МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації»

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

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

Шматко Олексію Олександровичу

1. Тема роботи: «Забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації»
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 року

3. Вихідні дані до роботи офіційний сайт банківської установи АТ «ОТП банк».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розглянути та систематизувати теоретичні засади діяльності банківської установи в умовах інноваційних трансформацій; провести вивчення діяльності та надано загальну характеристику АТ «ОТП банк»; здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП банк»; проаналізувати ефективність кредитної діяльності АТ «ОТП банк»; визначити напрями та заходи удосконалення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк»; запропонувати механізм реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП БАНК»; здійснити обґрунтування соціально-економічної ефективності розроблених заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 10 рис., 18 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	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 _____ О.О. Шматко
(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 магістра: 96 с., 10 рис., 18 табл., 70 джерел, 1 додаток.

Об’єктом дослідження є кредитна діяльність банківських установ.

Предметом дослідження є забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації.

Завдання: 1) розглянути та систематизувати теоретичні засади діяльності банківської установи в умовах інноваційних трансформацій; 2) здійснити аналіз показників діяльності та проаналізувати ефективність кредитної діяльності підприємства; 3) запропонувати механізм реалізації заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності підприємства.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати та їх новизна: 1) розглянуто та систематизовано теоретичні засади діяльності банківської установи в умовах інноваційних трансформацій; 2) здійснено аналіз показників діяльності та проаналізовано ефективність кредитної діяльності підприємства; 3) запропоновано механізм реалізації заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо підвищення ефективності кредитної діяльності банківської установи можуть бути використані в її практичній діяльності.

КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ, БАНКІВСЬКА УСТАНОВА, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, АТ «ОТП БАНК»

SUMMARY

Qualifying work: 96 pp., 10 fig., 18 tab., 70 references, 1 annex.

The object of the study is the lending activities of banking institutions.

The subject of the study is ensuring the effectiveness of credit activities of JSC «OTP Bank» on the basis of innovative transformation.

The purpose of the work is to develop theoretical, methodological, and organizational provisions and practical recommendations for ensuring the effectiveness of the lending activities of OTP Bank JSC based on innovative transformation.

Tasks: 1) to review and systematize the theoretical foundations of banking institution activities in the context of innovative transformations; 2) to analyze performance indicators and assess the effectiveness of the enterprise's lending activities; 3) to propose a mechanism for implementing measures to improve the effectiveness of the enterprise's lending activities.

Methods of research: logical generalization, deductive, financial, economic, and statistical analysis, comparison, summarization, etc.

The results obtained and their novelty: 1) розглянуто та систематизовано теоретичні засади діяльності банківської установи в умовах інноваційних трансформацій; 2) здійснено аналіз показників діяльності та проаналізовано ефективність кредитної діяльності підприємства; 3) запропоновано механізм реалізації заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності підприємства.

The results of the study are aimed at analyzing the effectiveness of the lending activities of OTP Bank JSC and can be implemented in the practice of other banking institutions.

The results of the research can be used to improve the effectiveness of the lending activities of OTP Bank JSC.

Practical significance of the results obtained. Proposals for improving the effectiveness of the lending activities of a banking institution can be used in its practical activities.

CREDIT ACTIVITIES, EFFICIENCY, INNOVATIVE TRANSFORMATION, BANKING INSTITUTION, FINANCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS, OTP BANK JSC

ЗМІСТ

ВСТУП 8
……
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ІНОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ…….. 12
1.1 Поняття «банківська установа». Зміст та характеристика її діяльності... 12
1.2 Сучасні тенденції інноваційних трансформацій в банківській сфері….. 20
1.3 Вплив інноваційних трансформацій на кредитну діяльність банківських установ..... 29
2 АНАЛІЗ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ……..... 37
2.1 Загальна характеристика АТ «ОТП банк»……...……. 37
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП банк» 43
2.3 Аналіз ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк»……..... 48
3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ……..... 63
.1 Напрями та заходи удосконалення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк»……..……... 63
3.2 Механізм реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП БАНК»…… 68

3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності розроблених заходів……..... 72
ВИСНОВКИ……..... 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 87
ДОДАТКИ……... 96
Декларація академічної доброчесності здобувача 97
……..

ВСТУП

АТ «ОТП банк», як один із провідних гравців банківського ринку України, активно адаптується до нових умов. Інноваційна трансформація банку – це не просто впровадження нових технологій, а й комплексне оновлення внутрішніх процесів, цифровізація кредитних процедур, автоматизація аналізу даних та використання сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності. Саме тому дослідження шляхів покращення кредитної діяльності банку через інновації є вкрай важливим і своєчасним, адже воно дозволяє знаходити реальні інструменти для зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Актуальність даної теми зумовлена сучасними викликами у фінансовому секторі, зокрема зростаючою конкуренцією, зміною клієнтських потреб та активним впровадженням цифрових технологій. У цих умовах банки змушені постійно переглядати свої бізнес-моделі, зокрема кредитну діяльність, яка є основою банківського прибутку.

Теоретичні та практичні аспекти, пов’язані з оцінкою кредитної діяльності комерційних банківських установ висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: О. Бикова, О. Марченко, Т. Біткова, Т. Верховод, Т. Бурлаєнко, Н. Волкова, А. Кункель, Н. Вядрова, А. Подорожна, Л. Якуценя, Ю. Деркач, Д. Заєць, І. Доценко, С. Катаєва, Г. Ліжанська, О. Клименко, С. Мала, А. Путінцев, В. Коваленко, О. Ковальова, М. Іоргачова, Ю. Макаренко, А. Шевченко, О. Головко, Ю. Стадник, A. Arifaj, B. Baruti, S. Tashmatov, I. Yanenkova, Y. Nehoda, S. Drobyazko, A. Zavhorodnii, L. Berezovska та ін.

Незважаючи на глибоку розробленість відповідної теоретичної бази з проблем удосконалення ефективності кредитної діяльності банківських установ багато питань, пов’язаних з покращенням ефективності кредитної діяльності банків в умовах трансформаційних змін у сучасних умовах, потребують подальшої розробки.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто та систематизовано теоретичні засади діяльності банківської установи в умовах інноваційних трансформацій;
- проведено вивчення діяльності та надано загальну характеристику АТ «ОТП банк»;
- здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП банк»;
- проаналізовано ефективність кредитної діяльності АТ «ОТП банк»;
- визначено напрями та заходи удосконалення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк»;
- запропоновано механізм реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП БАНК»;
- здійснено обґрунтування соціально-економічної ефективності розроблених заходів.

Об’єктом дослідження є кредитна діяльність банківських установ.

Предметом дослідження є забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії та практики управління кредитною діяльністю банківських установ. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для систематизації та узагальнення наукового досвіду з проблематики інноваційних трансформацій у банківській сфері та викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів діяльності банківських установ і впливу інноваційних технологій на кредитну діяльність; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінці показників фінансово-господарської

діяльності та ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк»; ситуаційного аналізу – для оцінки поточного стану кредитної діяльності банку в умовах трансформаційних змін та визначення напрямів удосконалення; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для формування обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кредитної діяльності на засадах інноваційної трансформації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані АТ «ОТП БАНК», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– удосконалено методику комплексної оцінки ефективності кредитної діяльності банківської установи на засадах інноваційної трансформації, що включає використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації аналізу фінансових показників та ризиків, що дозволяє підвищити точність оцінки платоспроможності клієнтів та своєчасно виявляти потенційні кредитні ризики;

– розроблено та обґрунтовано механізм впровадження інноваційних підходів у кредитну діяльність АТ «ОТП банк», який передбачає цифровізацію кредитних процесів, застосування аналітичних платформ на основі великих даних та штучного інтелекту для покращення управління ризиками та підвищення операційної ефективності банку;

– запропоновано конкретні напрями та заходи удосконалення кредитної діяльності АТ «ОТП банк», що базуються на сучасних тенденціях інноваційних трансформацій у банківській сфері, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості банку;

– обґрунтовано соціально-економічну ефективність впровадження розроблених заходів, що підтверджує їх здатність забезпечити стабільний розвиток банку та поліпшення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічних змін фінансового ринку.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву банківської установи впроваджувати ефективні заходи щодо підвищення ефективності кредитної діяльності, що дозволить покращити його фінансовий стан.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XX Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 16-17 жовтня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці – стаття у 4-му збірнику наукових праць «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки» та тези за матеріалами наукової конференції, опубліковані у збірнику матеріалів The 9th International scientific and practical conference «Development of innovation systems: trends, challenges, prospects» (Hamburg, March 04 – 07, 2025).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ІНОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1 Поняття «банківська установа». Зміст та характеристика її діяльності

Банківська установа, як з юридичної, так і з економічної точок зору, є центральним елементом у фінансовій системі країни, діючи як регульований суб'єкт, уповноважений проводити певні фінансові операції, такі як прийом депозитів, надання позик і полегшення платіжних операцій [19]. Юридично банківська установа визнається через нормативні рамки, які встановлюють комплексні стандарти щодо ліцензування, управління та операційної сфери, гарантуючи, що лише кваліфіковані організації можуть займатися банківською діяльністю [37]. В економічному плані банки відіграють ключову роль у мобілізації заощаджень, розподілі кредитів і підтримці економічного розвитку через свої посередницькі функції, що відрізняє їх від інших організацій у фінансовому ландшафті [45]. Ця подвійна природа – юридична структура та економічна функція – підкреслюють складну та важливу роль, яку банки відіграють у сучасній економіці, підтримуючи ширшу структуру банківського права та фінансового регулювання.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» банк – юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги (ст. 2) [20].

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 (ст. 2) [20].

Існує декілька підходів до трактування визначення банківської установи, серед яких: правовий, економічний, інституційний, зміст яких відображаємо на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «банк» [35, с. 24]

Банки у найзагальнішому вигляді класифікуються за двома групами: за формою власності та за належністю капіталу (рис. 1.2).

