НБУ при дотриманні банківських правил та інструкцій. Зниження надмірного банківського регулювання сприятиме для банків додаткові можливості з кредитування економіки, сприятиме виведенню економіки зі стану стагнації, а банкам стати каталізаторами економічного зростання.

Першочерговими процесами управління кредитною установою є визначення та постановка цілей банківської діяльності та здійснення: аналізу діяльності комерційного банку, пов’язаного з його управлінням; прогнозування показників діяльності комерційного банку; планування розвитку комерційного банку; організації, а також регулювання діяльності підрозділів банку; моніторингу, контролю та обліку діяльності комерційного

банку.

Можна виділити наступні функції банківського менеджменту:

- здійснення у банківській діяльності технологічного циклу;
- визначення стратегії банківського розвитку;
- визначення цілей банківської діяльності.

Банківський менеджмент комерційного банку повинен відповідати загальним концепціям розвитку банківського сектора, де побудована система банківського менеджменту. При системному управління персоналом, має бути вибрано напрям побудови ефективної моделі управління персоналом. Банківський маркетинг має бути направлене на побудову ефективної політики, спрямованої на задоволення потреб клієнтів і запровадженні нових банківських продуктів. Управління активами і пасивами банку треба направити на формування та подальше регулювання, стабілізацію та нарощування ринкової вартості банку. Управління ліквідністю банку треба спрямувати на побудову ефективного механізму управління ліквідністю банку. Управління дохідністю і прибутковістю банку треба направити на побудову ефективної політики управління доходами і витратами комерційного банку. Управління власним капіталом банку треба направити на побудову ефективної політики нормування капіталу банку визначення рівня його достатності. Управління кредитним портфелем банку слід спрямувати на побудову ефективної системи управління якістю кредитного портфелю. Управління банківськими ризиками (валютним, відсотковим) слід направити на побудову ефективної системи ризик-менеджменту комерційного банку.

Банківська діяльність в Україні, як і в багатьох інших країнах, підпорядкована суворому регулюванню з боку Національного банку України (НБУ) та інших наглядових органів. Це означає, що банки зобов'язані дотримуватися численних законодавчих обмежень та вимог щодо капіталу, ліквідності, звітності та інших аспектів своєї діяльності. Менеджмент банків повинен ретельно стежити за виконанням цих вимог, оскільки їх порушення може призвести до серйозних наслідків, включаючи штрафи, обмеження на

діяльність та навіть відкликання ліцензії.

Далі зазначені основні аспекти регулювання банківської діяльності в Україні.

Нагляд та регулювання. Національний банк України здійснює нагляд за діяльністю комерційних банків, встановлює економічні нормативи, видає ліцензії та контролює їх дотримання.

Вимоги до капіталу. Банки повинні підтримувати певний рівень регулятивного капіталу, який складається з основного (1-го рівня) та додаткового (2-го рівня) капіталу, щоб мати достатньо коштів для покриття можливих збитків.

Вимоги до ліквідності. Банки повинні управляти своєю ліквідністю, тобто мати достатньо грошових коштів для виконання своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами. НБУ встановлює нормативи ліквідності (Н4, Н5, Н6) для контролю за цим процесом.

Звітність. Банки зобов'язані регулярно подавати до НБУ фінансову звітність та іншу інформацію, що дозволяє оцінити їх фінансовий стан та ризики.

Захист прав вкладників та кредиторів. Регулювання банківської діяльності спрямоване на захист прав та інтересів вкладників, кредиторів та інших клієнтів банків.

Запобігання фінансовим кризам. Регулювання банківської діяльності також сприяє стабільності банківської системи в цілому та запобіганню фінансовим кризам.

Важливість дотримання вимог регулювання. Недотримання регуляторних вимог може призвести до серйозних наслідків для банків, включаючи фінансові санкції, накладання штрафів та інших фінансових стягнень, обмеження на діяльність. Введення обмежень на проведення певних операцій або надання певних послуг.

Відкликання ліцензії. Втрата права на здійснення банківської діяльності. Таким чином, банківський менеджмент повинен не лише враховувати

численні законодавчі обмеження та вимоги, але й активно працювати над їх виконанням, щоб забезпечити стабільну та надійну роботу банку та уникнути негативних наслідків для себе та своїх клієнтів.

Аналіз загального розміру банківських ризиків. Діяльність банку з управління рівнем ризику називається політикою ризику. Політика ризику – це сукупність різних заходів, які мають на меті зменшити небезпеку помилкового прийняття рішень уже на момент його прийняття, а також скорочення можливих негативних наслідків цих рішень на інших етапах діяльності банку.

На практиці банки дотримуються трьох основних видів політики ризику.

Політика уникнення ризику. На практиці це означає відмову від прийняття нового клієнта чи збереження старого, продаж чи купівлю певного виду цінних паперів, проведення чи уникнення реалізації певних проектів. Ця політика є найпростішою і радикальною, проте не завжди перспективною для банку. Уникаючи ризиків, керівництво вимушене відмовлятися від отримання високого потенційного прибутку.

Зменшення ступеня ризику. Для здійснення даної політики використовують операції з передання, диверсифікації чи локалізації ризику.

Політика прийняття ризику означає бажання і можливість покрити ризик за рахунок власних коштів. Проведення даної політики свідчить про достатньо стабільний фінансовий стан банку, високий рівень ризик-менеджменту. Бажання розширювати діяльність.

Для визначення загального розміру банківських ризиків необхідно всі внутрішні ризики скоригувати на зовнішні. Для цього використовується формула розрахунку загальних ризиків комерційного банку (1.1):

$$Н = \frac{P_1+P_2+\ldots+P_i+\ldots+P_n}{К} \cdot Е \qquad (1.1)$$

де Н – ступінь допустимих загальних ризиків банку;

P_i – ризики банку за і-ми операціями, або зважені за ступенем ризику активи банку (i = 1, 2, …, n);

Е – ризики країни;

К – капітал банку.

Ураховуючи загальноприйняті підходи, в основу оцінювання ризиків покладено такі критерії:

Р – від 0 до 5 – низький рівень ризиків;

Р – від 5,1 до 10 – середній рівень ризиків;

Р – від 10 і вище – критичний рівень ризиків.

Показник загальних ризиків банку відображає максимально допустимий ступінь ризику банку за певний період, після якого можливі відповідні наслідки. Так, наприклад, якщо в конкретного комерційного банку Н = 2, то банк деякий час може не контролювати своїх ризиків, а звернути увагу на більш доцільну побудову відносин з клієнтурою, а також на більш поглиблений розрахунок ризиків при кредитуванні окремих позичальників. Якщо банк має Н = 10, то у найближчий час цей банк зазнає фінансового краху.

Для точнішого розрахунку загальних ризиків банку необхідно визначити коригуючий коефіцієнт для оцінювання ризику кредитування позичальників комерційними банками в будь-якій країні (Е – коефіцієнт ризику країни). Розраховується він за такою формулою (1.2):

$$E = \frac{EF}{(E_1+E_2+\ldots+E_i+\ldots+E_n)^2} \qquad (1.2)$$

де EF — максимально можлива сума впливу всіх врахованих факторів (10 n);

E_i — ступінь впливу кожного фактора (i = 1, 2, …, n).

На базі розрахунку загальних ризиків банку є можливість розрахувати коефіцієнт ризику за кожним позичальником банку (Kn). Зазначений коефіцієнт можна розрахувати за такою формулою (1.3):

$$K_n = K_p \cdot \frac{R_1+R_2+\ldots+R_i+\ldots+R_n}{K_E} \cdot E \qquad (1.3)$$

де $К_р$ — коригуючий коефіцієнт ризику, який враховує кредитоспроможність клієнта, ступінь ризикової самостійності позичальника, наявність ділової активності, забезпеченість трудовими ресурсами, рівень прострочених позичок за минулий рік, достатність капіталу та ін.;

Ri — розмір ризиків, пов'язаних з конкретною операцією (i = 1, 2, …, n);

$К_р$ — прибуткові вкладення за позичальником;

Е — коригуючий коефіцієнт, який враховує дію зовнішніх факторів (ризик країни) для покриття конкретного клієнта банку. Розраховується цей коефіцієнт за формулою розрахунку коефіцієнта ризику країни.

Зазначений показник у загальноприйнятій практиці вважається більш досконалим, ніж установлений економічний норматив ризику на одного позичальника. Це пов'язано з тим, що норми та нормативи мають тимчасовий характер, тому що не враховують:

1) сукупності зовнішніх факторів, які впливають на діяльність конкретного клієнта;

2) тенденцій розвитку внутрішніх ризиків комерційної діяльності позичальників банку.

Отже, банківський менеджмент – це система управління банком, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю з метою ефективного функціонування фінансової установи:

1. Основні особливості (регуляторне середовище). Банківська діяльність жорстко регулюється центральними банками та іншими наглядовими органами. Менеджмент має враховувати численні законодавчі обмеження та вимоги щодо капіталу, ліквідності, звітності тощо.

2. Фінансовий ризик. Управління ризиками (кредитними, валютними, процентними, ліквідності) – одна з ключових функцій. Необхідно забезпечити баланс між прибутковістю та безпекою операцій.

3. Довіра клієнтів. Банківський бізнес будується на довірі. Тому важливо підтримувати репутацію, забезпечувати якісне обслуговування, конфіденційність і безпеку даних.

4. Технологічна складова. Впровадження сучасних ІТ-рішень, цифрових сервісів, онлайн-банкінгу потребує адаптивного менеджменту і постійного вдосконалення.

5. Управління персоналом. Фахівці банківської сфери повинні бути висококваліфікованими. Управління кадрами – стратегічне завдання для підтримки конкурентоспроможності.

6. Маркетингова стратегія. Необхідно розробляти ефективні стратегії просування банківських продуктів, враховуючи сегментацію клієнтів, ринкову конкуренцію та попит.

7. Антикризове управління. Банки повинні бути готовими до непередбачуваних економічних змін. Менеджмент має передбачати сценарії криз і розробляти плани дій.

Ці особливості вимагають високого рівня компетентності керівників банків, стратегічного мислення та адаптації до динамічного середовища.

Висновки до розділу 1

1. Банківський менеджмент – це комплексний процес управління фінансовими ресурсами та ризиками банку для досягнення його економічних цілей, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

2. Механізм управління банківським менеджментом – це сукупність цілей, функцій, принципів, методів та інструментів, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування банку та досягнення його стратегічних цілей. Він включає в себе структуру управління, процеси прийняття рішень, систему контролю та оцінки, а також взаємодію різних підрозділів банку. Ефективний механізм управління банком є критично важливим для забезпечення його стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

3. Система управління банком, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю з метою ефективного функціонування

фінансової установи: основні особливості, фінансовий ризик, довіра клієнтів, технологічна складова, управління персоналом, маркетингова стратегія, антикризове управління.

2 SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1 SWOT-аналіз функціонування АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації

В умовах сучасної конкуренції важливо чітко визначити позиції АТ «Ощадбанк» на фінансовому ринку шляхом проведення SWOT-аналізу. Фінансово-економічний аналіз основних фінансових показників АТ «Ощадбанк» здійснюється для виявлення слабких та сильних сторін діяльності. Таке дослідження дає змогу простежити ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на його ринкові можливості, що потенційно відкриваються перед банком. Отже, корисним є заповнення матриці SWOT і на основних конкурентів. Якщо сильні сторони банку потрапляють на вразливі місця, конкурентів, то тим самим визначається напрям, за яким йому доцільно розширювати свою частку ринку. Якщо таких напрямів не виявиться, то в планах слід передбачити створення банківської конкурентної переваги. Середовище діяльності банку є всією сукупністю відносин і факторів впливу, що складаються у банку під час його економічних відносин з іншими економічними суб'єктами і зовнішнім оточенням, а також справляють певний вплив на його фінансову політику.

При аналізі можливостей та загроз банку виділяють такі фактори: фактори макрооточення та фактори мезооточення [56]. Макросередовище формують фактори, що складають зовнішнє оточення АТ «Ощадбанк». До них належать політичні, економічні, науково-технічні, демографічні, природні, фактори соціально-культурного устрою. З усієї сукупності факторів макросередовища найбільш відчутний вплив на діяльність українських банків справляють політичні й економічні фактори. До числа політичних факторів слід віднести тип грошово-кредитної політики, що здійснюється державою, систему банківського законодавства та загальний розвиток політичної ситуації в суспільстві у напряму стабілізації чи

навпаки. Визначальними економічними чинниками можна вважати динаміку загального обсягу та структури валового внутрішнього продукту, національного доходу, стан державного бюджету, платіжного балансу, стан і структуру доходів та видатків населення, рівень заощаджень, динаміку золотовалютних резервів, інвестиційну привабливість економіки, стан і структуру внутрішньої та зовнішньої заборгованості, динаміку валютного курсу тощо. Вивчення та аналіз демографічних факторів буде має суттєве значення для банків, які активно працюють на ринку обслуговування фізичних осіб, зокрема АТ «Ощадбанк». Врахування факторів науково-технічного характеру дає можливість з однієї сторони постійно вдосконалювати рівень технічного оснащення банку та банківських технологій, а з іншої сторони виявляти найбільш перспективні галузі виробництва й орієнтувати на них свою діяльність. Вплив природних факторів макросередовища може бути достатньо відчутним для тих банків, значна частка активів яких пов’язана із галузями і виробництвами, результати діяльності яких в значній мірі визначаються природно-кліматичними умовами (аграрний сектор, переробна промисловість, добувна промисловість тощо). Рівень впливу факторів соціально-культурного устрою в силу специфіки банківського бізнесу є незначним. На першому етапі SWOT-аналізу було сформовано перелік чинників зовнішнього середовища (макро- та мезооточення) АТ «Ощадбанк», проведено їх оцінювання та розподіл на дві групи: можливості і загрози. Аналіз макрооточення має визначити рівень впливу на банк таких компонент середовища: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико- правової та соціально-культурної. Основні чинники цих компонент подані у табл. 2.1. Аналіз різних компонент макрооточення проведено не автономно, а системно, з відстеженням як власних змін конкретної компоненти, так і її впливу на інші. Аналіз мезооточення банку ґрунтується на результатах дослідження таких ринкових сил: відносини з клієнтами; відносини з конкурентами; відносини з посередниками;

відносини з контактними аудиторіями. Аналіз відносин із клієнтами передбачає оцінювання: рівня розвитку, характер і культура відносин банку з наявними та потенційними клієнтами, асортимент послуг і гнучкість цінової політики. Ці обставини визначають важливість відносин з клієнтами при аналізі маркетингового середовища.

Таблиця 2.1 – Основні чинники макрооточення АТ «Ощадбанк», які впливають на його діяльність в умовах цифровізації

Чинники	Характеристики
Політико-правові	Державне регулювання. Активна участь держави у регуляції банківського сектору, зокрема через НБУ, суттєво впливає на стратегічні рішення банку. Антикорупційні та комплаєнс-програми. Впровадження нових стандартів прозорості та боротьби з відмиванням коштів вимагає цифрових рішень для моніторингу транзакцій. Цифрове законодавство. Закон України «Про платіжні послуги», впровадження електронної ідентифікації (BankID, Дія), а також кібербезпекові вимоги.
Економічні	Макроекономічна нестабільність. Військові дії, інфляція, валютні коливання – фактори, що підштовхують до автоматизації та оптимізації витрат. Розвиток cashless-економіки. Зростання популярності безготівкових розрахунків вимагає від банку модернізації платіжних систем.
Соціально-культурні	Зміна поведінки клієнтів. Молодь і підприємці дедалі частіше користуються мобільним банкінгом, онлайн-консультаціями і фінтех-сервісами. Потреба у фінансовій грамотності. В умовах цифровізації банк стає також джерелом навчального контенту для клієнтів.
Технологічні	Фінтех-конкуренція. Нові гравці на ринку (монобанки, мобільні платіжні системи) створюють тиск на традиційні банки. Автоматизація процесів. Впровадження чат-ботів, штучного інтелекту, хмарних сервісів для підвищення ефективності. Кібербезпека. В умовах війни і цифровізації-критичний пріоритет.

Екологічні	Зменшення паперового документообігу. Диджиталізація операцій зменшує екологічне навантаження. ESG-стандарти. Очікування суспільства щодо соціальної відповідальності банку, в тому числі через цифрові ініціативи.

При аналізі відносин з клієнтами застосовувано метод їх сегментування, що дав змогу виявити весь спектр їх потреб та особливостей діяльності. Коло посередників банку обмежується організаціями, що надають маркетингові послуги, послуги по страхуванню банківських операцій, послуги по операціях з цінними паперами. Відносини з посередниками можуть базуватись як на постійній, так і на епізодичній основі. Особливості банківського бізнесу відводять відносинам з постачальниками менш суттєву роль, ніж в інших галузях. В економічній літературі в число контактних аудиторій відносять засоби масової інформації, державні установи, громадськість, інші фінансові організації. Перелік основних чинників мезооточення наведений у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Основні чинники мезооточення АТ «Ощадбанк», які в сучасних умовах впливають на його діяльність в умовах цифровізації

Чинники	Характеристики
Конкурентне середовище	Фінтех-компанії та необанки: Активна експансія таких гравців, як monobank, Revolut та ін., стимулює Ощадбанк модернізувати свої сервіси та впроваджувати інновації. Інші державні та приватні банки: Наприклад, ПриватБанк, Укргазбанк, Альфа-Банк активно впроваджують цифрові рішення, створюючи жорстку конкуренцію за цифрового клієнта.
Партнерські зв’язки	Співпраця з державними структурами: Партнерство з Дією, Пенсійним фондом, податковими органами щодо цифрових послуг (наприклад, виплати через е-сервіси). Взаємодія з ІТ-компаніями: Аутсорсинг, інтеграція хмарних рішень, кібербезпекових платформ, CRM-систем.
Клієнтська база та очікування	Цифрові потреби клієнтів: Потреба в швидкому, безпечному онлайн-доступі до банківських продуктів, мобільні додатки, електронні підписи.

	Різноманітність клієнтських груп: Ощадбанк обслуговує як пенсіонерів, так і ІТ-фахівців — що вимагає диференційованого цифрового підходу.
Регіональна інфраструктура	Нерівномірність цифрової доступності: У сільських або прифронтових районах цифрова трансформація стикається з технічними викликами (зв'язок, навички користувачів). Інтеграція фізичної та цифрової присутності: Оптимізація мережі відділень шляхом впровадження електронних сервісів (термінали самообслуговування, відеоконсультації тощо).
Галузеві асоціації та стандарти	Участь у банківських асоціаціях: Визначення стандартів цифрової трансформації на рівні галузі (наприклад, через Форум провідних банків). Професійні вимоги до кадрів: Потреба у підготовці банківських фахівців із ІТ-компетенціями.

Для оцінювання чинників макро- і мезооточення банку застосований метод визначення профілю зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Результати оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища АТ «Ощадбанк»

Компоненти, чинники	Вагомість чинника	Вплив на банк	Напрям впливу	Рівень важливості
Макрооточення				
1. Демографічна				
1.1. Міграційні тенденції	3	2	-1	-6
1.2. Ринок праці	2	2	1	4
2. Економічна				
2.1. Коливання курсу валют	2	3	-1	-6
2.2. Облікова ставка	3	3	1	9
2.3. Міжнародна фінансова допомога	2	2	1	4
3. Технологічна				
3.1. Цифрові трансформації	3	3	1	9
3.2. Штучний інтелект	1	2	-1	-2
4. Політико-правова				
4.1. Зміни законодавства	3	3	1	9
4.2. Політичні колізії	2	2	-1	-4
Загальний рівень впливу				

макрооточення	×	×	×	17
Мезооточення				
1. Конкуренти				
1.1. Банківські групи	2	2	1	4
1.2. Небанківські установи	2	1	-1	-2
2. Клієнти банку				
2.1. Корпоративний бізнес	3	2	1	6
2.2. Роздрібний бізнес	3	3	1	9
3. Посередники				
3.1. Професійні учасники	3	2	1	6
3.2. Державні органи	3	2	1	6
4. Контактні аудиторії				
4.1. Медіа	3	2	-1	-6
4.2. Громадські організації	3	2	1	6
Загальний рівень впливу мезооточення	×	×	×	29

У першу графу табл. 2.3 вписані виявлені позитивні і негативні чинники макро- і мезооточення банку. Кожен із цих чинників оцінений шляхом призначення йому вагомості за шкалою: сильне значення – 3, помірне – 2, слабке – 1 (друга графа), а також впливу на організацію за шкалою: сильний вплив – 3, помірний – 2, слабкий – 1, відсутність впливу – 0 (третя графа). Напрям впливу (четверта графа): позитивний – (+1) і негативний – (-1). Завершальним етапом є визначення рівня важливості чинника як інтегральної оцінки (добуток трьох експертних оцінок). За рівнем інтегральної оцінки обрані найважливіші з них для подальшої оцінки АТ «Ощадбанк».

У цілому макрооточення є доволі сприятливим для банку, хоча звісно негативний вплив мають міграційні процеси, адже ті, хто виїхали за кордон через війну, зменшили клієнтську базу АТ «Ощадбанк». Негативно впливають також коливання курсу національної валюти, загрози та нові виклики, спричинені розвитком програм штучного інтелекту через можливе його застосування ворогом, як і політичні колізії, що зараз загострюються.

Таблиця 2.4 – Основні компоненти внутрішнього середовища, що впливають на здійснення діяльності АТ «Ощадбанк»

Компоненти	Найважливіші чинники впливу
Маркетинг	Банківські послуги, які реалізує банк. Частка ринку. Якість послуг. Система збуту. Якість реклами. Асортимент фінансових послуг
Фінанси	Пасиви банку (власний капітал і зобов'язання). Активи банку (кредитні, інвестиційні, валютні, та інші операції і банківські послуги). Доходи та витрати. Прибуток. Рентабельність (активів, капіталу, чиста процентна маржа, чистий серед). Ліквідність. Ризики. Кредиторська і дебіторська заборгованість. Платоспроможність. Продуктивність праці. Фінансова стійкість банку. Ділова активність банку. Ефективність управління банком. Рейтингова оцінка фінансового стану банку
Організаційна структура управління банку	Тип організаційної структури банку. Розгалуженість філіальної мережі. Рівень централізації управління. Характер взаємозв'язків між функціональними підрозділами на різних рівнях банківської ієрархії. Делегування повноважень. Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Кадрова політика. Використання стимулів для мотивування виконавців. Плинність кадрів

Більш сприятливим для банку є мезооточення, в якому можливий негативний вплив можуть справляти тільки небанківські фінансові установи, що конкурують із банками, проте здебільшого не мають таких фінансових ресурсів, а також російські медіа з провокаціями, спрямованими на розбалансування банківської системи України.

На другому етапі SWOT-аналізу здійснено стратегічну діагностику внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк». Для цього виділено основні компоненти внутрішнього середовища, які слід оцінити та розподілити на дві групи: сильні і слабкі сторони. З цією метою заповнено табл. 2.4.