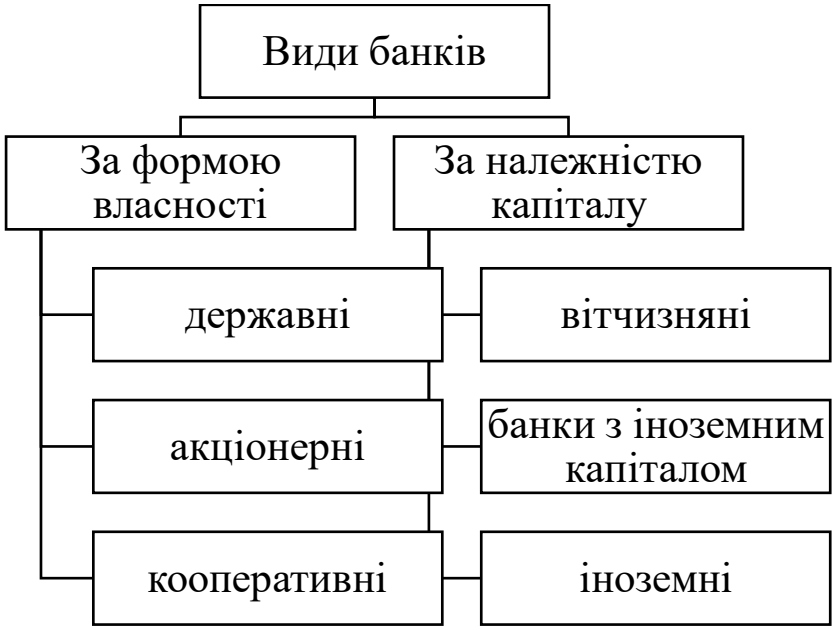


Рисунок 1.2 – Класифікація банків

Виходячи із даних рис. 1.2, відзначимо, що державні банки – це банки, у яких 100% статутного капіталу належить державі [35]. Вони виконують стратегічно важливі функції: кредитування державних програм, підтримку економічної стабільності, управління державними фінансами. До таких банків можна віднести: Ощадбанк, Укрексімбанк.

Акціонерні банки – це банки, статутний капітал яких формується шляхом продажу акцій серед юридичних і фізичних осіб [35]. Власниками таких банків

є акціонери, які отримують прибуток через дивіденди. Вони можуть бути публічними (акції вільно обертаються на біржі) або приватними (акції належать обмеженому колу інвесторів).

Кооперативні банки – це банки, створені на принципах кооперації та самоврядування [35]. Їхніми власниками є учасники-кооператори. Вони поділяються на:

- центральні кооперативні банки – координують діяльність місцевих, надають їм фінансову підтримку;
- місцеві кооперативні банки – обслуговують членів кооперативу та населення певної території.

характеризуючи групу банків за належністю капіталу, визначаємо такі ключові особливості кожного із них:

Вітчизняні банки – це банки, які належать українцям тобто бізнесу чи державі. Керують ними теж українські власники. Вони більше орієнтовані на потреби місцевої економіки та клієнтів у країні. Наприклад, Ощадбанк, ПриватБанк, банки, створені українськими підприємцями.

Банки з іноземним капіталом характеризуються тим, що у таких банках частина грошей (понад 10%) належить іноземним інвесторам, але не все. Тому управління поділяється: і українці, і іноземці мають вплив. Вони часто приносять у країну сучасні технології та міжнародний досвід, але все ж працюють з урахуванням місцевих умов. Наприклад, Райффайзен Банк», «Кредобанк».

Іноземні банки – це банки, які повністю належать іноземним власникам. Керівні рішення зазвичай ухвалюються за кордоном, у головному офісі. Вони пропонують високі стандарти обслуговування та доступ до світових фінансових ресурсів, але можуть не завжди враховувати особливості місцевого ринку. Наприклад, філії або представництва світових гігантів – Citi, HSBC.

Банки реалізують дві конкретні функції – емісійну і трансформаційну, шляхом виконання різних видів діяльності (рис. 1.3).

Емісійна функція	Трансформаційна функція
•банки можуть створювати (вилучати) додаткові платіжні засоби •скеровувати (вилучати) їх в оборот •та як наслідок збільшувати (зменшувати) пропозицію грошей	•банки, як фінансові посередники здатні змінювати (трасформувати) якісні характеристики грошових потоків (рівень ризиковості, строковість, обсяги та просторове спрямування), які проходять через них

Рисунок 1.3 – Зміст ключових банківських функцій банківських установ [35, с. 25]

Як бачимо із рис. 1.3, зміст емісійної функції полягає в тому, що банки, насамперед центральні (Національний банк), мають право випускати в обіг гроші (банкноти, монети) та створювати безготівкові кошти через кредитування. Реалізації цієї функції є надзвичайно важливою, адже її виконання:

- забезпечує економіку необхідною кількістю грошей;
- регулює грошову масу, інфляцію, купівельну спроможність;
- створює умови для стабільності національної валюти.

Тобто, можемо сказати, що коли Національний банк України випускає нові банкноти чи здійснює «друк» грошей у вигляді резервів для комерційних банків він здійснює емісійну функцію.

Що стосується трансформаційної функції, то її зміст полягає в тому, що банки перетворюють (трансформують) заощадження одних осіб у кредити для інших. Тобто вони збирають вільні кошти (депозити населення, бізнесу) й спрямовують їх тим, кому потрібні гроші (позичальникам), забезпечуючи таким чином:

- перетворення строків (короткострокові депозити → довгострокові кредити);
- перетворення розмірів капіталу (дрібні внески → великі інвестиційні кредити);
- зменшення ризиків для окремих вкладників за рахунок їх розподілу між багатьма позичальниками.

Наведемо приклад: люди кладуть гроші на депозит у банку → банк видає кредити підприємствам чи населенню → гроші «працюють» в економіці.

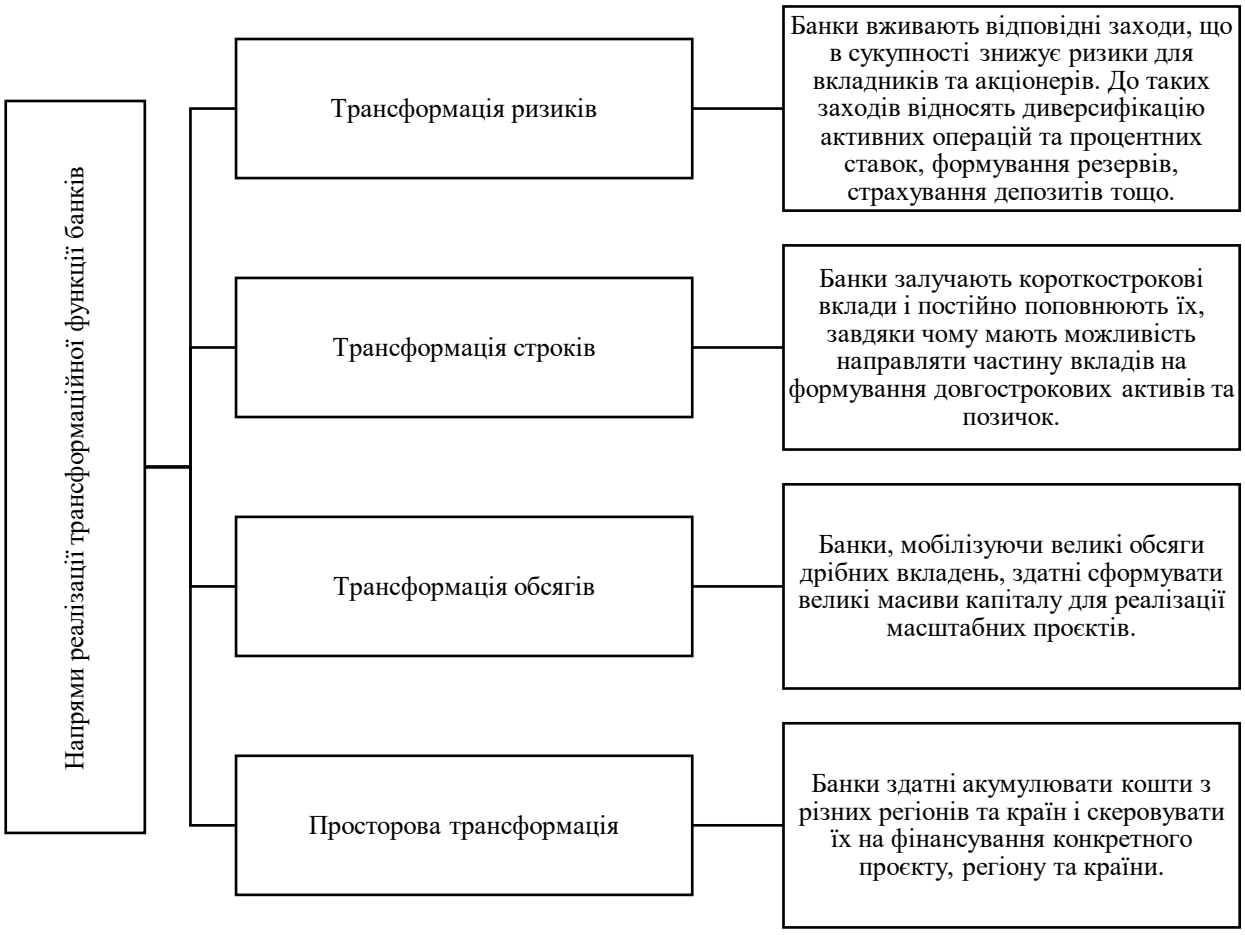


Рисунок 1.4 – Складові трансформаційної функції банків [35, с. 26]

Таким чином, проаналізувавши зміст та значення емісійної та трансформаційної функцій, бачимо, що емісійна функція відповідає за створення грошей і стабільність грошової системи, тоді як трансформаційна функція забезпечує рух капіталу від тих, хто має надлишок коштів, до тих, хто потребує фінансування. Разом ці функції роблять банки ключовою ланкою між державою, бізнесом та населенням.

Незважаючи на універсальність роботи банків, основу їхньої діяльності формують три базові банківські операції: кредитні, депозитні та розрахункові. Хоча деякі небанківські фінансові установи можуть виконувати окремі з цих операцій, комплексне виконання їх зазвичай можливе лише банками.

Виконання цих базових операцій дає змогу банкам займати провідне місце у фінансовому посередництві. Через реалізацію таких операцій банки мають можливість впливати на всі стадії суспільного відтворення – виробництво, обмін, розподіл та спожи вання. Це їм дає можливість здійснювати перерозподіл ресурсів між учасниками відтворювального процесу.

Банківські операції – сукупність операцій, які може здійснювати банк [1].

Комплекс класичних банківських операцій є основою діяльності банківської установи.

Банк – фінансовий посередник, який виконує три класичні банківські операції: залучає вклади на депозит, надає кредити та здійснює розрахунково-касове обслуговування клієнтів [53, с. 109].

Проте перелік операцій змінюється залежно від країни та виду банку. Розрізняють:

а) активні операції, пов’язані з розміщенням і використанням банком наявних у нього власних, залучених і позичених коштів;

б) пасивні операції, за допомогою яких банки формують фінансові ресурси для проведення активних операцій.

У свою чергу активні банківські операції поділяють на кредитні та інвестиційні. Кредитні банківські операції – це комплекс дій, пов’язаних із наданням клієнтам і погашенням банківських позичок [10].

Кредитування підприємств здійснюється на принципах:

– платності (позичальник повертає банку не тільки основну суму кредиту, а й сплачує додаткові кошти – відсоток);

– строковості (кредит у повному обсязі з урахуванням відсотка має бути сплачений позичальником у термін, передбачений у кредитному договорі);

– поверненості (позичальник повинен повернути кредит у повному обсязі); забезпеченості (з метою гарантування повернення кредиту банк вживає додаткових заходів у вигляді забезпечення позики гарантією, заставою, поручительством);

– цільового призначення (чітке визначення з боку позичальника та банку мети, на яку будуть використані кредитні кошти) [38, с. 64].

Банківське кредитування підприємств здійснюється із застосуванням таких позичкових рахунків:

простий (активний рахунок, усі дії з видачі й погашення кредиту, на якому оформляються відповідними документами клієнта чи банку – платіжним дорученням, розпорядженням кредитного відділу банку операційному відділу);

спеціальний (форма обліку позичок до запитання застосовується в окремих випадках, напр. при кредитуванні під заставу векселів); контокорентний (поточний рахунок з овердрафтом) [1].

Інвестиційні банківські операції – комплекс дій, пов'язаних з укладенням коштів у цінні папери підприємств (державних, колективних чи приватних) на відносно тривалий період [24, с. 20-24].

До пасивних банківських операцій належать:

– операції, пов'язані з формуванням власних ресурсів або банківського капіталу (статутного, додаткового, резервного, спеціального, а також прибутку);
– операції, пов'язані з формуванням залучених коштів банку (коштів на поточних, депозитних та інших рахунках банківських клієнтів) [2, с. 10].

Банки залучають грошові кошти шляхом розширення депозитних операцій, за результатами яких утворюється депозитний портфель банку [24].

За Законом України «Про банки і банківську діяльність» [20] банки можуть виконувати такі операції:

– залучення і розміщення грошових вкладів (депозитів) та кредитів;

– здійснення розрахунків за дорученням клієнтів та їх касове обслуговування; ведення рахунків клієнтів;

– фінансування капітальних вкладень за дорученням власників або розпорядників інвестованих коштів;

– випуск платіжних документів і цінних паперів (чеків, акредитивів, акцій, облігацій, векселів), їх купівля, продаж, зберігання, інших операції з ними;

– видача доручень, гарантій та інших зобов'язань за третіх осіб, що передбачають їх виконання у грошовій формі;

– придбання права вимоги з поставки товарів і надання послуг, прийняття ризику виконання таких вимог та інкасація цих вимог (факторинг);

– придбання за власні кошти засобів виробництва для передачі їх в оренду (лізинг);

– операції з валютою та монетарними металами;

– залучення та розміщення дорогоцінних металів на рахунки і вклади та інші операції з цими цінностями відповідно до міжнародної банківської практики; довірчі операції (залучення та розміщення коштів, управління цінними паперами) за дорученням клієнтів;

– надання консультаційних послуг; здійснення інших операцій з дозволу НБУ.

На підставі викладеного вище, відзначимо, що банки відрізняються від інших фінансових установ кількома унікальними характеристиками, які визначають їх центральну роль у фінансовій системі [35]. На відміну від небанківських фінансових установ, банки мають виключні юридичні повноваження приймати депозити до запитання та пропонувати чекові рахунки, що робить їх невід'ємною частиною платіжної системи. Банки також мають здатність створювати гроші через процес кредитування, функція, яка суттєво впливає на грошову масу та економічну активність. Крім того, банки підлягають більш суворому регуляторному нагляду та вимогам до капіталу, ніж більшість інших фінансових установ, що відображає їхнє системне значення. Таке поєднання виключних повноважень, регулятивних зобов'язань та економічного впливу вказує на чітке розмежування між банками та іншими фінансовими установами у фінансовій екосистемі [53].

Отже, банківська установа є центральним компонентом фінансової системи країни, функціонуючи як законодавчо регульований суб’єкт і як економічний посередник. Юридично банки діють відповідно до нормативної бази, яка надає їм ексклюзивні права надавати банківські послуги, такі як прийом депозитів, надання позик і спрощення платежів, із спеціальними стандартами ліцензування та управління. В економічному плані банки відіграють життєво важливу роль у мобілізації заощаджень, перетворенні коштів шляхом видачі кредитів і підтримці економічного розвитку, зокрема через їх функції емісії та трансформації. Ці основні операції: кредитні, депозитні та розрахункові дозволяють банкам впливати на всі етапи суспільного відтворення, що робить їх важливими для фінансової стабільності та перерозподілу ресурсів в економіці.

1.2 Сучасні тенденції інноваційних трансформацій в банківській сфері

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки банківська сфера зазнає динамічних змін, що зумовлюють необхідність постійних інноваційних трансформацій. Вони стосуються не лише впровадження новітніх фінансових технологій і цифрових продуктів, а й трансформації бізнес-моделей, підходів до обслуговування клієнтів та управління ризиками. Основними драйверами цих змін виступають розвиток фінтех-компаній, поширення безготівкових розрахунків, зростання ролі мобільного та інтернет-банкінгу, а також потреба у підвищенні кібербезпеки й конкурентоспроможності банківських установ.

Стрімке зростання інформаційного суспільства та глобалізація комунікаційних процесів зумовили виникнення нових інноваційних форматів господарювання. Серед них – інтернет-торгівля, онлайн-банкінг, поява цифрових валют і формування окремого сектора економіки, який отримав назву «цифрова економіка».

Уперше визначення терміну «цифрова економіка» (digital economy) надав Д. Тапскотт в 1995 році. У тому ж році Н. Негропонте зробив акцент на тому, що основою цифрової економіки виступають біти, а не атоми. Продовжили вивчати аспекти цифрової економіки Е. Тоффлер, І. Малик, С. Коляденко [18].

В широкому сенсі слова цифрова економіка – це економічна діяльність, заснована на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом і електронною комерцією, і вироблених і збуваються ними цифровими товарами і послугам [64, с. 79-83].

Цифрова трансформація – це максимально повне використання потенціалу цифрових технологій в усіх аспектах бізнесу [55; 62, с. 449-454].

У сучасному бізнесі цифрова трансформація зумовлює необхідність переосмислення стратегічних підходів, організаційних моделей, операційних процесів, а також оновлення продуктового ряду, маркетингових інструментів і цілей розвитку. Практика як світових, так і українських компаній підтверджує: саме фінансовий і банківський сектори найоперативніше реагують на виклики цифрової доби. Вони виступають своєрідними драйверами змін, впроваджуючи інноваційні технології – від мобільного та інтернет-банкінгу до штучного інтелекту та технологій блокчейн, що формує нову якість фінансових послуг і підвищує їхню доступність для клієнтів.

Цифровізація є ключовим вектором розвитку всіх галузей економіки України, зокрема й банківської системи. У сфері банківництва вона означає впровадження сучасних економічних, управлінських та інституційних інновацій у різні напрями діяльності фінансових установ. В умовах посиленої конкуренції цифрові рішення дозволяють банкам розширювати клієнтську базу, нарощувати частку ринку, зменшувати витрати, зміцнювати фінансову стабільність і гарантувати безпеку операцій. Цифровізація банківської діяльності виступає комплексом заходів, спрямованих на активну взаємодію з фінтех-стартапами та створення інноваційних продуктів і сервісів, що забезпечують довгостроковий розвиток і зростання конкурентних переваг. Для українських банків сьогодні це означає необхідність орієнтуватися на пошук

нових можливостей, ефективно залучати ресурси з різних джерел і досягати результатів із мінімальними витратами [25].

Історія становлення та розвитку банківської галузі показує, що до 1980-х років дохідність традиційних кредитів залишалася високою, але після цього їхня вартість почала стрімко падати. Щоб розширити свою базу прибутку та вийти за рамки ролі фінансового посередника, банки перемістили свою увагу з маркетингу продуктів на споживчий маркетинг і впровадили стратегії швидкого реагування на зміну потреб споживачів, що призвело до появи нових банківських продуктів, послуг і діяльності. Цей перерозподіл ресурсів із традиційного бізнесу та розблокування ринків позичкового капіталу сприяли зосередженню уваги на розробці нетрадиційних продуктів і послуг, які стали основою для інновацій у світовій банківській системі наприкінці 1990-х років [8, с. 32-36].

Впровадження інноваційних технологій у банківську галузь має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності сучасним стандартам. Технологічні інновації значно змінили сучасну банківську індустрію, і банки повинні адаптуватися до цих змін, щоб залишатися актуальними та задовольняти потреби клієнтів. Впроваджуючи інноваційні технології, які підвищують швидкість, ефективність і безпеку використання ресурсів, банки можуть підвищити свою конкурентоспроможність і надавати клієнтам найвищий рівень обслуговування.

Зараз все більшої популярності та розвитку на світовому та українському ринках банківських послуг набувають три інноваційні напрями, зокрема:

1. Розвиток інформаційних та кібернетичних технологій (як наслідок, поява можливості ускладнення розрахункових ризикових та прогнозних моделей, розвиток інструментів інформаційної безпеки та ін.).

2. Впровадження клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу.

3. Оптимізація своїх бізнес-процесів.

В умовах воєнного стану інноваційні технології у банківській сфері зазнали суттєвої трансформації, спрямованої на підвищення безпеки, стійкості

та доступності фінансових послуг (рис. 1.5). Сучасний банкінг дедалі активніше інтегрує штучний інтелект (ШІ) для автоматизації процесів і персоналізації сервісів, блокчейн-технології для забезпечення прозорості та захищеності транзакцій, а також мобільні рішення, що дозволяють клієнтам отримувати послуги у будь-який час і в будь-якому місці. Важливим напрямом стало впровадження концепції open-banking, яка розширює можливості взаємодії банків із фінтех-компаніями та іншими учасниками фінансового ринку. Окрім того, активно використовуються технології Інтернету речей (IoT) для оптимізації платіжної інфраструктури, кібербезпека як ключовий елемент захисту клієнтських даних, хмарні сервіси для гнучкого управління даними та біометричні технології, що підвищують рівень ідентифікації та зручність користування банківськими продуктами. Усі ці інновації формують нову якість банківських послуг в Україні, роблячи їх більш надійними, ефективними та орієнтованими на потреби клієнтів навіть в умовах кризових викликів.