Оцінювання чинників внутрішнього середовища треба проводити на основі даних фінансової та статистичної звітності банку. Для ранжування чинників за їх випливом на банк застосовано метод побудови профілю внутрішнього середовища (табл. 2.5). Оцінено виявлені сильні та слабкі сторони банку аналогічно до попереднього етапу SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5 – Оцінювання сильних і слабких сторін АТ «Ощадбанк»

Компоненти, чинники	Вагомість чинника	Вплив на банк	Напрям впливу	Рівень важливості чинника
1. Маркетинг				
1.1. Директ-маркетинг	2	2	-1	-4
1.2. Інтернет-маркетинг	3	2	1	6
1.3. Цінова політика банку	3	3	1	9
2. Фінанси				
2.1. Фінансова стійкість	3	3	1	9
2.2. Банківська ліквідність	2	2	1	4
2.3. Кредитні ризики	3	1	-1	-3
2.4. Прибутковість	3	3	-1	-9
3. Організаційна структура управління				
3.1. Державна власність	3	3	1	9
3.2. Система управління ризиками	3	2	1	6
3.3. Потужна мережа відділень	2	2	1	4
Загальний рівень впливу внутрішнього середовища	×	×	×	31

Серед слабких місць у роботі банку варто назвати певні недоліки щодо реалізації прямого маркетингу у роботі з клієнтами, система управління кредитними ризиками запроваджена, проте сучасні виклики потребують посилення роботи за цим напрямом. Ще за часів великої чистки банківської системи були радикально змінені підходи до формування резервів, що підірвало прибутковість багатьох банків, зокрема АТ «Ощадбанк». Отже, він ще й досі має непокриті збитки минулих років, однак зменшує щороку їхній розмір. Решта внутрішніх факторів працюють на користь банку.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
Державна підтримка і гарантії зобов’язань перед вкладниками	Відносно низький рівень цифровізації порівняно з провідними комерційними банками

Розгалужена мережа відділень по всій Україні Довіра значної частини населення як до державної установи Досвід роботи в кризових умовах (війна, фінансові кризи) Участь у державних програмах (наприклад, «єПідтримка», виплати переселенцям)	Високі операційні витрати через велику кількість офлайн-каналів Повільна адаптація до інновацій та фінтех-рішень Низька прибутковість активів у порівнянні з приватними банками Обмежена гнучкість в управлінні через державне регулювання
Можливості (Opportunities) Розширення цифрових банківських послуг (мобільний банкінг, AI-рішення) Поглиблення співпраці з МФО (наприклад, Світовий банк, ЄБРР) Оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів Розвиток кредитування МСБ та агросектору Участь у відбудові інфраструктури країни після війни	Загрози (Threats) Військові ризики та макроекономічна нестабільність Погіршення платоспроможності клієнтів у зв’язку зі спадом економіки Конкуренція з боку мобільних банків (Monobank, ПриватБанк, тощо) Репутаційні ризики, пов’язані з державним статусом

Рисунок 2.1 – Матриця SWOT для визначення стратегічних напрямів фінансово-економічного розвитку АТ «Ощадбанк»

На третьому етапі SWOT-аналізу встановлені зв’язки між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами банку. Для цього заповнено матрицю SWOT (рис. 2.1). У верхній частині цієї матриці виявлені й проранговані на першому етапі аналізу можливості та загрози зовнішнього середовища банку. Зліва відповідно результати попереднього етапу аналізу SWOT. На кожному з чотирьох полів розглянуті всі можливі парні комбінації чинників та визначені ті, які будуть враховані надалі. Для визначення основних шляхів стратегічного розвитку, всі пропозиції наведені у матриці SWOT (рис. 2.1), згруповані за напрямами: операційна діяльність, управління персоналом, стимулювання збуту, фінанси.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» доцільно: розвивати інтернет-банкінг, запровадити диференційовану політику процентних ставок і нові фінансові послуги. АТ «Ощадбанк» має здійснити вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці. Важливе налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками, зокрема прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, а також системне управління процентними та валютними ризиками банку.

2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації

Проведемо аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк», використовуючи аналіз показників активів і пасивів, прибутків і збитків, а також економічних нормативів. Дослідимо спочатку динаміку та структуру активів у середньостроковому періоді, яку узагальнює основний фінансовий показник – обсяг активів банку, які за розміром поступаються лише активам КБ «Приватбанк», за даними консолідованої фінансової звітності АТ «Ощадбанк» (табл. 2.6). Як бачимо, динаміка активів АТ «Ощадбанк» є позитивною у середньостроковому періоді, а їх загальна вартість збільшилася з 210638833 тис грн у 2016 році до 217786209 тис грн у 2018 році. А у порівнянні з 2017 роком вартість активів зменшилась на 16086457 тис. грн. Це стало наслідком зменшення основного показника через зменшення окремих складових активів.

Таблиця 2.6 – Аналіз активів АТ «Ощадбанк» у 2015-2018 рр. [22]

Статті	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення, %		
					2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	5632365	10438941	12228420	10600815	4806576	1789479	-1627605	85,34	17,14	-13,31
Кошти в банках	17822488	31204229	17081079	10965932	13381741	-14123150	-6115147	75,08	-45,26	-35,80
Похідні фінансові активи	10095933	17148763	21767424		7052830	4618661	-21767424	69,86	26,93	-100,00
Кредити, надані клієнтам	65462189	65946584	74502538	67543176	484395	8555954	-6959362	0,74	12,97	-9,34
Інвестиції	47380331	65009361	72901636	116590238	17629030	7892275	43688602	37,21	12,14	59,93
Інвестиційна нерухомість	7195975	12640713	25202757	796869	5444738	12562044	-24405888	75,66	99,38	-96,84
Основні засоби та нематеріальні активи	3945643	6536022	7614753	8953669	2590379	1078731	1338916	65,65	16,50	17,58
Передплата з податку на прибуток	299876	271521	294694	267324	-28355	23173	-27370	-9,46	8,53	-9,29
Відстрочені активи з податку на прибуток	80759	0	0	0	-80759	0	0	-100,00	-	-

Інші активи	1180270	1442699	2279365	2068186	262429	836666	-211179	22,23	57,99	-9,26
ВСЬОГО АКТИВІВ	159095829	210638833	233872666	217786209	51543004	23233833	-16086457	32,40	11,03	-6,88

Таке становище динаміки активів 2017 та 2018 років склалося через зміну макроекономічної ситуації в державі та ліквідацію частини комерційних банків.

Спостерігаємо, що найбільша частка активів АТ «Ощадбанк» була зосереджена у кредитах, наданих клієнтам у 2016 році, проте у 2017-2018 роках частка кредитів залишалася незмінною (близько 31-32%), але зростала частка інвестицій, на які припадало на кінець періоду більше половини вартості всіх активів банку.

Максимальний кредитний ризик станом на 31 грудня 2018 та 2017 років за кредитами, наданими клієнтам, становив 67 543 176 тис грн та 74 502 538 тис грн, відповідно. Максимальний кредитний ризик за умовними зобов'язаннями та кредитними зобов'язаннями, наданими АТ «Ощадбанк» клієнтам, станом на 31 грудня 2018 та 2017 років становив 8 359 473 тис грн та 6 322 тис грн, відповідно. А станом на 31 грудня 2018 та 2017 років були надані кредити валовою балансовою вартістю 60 854 789 тис грн (46%) та 60 448 050 тис грн (47%) відповідно десятьом позичальникам, що можна охарактеризувати як значну концентрацію. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк». АТ «Ощадбанк» (повна назва АТ «Державний ощадний банк України») – один з найбільших банків України, що має статус державного банку. Заснований у 1991 році, є правонаступником Держбанку СРСР в частині ощадних операцій. Має одну з найрозгалуженіших мереж відділень, обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб. Цифрова трансформація банку .Протягом останніх років Ощадбанк активно впроваджує цифрові інструменти, зокрема: Мобільний застосунок «Ощад 24/7» – дозволяє здійснювати більшість банківських операцій онлайн. Інтернет-банкінг – зростання кількості активних користувачів щороку. Цифрове відкриття рахунків, кредитів, депозитів. Інтеграція з «Дією» – електронне підтвердження особи, документообіг. Штучний інтелект та чат-боти для покращення обслуговування клієнтів. Ці заходи дозволили знизити навантаження на відділення, зменшити витрати та підвищити клієнтську лояльність.

Таблиця 2.7 – Аналіз активів АТ «Ощадбанк» у динаміці за період з 2020 р. по 2022 р. [47]

Активи	31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		31.12.2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	відсотки	тис. грн	у структурі, відсотки
Гротові кошти та їх еквіваленти	26514696	11,35	19000631	8,09	28357170	10,53	1842474	-0,82
Кредити, надані клієнтам	63226077	27,07	74754086	31,82	83215595	30,91	19989518	3,84
Інвестиції	130251541	55,77	128647349	54,77	143380717	53,26	13129176	-2,51
Інвестиції в дочірні, спільні підприємства та асоційовані підприємства	24800	0,01	24800	0,01	24800	0,01	0	0,00
Інвестиційна нерухомість	633526	0,27	633099	0,27	626789	0,23	-6737	-0,04
Основні засоби	7913336	3,39	6947057	2,96	6521241	2,42	-1392095	-0,97
Нематеріальні активи	1812024	0,78	2049481	0,87	2106465	0,78	294441	0,01
Передплата з податку на прибуток	275237	0,12	417175	0,18	470943	0,17	195706	0,06
Інші фінансові активи	430347	0,18	420881	0,18	1249832	0,46	819485	0,28
Інші нефінансові активи	2457300	1,05	2012753	0,86	3235637	1,20	778337	0,15
Всього активів	233538884	100,00	234907312	100,00	269189189	100,00	35650305	×

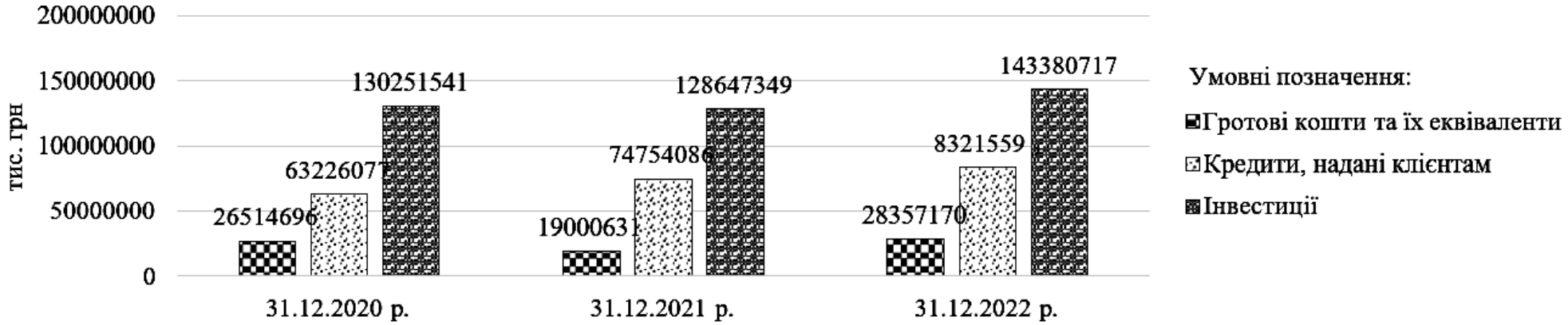


Рисунок 2.2 – Динаміка активів АТ «Ощадбанк», які мають у структурі найбільшу питому вагу, тис. грн. [47]

Стратегія банку охоплює період війни та повоєнного відновлення (рис. 2.2). Ця стратегія визначає бізнес- та операційні пріоритети, що дають змогу надавати державі допомогу в наближенні перемоги та подальшій відбудові країни [65]. Так, з першого дня повномасштабного вторгнення банківські операції клієнтів АТ «Ощадбанк» виконувалися вчасно. Адже був застосований план забезпечення безперебійної діяльності, розроблений заздалегідь. Працювало понад 1200 банківських відділень – це фактично найбільша працююча мережа серед усіх українських банків. АТ «Ощадбанк» оперативно повертається на деокуповані території.

Функціонує мережа терміналів, працюють мобільні додатки, за допомогою яких можна отримати практично всі банківські послуги, у звичному режимі відбуваються оплати картками банку в Україні та за кордоном. Після безпрецедентної DDOS-атаки на банк й інші українські організації 15.02.2022 р. було вжито необхідних заходів зі зміцнення інформаційної безпеки. Банківський сектор під проводом НБУ згуртувався та створив мережу Power Banking, що готова до роботи навіть за умови тривалого блекауту. АТ «Ощадбанк» виконав вимогу регулятора і станом на 2023 р. понад 37% його мережі відповідає вимогам Power Banking [38].

Аналіз фінансового стану банку доцільно розпочати з дослідження динамічних і структурних змін у його активах за 2020-2022 рр. (табл. 2.7).

Структура активів АТ «Ощадбанк» дещо нетипова як для комерційного банку, тому що цей банк є державним. Отже, найбільшу питому вагу мають не кредити бізнесу та населенню, а саме інвестиції банку. Портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та хеджування коливань валютного курсу, за 2022 р. збільшився на 14,7 млрд грн. За період аналізу – понад 13,1 млрд грн, однак у структурі він зменшився на 2,51%.

Основні фінансові показники АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр. наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні фінансові показники АТ «Ощадбанк» за 2022-2024

Показник	2022	2023	2024
Активи, млрд грн	260	310	340
Власний капітал, млрд грн	37	45	49
Прибуток, млрд грн	2,5	4,2	4,8
ROE (прибутковість капіталу)	6,8%	9,3%	9,8%
Коефіцієнт достатності капіталу	18%	20%	21%
Частка цифрових операцій	62%	74%	>80%

Вплив цифровізації на фінансовий стан банку. Позитивні ефекти: зростання ефективності (скорочення витрат на обслуговування в офлайн-мережі); залучення нових клієнтів: особливо серед молоді та малого бізнесу; покращення фінансових показників (завдяки збільшенню безготівкових операцій, автоматизації процесів). Виклики: високі початкові інвестиції в IT-інфраструктуру; кібербезпека та управління ризиками; необхідність навчання персоналу та зміни корпоративної культури. Аналіз конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» з АТ КБ «Приватбанк» та АБ «Укргазбанк» показаний в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» з АТ КБ «Приватбанк» та АБ «Укргазбанк».

Показник	АТ «Ощадбанк»	АТ КБ «Приватбанк»	АБ «Укргазбанк»
Частка цифрових операцій	~80%	~90%	~75%
Рентабельність капіталу (ROE)	~9.8%	~16%	~11%
Кількість мобільних клієнтів	4.5 млн+	10 млн+	2 млн

На рис. 2.3 наведені графіки, які ілюструють фінансову динаміку АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках: зростання активів банку, зростання чистого прибутку, покращення рентабельності капіталу (ROE) та збільшення частки цифрових операцій.

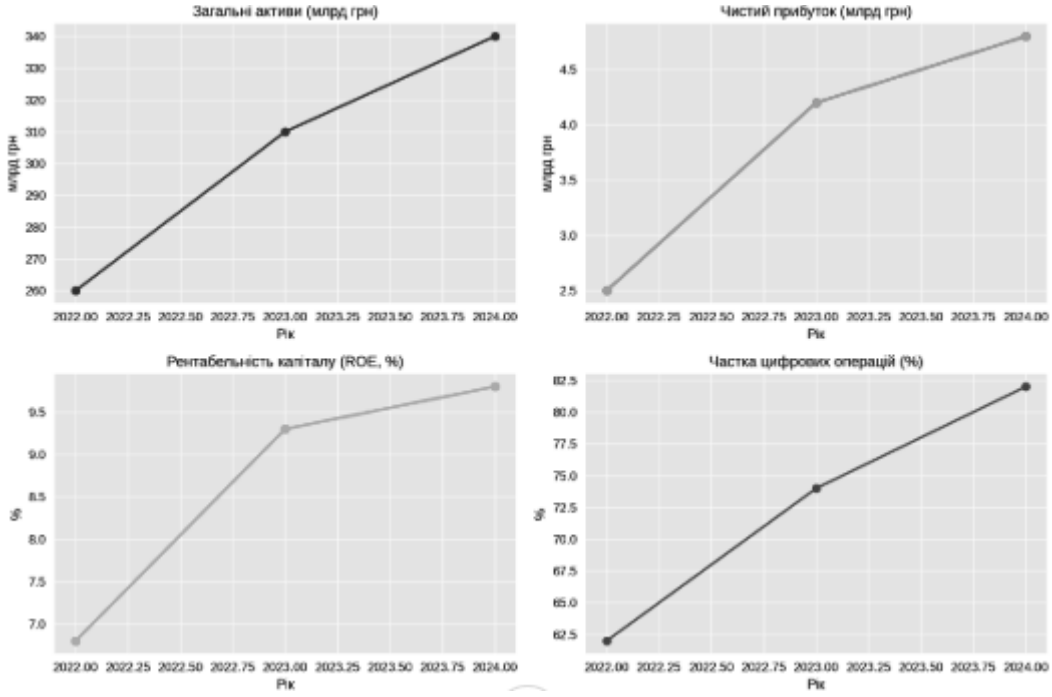


Рисунок 2.3 – Графіки, які ілюструють фінансову динаміку АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках

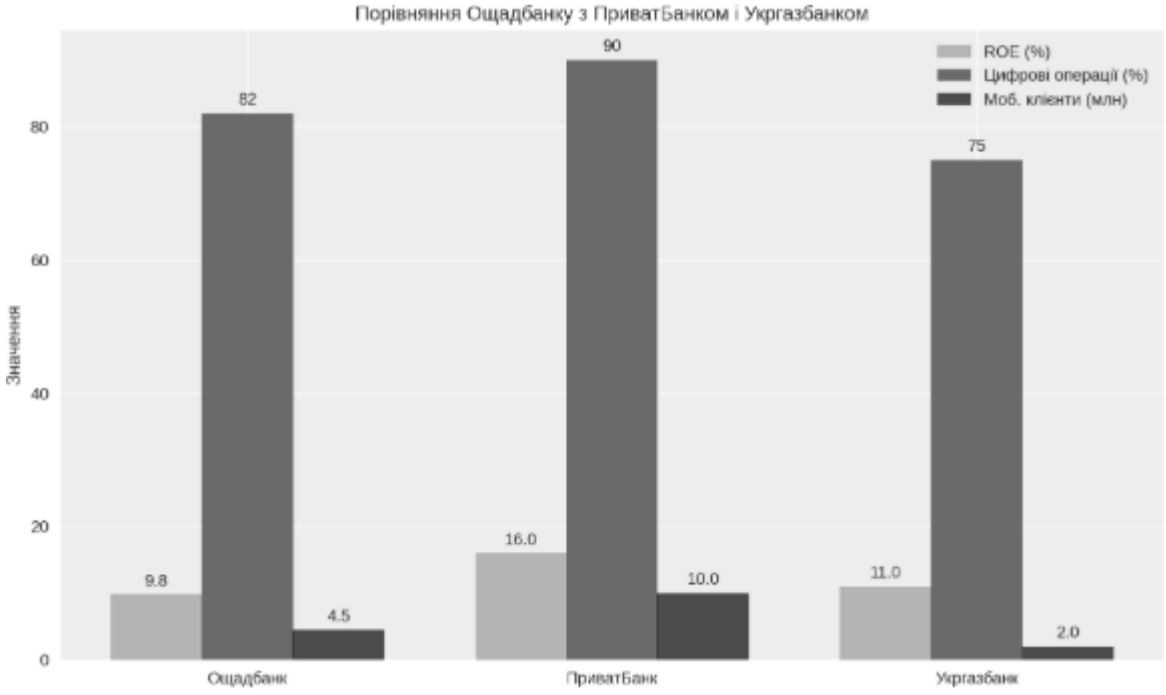


Рисунок 2.4 – Аналіз конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» з АТ КБ «Приватбанк» та АБ «Укргазбанк»

На рис. 2.4 представлено порівняння ключових показників трьох банків України:

- ROE (%): Прибутковість капіталу (найвищий показник у АТ КБ «Приватбанк»);
- частка цифрових операцій (%): відсоток операцій, які виконуються в цифровому форматі (лідером є АТ КБ «Приватбанк»);
- кількість мобільних клієнтів (млн): кількість активних користувачів мобільних застосунків (також перевага у АТ КБ «Приватбанк»).

Ощадбанк демонструє стабільне зростання, хоча за масштабами діджиталізації ще поступається ПриватБанку. Проте він обганяє Укргазбанк за кількістю клієнтів і ROE.

Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації є стабільним, з позитивною динамікою прибутковості та капіталізації. Цифровізація стала ключовим драйвером розвитку, що дозволяє банку модернізувати бізнес-модель, знижувати витрати та покращувати обслуговування. АТ «Ощадбанк» успішно трансформується у цифрову установу, але потребує подальших інвестицій у кібербезпеку, UX/UI та аналітику даних. Бажано прискорити впровадження open banking, розвивати власні фінтех-продукти, та впроваджувати AI-аналітику для прогнозування ризиків.

2.3 Аналіз прибутку і ризиків АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації

У контексті цифрової трансформації банківської сфери АТ «Ощадбанк» активно модернізує свою інфраструктуру, впроваджує новітні фінансові технології, автоматизує операції та розширює спектр цифрових послуг. Ці зміни мають як позитивний вплив на прибутковість, так і супроводжуються новими ризиками. Що стосується аналізу прибутковості в умовах цифровізації, то зростання доходів в частині збільшення обсягів онлайн-операцій відбувається

через цифрові канали (мобільний застосунок «Ощад 24/7», інтернет-банкінг), де проходить дедалі більше транзакцій, що, тим самим знижує витрати на обслуговування клієнтів. Зростання доходів в частині залучення нових клієнтів відбувається через простоту відкриття рахунків онлайн і швидкість обслуговування сприяють збільшенню клієнтської бази. Зростання доходів в частині розвитку нових продуктів відбувається через цифрові депозити, онлайн-кредити, партнерські програми через API. Стабільне зниження витрат можливе через оптимізацію мережі відділень (часткове скорочення фізичних точок обслуговування) та автоматизацію процесів при використанні RPA (роботизованої автоматизації процесів), що дозволяє зменшити потребу в ручному введенні даних. Інвестиції у цифровізацію раціонально здійснювати в IT-інфраструктуру та кібербезпеку, що в середньостроковій перспективі забезпечує зростання рентабельності.

Аналіз ризиків у цифровому середовищі визначає наступне:

- кіберризики через загрозу кібератак (зростає ризик витоку персональних даних та атак типу DDoS) та недостатній захист IT-систем (особливо критично в умовах воєнного стану та нестабільної інфраструктури);
- операційні ризики через збої в роботі цифрових платформ (впливають на репутацію банку та довіру клієнтів) та ризики автоматизації (неправильна конфігурація автоматизованих систем може призвести до помилок у розрахунках або втрати даних);
- регуляторні ризики через зміни в законодавстві щодо зберігання даних, ідентифікації клієнтів (KYC/AML) та вимоги НБУ до цифрових послуг і кібербезпеки.
- репутаційні ризики через негативну реакцію на збої в роботі мобільного додатку або проблеми з онлайн-сервісами.

Баланс прибутку і ризиків показаний в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Баланс прибутку і ризиків

Фактори	Вплив на прибуток	Вплив на ризики
Цифрові сервіси	+	+
Зменшення витрат	+	-

Інновації	+	+
Кіберзагрози	-	+
Регуляторні зміни	-/+	+

Цифровізація приносить АТ «Ощадбанк» помітне зростання прибутку через оптимізацію витрат і залучення нових клієнтів. Проте це супроводжується високими ризиками, особливо кібернетичного та операційного характеру. В результаті проведеного аналізу можна надати наступні рекомендації: посилити системи кіберзахисту; інвестувати в резервні цифрові платформи (на випадок збоїв); впровадити систему управління ризиками, адаптовану до цифрового середовища; продовжити навчання персоналу з питань кібергігієни та роботи з новими цифровими продуктами. АТ «Ощадбанк» має здійснити вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці. Важливе налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками, зокрема прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, а також системне управління процентними та валютними ризиками банку. Структура активів АТ «Ощадбанк» дещо нетипова як для комерційного банку, тому що цей банк є державним. Отже, найбільшу питому вагу мають не кредити бізнесу та населенню, а саме інвестиції банку. Портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та хеджування коливань валютного курсу, за 2022 р. збільшився на 14,7 млрд грн. За період аналізу – понад 13,1 млрд грн, однак у структурі він зменшився на 2,51%. Станом на кінець 2022 р. розподіл активів банку був такий: 53% – інвестиційний портфель банку, 31% – чистий кредитний портфель і 16% – інші активи банку. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). За весь період аналізу кредити клієнтам банку зросли майже на 20 млрд грн, а в структурі їхня питома вага збільшилася на 3,84%. Вкрай негативним явищем, яке загрожує фінансовій стійкості банку, є накопичений збиток минулих років у власному капіталі. Щоправда це від’ємне значення щороку поступово зменшується, втім досить незначними темпами. Чистий прибуток за результатами 2022 р. становить 639,8 млн грн, позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений

високою адаптацією банку до ринку в умовах воєнного стану. Починаючи з початку військової агресії, банк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи вплив агресії на якість кредитного портфелю. Основними ризиками діяльності АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного часу були операційні та кредитні ризики, які ставили під загрозу забезпечення безперервної діяльності. Активна фаза бойових дій, тимчасова окупація окремих територій, активні бойові дії та їх подальше розповсюдження, втрата та тимчасове переміщення персоналу, атаки на критичну інфраструктуру, загроза енергетичної блокади, блекаут, блокування морських шляхів експорту – всі ці фактори ставили під загрозу забезпечення безперервності діяльності банку, фізичну безпеку персоналу, безпеку операційних систем, забезпечення доступності банківських послуг для населення та підприємств України. Динаміка достатності капіталу АТ «Ощадбанк» має хвилеподібний характер, наприклад, пік був у 2018 р., а потім у 2021 р., отже якщо знівелювати вплив війни, можна припустити, що наступне зростання буде в 2024 р. Банк ефективно управляє кредитним портфелем. Щодо великих кредитних ризиків, то загроза їх реалізації для АТ «Ощадбанк» відсутня протягом поточного періоду. Зростає максимальний розмір кредитного ризику, проте його значення не наближається до критичного. Система управління кредитним ризиком АТ «Ощадбанк» є досить дієвою, втім у сучасних умовах вона має розвиватися та вдосконалюватися з урахуванням нових викликів цифрових трансформацій і російсько-української війни.