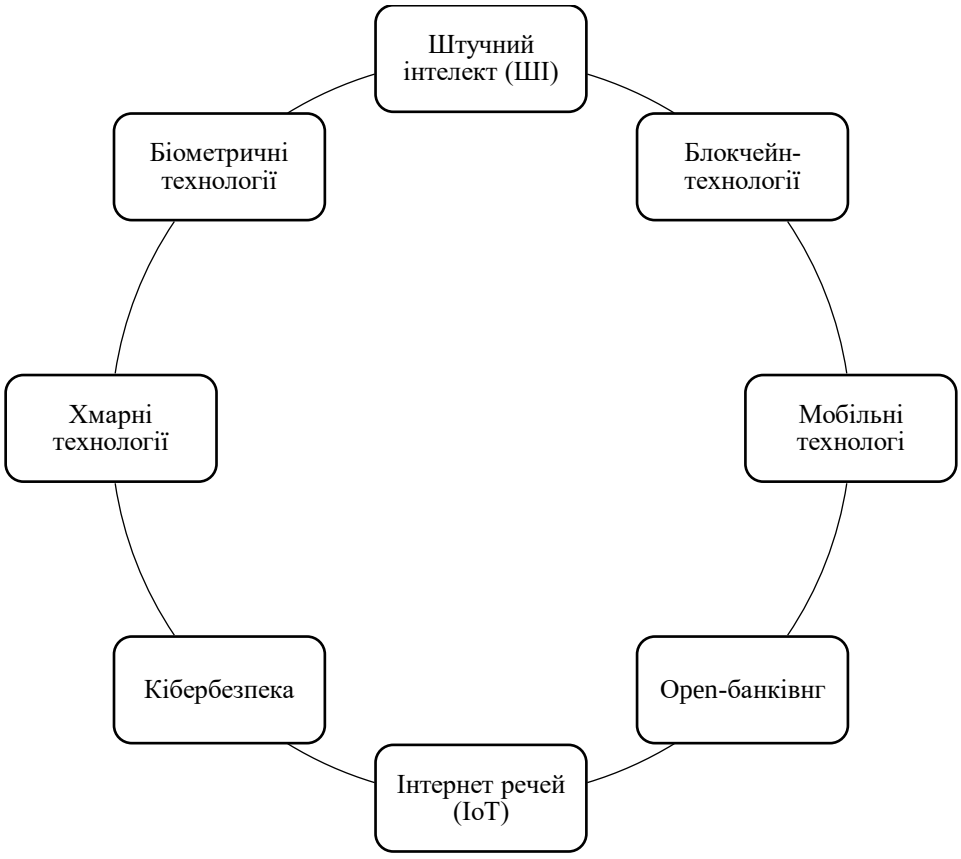


Рисунок 1.5 – Інноваційні технології в банкінгу в умовах воєнного стану [9]

Впровадження штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) швидко змінює банківський сектор, дозволяючи установам пропонувати розумніші та більш персоналізовані фінансові послуги. Банки використовують штучний інтелект і ML для аналізу величезних масивів даних, визначення тенденцій ринку, що розвивається, і прогнозування поведінки клієнтів з надзвичайною точністю [21, с. 6-21]. Ці технології покращують процеси оцінки кредитоспроможності шляхом автоматизації оцінки ризиків і зменшення людської упередженості, що призводить до більш надійного та ефективного схвалення кредитів. Крім того, керовані ШІ чат-боти та віртуальні помічники оптимізують обслуговування клієнтів, надаючи миттєві відповіді на запити клієнтів і покращуючи загальну задоволеність. Оскільки банки продовжують інтегрувати AI та ML у свої операції, вони готові отримати вигоду від підвищення ефективності, зниження операційних витрат і більшої конкурентної переваги в цифровому середовищі, що розвивається.

Розширення платформ мобільного та онлайн-банкінгу є ще однією важливою тенденцією, що стимулює інновації у фінансовому секторі. Цифровізація прискорила розробку зручних додатків, які дозволяють клієнтам керувати рахунками, переказувати кошти та отримувати доступ до широкого спектру фінансових продуктів зі своїх смартфонів або комп’ютерів. Фінансові установи вкладають значні кошти в цифрову інфраструктуру та заходи безпеки, щоб забезпечити безперебійну та безпечну банківську роботу. Основні досягнення в цій галузі включають:

- запуск комплексних платформ онлайн-банкінгу для керування рахунками;

- інтеграцію мобільних платіжних рішень для швидких і простих транзакцій;

- впровадження біометричної автентифікації для підвищення безпеки.

Ці розробки не тільки підвищують зручність клієнтів, але й розширюють доступ до банківських послуг, сприяючи більшій фінансовій доступності та залученості.

Впровадження технологій блокчейну та розподіленої книги являє собою новаторські зміни в тому, як банки обробляють транзакції та ведуть записи. Використовуючи блокчейн, фінансові установи можуть досягти більшої прозорості, зменшити ризик шахрайства та оптимізувати транскордонні платежі [56, 45-57]. Ця технологія гарантує, що всі транзакції надійно реєструються в незмінній цифровій книзі, підвищуючи довіру та підзвітність у банківській екосистемі. Крім того, децентралізована природа блокчейну зводить до мінімуму потребу в посередниках, тим самим скорочуючи транзакційні витрати та час розрахунків. Оскільки банки продовжують досліджувати та застосовувати технології розподіленої книги, вони встановлюють нові стандарти ефективності, безпеки та інновацій у фінансових послугах.

Персоналізація банківських послуг стала визначальною рисою переходу галузі до клієнтоорієнтованості, головним чином завдяки використанню розширеної аналітики даних. Використовуючи Big Data, банки тепер можуть ретельно аналізувати фінансову поведінку клієнтів, моделі витрат і вподобання, щоб пропонувати індивідуальні продукти та проактивні рекомендації, які відповідають індивідуальним потребам [51, с. 187-194]. Такий підхід не тільки допомагає зміцнити відносини з клієнтами, але й підвищує ймовірність лояльності та утримання клієнтів. Наприклад, керована даними персоналізація дозволяє банкам пропонувати відповідні пропозиції кредитних карток, оптимізовані кредитні рішення або індивідуальні інвестиційні можливості на основі унікального профілю клієнта. У результаті галузь продовжує відходити від загальних, універсальних пропозицій до стратегії, зосередженої на наданні максимальної цінності кожному клієнту [7, с. 107-115].

Покращення взаємодії з користувачами за допомогою багатоканальних рішень стало важливим для сучасних банківських установ, які прагнуть

відповідати очікуванням клієнтів, що постійно змінюються. Сучасним споживачам потрібен безперебійний доступ до банківських послуг у багатьох точках взаємодії, включаючи фізичні відділення, мобільні додатки, веб-сайти та навіть платформи соціальних мереж. Інтегруючи ці канали, банки гарантують, що клієнти можуть насолоджуватися послідовним і безперервним досвідом незалежно від того, як і де вони вирішують взаємодіяти з установою. Подібний багатоканальний підхід не тільки покращує задоволеність клієнтів, але й дозволяє банкам збирати цінну інформацію з різних точок взаємодії, яку можна використовувати для подальшого вдосконалення надання послуг і стратегій залучення.

Інтеграція відкритого банківського обслуговування та екосистем API революціонізує спосіб співпраці банків та впровадження інновацій у фінансовому секторі. Застосовуючи відкриті банківські системи, установи забезпечують безпечний обмін даними зі сторонніми постачальниками, сприяючи розробці нових та інноваційних фінансових продуктів і послуг [13, с. 18-24]. Вона сприяє підвищенню прозорості, зростанню конкуренції та ширшому спектру персоналізованих рішень для клієнтів. Відкриті API, зокрема, дозволяють бездоганно інтегрувати банківські послуги із зовнішніми програмами, надаючи клієнтам змогу ефективніше керувати своїми фінансами та отримувати доступ до індивідуальних пропозицій, які виходять за межі традиційних банківських рамок.

Швидка цифровізація банківського сектора підвищила актуальність надійних заходів кібербезпеки та передових систем виявлення шахрайства. Фінансові установи все більше інвестують як у професійні, так і в керовані послуги кібербезпеки, щоб захистити конфіденційні дані клієнтів і захистити від зростаючої кількості кіберзагроз. Примітно, що перехід на платформи онлайн-банкінгу та мобільного банкінгу спричинив нові вразливості, через що банки повинні використовувати найсучасніші технології для моніторингу загроз, виявлення шахрайства в режимі реального часу та шифрування даних. Як наслідок, багато банків приймають багаторівневі протоколи безпеки та

використовують штучний інтелект для проактивного виявлення підозрілих дій, тим самим мінімізуючи ризик фінансових втрат і репутаційної шкоди [60, с. 20-24].

Оскільки технологія змінює фінансовий ландшафт, банки повинні забезпечити відповідність нормативним нормам, що постійно розвиваються, щоб підтримувати стабільність і зміцнювати довіру клієнтів. Регуляторні органи постійно оновлюють вимоги для усунення нових ризиків, зокрема тих, які пов’язані з цифровою трансформацією та інноваційними банківськими рішеннями. Тому фінансові установи повинні бути в курсі законодавчих змін, інтегрувати інструменти моніторингу відповідності та відповідним чином адаптувати свою внутрішню політику. Адже дотримання нормативних вимог не тільки зменшує правові ризики, але й підвищує довіру до банківських операцій.

Запровадження цифрової перевірки особи та електронних рішень «Знай свого клієнта» (e-KYC) є значним кроком уперед у спрощенні реєстрації клієнта, одночасно зміцнюючи безпеку. Використовуючи біометричну автентифікацію, алгоритми машинного навчання та безпечні протоколи обміну даними, банки можуть ефективно та точно перевіряти особистість клієнтів. Вважаємо, що такі інновації скорочують ручну паперову роботу, скорочують час обробки та підвищують зручність для користувачів без шкоди для нормативних стандартів. Крім того, e-KYC сприяє ранньому виявленню шахрайських дій і підтримує більш широкі зусилля в боротьбі з фінансовими злочинами, що робить його наріжним каменем сучасної інфраструктури банківської безпеки [59, с. 74].

Цифровізація та інноватизація є двома важливими аспектами трансформаційних перетворень банківського сектору, які взаємодіють та впливають один на одного. Ось деякі ключові взаємозв’язки між цими процесами:

1) Цифровізація банківських послуг дозволяє створювати нові цифрові канали комунікації та обслуговування, такі як мобільні додатки та онлайн-платформи. Це полегшує доступ клієнтів до банківських послуг та робить їх

більш зручними та доступними. Інновації, такі як впровадження штучного інтелекту та аналітики даних, допомагають у персоналізації послуг та створенні унікального досвіду для кожного клієнта.

2) Цифрові технології дозволяють банкам автоматизувати та оптимізувати свої операційні процеси, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню ефективності. Інновації в області роботизації процесів, блокчейн-технологій та хмарних сервісів допомагають у вирішенні цих завдань.

3) Цифрові технології відкривають нові можливості для розробки та впровадження інноваційних продуктів та сервісів у банківському секторі. Наприклад, введення цифрових грошей, криптовалют або платіжних технологій дозволяє банкам розширювати свій продуктовий портфель та привертати нових клієнтів.

4) Цифровізація банківських послуг також вносить виклики у сферу кібербезпеки. Інновації в області кіберзахисту та біометричних технологій стають необхідними для забезпечення захищеності клієнтської інформації та транзакцій. Цифрова трансформація впливає на всі аспекти діяльності організацій, від стратегічного управління до операційних процесів і взаємодії з клієнтами як показано на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Інтеграція цифрової трансформації у всі аспекти бізнесу [14, с. 95-103]

Таким чином, ми бачимо, що цифровізація є однією з ключових тенденцій сучасного банківського сектору, яка суттєво впливає на його майбутнє. Впровадження інформаційних технологій у діяльність банків не лише змінює способи надання послуг, але й трансформує всю структуру взаємин між фінансовими установами та їхніми клієнтами. У сучасних умовах цифровізація стає важливим фактором конкурентоспроможності банків, оскільки клієнти все більше цінують зручність, швидкість та безпеку фінансових операцій [5,с. 257-273].

Отже, банківський сектор переживає швидку цифрову трансформацію, спричинену такими технологічними інноваціями, як штучний інтелект, блокчейн, мобільний та онлайн-банкінг, а також відкриті банківські екосистеми, які покращують доступність послуг, безпеку та персоналізацію. Ці досягнення дозволяють банкам розширювати свою клієнтську базу, підвищувати операційну ефективність і розробляти нові фінансові продукти, а також потребують надійних заходів кібербезпеки та дотримання нових нормативних актів. Загалом, цифровізація є ключовим фактором, що визначає майбутнє банківської справи, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, задоволеності клієнтів і розвитку цифрової економіки.

1.3 Вплив інноваційних трансформацій на кредитну діяльність банківських установ

Інноваційні трансформації суттєво змінюють підходи банківських установ до організації кредитної діяльності. Сучасні цифрові технології дозволяють удосконалювати процеси оцінки кредитоспроможності клієнтів, автоматизувати прийняття рішень, скорочувати час оформлення позик та знижувати ризики неповернення. Завдяки використанню штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів і біометричних систем банки отримують

можливість пропонувати більш гнучкі, доступні та безпечні кредитні продукти, що, на нашу думку, сприяє не лише підвищенню ефективності роботи фінансових установ, а й зміцненню довіри клієнтів у складних економічних умовах.

У сучасних умовах успішна та ефективна діяльність банківського сектору та його постійний розвиток ґрунтуються на впровадженні інноваційних технологій, які враховують такі фактори, як: свобода вибору, зручність, швидкість, контроль та самостійність, які раніше не були доступні клієнтам банків, створюючи попит на нові банківські послуги та технології, покликані спростити діяльність клієнтів та зменшити час, витрачений на звичайні операції.

У 2025 році цифровий банківський сектор продовжує активно еволюціонувати під впливом новітніх технологій та зростаючих очікувань клієнтів. Цифрова трансформація охоплює цілу низку сучасних рішень – від впровадження онлайн-банкінгу та мобільних платіжних систем до повної автоматизації документообігу, використання електронного підпису, організації дистанційного навчання персоналу, проведення відеоконференцій, а також цифрових сервісів для бізнесу.

Експерти відзначають, що цифрові валюти центральних банків (CBDC), генеративний штучний інтелект та розвиток відкритого банкінгу стали ключовими драйверами трансформацій у 2023 році, сформували основні вектори змін у 2024-му, і вже у 2025 році визначають нові стандарти ефективності та безпеки банківських послуг. Їх застосування дає можливість банкам підвищувати якість обслуговування, скорочувати витрати, швидше ухвалювати кредитні рішення та ефективніше управляти ризиками.

Інтеграція штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) в кредитну оцінку докорінно змінила те, як банки оцінюють кредитоспроможність позичальників. Використовуючи величезні набори даних і складні алгоритми, AI і ML сприяють створенню більш точних і деталізованих моделей кредитного рейтингу, що дозволяє фінансовим установам оцінювати

ризики з більшою точністю та швидкістю. Перелічені вище технології можуть ідентифікувати шаблони та аномалії в даних заявника, які традиційні методи можуть не помітити, що сприяє покращенню процесів прийняття рішень. Як наслідок, банки отримують вигоду від покращення операційної ефективності та зменшення випадків ручних помилок, у той час як позичальники отримують швидше затвердження кредитів та більш персоналізовані фінансові продукти.

Технологія блокчейн все більше використовується банківськими установами для забезпечення безпечних і прозорих транзакцій протягом усього процесу кредитування. Децентралізована природа блокчейну дозволяє всім сторонам отримати доступ до захищеного від підробки та незмінного запису кредитних угод, платежів і застави, таким чином мінімізуючи ризик шахрайства [29]. Також відзначимо, що механізми підтвердження транзакцій, властиві більшості блокчейн-платформ, значно підвищують безпеку, усуваючи можливість подвійних витрат і несанкціонованих змін.

Цифрові платформи зробили революцію в оформленні та видачі позик, забезпечивши як банкам, так і клієнтам зручні інтерфейси для заявок на отримання позик і переказів коштів; автоматизуючи рутинні процеси, такі як перевірка документів і відповідності вимогам, що прискорює прийняття рішень і знижує витрати на обробку. Тому вважаємо, що сьогодні завдяки впливу цифрових технологій банки можуть розширити охоплення ринків з недостатнім обслуговуванням, пропонувати індивідуальні продукти та підвищити рівень задоволеності клієнтів завдяки зручності та швидкості. Також цифрова трансформація банківської сфери має значний вплив і на управління ризиками та прийняття рішень.

Покращена аналітика даних зробила революцію в профілюванні позичальників, дозволивши банкам використовувати величезні обсяги інформації, що виходить за рамки традиційної кредитної історії. Завдяки інтеграції інструментів великих даних фінансові установи тепер можуть аналізувати поведінку в соціальних мережах, моделі транзакцій та альтернативні джерела даних, щоб отримати більш повне розуміння

кредитоспроможності позичальника. Такий підхід не тільки покращує точність оцінки ризиків, але й дає змогу банкам виявляти раніше недоотримані верстви населення, розширюючи доступ до кредитів. Уточнюючи профілі позичальників за допомогою розширеної аналітики, банки можуть адаптувати кредитні продукти, щоб краще задовольняти потреби різноманітних клієнтів, таким чином підтримуючи більш стійкі кредитні портфелі та зменшуючи ймовірність дефолту [10, с. 182-200].

У контексті зростаючої ролі технологій в управлінні кредитними ризиками, про що йдеться у дослідженні О. Коротя [34, с. 123–124], важливим кроком стало впровадження систем моніторингу в реальному часі та інструментів раннього попередження. Такі технології суттєво посилили здатність банків проактивно реагувати на потенційні проблеми із кредитами. Безперервне відстеження фінансової активності клієнтів дозволяє автоматично фіксувати відхилення у поведінці позичальника – наприклад, часті овердрафти або нетипові транзакції, забезпечуючи своєчасне втручання фахівців ще до настання дефолту, що, відповідно до висновків О. Коротя, сприяє підвищенню стабільності банківської системи та зниженню збитковості [34, с. 123-124].

У контексті стрімкої цифровізації фінансової сфери, про що зазначає Фадєєва І.Г. [58, с. 242-243], автоматизовані моделі оцінки кредитоспроможності стали ключовим інструментом трансформації банківських процесів. Завдяки використанню алгоритмів і стандартизованих критеріїв, ці системи забезпечують об’єктивність у прийнятті кредитних рішень, мінімізуючи вплив людського фактору. Такий підхід не лише прискорює процеси, але й підвищує прозорість та довіру до фінансових інституцій. З урахуванням викликів, пов’язаних із збереженням персональних даних і зростанням ризиків кіберзагроз, автоматизовані рішення мають бути інтегровані з надійними механізмами контролю й регулювання. Це особливо актуально в умовах поступового зниження ролі традиційних банків та зростаючого впливу цифрових валют, що, як вказує авторка, можуть змінити баланс сил у фінансовій системі.

Інтеграція інноваційних технологій у банківську справу дозволила фінансовим установам пропонувати персоналізовані кредитні продукти, адаптовані до індивідуальних потреб клієнтів. Таким чином, поділяємо думку О. Лобко та М. Білого стосовно того, що використання цифрових технологій, їх розробка, адаптація є єдино правильним шляхом забезпечення умов для загального розвитку сучасного комерційного банку. Адже використовуючи складні дані, керовані даними, банки можуть аналізувати величезні набори даних, що охоплюють поведінку клієнтів, моделі витрат і кредитні історії, таким чином розробляючи кредитні пропозиції, які більш точно відповідають унікальним фінансовим обставинам кожного клієнта; краще передбачати переваги клієнтів і активно реагувати на їхні потреби, що змінюються, зміцнюючи довгострокові відносини на ринку, що стає все більш конкурентним [31, с. 40-48].