Прибутковість АТ «Ощадбанк» за 2022–2024. Прибуток до оподаткування склав ~0,6 млрд ₴, що демонструє початок поступового виходу на стабільну прибутковість. За попередніми результатами 2023 року АТ «Ощадбанк» отримав 9,5 млрд грн прибутку до оподаткування. Це історично найвищий результат банку. Чистий прибуток після оподаткування становить 4,75 млрд грн. На фінальний обсяг чистого прибутку 2023 року суттєво вплинуло збільшення

ставки податку на прибуток банківських установ (з 18% до 50%) – у зв'язку з цим нововведенням банком буде сплачено державі 4,7 млрд грн, а також негативна переоцінка деривативів – ОВДП з індексованою вартістю в капіталі АТ «Ощадбанк» на суму 2,9 млрд грн. Їхня справедлива вартість перебуває під впливом зовнішніх та не підконтрольних банку чинників (курсу валют та відсоткових ставок). Операційний прибуток АТ «Ощадбанк» (до резервів під кредитні ризики, переоцінки деривативів та податку на прибуток) становить 12 млрд грн, що на 52% перевищило результат попереднього року. Багаторічна та безумовна довіра клієнтів до банку сприяла істотному зростанню обсягів залучених коштів клієнтів, які зросли на 28% – до 300 млрд грн. При цьому приріст стабільних строкових коштів клієнтів становить 26%, а обсяг - 100 млрд грн. Динамічне нарощення міцної ресурсної бази дає АТ «Ощадбанк» можливість формувати оптимальну «воєнну» структуру балансу з максимальним спрямуванням усіх ресурсів на фінансову підтримку держави та громадян, збільшити кредитно-інвестиційний портфель на 16% (до 263 млрд грн). Зокрема, кредити фізичних осіб зросли на 30% до 15 млрд грн. У той самий час АТ «Ощадбанк» підтримував стабільно високий рівень ліквідності для безперебійного здійснення всіх клієнтських платежів. У 2023 році істотно поліпшились інші фінансові результати. Так, порівняно з минулорічними показниками, чистий процентний дохід АТ «Ощадбанк» збільшився на 26% до майже 19 млрд грн, чистий комісійний дохід зріс на 14% - до 7 млрд грн. В умовах девальвації національної валюти завдяки ефективному управлінню операційними витратами вдалось утримати їх обсяг на минулорічному рівні. Виважена кредитна політика з урахуванням ризиків воєнного часу та поступове звільнення нашої землі від окупантів сприяли поліпшенню якості кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» та розформуванню 1,4 млрд грн резервів під очікувані кредитні ризики за процентними активами. Наразі АТ «Ощадбанк» має достатній запас ліквідності й капіталу. Так, показник адекватності регулятивного капіталу АТ «Ощадбанк» станом на 1 січня 2024 року становить 16,57% при нормативі НБУ 10%. Прибуток до оподаткування – 9,5 млрд ₴, рекордний результат.

Чистий прибуток після оподаткування – 4,75–6 млрд ₴, залежно від перерахунків і аудиту; остаточно – близько 6 млрд ₴. Операційний прибуток – 12 млрд ₴, +52% рік до року. Дохід по процентам – ~19 млрд ₴ (+26%), комісійний дохід – 6,6–7 млрд ₴ (+12–14%). Обсяг активів АТ «Ощадбанк» згідно зі звітом про фінансовий стан на кінець 2023 року становить 346,5 млрд грн (на 28,7% більше ніж цей показник станом на кінець 2022 року, коли він становив 269,3 млрд грн). За остаточними результатами 2023 року АТ «Ощадбанк» отримав 9,25 млрд грн прибутку до оподаткування. Це історично найкращий результат банку. Чистий прибуток після оподаткування становить 5,98 млрд грн. Динаміка основних фінансових показників АТ «Ощадбанк» свідчить про покращення ефективності його бізнес-моделі та про успішність реалізації воєнної стратегії. АТ «Ощадбанк» посідає друге місце за обсягом активів та прибутковістю серед українських комерційних банків, а також утримує лідерство за кількістю відділень. Чистий процентний дохід АТ «Ощадбанк» збільшився на 26% до 19 млрд грн, чистий комісійний дохід зріс на 12% до 6,6 млрд грн. Завдяки ефективному управлінню операційними витратами в умовах девальвації національної валюти вдалось утримати їх обсяг на минулорічному рівні. Операційний прибуток (очищений від впливу переоцінок та вартості ризику) становить майже 12 млрд грн, що в півтора разу перевищує результат попереднього року. На підсумковий фінансовий результат також вплинули переоцінки фінансових інструментів у портфелі цінних паперів та підвищення податку на прибуток.

Відповідно до рішення Кабінету Міністрів України чистий прибуток АТ АТ «Ощадбанк» за 2023 рік розподіляється наступним чином:

- 30% чистого прибутку в сумі 1,8 млрд грн – на виплату дивідендів до державного бюджету;
- 5% чистого прибутку в сумі 299 млн грн – до резервного фонду;
- 65% чистого прибутку в сумі 3,9 млрд грн – на покриття накопичених збитків минулих років.

У результаті рішення акціонера щодо розподілу прибутку АТ «Ощадбанк» має показник адекватності регулятивного капіталу (Н2) на рівні 15,3% (при мінімальному нормативі НБУ 10%), абсолютний показник регулятивного капіталу становить 25,9 млрд грн. Показник адекватності основного капіталу (Н3) становить 11,7% (при мінімальному нормативі НБУ 7%). Високі значення прибутковості, достатності капіталу, ліквідності, стабільна якість активів, що відображені в річному фінансовому звіті АТ «Ощадбанк» за 2023 рік, свідчать про його стабільність та високу надійність для клієнтів та партнерів. Ощадбанк у 2024 році заробив рекордний прибуток до оподаткування в сумі 18,7 млрд грн. Таким чином банк продовжив тенденцію суттєвого покращення цього показника. Якщо у 2022 році чистий прибуток до податків АТ «Ощадбанк» становив 0,6 млрд грн, то в 2023 – близько 9,3 млрд грн. Відповідно, минулорічний результат виявився вищим за показник 2023 року майже вдвічі. Очікується, що сума податку на прибуток та дивідендів, яку АТ «Ощадбанк» сплатить за результатами роботи в 2024 році до державного бюджету, становитиме 12,2 млрд грн (9,9 млрд грн податку на прибуток та 2,3 млрд грн дивідендів). Це майже вдвічі (або на 5,8 млрд грн) більше, ніж відповідні цифри за результатами 2023 року. Значне нарощення ефективності роботи АТ «Ощадбанк» в 2024 році стало можливим за рахунок нарощення валюти балансу з одночасним розвитком бізнесу. Це сприяло підвищенню чистого процентного доходу Ощаду на 5,5 млрд грн (+29% до відповідного показника минулого року). Окрім цього, робота з проблемними позичальниками та інші заходи з урегулювання проблемної заборгованості допомогли банку розформувати резерви на 2,3 млрд грн. Обсяг чистого кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2024 рік збільшився на 22 млрд грн (+25%) та перевищив позначку 111 млрд грн. Це стало можливим за рахунок активного кредитування як бізнесу (+15,9 млрд грн з початку року), так і фізосіб (+6,1 млрд грн). Важливим напрямом інвестицій АТ «Ощадбанк» були вкладення в державні боргові цінні папери, портфель яких зріс на 72,8 млрд грн (у номіналі), або на 68% з початку року. Протягом минулого року банк придбав ОВДП на 120 млрд грн. Така активність зумовила зростання відповідної частки ринку АТ

«Ощадбанк» з 16,3% до 20,3%, а питома вага в прирості ОВДП по банківській системі досягла 32%. Перерахунки Ощадбанку до державного бюджету в 2024 році становлять рекордні 17,2 млрд грн податків, зборів та сплачених дивідендів, з яких 10,6 млрд грн – податок на прибуток (у т.ч. 2,9 млрд грн за підсумками 2023 року та 7,7 млрд грн за результатами роботи в 2024 році). Це втричі більше, ніж платежі до державного бюджету в позаминулому 2023 році. Крім того, цьогоріч за результатами 2024 року банк додатково сплатить 2,2 млрд грн податку на прибуток. Активи зросли до 346,5 млрд ₴ (+28.7%). Показники капіталу: **к**оефіцієнт N2 ≈ 15.3–16.6%, N3 ≈ 11.7%, що значно вище нормативу.

Ощадбанк у 2024 році отримав рекордний прибуток до оподаткування в сумі 18,7 млрд грн. Це майже вдвічі вище за показник 2023 року (9,3 млрд грн). Значне нарощення ефективності роботи АТ «Ощадбанк» в 2024 році стало можливим за рахунок нарощення валюти балансу з одночасним розвитком бізнесу. Це сприяло підвищенню чистого процентного доходу АТ «Ощадбанк» на 5,5 млрд грн, або на 29% до відповідного показника минулого року. Окрім цього, робота з проблемними позичальниками та інші заходи з урегулювання проблемної заборгованості допомогли банку розформувати резерви на 2,3 млрд грн. Обсяг чистого кредитного портфеля Ощадбанку за 2024 рік збільшився на 25%, або на 22 млрд грн до 111 млрд грн. Це стало можливим за рахунок збільшення кредитування як бізнесу (+15,9 млрд грн з початку року), так і фізосіб (+6,1 млрд грн). Портфель державних боргових цінних паперів зріс на 72,8 млрд грн (у номіналі), або на 68% з початку року. «Протягом минулого року банк придбав ОВДП на 120 млрд грн», — повідомив Ощадбанк. — «Така активність зумовила зростання відповідної частки ринку Ощадбанку з 16,3% до 20,3%, а питома вага в прирості ОВДП по банківській системі досягла 32%». Як повідомлялось, Приватбанк у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшив чистий прибуток на 6% до 40,1 млрд грн. При цьому за результатами 2024 року прибуток банку до оподаткування досяг 81 млрд грн. При цьому чистий кредитний портфель банку збільшився на 20,7 млрд грн, перевищивши 112 млрд грн. А кошти на рахунках клієнтів за рік збільшились більш ніж на 10%.

Прибуток до оподаткування за 2024 рік – 18,6–18,7 млрд ₴ (вдвічі більше, ніж 2023). Чистий прибуток – близько 7,9–8 млрд ₴. Операційний прибуток – понад 14 млрд ₴ (+20%). Балансові активи – ~431 млрд ₴ (+25% до 2023). Кредитний портфель – зріс на +25% до ~111 млрд ₴; приклад: іпотека перевищила 10 млрд ₴, програма "єОселя" – +65% рік до року. Значні надходження в бюджет: 12,2 млрд ₴ з податків і дивідендів, плюс в 2024 році – 17,2 млрд ₴ загалом. Ризики у цифровій трансформації зазначені нижче.

1. Кредитні ризики:

- частка NPL наприкінці 2022–2023 – близько 46%, на кінець 2024 – ~39%, причому значна частина – зарезервована і не загрожує капіталу;

- банку доводиться активно реструктурувати проблемні позики (наприклад, Gulliver), розформувати резерви (≈ 2,3–2,8 млрд ₴).

2. Валютні та процентні ризики:

- залежність від переоцінки ОВДП: у 2023 – збиток ~2,9 млрд ₴ через зміну ставок/курсів валют;

- податкове навантаження: перехід ставки податку на прибуток до 50% підвищив податкову навантаженість: лише в 2023 – 4,7 млрд ₴.

3. Кіберризики та цифрова інфраструктура. Хоч АТ «Ощадбанк» активно розвиває цифрові сервіси (нову стратегію 2024–2028, запуск AI/цифрових продуктів), це збільшує:

- ризик кібератак та шахрайства;

- необхідність витрат на цифрову безпеку та оновлення IT-інфраструктури;

- конкуренцію з цифровими банками;

- регуляторні ризики: оскільки держава є акціонером, то зміни у державній політиці (регулювання, приватизація) можуть вплинути на стратегію АТ «Ощадбанк».

В результаті аналізу прибутку і ризиків АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації, конструктивним є наступне:

- стабільне та стрімке зростання прибутковості у 2023–2024 рр.;

- зміцнення балансу, капіталізації (N2–N3 значно перевищують нормативи);

- активне кредитування, зокрема іпотечні проєкти (збільшилось 65% у програмі «єОселя»);

- значні прибутки для держави – податки і дивіденди до бюджету.

Аналіз прибутку і ризиків АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації показав наступні ризики:

- високий рівень проблемних кредитів, хоча і під контролем;

- валютно-ставкові втрати на ОВДП;

- зростання кіберризиків в процесі цифровізації;

- залежність від державного регулювання та кадрових рішень.

В результаті аналізу прибутку і ризиків АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації, сформовані рекомендації, які зазначені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Баланс прибутку і ризиків

Сфера	Рекомендації
Управління NPL	Прискорити реструктуризацію та продаж проблемних активів для зменшення частки NPL.
Управління ОВДП	Мінімізувати експозицію до валютно-ставкових змін за рахунок хеджування або диверсифікації.
Кібербезпека	Інвестувати в системи ІБ, аудит процесів, співпрацювати з міжнародними фахівцями.
Цифрова трансформація	Збалансувати витрати на цифрові проєкти з економічною віддачею – через пілоти, аналіз KPI.
Комунікація з регулятором	Підтримувати прозорий діалог з НБУ та урядом щодо змін у податковому законодавстві, приватизації, регуляторних ініціатив.

АТ «Ощадбанк» у 2024 році заробив рекордний прибуток до оподаткування в сумі 18,7 млрд грн. Таким чином банк продовжив тенденцію суттєвого покращення цього показника. Якщо у 2022 році чистий прибуток до податків АТ «Ощадбанк» становив 0,6 млрд грн, то в 2023 – близько 9,3 млрд грн. Відповідно, минулорічний результат виявився вищим за показник 2023 року майже вдвічі. Сума податку на прибуток та дивідендів, яку АТ «Ощадбанк» сплатив за результатами роботи в 2024 році до державного бюджету, склала 12,2 млрд грн (9,9 млрд грн податку на прибуток та 2,3 млрд грн дивідендів). Це

майже вдвічі (або на 5,8 млрд грн) більше, ніж відповідні цифри за результатами 2023 року. Значне нарощення ефективності роботи АТ «Ощадбанк» в 2024 році стало можливим за рахунок нарощення валюти балансу з одночасним розвитком бізнесу. Це сприяло підвищенню чистого процентного доходу АТ «Ощадбанк» на 5,5 млрд грн (+29% до відповідного показника минулого року). Окрім цього, робота з проблемними позичальниками та інші заходи з урегулювання проблемної заборгованості допомогли банку розформувати резерви на 2,3 млрд грн. Обсяг чистого кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2024 рік збільшився на 22 млрд грн (+25%) та перевищив позначку 111 млрд грн. Це стало можливим за рахунок активного кредитування як бізнесу (+15,9 млрд грн з початку року), так і фізосіб (+6,1 млрд грн). Важливим напрямом інвестицій АТ «Ощадбанк» були вкладення в державні боргові цінні папери, портфель яких зріс на 72,8 млрд грн (у номіналі), або на 68% з початку року. Протягом минулого року банк придбав ОВДП на 120 млрд грн. Така активність зумовила зростання відповідної частки ринку АТ «Ощадбанк» з 16,3% до 20,3%, а питома вага в прирості ОВДП по банківській системі досягла 32%. Перерахунки АТ «Ощадбанк» до державного бюджету в 2024 році становлять рекордні 17,2 млрд грн податків, зборів та сплачених дивідендів, з яких 10,6 млрд грн – податок на прибуток (у т.ч. 2,9 млрд грн за підсумками 2023 року та 7,7 млрд грн за результатами роботи в 2024 році). Це втричі більше, ніж платежі до державного бюджету в позаминулому 2023 році. Крім того, цьогоріч за результатами 2024 року банк додатково сплатить 2,2 млрд грн податку на прибуток. Повномасштабна війна вимагає від держаного сектору економіки максимальної концентрації на підвищенні ефективності та зростанні фінансових результатів, адже наших податків та дивідендів як ніколи потребує державний бюджет. У 2024 році АТ «Ощадбанк» продовжував покращувати результати роботи, що зумовило збільшення обсягу підтримки державі.

Отже, АТ «Ощадбанк» демонструє ефективний розвиток у 2022–2024 роках: значно зросла прибутковість, підсилено капітальну базу, активізовано

кредитування. Проте цифрова трансформація приносить як можливості, так і виклики – зокрема щодо кібербезпеки та управління NPL і ринковими ризиками.

Висновки до розділу 2

1. АТ «Ощадбанк» доцільно: розвивати інтернет-банкінг, запровадити диференційовану політику процентних ставок і нові фінансові послуги. АТ «Ощадбанк» має здійснити вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці. Важливе налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками, зокрема прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, а також системне управління процентними та валютними ризиками банку.

2. Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації є стабільним, з позитивною динамікою прибутковості та капіталізації. Цифровізація стала ключовим драйвером розвитку, що дозволяє банку модернізувати бізнес-модель, знижувати витрати та покращувати обслуговування. АТ «Ощадбанк» успішно трансформується у цифрову установу, але потребує подальших інвестицій у кібербезпеку, UX/UI та аналітику даних. Бажано прискорити впровадження open banking, розвивати власні фінтех-продукти, та впроваджувати AI-аналітику для прогнозування ризиків. Аналіз прибутку і ризиків АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації.

3. АТ «Ощадбанк» демонструє ефективний розвиток у 2022-2024 роках: значно зросла прибутковість, підсилено капітальну базу, активізовано кредитування. Проте цифрова трансформація приносить як можливості, так і виклики – зокрема щодо кібербезпеки та управління NPL і ринковими ризиками

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Оптимізація банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації

Завдання мінімізації банківських ризиків АТ «Ощадбанк» передбачає раціональне встановлення територіальних пріоритетів формування основних цілей та стратегій діяльності банку в умовах конкретного ринку з урахуванням базових фінансово-економічних характеристик регіонів, що визначають процес розроблення загальної концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня прибутковості, допустимого ризику, методів ведення конкурентної боротьби та перспектив розширення банківської діяльності. Сучасний стан розвитку окремих регіонів України характеризується істотними диспропорціями, які зумовлені впливом цілого ряду соціально-економічних факторів.

Протягом періоду становлення та розвитку банківської системи України досить виразно проявились диспропорції у територіальному розміщенні та територіальній активності банків, що позначається на якості організації процесу, доступності кредитних ресурсів, рівні відсоткових ставок та інших характеристиках банківської діяльності. У тому числі одним із природних наслідків цих диспропорцій є міжрегіональна диференціація банківських ризиків, які необхідно враховувати як при розгляді наданих кредитних заявок, так і в процесі оптимізації філіальної мережі банків [17].

Узагальнення науково-методичних підходів до оптимізації регіональної структури банківських ризиків дає змогу побудувати структурно-логічну схему оптимізації регіональної структури управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку з урахуванням ризику. Схема узагальнення науково-методичних підходів до

оптимізації регіональної структури банківських ризиків, яка може бути основою для побудови структурно-логічної схеми оптимізації регіональної структури управлінських процесів і функцій банку показана на рис. 3.1.

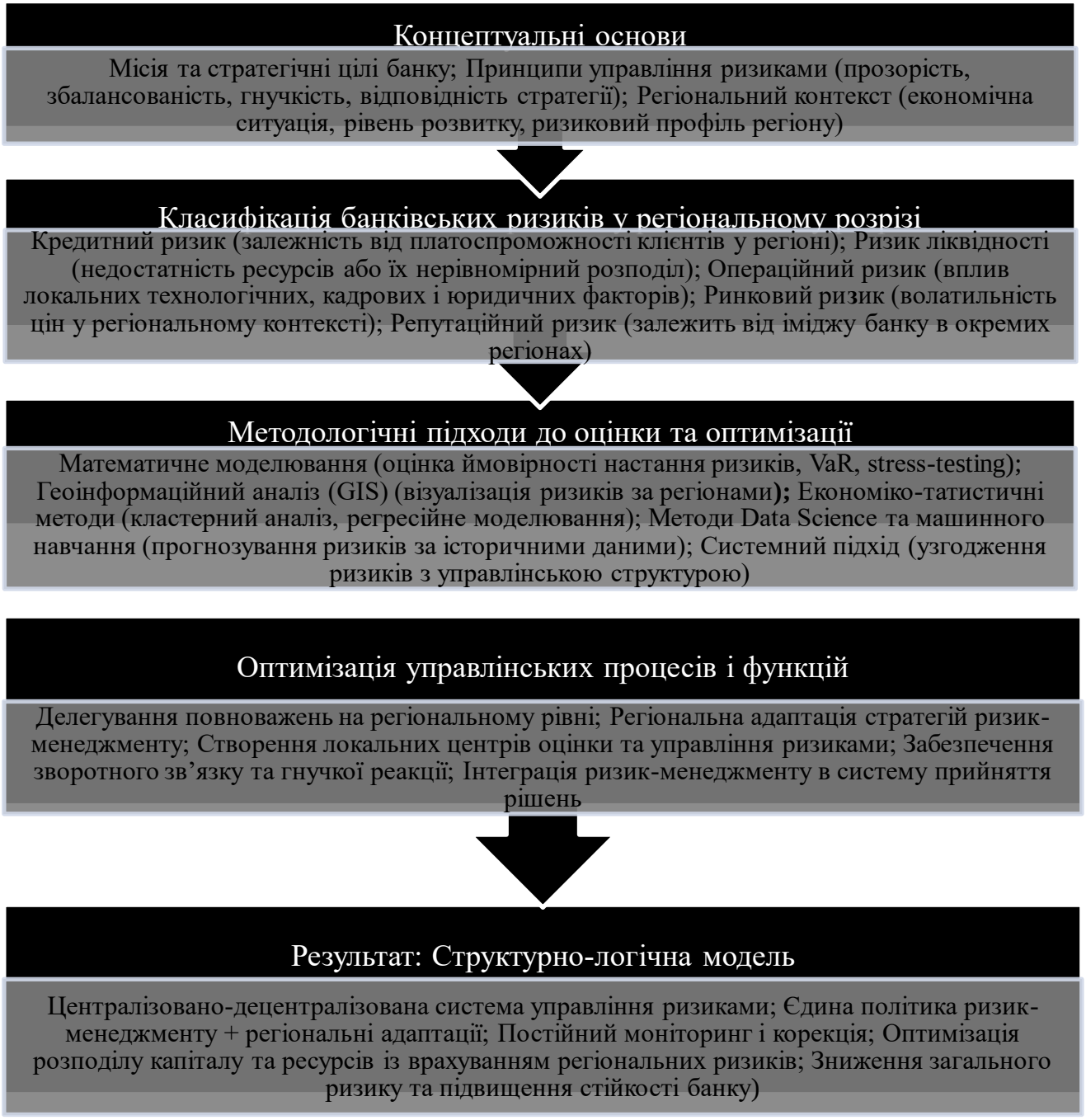


Рисунок 3.1 – Узагальнення науково-методичних підходів до оптимізації регіональної структури банківських ризиків

Цифрові технології трансформують банківську індустрію, покращуючи взаємодію з клієнтами, підвищуючи операційну ефективність і знижуючи витрати. Штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпека,

аналітика великих даних і доповнена реальність є одними з ключових тенденцій, які формують майбутнє банківської справи. Однак існують труднощі, які потрібно подолати, як-от відповідність нормативним вимогам, застарілі IT-системи, кібербезпека, потреба в кваліфікованих фахівцях і ризик втрати особистого підходу до банківської справи.