Сьогодні цифрові інновації кардинально змінюють кредитний ринок, відкриваючи нові можливості для залучення до фінансування соціальних груп, які раніше мали обмежений доступ до банківських продуктів. Як зазначено в дисертаційному дослідженні Н. М. Чийпеш, застосування цифрових технологій банками сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й підвищенню якості та доступності кредитних послуг, що має суттєве значення для забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Особливої актуальності набуває використання альтернативних джерел даних, цифрових платформ та інноваційних моделей оцінки кредитоспроможності, які дозволяють охопити позичальників без традиційної кредитної історії, як наслідок, створюючи умови для фінансової інклюзії, розширює ринкову базу банківських установ і сприяє зменшенню соціально-економічної нерівності через доступ до фінансових ресурсів [61].

Звертаємо увагу також і на запровадження спрощених процесів подання заявок і їх затвердження, яке помітно підвищило рівень задоволеності клієнтів кредитною діяльністю. Автоматизовані робочі процеси, цифрове подання

документів і системи миттєвого прийняття кредитних рішень скоротили час і складність, пов’язану з заявками на кредит [26].

Таким чином, інтеграція сучасних цифрових технологій у кредитну діяльність банківських установ не лише оптимізує внутрішні процеси, а й кардинально змінює підходи до оцінки ризиків, взаємодії з клієнтами та управління кредитними портфелями. Впровадження інструментів штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та інших інноваційних рішень забезпечує підвищення точності кредитного скорингу, автоматизацію рутинних операцій, а також посилення безпеки і прозорості процесів та створює нові можливості для банків у розробці персоналізованих продуктів і розширенні фінансової інклюзії. У таблиці 1.1, нижче, наведено огляд ключових перспективних цифрових технологій, їх призначення та основні переваги для розвитку кредитної діяльності банківських установ.

Таблиця 1.1 – Перспективні цифрові технології у розвитку кредитної діяльності банківських установ

Технологія	Призначення / Використання	Переваги для кредитної діяльності
AI та машинне навчання	Аналіз великих обсягів даних клієнтів, побудова моделей кредитного скорингу	Об’єктивність, зменшення ризиків, прогнозування неплатоспроможності
Big Data	Обробка та аналіз неструктурованої інформації з різних джерел	Поглиблене розуміння фінансової поведінки клієнтів
Блокчейн	Захист даних, смарт-контракти, автоматизація перевірки кредитних історій	Прозорість, незмінність даних, пришвидшення процедур перевірки
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг фізичних активів, що виступають заставою	Зниження ризиків неповернення кредиту
Хмарні технології (Cloud Computing)	Зберігання та обробка даних, доступ до систем кредитування з будь-якого пристрою	Гнучкість, масштабованість, зниження витрат на IT-інфраструктуру
Біометричні технології	Ідентифікація та верифікація клієнтів	Посилення захисту, зменшення шахрайства
Цифрові платформи (API/відкрите банкінг)	Інтеграція фінтех-сервісів, обмін даними між банками та сторонніми сервісами	Персоналізація кредитних продуктів, пришвидшення процесів
Роботизовані процеси (RPA)	Автоматизація рутинних операцій, зокрема перевірки даних і формування документів	Скорочення часу обробки заявки, зменшення людських помилок
Криптовалюти / CBDC	Потенційне джерело забезпечення або розрахунків	Нові можливості у трансакціях, але потребують регуляторного врегулювання

Джерело: узагальнено автором

Як бачимо, AI та машинне навчання, Big Data, блокчейн, інтернет речей (IoT), хмарні технології (Cloud Computing), біометричні технології, цифрові платформи (API/відкрите банкінг), роботизовані процеси (RPA), криптовалюти / CBDC – це основні перспективні цифрові технології, які активно інтегруються у кредитну діяльність банківських установ. Це важливі інноваційні інструменти (від штучного інтелекту та блокчейну до хмарних рішень і біометрії), які трансформують процеси аналізу, прийняття рішень, обробки даних та забезпечення безпеки. Відтак, вважаємо, що саме ці технології не лише модернізують операційні аспекти банківської діяльності, а й створюють нові можливості для розвитку персоналізованого кредитування та зниження ризиків. Водночас, їх застосування вимагає посиленої уваги до регуляторних стандартів, кібербезпеки та захисту персональних даних, що особливо актуально в умовах глобальної цифровізації фінансового сектору.

Отже, інтеграція інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та біометричні системи, докорінно трансформує банківську діяльність, зокрема у сфері кредитної оцінки, управління ризиками та обслуговування клієнтів.

Висновки до розділу 1

Банківські установи посідають ключове місце у фінансовій системі держави, виконуючи роль як економічного посередника, так і суб’єкта, діяльність якого регулюється законодавством. У правовому контексті банки функціонують на основі нормативних актів, що надають їм виключне право здійснювати операції з прийому депозитів, кредитування, розрахунків і платежів, дотримуючись визначених стандартів ліцензування та управління. З економічної точки зору, банки забезпечують акумуляцію заощаджень,

перетворення фінансових ресурсів у кредити та стимулюють економічний розвиток через виконання емісійних, інвестиційних і трансформаційних функцій. Основні банківські операції: депозитні, кредитні та розрахункові дозволяють установам впливати на процеси суспільного відтворення, забезпечуючи фінансову стабільність і ефективний розподіл ресурсів у національній економіці.

Сучасний банківський сектор перебуває у стані стрімкої цифрової еволюції, що зумовлена впровадженням новітніх технологій, зокрема: штучного інтелекту, блокчейну, мобільного та інтернет-банкінгу, а також концепції відкритого банкінгу. Такі технологічні інновації сприяють розширенню доступу до фінансових послуг, підвищенню безпеки транзакцій і персоналізації клієнтського досвіду. Водночас цифровізація вимагає посилення кіберзахисту, дотримання оновлених регуляторних вимог і постійного вдосконалення внутрішніх процесів. У підсумку, цифрова трансформація стає визначальним чинником розвитку банківської галузі, посилюючи її конкурентоспроможність, підвищуючи рівень довіри клієнтів і сприяючи становленню цифрової економіки.

Впровадження інноваційних технологій, таких як системи штучного інтелекту, блокчейн, аналітика великих даних і біометричні рішення та ін. істотно змінює підходи до оцінки кредитоспроможності, управління ризиками та обслуговування клієнтів, відкриваючи нові можливості для ефективності та прозорості банківської діяльності.

2 АНАЛІЗ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика АТ «ОТП банк»

АТ «ОТП Банк» – це один із найбільших українських банків із 100% іноземним капіталом. Він є частиною великої європейської фінансової групи OTP Bank Group і вже понад 25 років успішно працює на українському ринку.

Банк пропонує повний спектр фінансових послуг як для приватних осіб, так і для бізнесу. Його клієнти можуть розраховувати на якісне обслуговування та сучасні банківські продукти, які відповідають європейським стандартам. Завдяки цьому ОТП Банк заслужено вважається одним із лідерів фінансового сектору України.

Одна з головних переваг АТ «ОТП Банк» – це стабільність і надійність. Банк має високий кредитний рейтинг і пройшов стрес-тести на рівні Європейського Союзу, що підтверджує його фінансову стійкість навіть у складних економічних умовах, зокрема під час воєнного стану.

ОТП Банк є ядром великої фінансової групи в Україні, до якої також входять компанії з управління активами («ОТП Капітал») та лізингові компанії («ОТП Лізинг»). Всі ці структури успішно працюють і посідають провідні позиції у своїх сферах, що дозволяє пропонувати клієнтам комплексні і якісні фінансові послуги.

Схематичне зображення структури банку наведено у додатку А.

OTP Bank Group – це велика міжнародна фінансова група, яка була заснована у 1949 році в Угорщині як Державний ощадний банк. З часом вона перетворилася на публічне акціонерне товариство та розпочала активну експансію у країнах Центральної та Східної Європи. Нині OTP Group працює у 12 країнах і обслуговує близько 17 мільйонів клієнтів.

Міжнародна діяльність OTP Group постійно розширюється: у 2023 році банк вийшов на ринок Центральної Азії, придбавши узбецький Ipoteka Bank. Група також має активи на суму понад 100 мільярдів євро, що свідчить про її значущість та масштабність.

Протягом своєї історії OTP Group зробила низку важливих придбань банківських установ у різних країнах, зокрема у Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Чорногорії та Україні. Ці кроки сприяли зміцненню позицій групи на ринках Центральної та Східної Європи.

Оцінка діяльності OTP Group є високою: у 2023 році вона була визнана найкращим банком у Центральній та Східній Європі за версією Global Finance. Крім того, банк отримав численні нагороди за якість обслуговування, управління ліквідністю та інвестиційну діяльність.

В Україні ОТП Банк входить до трійки найстійкіших банків країни за рейтингами провідних агентств. Незважаючи на складні умови воєнного стану, банк зберіг найвищий довгостроковий кредитний рейтинг за національною шкалою.

Стабільність і розвиток банку підтримує потужна міжнародна структура – OTP Bank Plc., найбільший банк в Угорщині, який володіє 100% акцій українського ОТП Банку. OTP Bank Plc. займає лідерські позиції на угорському ринку, контролюючи близько чверті банківського сектору країни.

Історія ОТП Банку в Україні починається у 1998 році, коли він був заснований як АКБ «Райффайзенбанк Україна». У 2006 році банк увійшов до складу OTP Bank Group і змінив назву на АТ «ОТП Банк». З того часу банк динамічно розвивається, підтримуючи репутацію соціально відповідальної та надійної фінансової установи.

Керівництво банку в Україні складається з професіоналів із великим досвідом роботи у банківській сфері. Голова правління – Володимир Мудрий, який разом із командою членів правління докладає зусиль для підтримки стабільності і розвитку банку.

Важливо відзначити, що ОТП Банк акцентує увагу не лише на фінансових показниках, але й на соціальній відповідальності. Банк підтримує різноманітні соціальні ініціативи та сприяє розвитку малого і середнього бізнесу в Україні.

Завдяки інтеграції в міжнародну фінансову групу та використанню сучасних технологій, ОТП Банк пропонує своїм клієнтам якісні послуги, зручний електронний банкінг, широкий вибір продуктів для приватних і корпоративних клієнтів, продовжуючи зміцнювати свої позиції на фінансовому ринку України (табл. 2.1), впроваджує інновації та розширює спектр послуг, що робить його одним із найкращих виборів для клієнтів, які цінують надійність та якість банківського сервісу.