Традиційна звичайна банківська модель поступилася місцем більш зручній і доступній моделі цифрового банкінгу. Тепер клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків, переказувати кошти та оплачувати рахунки, не виходячи з дому або в дорозі, використовуючи свої смартфони , планшети чи комп'ютери. Цей перехід до цифрового банкінгу покращив взаємодію з клієнтами та підвищив операційну ефективність фінансових установ. За допомогою цифрових технологій тепер банки можуть швидше обробляти транзакції, зменшувати витрати та пропонувати клієнтам персоналізовані послуги. Крім того, цифрові технології дозволили банкам посилити заходи безпеки та запобігти шахрайству за допомогою біометричної автентифікації та моніторингу в реальному часі. По мірі просування вперед стає зрозуміло, що цифрові технології продовжуватимуть формувати майбутнє банківської галузі.

Перетворення клієнтського досвіду та операційної ефективності – ця трансформація була зумовлена декількома факторами, зокрема покращенням взаємодії з клієнтами, підвищенням операційної ефективності та зниженням витрат. Зростання фінтех–стартапів і зміна очікувань клієнтів також зіграли вирішальну роль у стимулюванні цифрової трансформації в банківській галузі. Крім того, нормативні зміни та технологічний прогрес спростили впровадження цифрових рішень фінансовими установами. Зростання використання мобільних пристроїв та Інтернету також сприяло зростанню цифрового банкінгу. Очікується, що по мірі просування вперед ці чинники продовжуватимуть формувати майбутнє банківської галузі та стимулюватимуть подальші інновації в цифрових технологіях. Перехід до цифрових технологій порушив традиційну банківську практику. Це призвело до появи нових гравців у галузі, які дали численні переваги банківському світу.

По-перше, він покращив взаємодію з клієнтами, надаючи зручні та доступні банківські послуги через мобільні пристрої та комп'ютери. Тепер клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків, переказувати кошти та оплачувати рахунки будь-де в будь-який час. По-друге, цифрові технології підвищили операційну ефективність фінансових установ, забезпечивши швидшу обробку транзакцій і зменшивши витрати, пов'язані з фізичними відділеннями. По-третє, цифрові технології дозволили банкам пропонувати клієнтам персоналізовані послуги за допомогою аналізу даних і алгоритмів машинного навчання. Нарешті, цифрові технології покращили заходи безпеки та запобігли шахрайству завдяки біометричній автентифікації та моніторингу в реальному часі.

Індустрія цифрового банкінгу швидко розвивається, і фінансові установи повинні бути попереду, щоб залишатися конкурентоспроможними. Деякі ключові цифрові тенденції в банківській галузі включають штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпеку, аналітику великих даних і доповнену реальність (AR). Впровадження цифрових технологій у банківській галузі принесло багато переваг. Однак існує також кілька проблем, з якими стикаються фінансові установи, використовуючи цифрові рішення. Однією з найважливіших проблем є дотримання нормативних вимог. Фінансові установи повинні дотримуватися різних правил і стандартів під час впровадження цифрових технологій, щоб забезпечити безпеку та конфіденційність даних клієнтів. Це може бути складним і трудомістким процесом, який вимагає значних ресурсів. Ще одна проблема – застарілі системи. Багато традиційних банків мають застарілі IT-системи, несумісні з сучасними цифровими рішеннями. Оновлення цих систем може бути дорогим і трудомістким, що перешкоджає впровадженню цифрових технологій. Кібербезпека також викликає серйозне занепокоєння при впровадженні цифрових технологій у банківську справу. Фінансові установи повинні забезпечити безпеку своїх систем і захист від кіберзагроз, таких як хакерство та витік даних. Крім того, існує потреба в кваліфікованих фахівцях, які зможуть керувати цими цифровими рішеннями та підтримувати їх. Це вимагає

інвестицій у програми навчання та розвитку, щоб гарантувати, що співробітники мають необхідні навички для роботи з новими технологіями. Нарешті, існує ризик втрати особистого підходу до банківської справи, оскільки все більше операцій переміщується в Інтернет. Фінансові установи повинні знайти способи збалансувати зручність цифрового банкінгу з персоналізованим обслуговуванням клієнтів, щоб зберегти лояльність клієнтів. Незважаючи на те, що у впровадженні цифрових технологій існують проблеми, фінансові установи повинні знайти способи їх подолати, щоб залишатися конкурентоспроможними в цифровому світі. Штучний інтелект (ШІ) трансформує банківську індустрію, автоматизуючи процеси та надаючи інформацію про поведінку клієнтів. Чат-боти та віртуальні помічники на основі ШІ революціонізують обслуговування клієнтів, а алгоритми машинного навчання покращують управління ризиками та виявлення шахрайства. ШІ також дозволяє банкам персоналізувати свої пропозиції та надавати індивідуальні фінансові консультації клієнтам. Однак використання ШІ в банківській справі також викликає етичні проблеми, які необхідно вирішити. Одним із основних етичних наслідків використання штучного інтелекту в банківській справі є потенційна упередженість. Алгоритми штучного інтелекту неупереджені настільки, наскільки неупереджені дані, на яких вони навчаються, і якщо дані, які використовуються для навчання цих алгоритмів, є упередженими, то результати також будуть упередженими. Це може призвести до дискримінації певних груп клієнтів, наприклад тих, хто має нижчий кредитний рейтинг або з маргіналізованих спільнот. Іншим етичним занепокоєнням є можливість втрати роботи через автоматизацію. Оскільки системи на базі штучного інтелекту стають все більш поширеними в банківській справі, існує ризик того, що певні робочі місця можуть стати зайвими, що призведе до безробіття та економічної нерівності. Конфіденційність також є основною етичною проблемою; фінансові установи повинні гарантувати, що дані клієнтів захищені та використовуються етично. Це включає отримання інформованої згоди від клієнтів перед збором їхніх даних і забезпечення того, що вони не передаються третім сторонам без їхньої згоди. Прозорість є ще одним

важливим етичним фактором при використанні ШІ. Клієнти мають право знати, як використовуються їхні дані та як на основі цих даних приймаються рішення. Фінансові установи повинні бути прозорими щодо використання ними алгоритмів і надавати чіткі пояснення щодо будь-яких рішень, прийнятих на основі цих алгоритмів. Нарешті, існує ризик надмірної залежності від ШІ в процесах прийняття рішень. Хоча штучний інтелект може надати цінну інформацію та автоматизувати конкретні завдання, він не повинен повністю замінювати людське судження. Фінансові установи повинні забезпечити наявність системи стримувань і противаг, щоб запобігти помилкам або упередженням у процесах прийняття рішень. Хоча використання ШІ має численні переваги, фінансові установи також повинні враховувати етичні наслідки його використання. Вирішуючи ці етичні проблеми, фінансові установи можуть переконатися, що використання штучного інтелекту є практичним і етичним. Оскільки банки продовжують закривати свої фізичні відділення, стає вкрай важливо збалансувати зручність цифрового банкінгу та персоналізоване обслуговування, якого прагнуть клієнти. Хоча онлайн-банкінг стає все більш популярним, деякі все ще віддають перевагу особистому досвіду відвідування місцевого відділення та взаємодії з персоналом. Це особливо важливо, коли мова йде про прийом нових клієнтів. Щоб вирішити цю проблему, нові технології, такі як доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR), можуть запропонувати рішення для подолання розриву між цифровою зручністю та персоналізованим обслуговуванням.

Кібербезпека стала критичною, оскільки цифрові технології стають все більш поширеними в банківській справі. Банки повинні забезпечувати безпеку та конфіденційність даних клієнтів і запобігати кібератакам. Удосконалення технологій кібербезпеки, таких як біометрична автентифікація, шифрування та алгоритми виявлення шахрайства, підвищують безпеку цифрового банкінгу. Зростання використання цифрових каналів для банківських транзакцій наражає клієнтів на різні ризики кібербезпеки. Ось деякі з найважливіших ризиків кібербезпеки в цифровому банкінгу: Фішинг – поширена тактика, яку

використовують кіберзлочинці, щоб оманою змусити клієнтів розкрити їхні облікові дані для входу чи іншу конфіденційну інформацію. Ці шахрайства часто включають надсилання шахрайських електронних листів або текстових повідомлень, які нібито надійшли з законного джерела, наприклад банку чи фінансової установи. Атаки зловмисного програмного забезпечення включають використання шкідливого програмного забезпечення для отримання несанкціонованого доступу до даних клієнтів або порушення банківських операцій. Зловмисне програмне забезпечення може поширюватися різними каналами, включаючи вкладення електронної пошти, заражені веб-сайти та мобільні програми. Атаки соціальної інженерії включають психологічні маніпуляції, щоб обманом змусити клієнтів розкрити конфіденційну інформацію або виконати неавторизовані транзакції. Ці атаки можуть приймати різні форми, наприклад, видавання себе за банківських працівників або використання підроблених веб- сайтів для збору даних клієнтів. Інсайдерські загрози стосуються ризику, створеного працівниками або підрядниками, які мають доступ до конфіденційних даних клієнтів і можуть зловживати ними для особистої вигоди чи зловмисних цілей. Ризики третіх сторін стосуються загроз, створених продавцями, постачальниками або іншими сторонніми постачальниками послуг, які мають доступ до даних клієнтів. Ці треті сторони можуть не мати такого ж рівня контролю безпеки, як банк, що робить їх уразливими до кібератак. Хоча постачальники зазвичай не вважаються критичною інфраструктурою, вони можуть становити значний ризик для організацій. Сторонні постачальники, зокрема, потенційно можуть бути значним джерелом ризику. Щоб забезпечити надійну оборонну стратегію, дуже важливо провести оцінку ризиків постачальників і включити їх у загальну структуру управління ризиками. Це означає повне розуміння фінансових, операційних, репутаційних ризиків і ризиків кібербезпеки, щоб ви могли відповідно розставляти пріоритети. Отримавши повну видимість свого стороннього портфоліо, ви можете оцінити притаманний і прогнозований рівень ризику кожного постачальника та контролювати стан їх безпеки.

Щоб зменшити ці ризики кібербезпеки, банки повинні запровадити надійні заходи безпеки, такі як багатофакторна автентифікація (MFA), шифрування, моніторинг транзакцій у реальному часі та моніторинг цілісності файлів (FIM). Банки також повинні навчати своїх клієнтів, як захистити себе від кіберзагроз, і регулярно оновлювати інформацію про будь-які нові загрози або вразливості безпеки. Впроваджуючи ці найкращі практики, банки можуть забезпечити безпеку та конфіденційність даних клієнтів, забезпечуючи зручний доступ до банківських послуг через цифрові канали. Поява нових технологій, таких як 5G та IoT, відкриває більш повний доступ до банківських програм. Квантові обчислення мають потенціал ще більше трансформувати галузь. Банки повинні бути гнучкими та інноваційними, щоб адаптуватися до мінливого технологічного ландшафту. Запровадження технології 5G дозволить банкам надавати послуги мобільного банкінгу швидше та надійніше. З 5G клієнти можуть розраховувати на більш миттєву швидкість завантаження та вивантаження, меншу затримку та покращене покриття мережі. Пристрої IoT, такі як розумні годинники, фітнес-трекери та системи домашньої автоматизації, стають все більш популярними. Банки можуть використовувати дані IoT, щоб надавати персоналізовані фінансові консультації та пропонувати індивідуальні продукти та послуги. ШІ вже використовується в банківській справі для виявлення шахрайства, управління ризиками та обслуговування клієнтів. У майбутньому штучний інтелект відіграватиме ще більшу роль у банківській справі, а чат-боти та віртуальні помічники стануть все більш досконалими. Технологія блокчейн потенційно може революціонізувати роботу банків, забезпечуючи безпечну та прозору платформу для транзакцій. Блокчейн також можна використовувати для перевірки особи та зменшення шахрайства.

Квантові обчислення. Квантові обчислення мають потенціал для вирішення складних проблем, які перевершують можливості традиційних комп’ютерів. Банки можуть використовувати квантові обчислення для управління ризиками, оптимізації портфеля та виявлення шахрайства [47].

Конкуренція є жорсткою, з загрозою фінтех-стартапів заманювати клієнтів

цифровими платежами та послугами, традиційні банки повинні залишатися привабливими. Це означає як утримання поточних клієнтів, так і залучення нових, пропонуючи привабливі продукти та винятковий досвід клієнтів. Регуляторні зміни також стимулюють інновації. Будучи однією з найбільш регульованих галузей, банки повинні захищати клієнтів, залишаючись конкурентоспроможними та йдучи в ногу з регулятивним ландшафтом, що постійно змінюється, щоб забезпечити довгострокову стійкість. Це означає підвищену безпеку та мінімізований ризик.

П’ять причин, чому банківські інновації є вирішальними:

1. Щоб залишатися конкурентоспроможним:

Банки повинні постійно впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними в переповненій галузі, яка постійно розвивається. Фінтех-стартапи активно використовують нові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та розширений аналіз даних, щоб пропонувати розширені послуги своїм клієнтам. Традиційні банки повинні прагнути робити те саме, щоб залишатися конкурентоспроможними. Пропонування новітніх продуктів і послуг за допомогою технологій також допоможе підвищити репутацію та імідж бренду, що допоможе утримати клієнтів із позитивною репутацією.

2. Щоб задовольнити мінливі потреби та очікування клієнтів:

З розвитком технологій і змінами в поведінці споживачів клієнти очікують більш персоналізованого, бездоганного та зручного банківського досвіду. Цифрова зручність є провідним фактором, коли клієнти хочуть керувати своїми фінансами в дорозі за допомогою мобільного телефону, але все ще мають можливість відвідувати відділення або банкомати. Тому банки повинні запропонувати багатоканальний досвід, який забезпечує послідовність і оновлення в реальному часі.

3. Щоб підвищити ефективність роботи:

Інновації в банківській справі можуть допомогти автоматизувати ручні процеси, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність банківських

операцій. Технології автоматизації можуть допомогти зменшити кількість помилок, пришвидшити виконання завдань і звільнити співробітників, щоб зосередитися на більш цінній роботі. Оцифровка документів і даних може допомогти з доступністю даних і керуванням ними, завдяки оптичному розпізнаванню символів (OCR), що дозволяє оцифровувати, зберігати й отримувати інформацію безпечним і ефективним способом.

4. Щоб зменшити ризик:

Кібербезпека є головним питанням, коли йдеться про цифровий банкінг. Інновації можуть допомогти зменшити ризики, пов’язані з шахрайством, кібератаками та іншими потенційними загрозами банківській галузі. Машинне навчання можна використовувати для виявлення шахрайських дій, а біометрику можна використовувати для підвищення безпеки доступу.

5. Щоб створити нові джерела доходу:

Запроваджуючи нові продукти та послуги, банки можуть створювати нові джерела доходу та виходити на раніше невикористані ринки. Це особливо важливо, оскільки зараз застаріло стягувати плату за такі послуги, як комісія за транзакції, і стягнення таких зборів може ризикувати втратою клієнтів. Партнерство з фінтех-компаніями та вивчення можливостей перехресних і додаткових продажів є ефективним способом отримання нових доходів.

Автоматизація збору та консолідації даних у банківській справі є ключовим завданням для банків, які хочуть впроваджувати інновації, оскільки це забезпечує уніфіковане та повне уявлення про їхні дані, які можна використовувати для отримання глибшої інформації, кращого розуміння клієнтів та моніторингу потенційних ризиків.

Завдяки ефективному організуванню даних банки можуть проводити розширену аналітику та навіть інтегрувати такі технології, як штучний інтелект, щоб отримувати цінну інформацію, персоналізувати взаємодію з клієнтами та визначати можливості для зростання та інновацій.

Організовані дані також забезпечують основу для обробки та аналізу даних у реальному часі. Можливості в реальному часі підтримують виявлення

шахрайства та персоналізовані рекомендації. Це, у свою чергу, може покращити клієнтський досвід завдяки індивідуальним пропозиціям. Це допомагає в усіх аспектах клієнтського досвіду, від адаптації до постійної персоналізованої взаємодії [45]. Щоб задовольнити зростаючі вимоги клієнтів, які розуміються на техніці, останніми роками банківська індустрія зазнала цифрової трансформації. Завдяки технологічному прогресу в цифровому банкінгу банки тепер пропонують персоналізований досвід клієнтів, підвищену зручність і покращені заходи безпеки. Віддаючи пріоритет цифровій трансформації, фінансові установи можуть підвищити ефективність і результативність своїх операцій, оптимізувати свої процеси та автоматизувати завдання. Це дозволяє їм бути краще підготовленими до майбутнього та пропонувати своїм клієнтам і учасникам чудовий досвід. У майбутньому очікуються значні зміни у світі цифрового банкінгу. Ось основні ключових тенденцій цифрового банкінгу, які, ймовірно, формуватимуть банківську галузь у 2026 році:

1. Активне впровадження штучного інтелекту (ШІ):

- в АТ «Ощадбанк» вже працює власний віртуальний асистент «Софія», який самостійно консультує за рядом питань, надає 23 сервіси, призначає зустрічі у відділеннях, перенаправляє на оператора залежно від сегменту клієнта та його питання тощо. Завдяки впровадженню інновації 75% клієнтських запитів в АТ «Ощадбанк» обслуговуються автоматично, а успішність користування сервісами складає 86%. Також результатом стала оптимізація процесів: на 30% зменшилась кількість внутрішніх переключень та на 20% – тривалість надання сервісу.

- ШІ використовується для оптимізації операцій, скорингових рішень та боротьби з шахрайством – покращується швидкість обслуговування, персоналізація та безпека.

2. Домінуючі мобільні канали:

- Понад 70 % всіх банківських операцій клієнтів АТ «Ощадбанк» здійснюється через мобільний додаток «Mobile Oschad». З початку Великої війни відсоток транзакцій клієнтів АТ «Ощадбанк», проведених у мобільному додатку

«Mobile Oschad», подвоївся і перевищив 70%. Сьогодні програма дозволяє клієнтам покрити всі свої основні щоденні банківські потреби. За статистикою, найпопулярнішими мобільними послугами OSCHAD у 2024 році були: картки, переказ на банківські реквізити; оплата послуг, включаючи комунальні рахунки та поповнення мобільних телефонів; відкриття депозитів та нових рахунків, мобільних заощаджень; обмін валюти. Середня кількість завантажень додатків у 2024 році становить понад 300 тисяч на місяць. В даний час 4,6 мільйона підключених клієнтів мають мобільний додаток «Mobile Oschad» на своїх гаджетах. Вони щодня проводять понад 800 тисяч відвідувань та проводять фінансові операції на загальну суму 1,4 мільярда UAH. З моменту запуску оновленої версії мобільного додатку «Mobile Oschad» в кінці 2021 року було реалізовано понад 20 великих оновлень та було введено понад 70 нових великих послуг та функцій. У травні 2024 року АТ «Ощадбанк» представив віддалену ідентифікацію, нову функцію, яка дозволяє стати клієнтом банку та відкрити цифрову дебетову карту без відвідування філії. Завдяки цій інновації понад 20 тисяч українців стали клієнтами АТ «Ощадбанк». Щодня понад 200 клієнтів підписують угоди про відкриття облікового запису за 5 простих кроків. Після реєстрації в заяві ви можете використовувати відкриття спеціалізованих рахунків, включених у державну сферу підтримки, включаючи Національний зворотний відступ. На сьогоднішній день понад 300 тисяч клієнтів відкрили облікові записи для цієї програми. Налаштування безпеки в мобільному додатку «Mobile Oschad» були значно вдосконалені: додано можливість вільної зміни PIN-коду та були додані нові зручні транзакції. У 2021 році, щоб замінити старий мобільний додаток, АТ «Ощадбанк» запропонував оновлений мобільний Oschad, який відповідає ключовим потребам клієнта. У ньому є чіткий інтерфейс, технологія та менша кількість кліків для виконання однієї транзакції.

- АТ «Ощадбанк» отримав нагороди в номінаціях Best financial inclusion provider та Best SME Banking Digitalization на церемонії нагородження Ukrainian Fintech Awards 2024, що відбулась 4 квітня в Києві. З початку повномасштабної війни АТ «Ощадбанк» зосередив зусилля на забезпеченні безперебійної роботи

та підтримці клієнтів. Велику роль у цьому відіграло дистанційне обслуговування, яке є однією зі складових програми інклюзивності АТ «Ощадбанк» «Моя безбар'єрність». Програма передбачає покращення фізичної доступності відділень та збільшення їхньої кількості на прифронтових територіях, розробку окремої сервісної моделі обслуговування, що базується на принципах рівного ставлення до всіх груп клієнтів, людяного сервісу, комфорту під час фізичного перебування у відділенні та при дистанційному зверненні, а також подальший розвиток дистанційних сервісів. Що стосується роздрібного бізнесу, то протягом 2023 року в системі Ощад 24/7 (два мобільні додатки та інтернет-банкінг) було проведено 157 мільйонів операцій на загальну суму майже 362 млрд грн. З них за допомогою ОщадPAY (касового апарату у смартфоні) було здійснено 2,5 мільйона трансакцій на загальну суму понад 2 млрд грн. Триває автоматизація контакт-центру АТ «Ощадбанк». Нині майже 80% звернень клієнтів вирішуються за допомогою сервісів самообслуговування. Процес удосконалення діджитальних продуктів АТ «Ощадбанк» не припиняється. В 2022 році АТ «Ощадбанк» інвестував в розробку нових опцій застосунку «Мобільний Ощад»: проведено більше 10 оновлень, запроваджено 25 нових функцій та сервісів. Уже цього року реалізували новий вид безготівкових розрахунків у торгових точках у застосунку ОщадPAY – за допомогою QR-коду. Інноваційна онлайн-платформа дає підприємцям можливість подавати документи для кредитування дистанційно та отримувати рішення протягом 24 годин без необхідності відвідування відділення банку, що є унікальною пропозицією на українському ринку. Сервіс передбачає відслідковування статусу заявки в режимі реального часу, що забезпечує прозорість та зручність процесу на кожному етапі. Усього за рік роботи ОщадБізнесу до платформи долучилося 6000 підприємців, банком було отримано 1800 заявок, з них надано 388 позитивних рішень щодо фінансування ММСБ та виданий 181 кредит на суму 422,5 млн грн. Завдяки додатковому каналу вхідний потік кредитних заявок збільшився на 25%. В умовах воєнного часу АТ «Ощадбанк» оптимізував кредитування – підхід до фінансування клієнтів кардинально змінився. АТ

«Ощадбанк» значно спростив процедури, адаптовано пакет документів для отримання кредиту, створено «віртуальне відділення» та налагоджена онлайн-комунікація банку з клієнтом. АТ «Ощадбанк» намагається максимально зменшити кредитне навантаження на позичальників за рахунок участі в різноманітних загальнодержавних, регіональних та міжнародних програмах, а також модернізуючи продукти і процеси.

- Фінансова інклюзія та безбар'єрність: програми «Моя безбар'єрність» забезпечують доступність банкінгу як дистанційно (відкриття рахунків, кредити онлайн), так і фізично – нові відділення на прифронтових територіях, зручне обслуговування для всіх груп клієнтів; у грудні 2024 понад 20 000 клієнтів відкрили картки через віддалену ідентифікацію в додатку.

- Омніканальність і автоматизація: чат-боти в «Вайбер» та «Телеграм» обробляють до 80 % звернень клієнтів; автоматизація контакт-центру сприяє ефективному самообслуговуванню.

- Онлайн-сервіси для бізнесу: платформа «ОщадБізнес» дозволяє малому та середньому бізнесу подавати заявки на кредити онлайн та отримувати рішення за 24 години – понад 6 000 підприємців вже її використали; автоматизація процесів значно підвищує зручність для бізнес-клієнтів.

- Нові функції у додатку: у 2023–2024 роках додано понад 70 нових послуг: від QR-оплат у торгових точках до електронних карт для відшкодування; оновлення інтерфейсу, змін PIN-кодів, покращення безпеки підвищують лояльність клієнтів.

3. Платформи залучення цифрових партнерств:

Розвивається напрям open banking: банківські API, партнерства з FinTech – стимули та інтеграції, зокрема за ініціативами НБУ. Диджиталізація українського банківського ринку розпочалася ще у 2000-х. Але тривалий час цим шляхом ішли лише окремі фінустанови. Масове переведення банківських послуг у «цифру» сталося значно пізніше. Першою подією, що спричинила прорив у розвитку диджиталізації банківського сектору, експерти називають появу необанків у 2017 році. Їхня модель повного дистанційного обслуговування

зламала всі стереотипи і показала, що успішно працювати на ринку можна й без відділень. Це сильно вплинуло на внутрішню конкуренцію й змістило пріоритети для багатьох банків. Наступним важливим етапом став 2020 рік, коли банки отримали можливість дистанційної ідентифікації та верифікації клієнтів, тобто повноцінному обслуговуванню онлайн дали зелене світло. АТ «А-Банк» одним із перших запустив віддалену ідентифікацію. Відтоді є можливість відкривати картку й ставати клієнтом банку, отримувати різноманітні послуги та користуватися низкою сервісів без відвідування відділення. Ще одним сильним драйвером цифровізації банківських послуг стала пандемія covid-19. У 2020-2021 роках в умовах локдауну попит на дистанційні банківські послуги стрімко зріс. Спостерігалось швидке зростання обсягу онлайн-платежів та кількості транзакцій через інтернет-банкінг. Відповідно, пришвидшився процес оцифровування банківських сервісів АТ «Ощадбанк». Останнім потужним чинником стала повномасштабна війна. Разом усе перелічене дало поштовх для цифрової трансформації банківської системи і формування повноцінних цифрових моделей: від залучення нових клієнтів онлайн до складних кредитних продуктів, трансакційних моделей тощо. Послуг в онлайні стає все більше. Банки намагаються по-максимуму перевести клієнтів на дистанційні канали обслуговування й постійно працюють над розширенням переліку продуктів, які клієнти можуть отримати без відвідування відділень фінустанов. Буквально 6−7 років тому такі операції, як оформлення вкладу, обмін валюти, оформлення рахунку та картки, перевипуск карток, обслуговування рахунку ФОП, реєстрація точки еквайрингу, виписки, міжнародні перекази, страхові поліси та багато іншого, потребували присутності клієнта у відділенні банку. Тепер же усе це клієнт може отримати дистанційно. Загалом серед ключових банківських послуг, які останніми роками стали доступними віддалено, експерти виокремлюють декілька напрямів. Основний – це продукти, пов’язані з ідентифікацією онлайн. Чільне місце тут, серед іншого, займають кредитні продукти та онбординг нових клієнтів. Так, декілька років тому отримати кредит готівкою, кредитну картку чи споживчий кредит було можливо тільки через відділення банку або на точці

продажу товару. Тепер же більшість кредитів споживачі фінпослуг отримують онлайн. Наприклад, у АТ «ПУМБ», частка кредитів становить 70%, в АТ «А-Банк» – до 90%. Щодо залучення нових клієнтів, то цифри свідчать, що частка тих, хто приходить через мобільний застосунок, невпинно збільшується. І це стосується більшості банків. В АТ «ПУМБ» понад 65% клієнтів стають клієнтами через мобільний застосунок ПУМБ Online. АТ «ПУМБ» залучає в такий спосіб дуже багато нових клієнтів навіть за кордоном – з числа мігрантів з України, що виїхали через війну. Для таких людей АТ «ПУМБ» відкрив можливість реєструватись з іноземних мобільних номерів та надає їм вичерпний перелік банківських послуг онлайн. Про можливість стати клієнтом банку без візиту до відділення повідомляють також в АТ «Ощадбанк». Новий клієнт АТ «Ощадбанк» може оформити цифрову картку онлайн. Доступна для відкриття дебетна картка «Моя картка цифрова», заплановано також запуск кредитної картки. Окрім того, після реєстрації в застосунку можна скористатись відкриттям спеціалізованих рахунків, що належать до державних послуг підтримки. Онлайн-онбординг – також базова функціональність в АТ «А-Банк». Важливим здобутком у розвитку цифровізації опитані експерти вважають також отримання платіжної картки поза відділеннями АТ «Ощадбанк». Зростання популярності і якості сервісів доставки АТ «Ощадбанк», розширення мережі поштових операторів разом з можливістю оформлення картки онлайн дали банкам змогу повністю реалізовувати продажі через поштову доставку. Найпопулярніші операції АТ «Ощадбанк» в онлайні. Банкіри АТ «Ощадбанк» констатують, що майже всі їхні клієнти мають потребу в користуванні банківськими послугами 24/7, без прив’язки до місця перебування чи проживання. Тому, обираючи банк, споживачі фінпослуг передусім звертають увагу, чи має він зручний мобільний застосунок. Вага показника повноцінного мобільного банкінгу давно перейшла за 50% в структурі загальних потреб клієнта. Сьогодні АТ «ПУМБ» може запропонувати для фізичних осіб всі свої продукти в мобільному застосунку ПУМБ Online. В АТ «А-Банк» також повідомляють, що всі сервіси активно переводять у цифровий формат, і на сьогодні в мобільному застосунку АБанк24

функцій та сервісів навіть більше, ніж офлайн. Наприклад, є кілька варіантів переказу коштів на картку: а) за номером телефону; б) на картку закордонного банку; с) на валютну картку родича. Також у мобільному застосунку АБанк24 можна: зробити запит переказу; підключити регулярний платіж на картку будь якого банку та додати віджет нагадування на смартфон; зберігати шаблони платежів; здійснювати обмін валюти між своїми рахунками. В АТ «Ощадбанк» передусім намагалися задовольнити ключові потреби клієнтів у щоденному банкінгу, а саме проведення платежів, переказів, обмін валют, заощадження. На черзі – запровадження відкриття рахунків новим клієнтам за допомогою віддаленої ідентифікації, відкриття дебетних, кредитних та спеціалізованих карткових рахунків онлайн. У банках також назвали найпопулярніші операції, які клієнти проводять онлайн. В АТ «А-Банк», наприклад, такими є: переказ на картку, кешбек, налаштування картки (лімітів), платежі, обмін валюти в застосунку, оформлення кредитів та депозитів онлайн. В Ощадбанку клієнти найчастіше користуються такими цифровими послугами, як карткові перекази між своїми рахунками та іншим клієнтом, поповнення рахунків мобільного зв'язку, оплата послуг; у другій трійці – комунальні платежі, перекази за реквізитами, депозити, заощадження, відкриття нових рахунків, обмін валют. За останні три роки цей перелік, загалом не змінився. Єдине, що в частині переказів в рази зріс попит на благодійність та донати. Водночас, за спостереженнями АТ «А-Банк», більш ніж утричі збільшився запит на повне дистанційне відкриття та керування рахунками. З одного боку, експерти пов'язують це з масовим переміщенням українців, з іншого – із суворішими вимогами фінансового моніторингу. Тренди цифрової трансформації: якщо раніше процесу цифрової трансформації банківського сектору постійно щось заважало, то сьогодні банкіри переконують – усі перешкоди знято: на рівні держави, Національного банку, нормативного поля все давно працює і дозволяє змінюватись. Далі все впирається у внутрішню бюрократію та рівень цифрової зрілості банку, готовності його інфраструктури до змін, наявності сильних лідерів усередині, що будуть впроваджувати ці зміни. Від того, як банки розв'язують зазначені

завдання, значно залежатимуть основні вектори диджиталізації сектору. Ті банки, що не завершили цифровізацію своїх продуктів та сервісів, будуть працювати над їх переведенням у мобільний. Хто це вже зробив – піде далі. Аналізуючи конкурентів, наприклад АТ «ПУМБ» постійно працює над персоналізацією досвіду клієнта з банком. Кожен клієнт унікальний. І неправильно всім пропонувати однакове «бо банку так простіше». АТ «ПУМБ» даємо можливість кожному клієнту налаштувати інтерфейс «ПУМБ Online «під себе, так як потрібно і зручно саме йому. Серед основних трендів експерти також виокремлюють зростання ролі інклюзивності в обслуговуванні клієнтів. АТ «Ощадбанк» вважає себе одним із драйверів розвитку цього напряму в Україні й відповідно модернізує власні відділення. Забезпечення можливості стати клієнтом АТ «Ощадбанк» без візиту до відділення, переведення сервісів в онлайн, розширення переліку продуктів, якими можна користуватись дистанційно, є частиною цього тренду. А ще банкіри вірять в ініціативу НБУ щодо Open Banking і активно тестують різні ідеї та API для цього. Дехто вже досяг перших успіхів. Так, ПУМБ реалізував спільно з ПриватБанком і monobank передачу повідомлень клієнтів між мобільними банкінгами під час P2P-грошових переказів з картками MasterCard. Ну і, звісно, банківський ринок активно досліджує штучний інтелект та ChatGPT й вивчає напрями, де найвигідніше застосовувати цю технологію. Введення e-acquiring: 80 000 POS-терміналів, друга частка ринку АТ «Ощадбанк».

8. Перехід до відкритих банківських послуг.

Відкритий банкінг – це тенденція, яка набирає обертів протягом останніх кількох років, і в 2024 році можна очікувати, що більше банків приймуть цю концепцію. Відкритий банкінг дозволяє клієнтам ділитися своїми банківськими даними зі сторонніми постачальниками, такими як фінтех-компанії, щоб отримати доступ до інноваційних послуг. Оскільки потреба клієнтів у безпеці зростає, банки повинні переконатися, що їхні системи захищені та відповідають нормам захисту даних.

9. Застосування практики мобільного банкінгу.

Однією з найбільших основних тенденцій є постійне зростання використання та очікувань клієнтів навколо цифрового банкінгу. Оскільки все більше споживачів використовують смартфони та інші мобільні пристрої, банки все більше зосереджуються на розробці мобільних стратегій і пропонують послуги, оптимізовані для мобільних користувачів. Це включає такі можливості, як мобільні платежі, мобільні чекові депозити та інші функції, які полегшують клієнтам керування своїми фінансами в дорозі.

10. Надання персоналізованого досвіду.

З розвитком цифрового банкінгу клієнти все більше шукають індивідуальні послуги, які відповідають їхнім конкретним потребам і вподобанням. Персоналізація в цифровому банкінгу передбачає використання даних і аналітики, щоб пропонувати клієнтам персоналізовані продукти, послуги та досвід. Персоналізований досвід може допомогти банкам побудувати міцніші стосунки зі своїми клієнтами, підвищити лояльність клієнтів і, зрештою, стимулювати зростання доходів.

11. Використання хмарних обчислень.

Хмарні обчислення стають все більш популярними в цифровому банкінгу, оскільки пропонують ряд переваг, зокрема масштабованість, економічну ефективність і покращену безпеку. У 2024 році банки продовжуватимуть використовувати хмарні обчислення, прагнучи підвищити операційну ефективність і зменшити витрати. Вони також використовуватимуть хмарні обчислення для підвищення безпеки своїх систем і надання клієнтам швидших і надійніших послуг.

12. Покращення досвіду клієнтів.

Забезпечення відмінного клієнтського досвіду стає все більш важливим у цифровому банкінгу. Клієнти очікують, що їхній банківський досвід буде бездоганним, зручним і персоналізованим. Банки використовують різні методи, щоб запропонувати бездоганний та персоналізований досвід своїм клієнтам, включаючи чат-ботів, цілодобову підтримку клієнтів і прості у використанні мобільні програми. Банки інвестують в аналітику даних і машинне навчання,

щоб отримати розуміння поведінки та вподобань клієнтів.

13. Зростаюча концепція зеленого банківського обслуговування.

Сталий або зелений банкінг – це ще одна ключова тенденція в цифровому банкінгу, яка набирає обертів у 2023 році. У 2024 році можна очікувати, що більше банків будуть застосовувати екологічні та екологічні банківські практики. Вони зосередяться на інтеграції міркувань ESG у свої процесиприйняття рішень, зменшенні впливу на навколишнє середовище та сприянні сталому економічному зростанню.

14. Використання банківської автоматизації для оптимізації часу та ефективності витрат.

Таким чином, в контексті удосконалення банківського АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації, слід зазначити, що банк інтенсивно модернізує свої цифрові сервіси, орієнтуючись на: AI-асистентів для автоматизації й клієнтської підтримки; мобільність та QR/NFC-оплати; інклюзивність для віддалених і вразливих аудиторій; омніканальність і активну взаємодію з бізнесом; інтеграцію з фінтехами та нові партнерські моделі.

Ці кроки узгоджуються з глобальними трендами: штучний інтелект у банкінгу, персоналізація, біометрія, open banking, блокчейн, екосистема мобільних платежів. Працюючи в цьому напрямку, Ощадбанк посилює безпеку, зручність та доступність своїх послуг, зберігаючи роль значного гравця в українській банківській системі.

Оскільки автоматизація стає все більш поширеною в галузі, ми можемо очікувати, що традиційні банківські установи запровадять автоматизовані системи для бек-офісних послуг і підтримки клієнтів. Наприклад, системи оптичного розпізнавання символів (OCR) можуть усунути потребу в завданнях із введенням даних, тоді як роботизована автоматизація процесів (RPA) може забезпечити автоматизацію без помилок. Зрештою, цей перехід до автоматизації зменшує ручну працю та підвищує ефективність банків.

Оптимізація банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації має наступні тенденції.

1. Аналіз цифрового ландшафту: вивчення цифрових трендів: інтернет-банкінг, мобільні додатки, open banking, фінтех-інтеграції; оцінка внутрішніх цифрових активів: IT-інфраструктура, старі або legacy-системи, наявні digital-послуги; аналіз клієнтського досвіду (CX): pain points клієнтів, що користуються цифровими каналами.

2. Стратегія цифрового керування: визначення ключових бізнес-цілей: зростання ринку, зниження витрат, підвищення продажів; розробка roadmap-у цифрових трансформацій: коротко-, середньо- і довгострокові етапи; побудова гібридної моделі управління: поєднання традиційного і agile-підходів.

3. Модернізація бізнес-процесів: автоматизація рутинних операцій (KYC/KYB, обробка кредитів, погодження транзакцій); впровадження RPA (роботизація задач), AI-рішень для скорингу, прогнозування дефолтів, чат-боти для клієнтів і співробітників; оптимізація back-office через мінімізацію ручної праці.

4. Системи підтримки прийняття рішень (DSS): впровадження BI-інструментів (Power BI, Qlik, Tableau) зі зведеними дашбордами фінансових і операційних метрик; AI-моделі для управління ризиками: кредитний аналітичний sentiment, детекція шахрайства в реальному часі; Dynamic pricing: гнучке формування ставок і комісій з урахуванням ризику й поведінки клієнта.

5. Перетворення клієнтського досвіду: омніканальність: інтеграція on-line та офлайн-сервісів (мобільний додаток, чат, кол-центр, відділення банку); персоналізація: рекомендаційні механізми, крос-продажі, AI-асистенти для клієнтів (push-нотифікації, індивідуальні фінплани); UX/UI-оптимізація: зручні інтерфейси, швидка навігація, простий onboarding.

6. Управління змінами й розвиток співробітників: навчання digital-навичкам: когортні програми по Agile, Design Thinking, DevOps; культура експериментів: хакатони, цифрові інноваціоні лабораторії, «quick wins» проєкти; формування ролей: Chief Digital Officer, Product Owner, Data Engineer – для швидкого реагування на зміни.

7. Кібербезпека та регуляторні вимоги: інфраструктурна безпека: IAM,

MFA, SIEM, IPS/IDS, регулярні pentests; конфіденційність і GDPR-сумісність: мінімізація даних, аудит доступів, захист персональної інформації; розумний регКомлауд-підхід для швидкого масштабування digital-сервісів.

8. Інтеграція з FinTech і партнерами: Open Banking і API-економіка: відкриті API-продукти, co-creation нових сервісів; інкубатори і венчурне партнерство: спільні проекти зі стартапами, спільний підхід до мобільних POS-рішень або мікрокредитування; синергія з державними е-сервісами (ID-голографія, електронні підписи, платежі через Дію, публічні дані).

9. Оцінка ефективності (KPI й метрики): цифрові канали: зростання % онлайн-транзакцій, щомісячний актив користувачів; ефективність процесів: скорочення міс/год, TCO, HR-витрат; прибутковість: ROA, NIM, LTV клієнтів, співвідношення витрат до доходів.

10. Створення організації, що вчиться: постійна ітерація та фідбек-цикл: від ідей до MVP всередині 2–4 тижнів; реплікація успішних практик між департаментами; співпраця з українськими університетами і цифрові курси для співробітників.

Отже, АТ «Ощадбанк» може стати прикладом сучасного цифрового банку через комплексну цифрову трансформацію: модернізацію процесів, інфраструктури, команди та забезпечення кібербезпеки за допомогою передових технологій і партнерств.

3.2 Економіко-математичне моделювання удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації

Мета побудови економіко-математичної моделі полягає в дослідженні зміни прибутку від зміни процентних ставок за кредитами АТ «Ощадбанк» в

умовах цифровізації. Для дослідження динаміки прибутку від процентних доходів з надання кредитів АТ «Ощадбанк» досить розглянути ринок кредитування.

Степінь раціональності структури банківського менеджменту, в частині наданих кредитів, можна отримати за допомогою індексу територіальної концентрації (ІТК), який використовується для аналізу регіональної сформованості, агломераційної адаптивності та збалансованості господарських функцій. Індекс територіальної концентрації – це показник, що вимірює ступінь концентрації певної діяльності (економічної, соціальної, демографічної) у певному географічному просторі. Він характеризує, наскільки рівномірно розподілена певна ознака по території або наскільки вона зосереджена в певних місцях. Чим вищий індекс, тим вища концентрація.

Цей показник розраховується за такою формулою (3.1):

$$I_K = \frac{E_I}{E} \div \frac{T_I}{T} \quad (3.1)$$

де I_K – індекс територіальної концентрації, од.;

E_I – показник розвитку господарської функції на території агломерації (наприклад, кількість представництв та філій банку в регіоні);

E – сукупний показник розвитку господарської функції в країні в цілому (загальна кількість представництв та філій банку);

T_I – площа території агломерації (регіону);

T – загальна площа країни.

Індивідуальні індекси концентрації проблемної заборгованості – це показники, що характеризують ступінь концентрації проблемної заборгованості серед певних суб'єктів (наприклад, підприємств, позичальників) у рамках загальної заборгованості. Вони дозволяють оцінити, наскільки велика частка проблемної заборгованості припадає на певних боржників, що важливо для аналізу ризиків та розробки стратегій управління заборгованістю. Індивідуальні

індекси концентрації проблемної заборгованості доцільно розраховувати за аналогією з розглянутим вище індексом територіальної концентрації, враховуючи, що сферою розповсюдження прострочених боргів є не територія, а загальний обсяг наданих кредитів. Отже, визначати рівень прийняття банком територіальних кредитних ризиків можна за такою формулою (3.2):

$$I_{ПЗ} = \frac{ПЗ_I}{ПЗ} \div \frac{К_I}{К} \quad (3.2)$$

де $I_{ПЗ}$ – індивідуальний індекс концентрації простроченої заборгованості, од.;

$ПЗ_I$ – обсяг проблемної (або простроченої) заборгованості банку в певному регіоні, тис. грн;

ПЗ – загальний обсяг проблемної (або простроченої) заборгованості в регіоні, тис. грн;

$К_I$ – обсяг наданих банком кредитів в регіоні, тис. грн;

К – загальний обсяг наданих кредитів в регіоні, тис. грн.

З метою здійснення ранжування регіонів країни стосовно ризиковості банківського менеджменту в частині кредитного портфелю, слід провести оцінку системи індивідуальних індексів концентрації проблемної заборгованості, які будуть використані при розподілі регіонів за привабливістю активізації кредитних портфелів на три групи:

1. максимально сприятливі регіони для кредитної діяльності, на території яких дуже низький кредитний ризик;

2. регіони, що мають проміжний рівень концентрації кредитних ризиків;

3. регіони з максимально високим кредитним ризиком, в яких дуже високий рівень простроченої заборгованості.

Величина інтервалу приналежності значень індексів до групи привабливості активізації кредитних портфелів визначається за формулою (3.3):

$$r = \frac{M_{max} - M_{min}}{g} \quad (3.3)$$

де r – величина інтервалу;

M_{max}, M_{min} – максимальне та мінімальне значення індивідуальних регіональних індексів концентрації проблемної заборгованості;

g – кількість виділених груп (g = 3).

Деструктивний вплив валютного та кредитного фінансового ризику негативно впливає на банківський менеджмент, і банківську діяльність в цілому (зменшення рентабельності активів та капіталу, істотне погіршення якості кредитних портфелів банків, різкий відтік депозитних ресурсів та проблеми з ліквідністю). Попит на кредити можна описати функцією N(p) – кількістю кредитних послуг, спожитих клієнтами за одиницю часу за процентною ставкою, що дорівнює p. Загальні властивості функції попиту N(p) вважаються очевидними і тому в сучасній економічній теорії формулюються у вигляді аксіоми попиту, відповідно до якої ця функція є монотонно спадною і за необмеженого збільшення ціни прагне до нуля. Аналітичний вид функції попиту невідомий, тому на практиці для неї використовують різні апроксимуючі елементарні функції, з яких найчастіше застосовують лінійну N(p) = a – bp, обернену N(p) = 1/p та логарифмічну N(p) = 1n((1 + p)/p), причому жодну з них не можна визнати задовільною. Зокрема, лінійна функція має сенс лише при p < a/b, а дві інші описують нескінченно великий попит при прямуванні ціни товару до нуля [35]. За відсутності конкурентного середовища з підвищенням ціни функція попиту може й не прямувати до нуля. Справді, практично всі банківські продукти та послуги мають одну важливу властивість: навіть за дуже високої процентної ставки завжди існує кінцевий, хоча, можливо, і мінімальний обсяг їх надання клієнтам. Враховуючи скінченність споживання, функцію попиту можна виразити наступним чином (3.4):

$$N(p) = N_c + N_v(p) \quad (3.4)$$

де N_c – гранична схильність до споживання, що враховує кількість клієнтів, які готові (або вимушені) брати кредит, навіть під високу процентну ставку банку (клієнти з високими доходами);

$N_V(p)$ – кількість споживачів – і тих, хто повністю відмовився від послуги, і тих, хто частково зменшив отримання таких кредитів.

Оскільки швидкість зміни функції є пропорційною її величині, то вона має диференціальний характер:

$$\frac{dN_v(p)}{dp} = -\alpha N_v(p), N_v(p_0) = N_{0v} \tag{3.5}$$

де $N_{0v} = N_0 - N_c$, при цьому N_0 – загальна кількість споживачів за деякої початкової процентної ставки p_0, $\alpha \geq 0$ – коефіцієнт пропорційності. Із зростанням процентної ставки попит на кредитні послуги зменшується, тому функція $N_v(p)$ є монотонно спадною, що у правій частині рівняння (3.5) показує знак мінус. Після інтегрування рівняння (3.5), одержимо:

$$N_v(p) = N_{0v} \times l(-\alpha(p - p_0)) \tag{3.6}$$

Коефіцієнт α у цій формулі знаходиться шляхом аналізу динаміки споживання залежно від ціни.