Таблиця 2.1 – Місце АТ «ОТП Банк» у банківській системі України

Банк	Розмір чистих активів, млн грн			Ринкова частка чистих активів, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	6	7	8
ПриватБанк	540596	680008	761461	26,32	28,89	25,88
Ощадбанк	236888	272190	372080	11,53	11,56	12,64
Укрексімбанк	192087	234156	264499	9,35	9,95	8,99
Укргазбанк	123272	131646	175867	6,00	5,59	5,98
ОТП БАНК	91006	102043	113811	4,43	4,34	3,87
Всього у банківській системі україни	2053928	2353592	2942806	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналізуючи місце АТ «ОТП Банк» у банківській системі України за 2022–2024 роки, можна відзначити стабільне зростання абсолютних показників активів, але водночас деяке зниження ринкової частки. Так, обсяг чистих активів банку зріс з 91 млрд грн у 2022 році до майже 114 млрд грн у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

Однак частка ОТП Банку в загальному обсязі чистих активів банківської системи України поступово зменшується: з 4,43% у 2022 році до 3,87% у 2024 році, що можна пояснити швидшими темпами зростання активів у системно важливих банках, зокрема ПриватБанку та Ощадбанку, які суттєво збільшили свої позиції.

Наприклад, ПриватБанк, хоча і мав вже дуже високі обсяги активів, продовжив активно нарощувати свою частку на ринку: з 540,6 млрд грн у 2022 році до понад 761 млрд грн у 2024 році. Подібну динаміку показав і Ощадбанк, що свідчить про посилення конкуренції серед найбільших банків країни.

Як бачимо, ОТП Банк залишається важливим гравцем на ринку із сильною міжнародною підтримкою, однак йому необхідно посилювати свої конкурентні переваги, зокрема за рахунок цифровізації, розширення клієнтської бази та інноваційної трансформації, щоб зберігати позиції на ринку в умовах загальної консолідації банківського сектору.

Проведемо аналіз доходів АТ «ОТП Банк», вивчаючи його динаміку та відображаючи її у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів АТ «ОТП Банк»

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення			
				Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Процентні доходи	8787828	12121526	11851747	3333698	-269779	37,94	-2,23
Комісійні доходи	1785441	1869768	1898570	84327	28802	4,72	1,54
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	713690	378182	312252	-335508	-65930	-47,01	-17,43
Результат від операцій з фінансовими інструментами	100893	-102552	602649	-203445	705201	-201,64	-687,65
Результат від інвестицій	1172	71	-4220	-1101	-4291	-93,94	-6043,66
Інші доходи	126973	91475	155874	-35498	64399	-27,96	70,40
Всього доходів	11515997	14358470	14816872	2842473	458402	24,68	3,19

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналіз динаміки доходів АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки свідчить про зростання загального обсягу доходів, але при цьому спостерігається неоднорідність за окремими статтями. Загальні доходи банку зросли з 11,5 млрд грн у 2022 році до 14,8 млрд грн у 2024 році, що означає приріст на 3,02 млрд грн або 26,6% за два роки. Однак варто звернути увагу на деякі негативні тенденції у структурі цих доходів.

Основну частку в доходах стабільно формують процентні надходження, які у 2023 році зросли майже на 38% порівняно з 2022 роком, що свідчить про активне кредитування або зростання процентних ставок. Проте вже у 2024 році спостерігається їхнє незначне скорочення на 2,23%, що може вказувати на зниження обсягів кредитування або зменшення маржинальності.

Комісійні доходи демонструють помірне, але стабільне зростання – на 4,72% у 2023 році та на 1,54% у 2024 році, що говорить про збереження активної операційної діяльності банку та послуг, які приносять стабільний дохід незалежно від процентної політики. Водночас негативну динаміку показує прибуток від операцій з іноземною валютою: зменшення майже на 47% у 2023 році та ще на 17,4% у 2024-мутака динаміка може бути пов’язана з валютною стабільністю, зменшенням обсягу таких операцій або зміною регуляторної політики. Значним є стрибок у доходах від фінансових інструментів у 2024 році (+705 млн грн), після значних втрат у 2023-му. У загальному, динаміка доходів ОТП Банку демонструє стійкий розвиток з певними ризиками в окремих напрямках. Для подальшого зростання банк має зосередитися на диверсифікації джерел доходів, удосконаленні управління валютними ризиками та адаптації до ринкових змін у сфері фінансових інструментів.

Здійснимо аналіз витрат АТ «ОТП Банк», вивчаючи його динаміку та відображаючи її у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка витрат АТ «ОТП Банк»

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення			
				Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Процентні витрати	-1981446	-3480867	-3199244	-1499421	281623	75,67	-8,09
Комісійні витрати	-663787	-739463	-902622	-75676	-163159	11,40	22,06
Операційні витрати	2314569	2668343	3136324	353774	467981	15,28	17,54
Витрати з податку на прибуток	129305	3710531	3428713	3581226	-281818	2769,60	-7,60
Всього витрат	-201359	2158544	2463171	2359903	304627	-1171,99	14,11

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналіз динаміки витрат АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки показує суттєві коливання в основних статтях витрат, що впливає на загальну рентабельність банку. Найбільш помітною є значна зміна у статті податкових витрат, які у 2023 році різко зросли з 129 тис. грн до понад 3,7 млрд грн. Даний стрибок демонструє про значне зростання прибутку, або про зміну податкової політики. У 2024 році податкові витрати трохи зменшилися, що може бути наслідком корекції податкової бази чи перегляду структури прибутків.

Процентні витрати також демонструють різноспрямовану динаміку. У 2023 році вони зросли майже на 76% порівняно з 2022 роком, що вказує на подорожчання кредитних ресурсів або зростання обсягів залучених депозитів. Водночас у 2024 році ці витрати зменшилися на 8%, ймовірно через зміну структури пасивів або зниження ставок на міжбанківському ринку.

Як бачимо з табл.. 2.3, комісійні витрати зростають поступово: на 11,4% у 2023 році та ще на 22% у 2024 році. Така тенденція імовірно демонструє збільшення кількості операцій з платіжними системами, зовнішніми сервісами чи розвиток банківських продуктів, пов’язаних із транзакційними послугами.

Операційні витрати стабільно зростають протягом усього періоду – на 15% у 2023 році та 17,5% у 2024 році, що, як вважаємо, логічно в умовах розвитку банку, розширення цифрової інфраструктури, індексації заробітної плати та збільшення витрат на кібербезпеку. Водночас це зростання варто уважно контролювати, аби не допустити зниження операційної ефективності.

Відтак виявена динаміка витрат свідчить про активну операційну діяльність банку, однак значне зростання окремих витрат, зокрема податкових і процентних, потребує подальшого аналізу та вдосконалення витратної політики, аби забезпечити стабільний прибуток у наступні періоди.

Отже, АТ «ОТП Банк» – один із провідних банків України з понад 25-річним досвідом роботи, 100% капіталом якого володіє іноземний капітал і входить до Групи OTP Bank, найбільшого європейського фінансового конгломерату. Банк відомий своєю стабільністю, надійністю та високою якістю

послуг, які відповідають європейським стандартам, навіть у складних економічних умовах, таких як воєнний стан. Незважаючи на підтримку потужної міжнародної системи підтримки та солідної репутації, OTP Bank стикається зі зростаючою конкуренцією з боку великих українських банків, що вимагає постійної цифровізації, розширення клієнтської бази та інноваційних стратегій для збереження своєї позиції на ринку.

2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП банк»

Фінансово-господарська діяльність банку є ключовим індикатором його стійкості, ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Комплексний аналіз фінансових показників дозволяє не лише оцінити поточний стан установи, але й виявити динаміку змін, сильні та слабкі сторони, а також потенційні ризики і можливості для зростання. У випадку АТ «ОТП Банк» така оцінка набуває особливої актуальності з огляду на активну трансформацію банку в умовах цифровізації та зростаючої конкуренції.

Проведемо аналіз ключових фінансових показників АТ «ОТП Банк» за останні три роки (табл.. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості АТ «ОТП Банк»

Показник	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт надійності	0,30	0,48	0,55	0,18	0,07
Коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів	0,13	0,16	0,18	0,03	0,03
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	20,39	3,78	4,92	-16,62	1,14
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	14,49	23,10	85,47	8,60	62,37

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки свідчить про стійке покращення фінансового становища банку. Зокрема, коефіцієнт надійності зріс із 0,30 у 2022 році до 0,55 у 2024 році, що говорить про зростання частки власного капіталу в пасивах та здатність банку покривати зобов'язання за рахунок власних ресурсів

Коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів також демонструє позитивну динаміку: з 0,13 до 0,18, тим самим підтверджуючи реальне підвищення ролі власного капіталу у фінансуванні активів, що знижує залежність від зовнішніх джерел і підвищує фінансову стабільність

Коефіцієнт концентрації власного капіталу, навпаки, значно зменшився у 2023 році (з 20,39 до 3,78), але трохи відновився у 2024 році до 4,92. Різке зниження може свідчити про зміну структури активів чи збільшення зобов'язань, однак позитивна динаміка в 2024 році свідчить про поступове відновлення контролю над концентрацією власних ресурсів.

Найбільш вражаючий ріст продемонстрував коефіцієнт захищеності власного капіталу – з 14,49 у 2022 році до 85,47 у 2024 році, що вказує на значне підвищення здатності банку покривати ризики, що робить його більш стійким до кризових ситуацій і зовнішніх викликів.

Показники оцінки економічного потенціалу і ділової активності АТ «ОТП Банк» наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники оцінки економічного потенціалу і ділової активності АТ «ОТП Банк»

Показник	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт активності залучення ресурсів	0,89	0,84	0,82	-0,04	-0,03
Рівень депозитів у зобов'язаннях	0,85	0,95	0,97	0,10	0,02
Рівень використання залучених коштів в доходні активи	10,36	7,11	7,86	-3,24	0,75
Коефіцієнт доходних активів	0,10	0,12	0,10	0,02	-0,01
Коефіцієнт кредитної активності	0,98	0,99	0,99	0,01	0,00

Коефіцієнт інвестиційної активності	0,36	0,09	0,15	-0,27	0,05
Коефіцієнт робочих активів	1,02	1,01	1,01	-0,01	0,00

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналіз показників економічного потенціалу та ділової активності АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки свідчить про певну стабільність у ключових напрямах діяльності, хоча деякі аспекти демонструють тенденцію до зниження. Зокрема, коефіцієнт активності залучення ресурсів поступово знижується з 0,89 до 0,82, що може свідчити про зменшення темпів нарощування ресурсної бази банку.