Кредитний ринок є досить висококонкурентним, отже клієнти дуже чутливі до підвищення ціни кредиту. Вони знаходять для себе альтернативні варіанти кредитування, натомість АТ «Ощадбанк» втрачає клієнтську базу, тому кредитному комітету банку доцільно розглянути можливості певного зниження процентних ставок за кредитами з одночасним посиленням об’єктивності оцінки кредитоспроможності позичальників, що дасть банку змогу отримувати більше чистого процентного доходу за рахунок ефекту масштабу. З огляду на тенденцію зниження Національним банком України облікової ставки така пропозиція є цілком аргументованою.

Основні підходи щодо управління кредитним ризиком викладені в фінансовій звітності АТ «Ощадбанк». У період воєнного стану основною метою в частині управління кредитним ризиком є адаптація принципу обережного кредитування до надзвичайних умов, в яких банк вимушений працювати, враховуючи всі наявні ризики.

З врахуванням ризиків в поточних умовах наступні передумови були визначальними факторами модифікації кредитної політики банку в період воєнного стану:

– незважаючи на надзвичайне зростання ризику АТ «Ощадбанк» не може припинити кредитування приватних та державних компаній, підприємств критичної інфраструктури. Навпаки. Це є невід'ємною частиною підтримки військових зусиль країни і прокладає шлях для подальшої реконструкції;

– порушення ліній постачання, погіршення логістики, розмивання клієнтської бази, коливання цін на вхідні та вихідні ресурси та інші викривлення ринку роблять значною мірою спірною можливість досягнення попередніх ділових та фінансових результатів клієнтів, на які традиційно покладаються банки при прийнятті рішень;

– потенційне руйнування застави, основних засобів позичальників, та навіть фізичної безпеки ключових зацікавлених сторін [15].

Зміни в кредитній політиці в період військового стану, з врахуванням наявних ризиків спрямовані на:

– наслідування міжнародного досвіду щодо прийняття базових ризиків країни. Банк у своїх рішеннях щодо кредитування опосередковано враховує притаманні ризики такі, як ризики, пов'язані з війною, на яких ґрунтується ключова передумова «обачність у кредитуванні»;

– повну обізнаність ризиків притаманних діяльності позичальників відповідних секторів економіки, регіонів, заставі по кредитних операціях, інше;

– формування підходів, згідно яких під час структурування операцій

банк не повинен прагнути пом’якшити ризики які неможливо пом’якшити;

– чітку диференціацію між прийняттям притаманних війні ризиків та необдуманим кредитуванням.

На здатність протистояти ризикам значною мірою впливає достатність банківського капіталу [59].

Щоб здійснити прогнозування дотримання АТ «Ощадбанк» нормативу кредитного ризику на одного контрагента доцільно проаналізувати більш тривалий часовий проміжок, але й у такому випадку моделювання буде дещо умовним. Оскільки банківська система України та банки зокрема не працювали раніше в умовах пандемії, не намагалися встояти в умовах такої повномасштабної війни через російську агресію.

Таблиця 3.1 – Дані щодо динамічних змін нормативу кредитного ризику на одного контрагента АТ «Ощадбанк» для побудови лінії тренду [59, 60]

Показники	Станом на 1 січня						
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Норматив кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	13,81	15,78	17,01	18,34	19,67	21,23	22,31
Темп зростання до попереднього періоду, %	114,27	114,27	107,79	107,82	107,25	107,93	105,09
Норматив кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	23,72	22,18	22,32	22,41	18,45	15,66	11,22
Темп зростання до попереднього періоду, %	106,32	93,51	100,63	100,40	82,33	84,88	71,65

* – прогнозні значення

Втім, проаналізувавши дані табл. 3.1, можливо побудувати лінію тренду (поліноміальну, коефіцієнт детермінації чи достовірності апроксимації R^2 якої найбільш наближений до 1, а саме 0,9673) [59, 60]. Крім того, розраховувалися інші коефіцієнти достовірності прогнозу, що також засвідчили досить високу точність прогнозування зменшення рівня кредитного ризику на одного

контрагента банку, що в сучасних нестабільних умовах є позитивним. Наочно це демонструє діаграма (рис. 3.2).

Цікаво, що динаміка кредитного ризику АТ «Ощадбанк» має дещо хвилеподібний характер, наприклад, пік був у 2019 р., а потім у 2022 р., отже якщо знівелювати вплив війни, можна припустити, що такі коливання можливі й у майбутніх періодах.

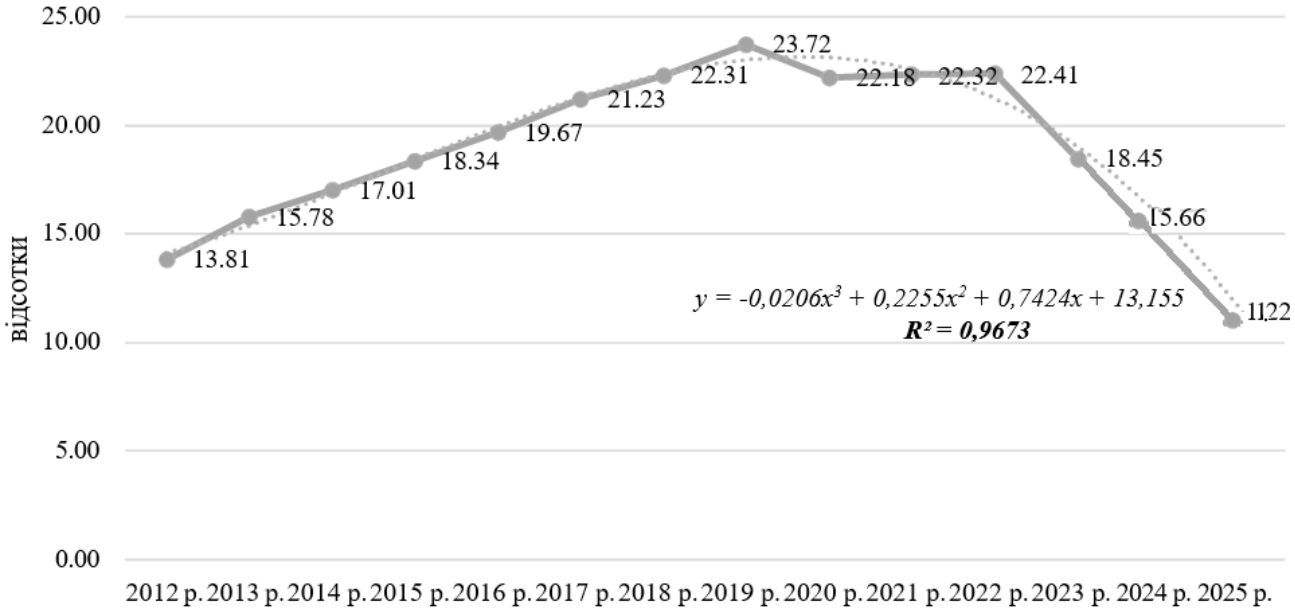


Рисунок 3.2 – Динаміка нормативу банківського ризику на одного контрагента та його прогнозування для АТ «Ощадбанк», %

Економічні нормативи в сукупності є незамінними індикаторами фінансового стану банку, тому мають використовуватися для його аналізу. До того ж, з поміж усієї сукупності цих нормативів зараз банки повинні особливу увагу приділяти показникам кредитного ризику та достатності банківського капіталу, що визначають їхню фінансову стійкість і надійність, здатність протистояти новим викликам, які виникають через російсько-українську війну.

На сьогодні залишаються проблемними питання, що полягають у гармонійному поєднанні інтегральних оцінок фінансового стану банку з його частковими показниками, що не повинні втрачати своєї індикативної функції,

так би мовити «розчинятися» в узагальненому показникові. Часткові показники важливі, адже свідчать про проблемні місця в роботі банку, що негативно впливають на його фінансовий стан. Якраз вони зараз потребують перегляду, до речі він проводиться регулятором на перманентній основі, щоб враховувати й інновації в банківництві, й нові виклики, наприклад, зумовлені валютними ризиками, подекуди надлишковою банківською ліквідністю, обмеженістю фондових інструментів диверсифікації активних операцій, цифрові трансформації банківської діяльності тощо. Крім того, банки в Україні неоднакові. Це актуалізує кластерний підхід до аналізу фінансового стану банків [16].

Недоцільно порівнювати державний банк, який є системно важливим, а профіль якого охоплює весь спектр банківських і фінансових послуг, із відносно невеликим спеціалізованим банком. Або ж це порівняння має відбуватися з урахуванням їхньої специфіки, тих умовних кластерів, до яких відносяться ці банки. Методичні підходи до аналізу фінансового стану різних банків мають диференціюватися [26].

Хоча все це має здійснюватися відповідно до вимог фінансового моніторингу, нерозголошення персональних даних, коли найвагомішим пріоритетом є фінансова безпека не лише банку, але й клієнтів [19].

А за сучасних умов варто пам’ятати про національну безпеку, що суттєво залежить від фінансового стану банків, фінансової стабільності банківської системи та правильної позиції фінансових аналітиків. Фінансовий менеджмент АТ «Ощадбанк» має звернути пильну увагу на можливий сценарій зниження достатності банківського капіталу та розробити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення своєї капітальної бази, щоб убезпечити банк і покращити його фінансовий стан. Важливо моніторити й ефективно управляти кредитними ризиками банку.

Результат економіко-математичного моделювання удосконалення банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації за 2024 рік наступний: при доході порядку 44 млрд. грн (з них 19 млрд. грн – це дохід від

державних цінних паперів) чистий кредитний портфель зріс з 89 млрд. грн до 111 млрд. грн (зростання на 22 млрд, або на 25 %). Математична модель залежності доходу від ставки, в якій використано методи економіко-математичного моделювання для побудови функції залежності процентного доходу (Y) від середньої ефективної процентної ставки (X), що враховує:

1. зміни в обсязі кредитів (через ставку та попит);

2. структуру портфеля (кредити фізичних осіб проти бізнесу, облігації внутрішньої державної позики);

3. градацію строків погашення та ризиків;

4. зміну облікової ставки НБУ.

Обрана модель – функція вигляду $Y = a + b \cdot X + c \cdot X^2$ (приблизно квадратичний тренд):

- коефіцієнт b (лінійний) позитивний: ставка підвищує дохід, але з поступовим спадом маржинальності;

- коефіцієнт c (квадратичний) – негативний: при ставці понад ~25 % дохід починає пригальмовувати через падіння попиту.

Модель пройшла перевірку:

- $R^2 \approx 0{,}87$, що свідчить про добру відповідність емпіричним даним.

- показник p-value < 0,05 для b і c — коефіцієнти статистично значимі.

Таким чином, оптимальна ставка АТ «Ощадбанк» для максимізації процентного доходу – у межах 18–22 %. Нижче – недостатній дохід, вище – значно падає попит. У 2024 році банк працював у зоні «плато», де ставка була близько до 20 %, що дозволило наповнити портфель і забезпечити високі доходи (~44 млрд грн). Модель підтверджує стратегічне рішення банку: підтримка бізнесу та фізичних осіб на базі ставки ≈20 %, що узгоджується з ситуацією на ринку та політикою НБУ.

В результаті проведеного економіко-математичного моделювання удосконалення банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації, можна сформулювати наступні практичні рекомендації:

- підтримувати ставку АТ «Ощадбанк» у діапазоні $20 \pm 2\,\%$, яка є оптимальною з точки зору доходу та попиту;
- при зростанні ставки понад ~24 % варто очікувати зниження росту портфеля, а отже, падіння доходу.

Для покращення моделі варто додати:

- деталізацію за сегментами клієнтів (ІО);
- врахування ризику NPL (відсоток проблемних кредитів);
- сценарний аналіз для змін ставки НБУ.

3.3 Стратегічний аналіз банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації

Світова банківська криза 2008 року, яка охопила банківський сектор більшості країн світу, виявилась індикатором в організації системи управління ризиками банківської діяльності. Банківський сектор України зазнав дуже суттєвих фінансових наслідків як на макрорівні так і на мікрорівні, що виявилися в істотному зменшенні банківського капіталу, збитковості банківської діяльності, зниженні ліквідності та фінансової стійкості банківських установ. Розвиток науково-методичних підходів банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації має бути направлено на подолання недоліків в організації системи управління ризиками банківської діяльності. Відповідно до статті 2 Закону України «Про банки та банківську діяльність» зміст банківської діяльності полягає у залученні у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та їх розміщенні від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб. Таким чином, до основних (базових) операцій банку, які визначають специфічний характер його функціонування як фінансового посередника, доцільно відносити: депозитні, кредитні (інвестиційні) та розрахунково-касові. Остання група операцій не спричиняє для банку фінансових ризиків, оскільки виконуючи

функцію посередника у безготівкових розрахунках та обслуговуючи готівковий грошовий обіг, банк здійснює лише комісійно-посередницьку діяльність, що безпосередньо не пов’язана із залученням або розміщенням ресурсів клієнтів [70].

Ефективний банківський менеджмент АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації, а також нестабільності й мінливості зовнішнього середовища, має проводитися у контексті додержання чітких стратегічних орієнтирів розвитку банківської діяльності. В сучасних умовах значна частина проблем, пов’язаних з посиленням ризикованості банківської діяльності, зокрема зумовлена недостатньою розробленістю стратегічного підходу до управління банківськими ризиками. Такий підхід передбачає виокремлення стратегічної підсистеми управління банківським ризиком. Функціонування даної підсистеми спрямовується на підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері надання банківських послуг. Дані рішення повинні ґрунтуватись на результатах дослідження конкурентної позиції банку на окремих сегментах ринку кредитних ресурсів.

У даний час одним з найбільш поширених інструментів стратегічного управління є портфельний аналіз. Проведені в США дослідження показали, що фірми, які застосовують портфельний аналіз, мають у цілому більш виражену орієнтацію на довгострокові цілі.

З точки зору управління банківським ризиком банку, стратегічний портфельний аналіз можна розглядати як інструмент, за допомогою якого менеджмент банку виявляє та оцінює перспективи розвитку банківської діяльності з метою чіткого визначення галузевих пріоритетів надання кредитів, додержання яких забезпечить необхідну якість кредитного портфеля щодо сукупного кредитного ризику. При цьому оцінюється відносна привабливість активізації банківської діяльності на різних сегментах ринку банківських послуг і безпечність даної діяльності на кожному з цих ринків [20]. Головною метою стратегічного портфельного аналізу в межах механізму управління банківським ризиком є раціоналізація розподілу банківських ресурсів між

сегментами ринку з огляду на притаманний їм банківський ризик.

У загальному вигляді схема стратегічного портфельного аналізу в рамках механізму управління банківськими ризиками має передбачати: розподіл цих ризиків на стратегічні одиниці бізнесу; визначення відносної ризикованості окремих стратегічних одиниць і перспектив розвитку відповідних ринків; побудову та аналіз портфельних матриць (матриць стратегічного планування) і визначення бажаної стратегічної позиції кредитного портфеля; розробку стратегії розвитку для кожної одиниці бізнесу.

Отже, для оцінки конкурентних позицій будь-яких об'єктів формування кредитного портфеля банку, з точки зору забезпечення його високої якості щодо нівелювання кредитних ризиків, можуть використовуватися різні методи, але особливий інтерес становлять якісні методи оцінки. Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування у конкурентному середовищі та обґрунтування стратегічних галузевих пріоритетів формування кредитного портфеля банку є матричні методи.

Матричний метод портфельного аналізу в рамках механізму управління банківськими ризиками – це інструмент стратегічного управління, який використовує матриці для візуалізації та оцінки різних бізнес-підрозділів або продуктів компанії з метою визначення їхньої стратегічної позиції та розробки відповідних стратегій. Основна ідея матричного методу полягає в розміщенні банківських підрозділів або продуктів на двовимірній матриці, де осі представляють ключові фактори, такі як темпи зростання банківського ринку, відносна частка, привабливість ринку, конкурентоспроможність банку.

Матричний метод завоював популярність у західних дослідників і вважається одним із найпоширеніших підходів до оцінки якості діяльності підприємства [38]. Головними перевагами матричних методів портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наочного відображення стратегічних проблем організації, відносна простота отримання результатів, акцент на якісний бік аналізу.

Часом появи матричного аналізу можна вважати 1960-1970 рр., коли

посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності суб'єктів господарювання. Саме у цей період вперше був введений в ужиток термін «стратегічне управління», за допомогою якого позначалася різниця між поточним управлінням на рівні первинної ланки господарської діяльності (в умовах банку – співробітники, що безпосередньо здійснюють банківські операції) та управлінням, яке реалізується на вищих рівнях. Провідною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, є зміщення уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для того, щоб відповідним чином своєчасно реагувати на зміни.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких об'єкти стратегічного позиціонування можуть порівнюватися один з одним за обраними критеріями. При цьому реалізуються такі важливі принципи маркетингу, як сегментація ринку (виділення значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) й узгодження (попарне зіставлення критеріїв). У моделях різних консалтингових фірм використовуються різні набори змінних на основі двовимірних матриць, у яких по одній осі фіксуються значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Нижче наведений стратегічний аналіз банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації. Стратегічне позиціонування АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації та його цілі наведені до 2028 року, де керівництво банку затвердило три ключові стратегії у програмі розвитку на 2024–2028 роки: ефективність, модернізація та стійкість. У документах економічного відновлення України акцент робиться саме на модернізацію економіки, а не на відбудові застарілих галузей, тому нові виробництва мають значний компонент новітніх цифрових технологій, працюють з масивами даних та штучним інтелектом. Щоб ефективно взаємодіяти, перебуваючи в умовах конкуренції, потрібно рухатися швидко, перебуваючи в єдиному інформаційно-технологічному просторі. Нові демографічні та логістичні проблеми вимагають все більшої автоматизації та швидкого реагування, наприклад, з модернізованою

операційною системою, захищеною від кібератак. Для того, щоб бути конкурентоспроможними серед інших банків, і задовольнити потреби клієнтів, відділення АТ «Ощадбанк» повинні бути звільнені від рутинної роботи (рис. 3.3).

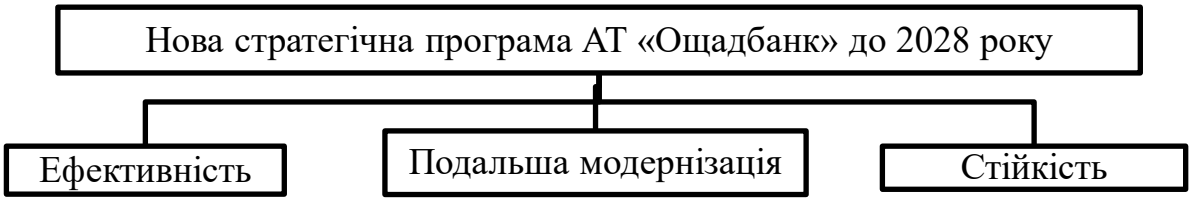


Рисунок 3.3 – Нова стратегічна програма АТ «Ощадбанк» до 2028 року

Джерело: складено автором самостійно

Ефективність (покращення банківських показників, і поповнення бюджету України через податки і дивіденди), подальша модернізація (постійна реакція на сучасні тенденції) та стійкість (впевненість клієнтів в своєму банку) органічно між собою пов’язані в новій стратегічній програмі АТ «Ощадбанк» до 2028 року. Так, не продовжуючи модернізацію, яка почалася в АТ «Ощадбанк» в 2014 році і підтримуючи стійкість, марно сподіватися на підвищення ефективності.

Розглянемо ці три компоненти більш детально. Ефективність для АТ «Ощадбанк» – це оптимізація витрат та доходів. Інвестиційна привабливість банківського сектора за останні роки залежить від стану економіки країни. Трансформація банківського сектора, яка відбувається протягом останніх років, дає можливість відносно легко проходити будь-яку кризу. Починаючи з 2021 року збільшується споживчий попит, є невелике зростання промисловості – плюс 2,2%, є приріст у сільському господарстві. З початку 2021 року зріс сегмент роздрібної торгівлі на 14%. Є уповільнення в сегменті будівництва, але це може бути виправленим завдяки збільшенню фінансування програми «Велике будівництво». Логістична галузь має перспективи та залишається цікавою для потенційних інвесторів. Ця динаміка сприяє поступовому зростанню сфери кредитування в банківському секторі –

1,3% за перші 5 місяців 2021 року, в той час як депозитний портфель зростає на 2,8%. Темпи невеликі, тому що поки незрозуміло як економіка буде відновлюватись далі. Відповідно, бізнес не поспішає інвестувати, а тримає гроші на рахунках, переважно у валюті. Для АТ «Ощадбанк» спостерігається попит на кредити, де портфель збільшується завдяки малому та середньому бізнесу та роздрібному кредитуванню. Ці позитивні сигнали дають надію на те, що в подальшому економіка продовжить розвиватись. Сільське господарство – пріоритетний напрям для АТ «Ощадбанк», оскільки Україна є аграрною країною. АТ «Ощадбанк» охоче фінансує цю галузь: у портфелі МСБ вона займає близько 50%. АТ «Ощадбанк» працює як з інвестиційними кредитами, так і кредитами під фінансування врожаю, з оборотним капіталом.

Модернізація АТ «Ощадбанк» – це цифрова трансформація, діджиталізація каналів, модернізація мережі відділень (і відкриття 12 іпотечних центрів eOselia). Одне з досліджень АТ «Ощадбанк» у банківській сфері говорить про те, що взаємини між банком і клієнтом істотно зміняться найближчим часом через цифровізацію. За останні роки, АТ «Ощадбанк» практично з нуля побудували мобільний банкінг, запровадили Google Pay та Apple Pay, запустили MiPay та SwatchPAY. COVID-19 став рушійною силою, яка змусила банки в найкоротші строки максимально переорієнтуватись на дистанційне обслуговування клієнтів та розпочати глобальну диджиталізацію своїх продуктів. Банки підштовхують клієнтів самостійно здійснювати більшість простих і найпоширеніших банківських операцій дистанційно або в зонах самообслуговування 24/7 за допомогою терміналів чи банкоматів із функцією cash-in. У 2021-му клієнти не поспішатимуть повертатися у відділення, а кількість безконтактних оплат продовжить зростати.

Стійкість АТ «Ощадбанк» – це готовність до форс-мажорів, включаючи енергозалежність (альтернативне енергопостачання понад 700 відділень), мобільні відділення у фронтових регіонах та броньовані автомобілі.

Тож, при розробці стратегії АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації, слід намагатись досягати ефекту синергії всіх складових компонентів, по аналогії з

ризик-менеджментом, де вкрай деструктивним фактором є мультиплікативна суперпозиція окремих різновидів банківських ризиків. У випадку, коли ризики неминучі, то принаймні формування певного сумісного ризик-ефекту, має відбуватись не за мультиплікативною суперпозицією, а по адитивній схемі (рис. 3.4) [71].

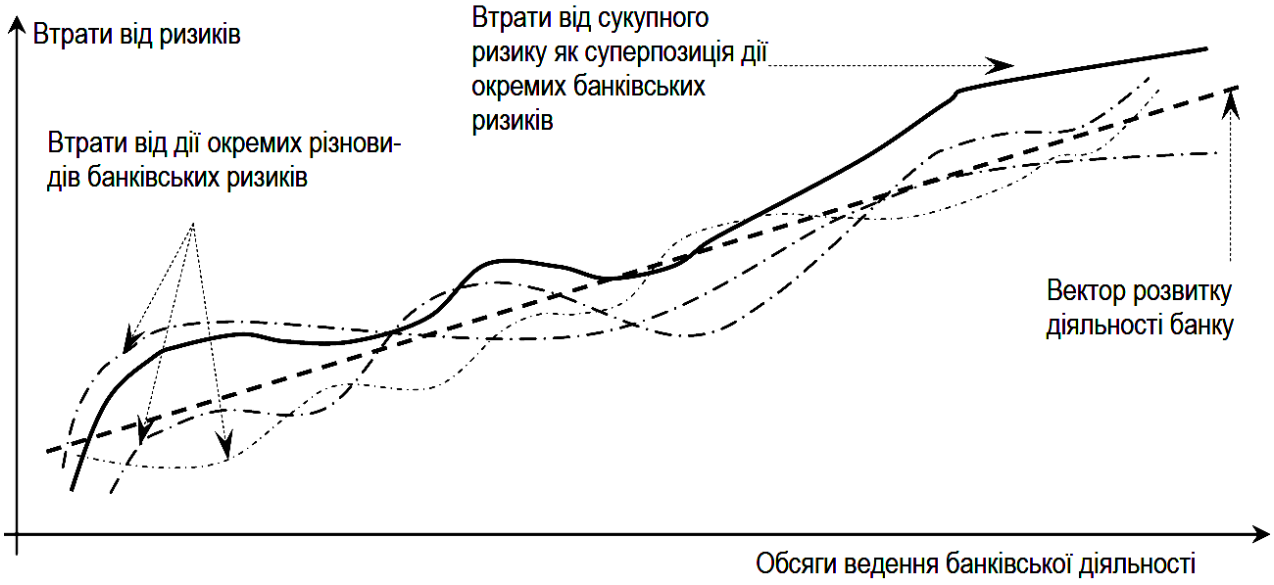


Рисунок 3.4 – Суперпозиція сукупних банківських ризиків [71]

Банки в усьому світі мають завдання постійно максимізувати ефективність, збільшувати доходи, знижувати витрати, забезпечуючи при цьому надійні культури ризику та відповідності. Це в контексті все більш складних і нестабільних умов, що залежать від Інтернету, технологій та зростаючої обізнаності про стійкість. Технологічні розробки та інновації надають можливості для значної операційної автоматизації та ефективності, а також ефективного використання даних і штучного інтелекту, що дозволяє краще розробляти продукти та послуги клієнтам. Однак, поряд з можливостями, є такі загрози, як кібербезпека, необхідність захисту даних клієнтів і співробітників (конфіденційність). Все це підкреслює для АТ «Ощадбанк» необхідність сильного контролю, необхідність нових інструментів і посилення стійкості.

Ці напрямки побудовані з урахуванням викликів війни, демографічних

змін і потреб модернізації економіки. Цифрова трансформація клієнтського досвіду АТ «Ощадбанк» має комплексний підхід. Мобільний додаток АТ «Ощадбанк» та інтернет-банкінг: спільно з AGILE-IT партнером Alty було оновлено інтерфейс, підвищено рейтинг до 4.2 у магазинах, кількість користувачів сягнула ~4 млн. АТ «Ощадбанк» має чат-боти та голосовий помічник «Софія», що консультує клієнтів за широким спектром питань, (призначення зустрічей у відділеннях і перенаправлення клієнтів до відповідних спеціалістів залежно від їхніх запитів). Автоматизовано 75 % запитів, обслуговування клієнтів 24/7 виконують різноманітні функції: відповідають на запити, проводять фінансові операції та навіть надають консультації, через що загальний рівень задоволеності клієнтів покращився. Банківський сектор відіграє надважливу роль у розвитку економіки країни, особливо, якщо в цій країні тривають воєнні дії. З початком великої війни стало зрозуміло, що українські фінансові установи як ніколи потребують невідкладних інноваційних рішень. Постійна загроза кібератак, відтік клієнтів, зменшення кількості користувачів банківських послуг, низька економічна активність країни – це саме ті умови, в яких впровадження технологій штучного інтелекту стало справжньою необхідністю. Великі закордонні банки давно активно використовують штучний інтелект для різноманітних цілей. JPMorgan впровадив систему штучний інтелект для автоматизації аналізу юридичних документів. В Азії банки використовують штучний інтелект для створення чат-ботів. Японські банки, зокрема Mizuho Financial Group та Sumitomo Mitsui Financial Group, активно впроваджують комп’ютеризовані системи для заміни ручної праці. На важливих міжнародних заходах, таких як Web Summit у Лісабоні, штучний інтелект вже вважають інструментом, що відкриє нові можливості для залучення клієнтів, створення контенту та маркетингових активностей. Отже, штучний інтелект – це сукупність інформаційних технологій, що здатні виконувати складні завдання, створювати власні бази знань і алгоритми роботи в банківській системі. Розвиток цих технологій у банківській сфері обіцяє революційні зміни в

обслуговуванні клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів. І ці зміни вже відбуваються. Головне завдання АТ «Ощадбанк» – розвиток задля комфорту клієнтів. Тож за першої можливості ми розпочали впровадження цифрової трансформації в роботу банку.

CorpLight – це цифровий додаток АТ «Ощадбанк» для малого і середнього бізнесу, позначений як один з кращих у 2020 році. Цифрова освіта підприємців через програму Ukrainian Digital Bootcamp на платформі Prometheus, де АТ «Ощадбанк» виступає партнером освітній та консультативній ініціативи.

Відбувається інтеграція штучного інтелекту та антикризовий розвиток АТ «Ощадбанк», де штучний інтелект у чат-ботах та аналітичних інструментах підвищує якість обслуговування, автоматизацію та безпеку АТ «Ощадбанк». AI-фрод-моніторинг АТ «Ощадбанк» у реальному часі фіксує аномалії транзакцій для протидії шахрайству. Прогнозування кредитного ризику штучний інтелект відбувається на основі Big Data та машинного навчання для якісного менеджменту портфеля. Інтеграція штучного інтелекту в роботу АТ «Ощадбанк» потребує скоординованих зусиль уряду, регуляторів, банківських установ та наукової спільноти. Вже сьогодні є необхідність гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, забезпечення кібербезпеки, створення фінансової інклюзії. Окрім того, АТ «Ощадбанк» стикається з проблемою інтеграції штучного інтелекту в наявні системи. Щоб врегулювати зростаючий попит на фінансові технології та диджиталізацію, у липні 2020 року Національний банк України затвердив Стратегію розвитку FinTech України до 2025 року. Основні завдання цієї стратегії – це запровадження нових фінансових продуктів, забезпечення захисту прав споживачів, зменшення транзакційних витрат, а також створення конкурентних ринкових умов для операторів фінансових послуг. В 2020 році Національний банк України та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) підписали Меморандум про взаєморозуміння. Ця угода стала частиною більш масштабної ініціативи – чотирирічної Програми технічної допомоги «Фінансова інклюзія задля

економічного зростання», що реалізується в партнерстві з Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань (SECO) та Фондом ефективного врядування уряду Великої Британії в Україні. Ці важливі кроки свідчать про готовність української банківської сфери до інноваційних рішень. Це дає можливість розглядати інтеграцію штучного інтелекту в різноманітні напрями банківської діяльності АТ «Ощадбанк».

Тож, зазначимо основні напрями розвитку штучного інтелекту в АТ «Ощадбанк». Диджиталізація банківського сектору України відкриває нові горизонти для розвитку фінансових послуг. Спочатку – автоматичний аналіз фінансової поведінки клієнта, потім – підбір продуктів і послуг, що відповідають конкретним потребам клієнта на певному етапі його життєвого шляху. Прогнозування фінансових ризиків і підвищення ефективності управління активами АТ «Ощадбанк» відбувається наступним чином. Спочатку штучний інтелект дає змогу збирати й аналізувати великі обсяги даних, виявляючи закономірності, які не завжди очевидні для людини. Запобігання шахрайським діям і підтримка безпеки банківських операцій, в умовах зростаючої кіберзагрози, є особливо актуальним у захисті конфіденційних даних. Штучний інтелект ідентифікує хакерські атаки в режимі реального часу, аналізуючи при цьому патерни поведінки системи, які можуть свідчити про спроби шахрайства. Кредитний скоринг – це процес оцінки кредитоспроможності клієнтів і прогнозування їхньої здатності своєчасно виплачувати кредит, який також можна зробити автоматичним. У загальному розумінні, скоринг – це процес присвоєння числових значень (балів) певним характеристикам або подіям для оцінки їх ризику, кредитоспроможності або інших критеріїв. В основному, це використовується для автоматизації процесу оцінки та прийняття рішень АТ «Ощадбанк», особливо у фінансовій сфері (видача кредитів). Окрема увага приділяється інноваціям у сфері страхування, де штучний інтелект може зробити значний внесок у розвиток персоналізованих сервісів, мобільних застосунків, використання блокчейну та смарт-контрактів, а також забезпечення високого

рівня захисту даних. Попри всі переваги, в АТ «Ощадбанк» необхідно впроваджувати такі стратегії розвитку, які б забезпечували баланс між інноваціями та захистом інтересів клієнтів, інакше ситуація може вийти з-під контролю. До впровадження цифровізації в банківську систему АТ «Ощадбанк» необхідно готуватися комплексно, відповідально та чесно. Саме тому майбутнє банківського сектору АТ «Ощадбанк» неможливе без штучного інтелекту, де інтеграція штучного інтелекту в український банківський сектор відкриває перед фінансовими установами нові перспективи для розвитку. Щодня фінансові технології охоплюють все більш широкий спектр послуг і продуктів, від цифрового банкінгу та краудфандингу до страхування та інвестиційного менеджменту. Платіжні системи, системи еквайрингу криптовалют, брокерські компанії та криптовалютні біржі використовують сучасні технології для забезпечення швидких, безпечних та зручних фінансових операцій. Зростання необанків і фінтех-компаній свідчить про високий потенціал інновацій у фінансовому секторі, надаючи клієнтам більше можливостей для вибору та доступу до фінансових послуг. Це зі свого боку стимулює традиційні банки до активізації власних інноваційних процесів та пошуку шляхів інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності. Оптимізація операційних витрат, зниження фінансових ризиків, удосконалення кредитного скорингу, забезпечення високого рівня безпеки банківських операцій – це ті переваги цифровізації, заради яких АТ «Ощадбанк» готовий змінюватися і вдосконалюватися, адже від вміння банківської сфери встигати за трендами сучасності залежить рівень розвитку економіки України в цілому. Слід пам’ятати, що перехід на інноваційні технології вимагають не лише значних інвестицій, але й комплексного підходу. Кожна фінансова установа має розуміти технологічні можливості та обмеження. Банки повинні враховувати етичні аспекти використання штучного інтелекту, забезпечуючи прозорість і справедливість у прийнятті рішень, та гарантуючи конфіденційність даних клієнтів. Для розв’язання цих викликів та максимізації потенціалу диджиталізації, банки мають розробити

комплексні стратегії, які передбачають інвестиції в технологічну інфраструктуру, навчання персоналу, розвиток цифрової грамотності серед клієнтів та забезпечення високого рівня безпеки банківських операцій.

Менеджмент ризиків АТ «Ощадбанк» та кібербезпека є відповіддю на DDoS-атаки, особливо під час лютого 2022 року (посилення захисту інтернет-каналів після атаки). Удосконалення мережевої стійкості АТ «Ощадбанк» – це резервні канали, мобільні відділення та енергозабезпечення.

Фінансові показники АТ «Ощадбанк» та ринковий вплив показують у 2024 році прибуток до оподаткування понад 18,6 млрд. грн; нетто-прибуток – 8 млрд. грн; активи зросли на 25 % до 431 млрд грн. Кредитний портфель АТ «Ощадбанк» зріс на 25 % (до 111 млрд грн), зокрема іпотека понад 10 млрд грн. Активно зросли операції з малим та середнім бізнесом (на 90 %) та енергетичний сектор. Прозорі стосунки з малим та середнім бізнесом – кредитна підтримка через партнерства, прагнення довести частку малим та середнім бізнесом у валовому внутрішньому продукті до рівня європейських держав.

Баланс цифровізації і традиційних послуг АТ «Ощадбанк» проявляється як необхідність модернізації без втрати консервативної бази клієнтів, які орієнтовані на фізичні відділення. Кібербезпека АТ «Ощадбанк» – це DDoS-атаки, які показали важливість постійного удосконалення захисту. Комерціалізація та підготовка приватизації АТ «Ощадбанк» – це зменшення частки державного сектора у портфелі, залучення приватних інвестицій. Цифровий розрив АТ «Ощадбанк» – це потреба інтегрувати неформальних користувачів у цифрові сервіси, що вимагає навчання та адаптації.

Подальше впровадження штучного інтелекту в АТ «Ощадбанк» відбувається через розробку алгоритмів кредитного скорингу, прогнозування ризиків, автоматизація бекстейдж-процесів. Кіберзахист АТ «Ощадбанк» відбувається у співпраці з міжнародними cybersecurity-фірмами та резервними сервісними центрами. Екосистема API/Open Banking АТ «Ощадбанк» необхідна для інтеграції сторонніх сервісів та розширення цифрових каналів.

Навчальні програми АТ «Ощадбанк» відбуваються через продовження ініціатив Bootcamp для малих підприємців. Підготовка до приватизації АТ «Ощадбанк» здійснюється через нарощення ринкової частки серед малого та середнього бізнесу, оптимізацію портфелю та прозору звітність.

АТ «Ощадбанк» успішно поєднує амбітні цифрові ініціативи зі стратегією ефективності та стійкості. Його сильні фінансові показники, активна підтримка малого та середнього бізнесу і вдосконалення клієнтського досвіду створюють хорошу основу для подальшого розвитку. Водночас АТ «Ощадбанк» стикається з викликами у кібербезпеці, цифровій інклюзії та підготовці до потенційної приватизації.

Таким чином, перспективними напрямами стратегічного аналізу та вдосконалення механізму банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації є оптимізація сучасних трендів. Регулятори фінансового ринку розглядають можливість використання моделей на основі штучного інтелекту для запобігання шахрайству та відмиванню грошей. Тренди на зростання вартості корпоративного кредитування та відтік депозитів вимагатимуть нових підходів та інвестицій у розвиток ризик-менеджменту і цифрових технологій. Розвиток FinTech, популярність безконтактних платежів, розповсюдження мобільних пристроїв і впровадження цифрових технологій у сфері публічних послуг щодня активно зростають. Усе вказує на те, що АТ «Ощадбанк» потрібно адаптуватися до змін, інвестувати в новітні технології та розвивати стратегії для ефективної інтеграції цифрових інструментів у свою діяльність. Проте спершу необхідно забезпечити високий рівень цифрової безпеки та приватності, а також заручитися підтримкою на державному рівні.

3.4 Прогнозування комплексного економічного ефекту від удосконалення банківського менеджменту та впровадження новітніх технологій в АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації

У сучасних умовах цифрової трансформації банківського сектору питання удосконалення системи управління банком набуває особливої актуальності. Для АТ «ОЩАДБАНК», як одного з провідних державних банків України, ефективне впровадження цифрових інструментів управління є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат, розширення клієнтської бази та зростання прибутковості. Прогнозування економічного ефекту від таких змін передбачає комплексний аналіз фінансово-економічних показників банку, впливу інноваційних технологій на операційну діяльність, а також оцінку потенційних вигод від автоматизації, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), розвитку мобільного та онлайн-банкінгу, CRM-систем тощо.

Основними напрямами удосконалення банківського менеджменту в умовах цифровізації виступають:

1. автоматизація внутрішніх процесів – скорочення витрат часу і ресурсів;
2. впровадження аналітики даних для прийняття управлінських рішень;
3. оцифрування взаємодії з клієнтами – підвищення лояльності й залучення нових клієнтів;
4. підвищення кібербезпеки та надійності IT-систем;
5. оптимізація кадрового потенціалу за рахунок цифрових навичок персоналу.

Автоматизація внутрішніх процесів менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації, як управління, що характеризується усвідомленим поглядом в майбутнє, урахуванням очікувань і ризиків, прагненням застосувати інструменти поліпшення діяльності, доречно вважати стратегічним (табл. 3.2). Стратегічний підхід до менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації має враховувати всі макроекономічні чинники, оскільки це єдиний державний банк, який має закріплену Законом України «Про банки і банківську діяльність» державну гарантію повного збереження грошових коштів. В контексті автоматизації внутрішніх процесів менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах

цифровізації важливим є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оптимізвції фінансової стратегії в системі управління банком.

Таблиця 3.2 – Покрокова стратегія впровадження автоматизації розрахунків фінансових планів АТ «Ощадбанк».

Етап	Опис
1. Збір і очищення даних	Збір історичних даних: виписки, рахунки, P&L, balance sheet. Очистка: форматування, усунення дублікатів. |
2. Інтеграція джерел	Налаштування потоків з єдиної бази (ERP, core-банкінг, Excel) до планувальної платформи.
3. Автоматичні розрахунки	Налаштування формул: бюджетування, капітальні витрати, відсотки, амортизація тощо.
4. Прогнозування і сценарії	Використання моделей «What-If», стрес-тестів, побудова фінансових сценаріїв.
5. Візуалізація і звітність	Dashboards, фактичне/планове порівняння, керування KPI, інтерактивні звіти.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» може ефективно реалізувати автоматизацію розрахунків фінансових планів завдяки: імплементації RPA-рішень для збору даних, використанню сучасних СФП/BI-інструментів (Hyperion, Planful, Power BI), інтеграції з ERP і core-банкінгом, а також впровадженню автоматичної звітності і контролю. Все це дозволить АТ «Ощадбанк» збільшити точність, знизити витрати і швидше реагувати на зміни ринку відповідно до обраного стратегічного курсу до 2028 року.

Впровадження аналітики даних для прийняття управлінських рішень має відбуватись відповідно до збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації. Збалансована система показників дозволяє перетворити стратегічні цілі АТ «Ощадбанк у вимірювані показники: фінанси (підвищення прибутковості, зниження витрат), клієнти (покращення задоволеності клієнтів, зростання клієнтської бази), внутрішні процеси (автоматизація операцій, зменшення часу обробки транзакцій) та навчання і розвиток (розвиток цифрових компетенцій персоналу). Аналітичні системи АТ «Ощадбанк» (BI-платформи, Data Warehouse, ML-моделі) повинні бути інтегровані зі структурою збалансованої системи показників: дані мають збиратись із різних джерел (CRM, ERP, онлайн-платформи); KPI автоматично

обчислюються й візуалізуються на інтерактивних панелях; аналітика надає прогнози (ймовірність відтоку клієнтів), що впливають на прийняття рішень. Цифрова трансформація процесів АТ «Ощадбанк» – це ключ до актуальної й точної аналітики: використання AI/ML для прогнозування фінансових ризиків; автоматизовані дашборди для керівників; мобільний доступ до аналітики для топ-менеджменту. Регулярний моніторинг АТ «Ощадбанк» оцінки ефективності досягнення цілей за збалансованою системою показників з використанням аналітичних інструментів дозволяє коригувати стратегії у режимі реального часу.

Розвиток цифрової економіки нерозривно пов'язаний з формуванням інформаційного суспільства. В основу поняття «інформаційне суспільство» покладено положення про те, що кількісні зміни у сфері інформації призвели до виникнення якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства. Цифрова економіка – це модель взаємодії всіх учасників економічних процесів інформаційного суспільства, що побудована на використанні ІКТ та електронних каналів зв'язку із застосовуванням електронного документообігу [10].

Чинники розвитку цифрової економіки України:

1. Цифрові фінанси – упровадження цифрових технологій у банківський сектор економіки АТ «Ощадбанк», онлайн платежі в електронній торгівлі, електронні перекази, електронні торги, електронні державні закупівлі, електронний державний бюджет, державні соціальні допомоги (пенсії), мобільні гроші, цифрова валюта.

2. Соціальні мережі – вигідна з економічної точки зору взаємодія, яка є джерелом інноваційних ідей та базою для збирання та розповсюдження інформації, сприяє залученню учасників в політичне життя та до соціальних змін АТ «Ощадбанк».

3. Цифрова ідентифікація АТ «Ощадбанк» – застосування єдиної електронної системи засвідчення особистості для безпечних банківських операцій, голосування, доступу до соціальних послуг, для оплати комунальних

платежів та ін.

4. Революція даних АТ «Ощадбанк» – у фокусі уваги перебувають взаємопов'язані інновації – великі дані і відкриття даних. При цьому, аналітика великих масивів даних застосовується для вдосконалення транспортних потоків, оцінки узагальнених макроекономічних показників, удосконалення управлінських процесів. Щодо відкритих даних, то важливим джерелом відкритих даних є або можуть бути уряди.

Слід зазначити, що практичний бік дослідження сутності цифрової економіки значно випереджує теоретичні напрацювання АТ «Ощадбанк». Представники бізнесу у сфері ІКТ цифрову економіку розглядають з таких позицій, як:

1. Система економічних відносин, заснованих на використанні цифрових ІКТ.

2. Глобальна мережа економічних і соціальних заходів, які реалізуються через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні й сенсорні мережі.

3. Модель взаємодії всіх учасників економічних процесів, заснованих на використанні сучасних електронних каналів зв'язку і способів обліку та зберігання інформації, з використанням електронного документообігу.

4. Максимальна автоматизація бізнес-процесів всередині підприємства і при взаємодії з контрагентами та державними органами за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.

5. Використання інформаційних технологій у виробництві, управлінні, комунікаціях і сфері розваг.

6. Автоматизація.

7. Економіка, основою якої служать цифрові інформаційно-комунікаційні технології.

8. Усі бізнес-процеси організовані в режимі онлайн, а ефективність забезпечується інформаційно-комунікаційними процесами.

9. Економіка, яка заснована на нових бізнес-моделях, які об'єднують фізичний і цифровий світи.

10. Економіка постіндустріального суспільства, яка характеризується великою кількістю як нових технологічних засобів, які активно використовуються підприємствами для продуктів та послуг, так і появою цифрових каналів комунікацій і переосмисленням підходів до використання інформації.

Систематизуємо цифрові продукти та послуги як інноваційні тренди сучасного соціально-економічного середовища АТ «Ощадбанк».

BlockChain АТ «Ощадбанк». В перекладі з англ. «blockchain» або «block chain» – вибудуваний за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію. Але краще давати визначення виходячи з призначення технології блокчейн. Блокчейн був спроектований в рамках вирішення цілком конкретного завдання, а саме – як побудувати децентралізовану (без єдиного центру управління) фінансову систему, коректність роботи якої могла б перевірити будь-яка людина. Виходячи з цього, можна визначити блокчейн як спосіб зберігання і узгодження бази даних, копія якої є у кожного учасника.

Digital marketing АТ «Ощадбанк». Це використання різних способів просування продукту в широкі маси з використанням цифрових каналів. Digital Marketing – це сукупність інструментів просування, при яких задіяні цифрові канали. Він не тотожний інтернет-маркетингу, оскільки включає в себе такі канали, як телебачення, радіо і навіть зовнішня реклама. Інтернет-маркетинг еволюціонував в цифровий (digital) маркетинг, в якому використовуються комплексні методи online-стратегії, розробки сайтів та мобільних додатків, креативу і копірайтингу, контекстної реклами і SMM, а також інших інтерактивних продуктів. Найбільш популярні форми цифрових каналів: пошукове просування; контекстна і тизерна реклама; медійна і банерна; просування в соціальних медіа і блогах; створення мобільних додатків для смартфонів, планшетів та інших носіїв.

CRM&BPM CRM в АТ «Ощадбанк» – система для продажу: готові процеси для управління всіма типами угод. BPM’online та CRM об’єднує можливості

системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи управління бізнес-процесами (BPM) АТ «Ощадбанк». Це перше прикладне рішення, розроблене на платформі BPM'online.

Grid-технології Grid обчислення – це географічно розподілена інфраструктура, яка об'єднує множину різних типів, доступ до яких, користувач може отримати з будь-якої точки, незалежно від місця їх розміщення. Grid надає колективний розподілений режим доступу до ресурсів і до зв'язаних з ними послугами в рамках глобально-розподілених організацій (підприємства які спільно використовують глобальні ресурси, бази даних, спеціалізоване програмне забезпечення).

Digital-страхування. Digital стратегія в страхуванні – це не лише Інтернет-продажі, а трансформації всього бізнесу в напрямі роботи з електронним полісом. Digital-страхування дозволяє страховим компаніям знизити витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Споживачі мають можливість отримати своєчасні оновлення щодо змін у страховій політиці компанії.

Діджиталізація АТ «Ощадбанк» забезпечує стандартизацію і покращує якість відповідей і послуг, що надаються. Значною перевагою Digital-страхування є присутність соціальних мереж, що сприяє поліпшенню якості обслуговування та налагодженні тісного зв'язку між страховою компанією та клієнтом. Суттєвою перевагою Digital-страхування є зменшення ймовірності шахрайства й підвищення безпеки страхових операцій. Адже за умови придбання поліса через страхового посередника є ризик не внесення останнім страхової премії та, як наслідок, договір страхування не вступає в силу. Швидкість обробки даних та врегулювання претензій – ще одна перевага Digital-страхування.

Адаптація до цифрового формату має позитивне значення як для страховика, так і для клієнта. Адже всі етапи страхування, починаючи від подання заяви і закінчуючи врегулюванням претензій, проходять значно швидше. Застосування хмарних платформ зменшує ймовірність допущення

помилок, а сам процес стає відкритим й дає можливість прослідкувати стан врегулювання претензій. Крім того, впровадження хмарних платформ забезпечують страховим компаніям більшу швидкість, гнучкість і масштабованість, покращують реагування і дозволяють оптимізувати процеси.

ePrescription (електронний рецепт) здійснюється на базі 3 процедур: eCapture – формування електронного рецепту лікарем медичного закладу; eTransfer – конфіденційна передача електронного рецепту до аптеки; e-Dispensation – передача даних із аптеки назад до медичного закладу, підтвердження. TeleHealth – цифрові технології для надання дистанційних медичних послуг та підтримки роботи лікарів. Тож, на підставі проведеного дослідження, маємо очікувані результати цифровізації банківського менеджменту АТ «Ощадбанк»: зростання доходів від банківських послуг на 15–20% у середньостроковій перспективі; скорочення адміністративно-управлінських витрат на 10–12%; підвищення продуктивності праці на 25–30%; ріст клієнтської бази через покращення сервісу і доступності послуг.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
Підвищення ефективності та продуктивності (автоматизація рутинних операцій, оптимізація бізнес-процесів, зменшення витрат на персонал і ресурси).	Високі початкові інвестиції (вартість впровадження технологій, навчання персоналу, необхідність модернізації інфраструктури).
Покращення якості прийняття рішень (доступ до великої кількості даних, аналітика в реальному часі, більш обґрунтовані рішення).	Необхідність зміни культури компанії (опір змінам, проблеми з адаптацією персоналу до нових технологій).
Посилення конкурентоспроможності (запровадження нових бізнес-моделей, розширення клієнтської бази, вихід на нові ринки).	Ризики безпеки та захисту даних (зломи, витоки інформації, необхідність впровадження надійних систем захисту).
Покращення взаємодії з клієнтами (персоналізація послуг, покращений клієнтський досвід, швидкий зворотній зв'язок).	Залежність від технологій (проблеми з доступністю, збої в роботі обладнання, необхідність в підтримці та обслуговуванні).
Покращення співпраці та комунікації (забезпечення віддаленої роботи,	Складність інтеграції нових систем (необхідність об'єднання різних

використання хмарних сервісів, ефективна командна робота). Збільшення інноваційного потенціалу (швидший доступ до інформації, можливість експериментувати з новими технологіями).	систем, проблеми з сумісністю обладнання та програмного забезпечення). Дефіцит кваліфікованих кадрів (нестача фахівців, які можуть працювати з новими технологіями).
Можливості (Opportunities) Розширення ринків збуту (доступ до глобального ринку, розширення географії діяльності). Створення нових продуктів та послуг (розробка інноваційних рішень, задоволення нових потреб клієнтів). Покращення взаємодії з партнерами (ефективна комунікація, спільне використання ресурсів, розробка спільних проектів). Оптимізація бізнес-процесів (зменшення витрат, підвищення ефективності, покращення якості продукції). Збільшення лояльності клієнтів (персоналізовані пропозиції, швидке вирішення проблем, покращений сервіс). Розвиток нових моделей управління (впровадження гнучких методик, віддалена робота, самоорганізація).	Загрози (Threats) Конкуренція з боку компаній, які вже впровадили цифрові технології (необхідність постійного вдосконалення, адаптація до змін). Зміна законодавства (необхідність адаптації до нових норм, ризики штрафів та санкцій). Зміна потреб клієнтів (необхідність постійного моніторингу ринку, адаптація до змін попиту). Кіберзлочинність (зростання кількості кібератак, необхідність захисту даних). Економічні кризи (нестабільність ринку, зменшення інвестицій, проблеми з фінансуванням проектів). Природні катастрофи та надзвичайні ситуації (необхідність забезпечення безперервності бізнесу).

Рисунок 3.5 – Матриця SWOT для визначення стратегічних напрямів фінансово-економічного розвитку АТ «Ощадбанк»

Для якісного прогнозування економічного ефекту можуть бути використані моделі: SWOT-аналіз цифрової трансформації менеджменту банку; індикативна оцінка KPI до та після впровадження цифрових рішень; фінансове моделювання (DCF, ROI, NPV). SWOT-аналіз цифрової трансформації менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації дозволяє оцінити внутрішні

сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, пов'язані з переходом на цифрові технології в управлінні. Це допомагає розробити стратегії для максимізації переваг цифрової трансформації та мінімізації її ризиків (рис. 3.5). SWOT-аналіз цифрової трансформації менеджменту дозволяє АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації краще зрозуміти поточний стан та перспективи, розробити стратегії для досягнення успіху в умовах цифрової економіки.

Узагальнюючи систематизовані цифрові продукти та послуги як інноваційні тренди сучасного соціально-економічного середовища АТ «Ощадбанк» виконаємо прогноз економічного ефекту від удосконалення банківського менеджменту та впровадження новітніх технологій в АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації. Удосконалення банківського менеджменту та цифрова трансформація в АТ «Ощадбанк» забезпечують комплексний економічний ефект, який можна оцінити за ключовими напрямками.

1. Зниження операційних витрат: автоматизація типових операцій (виплати, обробка платежів, відкриття рахунків) знижує потребу в ручній праці; впровадження роботизованих процесів (RPA) дозволяє зменшити кількість помилок і прискорити обробку заявок; економія на утриманні фізичної інфраструктури через розвиток дистанційного банкінгу. Очікуване від цього зниження операційних витрат до 20–30% у середньостроковій перспективі.

2. Зростання прибутковості:

- Big Data та AI-аналітика дають змогу краще сегментувати клієнтів, що підвищує ефективність маркетингу та крос-продажів; цифрові канали дозволяють швидше запускати нові продукти і адаптувати їх під потреби ринку; персоналізовані пропозиції стимулюють лояльність і збільшують середній дохід на одного клієнта. Очікуване від цього зростання чистого процентного доходу та комісійних платежів на 10-15%.

3. Підвищення ефективності управління ризиками: системи автоматичного скорингу та прогнозування кредитного ризику знижують ймовірність дефолтів; антифрод-системи скорочують збитки від шахрайства; реальновчасна аналітика

дає змогу оперативно реагувати на зміну макроекономічних умов. Очікуване від цього зниження ризикових витрат від підвищення ефективності управління до 25% на проблемні кредити.

4. Оптимізація персоналу: перенавчання кадрів на аналітичні та цифрові ролі замість скорочень; зменшення навантаження на персонал, що призводить до підвищення продуктивності. Очікуваний від цього зріст продуктивністі на 1 працівника: 15-25%.

5. Репутаційний ефект і конкурентоспроможність: позиціонування АТ «Ощадбанк» як інноваційного лідера серед держбанків; зростання довіри з боку інвесторів, клієнтів і регулятора; підвищення індексу цифрової зрілості банку.

Отже, в результаті удосконалення банківського менеджменту та цифрової трансформації в АТ «Ощадбанк» економічний ефект має наступні характеристики: фінансову вигоду (прибуток та економію); операційну ефективність; покращення сервісу та управління ризиками.

Висновки до розділу 3

1. АТ «Ощадбанк» може стати прикладом сучасного цифрового банку через комплексну цифрову трансформацію: модернізацію процесів, інфраструктури, команди та забезпечення кібербезпеки за допомогою передових технологій і партнерств.

2. В результаті проведеного економіко-математичного моделювання удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації, можна сформулювати наступні практичні рекомендації: підтримувати ставку АТ «ОЩАДБАНК» у діапазоні 20 ± 2 %, яка є оптимальною з точки зору доходу та попиту; при зростанні ставки понад ~24 % варто очікувати зниження росту портфеля, а отже, падіння доходу. Для покращення моделі варто додати: деталізацію за сегментами клієнтів (IO); врахування ризику NPL (відсоток проблемних кредитів); сценарний аналіз для змін ставки НБУ.

3. Перспективними напрямами стратегічного аналізу та вдосконалення механізму банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації є оптимізація сучасних трендів. Регулятори фінансового ринку розглядають можливість використання моделей на основі штучного інтелекту для запобігання шахрайству та відмиванню грошей. Тренди на зростання вартості корпоративного кредитування та відтік депозитів вимагатимуть нових підходів та інвестицій у розвиток ризик-менеджменту і цифрових технологій. Розвиток FinTech, популярність безконтактних платежів, розповсюдження мобільних пристроїв і впровадження цифрових технологій у сфері публічних послуг щодня активно зростають. Усе вказує на те, що АТ «Ощадбанк» потрібно адаптуватися до змін, інвестувати в новітні технології та розвивати стратегії для ефективної інтеграції цифрових інструментів у свою діяльність. Проте спершу необхідно забезпечити високий рівень цифрової безпеки та приватності, а також заручитися підтримкою на державному рівні.

4. В результаті удосконалення банківського менеджменту та цифрової трансформації в АТ «Ощадбанк» економічний ефект має наступні характеристики: фінансову вигоду (прибуток та економію); операційну ефективність; покращення сервісу та управління ризиками.

ВИСНОВКИ

Результати кваліфікаційної роботи сприяють розв’язанню проблеми та розробки механізму удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації в сучасних умовах. Робота ґрунтується на використанні методів економічного аналізу, опрацюванні вітчизняних і зарубіжних публікацій, офіційних даних щодо результатів діяльності АТ «Ощадбанк» та функціонування банківської системи України в цілому. Це дало змогу одержати наведені нижче висновки та пропозиції.

Банківський менеджмент – це комплексний процес управління фінансовими ресурсами та ризиками банку для досягнення його економічних цілей, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Механізм управління банківським менеджментом – це сукупність цілей, функцій, принципів, методів та інструментів, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування банку та досягнення його стратегічних цілей. Він включає в себе структуру управління, процеси прийняття рішень, систему контролю та оцінки, а також взаємодію різних підрозділів банку. Ефективний механізм управління банком є критично важливим для забезпечення його стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

Система управління банком, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю з метою ефективного функціонування фінансової установи: основні особливості, фінансовий ризик, довіра клієнтів, технологічна складова, управління персоналом, маркетингова стратегія, антикризове управління.

АТ «Ощадбанк» доцільно: розвивати інтернет-банкінг, запровадити диференційовану політику процентних ставок і нові фінансові послуги. АТ «Ощадбанк» має здійснити вихід на міжнародний фінансовий ринок за дистанційними каналами, посилення співпраці. Важливе налагодження прямого маркетингу, вдосконалення системи управління кредитними ризиками, зокрема

прямий маркетинг в інтернет-банкінгу, а також системне управління процентними та валютними ризиками банку.

Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації є стабільним, з позитивною динамікою прибутковості та капіталізації. Цифровізація стала ключовим драйвером розвитку, що дозволяє банку модернізувати бізнес-модель, знижувати витрати та покращувати обслуговування. АТ «Ощадбанк» успішно трансформується у цифрову установу, але потребує подальших інвестицій у кібербезпеку, UX/UI та аналітику даних. Бажано прискорити впровадження open banking, розвивати власні фінтех-продукти, та впроваджувати AI-аналітику для прогнозування ризиків. Аналіз прибутку і ризиків АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації.

АТ «Ощадбанк» демонструє ефективний розвиток у 2022-2024 роках: значно зросла прибутковість, підсилено капітальну базу, активізовано кредитування. Проте цифрова трансформація приносить як можливості, так і виклики – зокрема щодо кібербезпеки та управління NPL і ринковими ризиками.

АТ «Ощадбанк» може стати прикладом сучасного цифрового банку через комплексну цифрову трансформацію: модернізацію процесів, інфраструктури, команди та забезпечення кібербезпеки за допомогою передових технологій і партнерств.

В результаті проведеного економіко-математичного моделювання удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації, можна сформулювати наступні практичні рекомендації: підтримувати ставку АТ «ОЩАДБАНК» у діапазоні 20 ± 2 %, яка є оптимальною з точки зору доходу та попиту; при зростанні ставки понад ~24 % варто очікувати зниження росту портфеля, а отже, падіння доходу. Для покращення моделі варто додати: деталізацію за сегментами клієнтів (IO); врахування ризику NPL (відсоток проблемних кредитів); сценарний аналіз для змін ставки НБУ.

Перспективними напрямами стратегічного аналізу та вдосконалення механізму банківського менеджменту АТ «Ощадбанк» в умовах цифровізації є оптимізація сучасних трендів. Регулятори фінансового ринку розглядають

можливість використання моделей на основі штучного інтелекту для запобігання шахрайству та відмиванню грошей. Тренди на зростання вартості корпоративного кредитування та відтік депозитів вимагатимуть нових підходів та інвестицій у розвиток ризик-менеджменту і цифрових технологій. Розвиток FinTech, популярність безконтактних платежів, розповсюдження мобільних пристроїв і впровадження цифрових технологій у сфері публічних послуг щодня активно зростають. Усе вказує на те, що АТ «Ощадбанк» потрібно адаптуватися до змін, інвестувати в новітні технології та розвивати стратегії для ефективної інтеграції цифрових інструментів у свою діяльність. Проте спершу необхідно забезпечити високий рівень цифрової безпеки та приватності, а також заручитися підтримкою на державному рівні.

В результаті удосконалення банківського менеджменту та цифрової трансформації в АТ «Ощадбанк» економічний ефект має наступні характеристики: фінансову вигоду (прибуток та економію); операційну ефективність; покращення сервісу та управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артем’єва О. О., Бестюк А. М. Вплив кредитних ризиків на розвиток банківської системи України в умовах трансформаційних процесів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2020. № 37. С. 62–67.

2. Бакун С. А., Бідюк П. І. Методика побудови скорингових карт із використанням платформ SAS. Наукові вісті Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 2. С. 23–32.

3. Белікова Т. В., Пушкіна М. С. Методи аналізу якості кредитного портфеля банку. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 4/1. С. 35–40.

4. Белянко Л. Л. Алгоритм стрес-тестування кредитного ризику у банках. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 23. С. 252–260.

5. Боднар О. А., Тішечкіна К. В. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. Modern Economics. 2019. № 15. С. 21–26.

6. Бондарчук М. К., Алєксєєв І. В., Кльоба Л. Г. Банківська система : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2017. 246 с.

7. Бридун І. Є. Взаємодія страхових компаній та банків у цілях мінімізації кредитних ризиків. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 10. С. 131–140.

8. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.

9. Віблий П. І., Жарчинська А. Ю. Дослідження кредитних ризиків комерційних банків та методи їх оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 1. С. 8–13.

10. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020.

№ 69. С. 217–228.

11. Вовчак О. Д., Стаднійчук Р. В. Фінансовий моніторинг ризиків як інструмент фінансового оздоровлення банків. Економічний простір. 2020. № 157. С. 74–77.

12. Волошина-Сідей В., Писарєва А. Теоретико-методичні засади аналізу фінансового стану комерційних банків в умовах трансформаційної економіки. Věda a perspektivy. 2022. № 11 (18). С. 37–48.

13. Воротинцев М. М. Оцінка ризику кредитування діяльності фінансових установ : дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2017. 215 с.

14. Данилов В. Я., Жиров О. Л., Бідюк П. І. Оцінювання кредитних ризиків методами інтелектуального аналізу даних. Системні дослідження та інформаційні технології. 2017. № 1. С. 33–48.

15. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.

16. Другова О. С., Клепікова С. В., Романів В. В. Оцінка кредитного ризику у фінансовій діяльності банку. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 118–123.

17. Дунас Н. В., Білокриницька М. С. Впровадження системи кредитного скорингу українськими банками для споживчого кредитування. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 263–269.

18. Індикатори фінансової стійкості. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#4fsi (дата звернення: 05.11.2023).

19. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія / за заг. ред. Н. П. Шульги. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.

20. Коваленко В. В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти : монографія. Одеса, 2017. 304 с.

21. Копилюк О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.

22. Коць О. О., Ільчук П. Г., Карпів О. В. Сутність проблемних кредитів банків та управління ними. Глобальні та національні проблеми

економіки. 2018. Вип. 22. С. 806–810.

23. Кравченко В. Г., Кравченко Т. В. Оцінювання кредитоспроможності позичальників комерційного банку. Економічний простір. 2021. № 167. С. 125–133.

24. Лапішко М., Винник А. Проблеми ринку кредитування України в умовах воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 3 (31). С. 180–189.

25. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Аналіз та проблеми оцінки кредитного ризику банків України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 233–240.

26. Лебідь М. В. Управління кредитним ризиком. Нотатки сучасної науки. 2023. № 7. С. 28–29.

27. Літвінчук В. В., Панічук О. В. Управління кредитоспроможністю підприємства: обліковий аспект формування показників та ризики управлінського обліку боржників банку. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_43 (дата звернення: 05.11.2023).

28. Малій О. Г., Білько Т. О. Методи оцінювання фінансового стану позичальників в управлінні кредитним ризиком банку. Соціально-гуманітарний вісник. 2023. Вип. 44. С. 7–9.

29. Марич М. Г., Білявська А. В., Мізунська І. Р. До питання управління кредитними ризиками. Молодий вчений. 2019. № 5 (2). С. 556–559.

30. Марченко О. В., Петриківа О. С., Коробко К. О. Мінімізація кредитного ризику та підвищення якості кредитного портфеля банку. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 205–210.

31. Медведєва І. Б. Стрес-тестування кредитного портфеля банку за макроекономічними параметрами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 752–757.

32. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 р. № 104. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text (дата звернення:

05.11.2023).

33. Мороз Н. В., Селецька Т. О. Сутність, причини виникнення та класифікація кредитного ризику банку. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 272–278.

34. Мороз Н., Селецька Т. Тенденції кредитного ризику банківської системи та управління ним. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1. С. 245–252.

35. Олійник А. В. Оцінка втрат від кредитного ризику та моделювання ризику ліквідності банку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 323–332.

36. Олійник А. В. Оцінка фінансово-економічних передумов управління кредитним ризиком у банківській системі України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 79–86.

37. Опитування про умови банківського кредитування за І квартал 2023 року. URL: https://griml.com/Detaf (05.11.2023).

38. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua (дата звернення: 05.11.2023).

39. Пашков А. І. Оцінка якості кредитного портфеля. Фінансовий простір. 2019. № 2 (18). С. 14–21.

40. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 29.07.2023. URL: https://cutt.ly/DNpmrfr (дата звернення: 05.11.2023).

41. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення: 11.05.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text (дата звернення: 05.11.2023).

42. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 р. № 351. Дата оновлення: 30.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text (дата

звернення: 05.11.2023).

43. Про затвердження Положення про Кредитний реєстр Національного банку України : Постанова Правління НБУ від 04.05.2018 р. № 50. Дата оновлення: 10.10.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0050500- 18#Text (дата звернення: 05.11.2023).

44. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 р. № 64. Дата оновлення: 04.04.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text (дата звернення: 05.11.2023).

45. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. Дата оновлення: 02.07.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text (дата звернення: 05.11.2023).

46. Просович О. П., Процак К. В. Ідентифікація та оцінка кредитного ризику комерційних банків. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 873. С. 88–96.

47. Росола У. В., Щока Н. І., Ярмолюк М. С. Кредитна політика та аналіз сучасного стану кредитного ринку України. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2018. № 1 (9). С. 181–188.

48. Сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 05.11.2023).

49. Самарічева Т. А., Іжевський П. Г. Формування оцінки кредитних ризиків банків на основі змін міжнародних стандартів та вимог. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_8 (дата звернення: 05.11.2023).

50. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. Підприємництво та інновації. 2022.

№ 23. С. 132–137.

51. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

52. Слав'юк Н. Р., Глущенко С. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 206 с.Солоділова К. В., Шафранова О. В. Сучасний стан кредитування в Україні. Молодий вчений. 2019. № 3 (43). С. 844–847.

53. Солодовнік О. О., Докуніна К. І. Оцінка кредитоспроможності позичальника: аналіз основних підходів. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 53. С. 140–145.

54. Спеціалізоване кредитування: НБУ запроваджує нові підходи до оцінки кредитного ризику. URL: http://surl.li/nbbdh (дата звернення: 05.11.2023).

55. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. Банківська справа : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.

56. Стренадко В. Р., Чеботар Є. В. Оцінка бізнесу позичальника як засіб мінімізації кредитного ризику. Креативний простір. 2023. № 12. С. 52–54.

57. Хома І. Б., Миргородець Ю. В. Оптимізація кредитного ризику з позиції захисту банківської установи: теоретичні та прикладні засади. Приазовський економічний вісник. Вип. 1 (24). 2021. С. 196–201.

58. Хома І. Б., Скіп Р. А. Аналіз кредитної політики банківського сектору України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 11. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8427 (дата звернення: 05.11.2023).

59. Христенко О. В., Федій А. А. Теоретичні основи системи управління ризиками в діяльності банку. Фінансовий простір. 2018. № 2 (30). С. 161–167.

60. Шевчук О., Ярошевич Н., Євтух Л. Упровадження системи

гарантування виплат за договорами страхування життя в Україні: механізм фінансування на основі оцінки ризику. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. Вип. 2 (37). С. 298–307.

61. Шейко О. П., Стороженко О. О. Проблемна заборгованість у банківській системі: чинники впливу та інструментарій урегулювання. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 183–187.

62. Шелудько С. А. Міжнародні стандарти банківської справи : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 260 с.Шлапак А. В. Потенціал макропруденційної і грошово-кредитної політик в синхронізації фінансових, боргових і бізнес-циклів: канали трансмісії в управлінні ризиками та ліквідністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 5–13.

63. Шубенко І. А. Єдність кредитного ризику як ризику кредитора та ризику позичальника: минуле та сучасний підхід. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 151–159.

64. Як банки кредитуватимуть великий та малий бізнес у 2023 році. URL: http://surl.li/ghkcj (дата звернення: 05.11.2023).

65. Haselmann R., Leuz C., Schreiber S. Know Your Customer: Relationship Lending and Bank Trading. LawFin Working Paper. Frankfurt : Goethe University, Center for Advanced Studies on the Foundations of Law and Finance, 2021. No. 22. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.3903968 (date of application: 27.11.2023).

66. King T. B., Lewis K. F. Credit Risk, Liquidity, and Lies. International Journal of Central Banking. 2020. Vol. 16. No. 5. pp. 219–267.

67. Koulouridi E. Managing and monitoring credit risk after the COVID-19 pandemic. McKinsey & Company. July 31, 2020. 23 p.

68. Nemoto N., Yoshino N., Okubo Y., Inaba D. Credit risk reduction effect on small and medium-sized enterprise finance through the use of bank account information. ADBI Working Paper Series. August 2018. No. 857. 30 p.

69. Trade finance: developments and issues. Committee on the Global Financial System. January 2014. No. 50. 67 p.

70. Управління ризиками базових банківських операцій : монографія у 2 томах / за заг. ред. А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с.

71. Подчесова В. Ю. Управління кредитним ризиком банку : дис. канд. екон. наук. Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. Харків, 2008. 206 с.

72. Bender R., Ward K. Corporate financial strategy. Oxford, United Kingdom, 2008. 396 p.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Журавльов Георгій Олександрович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти heorhii.zhuravliov@outlook.com, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення банківського менеджменту АТ «ОЩАДБАНК» в умовах цифровізації» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлен;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Г.О. Журавльов