Натомість рівень депозитів у зобов'язаннях зростає, досягнувши 0,97 у 2024 році, що свідчить про високу довіру клієнтів і орієнтацію банку на класичне пасивне фінансування, що позитивно впливає на стабільність зобов'язань банку, адже депозити є більш передбачуваним джерелом фінансування.

Рівень використання залучених коштів у доходні активи скоротився у 2023 році, але трохи зріс у 2024-му демонструючи короткострокове зниження ефективності розміщення коштів, ймовірно через зміну ринкової кон'юнктури або стратегічну перебудову активів. Аналогічно, коефіцієнт інвестиційної активності різко знизився у 2023 році (до 0,09), але у 2024-му зріс до 0,15 – тому, на нашу думку, ймовірно, банк відновлює інвестиційні операції після періоду обмеження ризиків.

Загалом коефіцієнти кредитної активності та робочих активів залишаються стабільними, на рівні 0,98–0,99 та понад 1 відповідно, що, як бачимо, свідчить про високу ефективність використання активів банку, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у банківському секторі.

Управління ризиком ліквідності відбувається на трьох часових горизонтах. Ключовими показниками ліквідності є економічні нормативи: короткострокова ліквідність (Н6); коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами ($LCR_{ВВ}$) та в іноземній валюті ($LCR_{ІВ}$); коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR). Показники ліквідності АТ «ОТП Банк» розраховані у табл. 2.6.

Аналіз показників ліквідності АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки свідчить про відносну стабільність короткострокової ліквідності: коефіцієнт тримається на рівні 1,01–1,02, що вказує на здатність банку своєчасно покривати короткострокові зобов'язання своїми поточними активами.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності АТ «ОТП Банк»

Показник	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Короткострокова ліквідність	1,02	1,01	1,01	-0,01	0,00
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами	250%	275%	200%	25%	-75%
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті	40%	22%	30%	-18%	8%

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Водночас спостерігається зниження загального коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами з 275% у 2023 році до 200% у 2024-му. Така тенденція, на нашу думку, може свідчити про зменшення буферу ліквідних активів або зміну структури зобов'язань. У частині валютного покриття ситуація дещо покращилась – коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті зріс з 22% до 30%, що є позитивним сигналом, хоча показник все ще залишається порівняно низьким.

На підставі аналізу звіту ми зазначаємо, що у 2022 році коефіцієнт перевищення короткострокових активів і зобов'язань банку залишався високим, при цьому коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) перевищував 250% у всіх валютах, а річна нечиста рентабельність капіталу (NSFR) перевищувала 170%. З початком військових дій клієнти розглядали банк як «безпечну гавань», і, як наслідок, не було масштабного відтоку коштів клієнтів (як це неминуче під час економічного спаду). Натомість накопичувалися залишки на клієнтських рахунках банку. У 2022 році співвідношення кредитів і депозитів у гривні впало з майже 100% до 60% на кінець 2022 року, а співвідношення кредитів і депозитів в іноземній валюті впало з 50% до нижче 40% на кінець 2022 року [47, с. 19-20].

У 2023 році коефіцієнт перевищення короткострокових активів і зобов'язань банку продовжував залишатися високим, при цьому коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) перевищував 275% у всіх валютах, а однорічна чиста рентабельність капіталу (NSFR) перевищувала 237% у всіх валютах. У 2023 році співвідношення кредитів до депозитів покращилося: коефіцієнт кредитів у гривні (на кінець 2023 року) становив 37%, а коефіцієнт кредитів в іноземній валюті (на кінець 2023 року) – 22% [48, с. 20].

У 2024 році відношення перевищення короткострокових активів до зобов'язань Банку продовжувало залишатися адекватним, при цьому коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) залишався на рівні близько 200% для всіх валют, а однорічна норма повернення чистих активів (NSFR) перевищувала 200% для всіх валют. Завдяки зростанню кредитного портфеля коефіцієнт кредитування в гривні зріс до 50% у 2024 році, але коефіцієнт кредитування в іноземній валюті залишився на рівні близько 30%. Враховуючи поступову зміну розрахунку високоліквідних активів у коефіцієнті покриття ліквідністю, ЦБ продовжив нарощувати свої інвестиції в борг G7 [49, с. 20].

Таблиця 2.7 – Рентабельність активів АТ «ОТП Банк»

Показник	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий прибуток, тис. грн	597106	3712307	4120080	3115201	407773
Фінансова активи банку на кінець року, тис. грн	56693178	91294978	95840195	34601800	4545217
Активи банку на початок року, тис. грн	53578993	56693178	91294978	3114185	34601800
Рентабельність активів, %	1,08296771	5,01703	4,40332	3,934064874	-0,6137

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналіз динаміки рентабельності активів АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки показує суттєве зростання ефективності використання активів у 2023 році: рентабельність активів зросла з 1,08% у 2022 році до 5,02% у 2023-му, що

зумовлено різким збільшенням чистого прибутку банку – майже в 6 разів (з 597 тис. грн до понад 3,7 млн тис. грн), при зростанні активів також на значну суму.

У 2024 році прибутковість активів трохи знизилася до 4,40%, що пояснюється менш динамічним приростом прибутку (+407 млн грн) порівняно зі збільшенням активів (+4,5 млрд грн). Незважаючи на це, показник залишається високим і свідчить про ефективну діяльність банку, особливо в умовах економічної нестабільності та трансформацій на ринку.

Отже, фінансово-економічні показники АТ «ОТП Банк» за останні три роки демонструють постійне покращення його стабільності, ефективності та стійкості в умовах триваючої цифрової трансформації та посилення ринкової конкуренції. Ключові показники стабільності, такі як коефіцієнт надійності та коефіцієнт участі в капіталі, зросли, що свідчить про більшу здатність покривати зобов'язання та більшу роль власного капіталу у фінансуванні активів. Хоча у 2023 році коефіцієнт концентрації власного капіталу тимчасово знизився, у 2024 році він продемонстрував ознаки відновлення, тоді як коефіцієнт захисту власного капіталу значно покращився, що відображає посилене покриття ризиків. Показники ділової активності банку свідчать про поступове зниження активності залучення ресурсів, але постійне зростання рівня депозитів, що свідчить про високу довіру клієнтів і стабільні зобов'язання. Управління ліквідністю залишається стабільним, короткострокові коефіцієнти ліквідності стабільні та незначне зниження загального коефіцієнта покриття ліквідності, хоча ліквідність в іноземній валюті покращилася. Аналіз прибутковості показує значне зростання рентабельності активів у 2023 році завдяки різкому збільшенню чистого прибутку з невеликим падінням у 2024 році, але все ще зберігає високу операційну ефективність. Загалом фінансові показники OTP Bank свідчать про стійку та адаптивну установу, здатну долати поточні економічні виклики, зберігаючи зростання та стабільність.

2.3 Аналіз ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк»

Аналіз ефективності кредитної діяльності банку є одним із ключових напрямів оцінки його фінансової стійкості, надійності та здатності генерувати прибуток. Кредитування залишається основним джерелом доходів банку, а отже, показники, які відображають ефективність цієї діяльності, дозволяють зробити висновки про якість управління активами, ризиками та прибутковістю установи.

У випадку АТ «ОТП Банк» дослідження ефективності кредитної діяльності є особливо актуальним в умовах інноваційних трансформацій та загальної динаміки змін у банківському секторі, дозволяючи не лише оцінити фактичні результати банку, а й визначити резерви для подальшого зростання та удосконалення кредитної політики.

Дослідження кредитного портфеля комерційного банку передбачає здійснення оцінки динаміки та структури наданих позик банківською установою. Розглянемо динаміку кредитно-інвестиційного портфелю за період 2022-2024 рр. (рис.2.1).

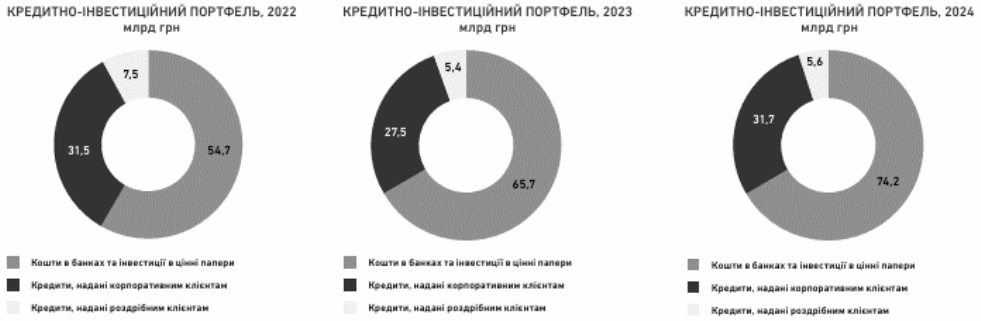


Рисунок 2.1 – Кредитно-інвестиційний портфель АТ ОТП Банк за 2022-2024 рр. [49, с. 32-33]

Як бачимо із рис. 2.1, у 2022 році загальний кредитно-інвестиційний портфель становив 54,7 млрд грн, з яких 31,5 млрд грн припадало на кредити корпоративним клієнтам. Частка інвестицій і коштів у банках була найбільшою – 54,7 млрд грн, що свідчить про обережну стратегію банку у воєнний період. Кредити роздрібним клієнтам займали найменшу частину – лише 7,5 млрд грн,

що може бути наслідком зниженого попиту або жорсткішої кредитної політики для фізичних осіб.

У 2023 році обсяг портфеля зріс до 65,7 млрд грн. Частка коштів у банках та інвестицій збільшилася, що свідчить про зростання ліквідності та довіри до інвестиційних інструментів. Водночас корпоративне кредитування зменшилось до 27,5 млрд грн, що може свідчити про зниження попиту на кредити серед бізнесу або більш консервативну політику банку. Кредити роздрібним клієнтам також зменшились до 5,4 млрд грн, зберігаючи низьку частку в структурі.

У 2024 році портфель досяг 74,2 млрд грн, що свідчить про подальше зростання. Кредити корпоративним клієнтам виросли до 31,7 млрд грн, повернувшись до рівня 2022 року, що може бути ознакою пожвавлення бізнес-активності. Водночас обсяг кредитів для фізичних осіб знизився до 5,6 млрд грн, що знову демонструє низьку частку роздрібного кредитування. Основну частину портфеля продовжують становити інвестиції та кошти у банках, що вказує на збереження стратегії фінансової стійкості та ліквідності.

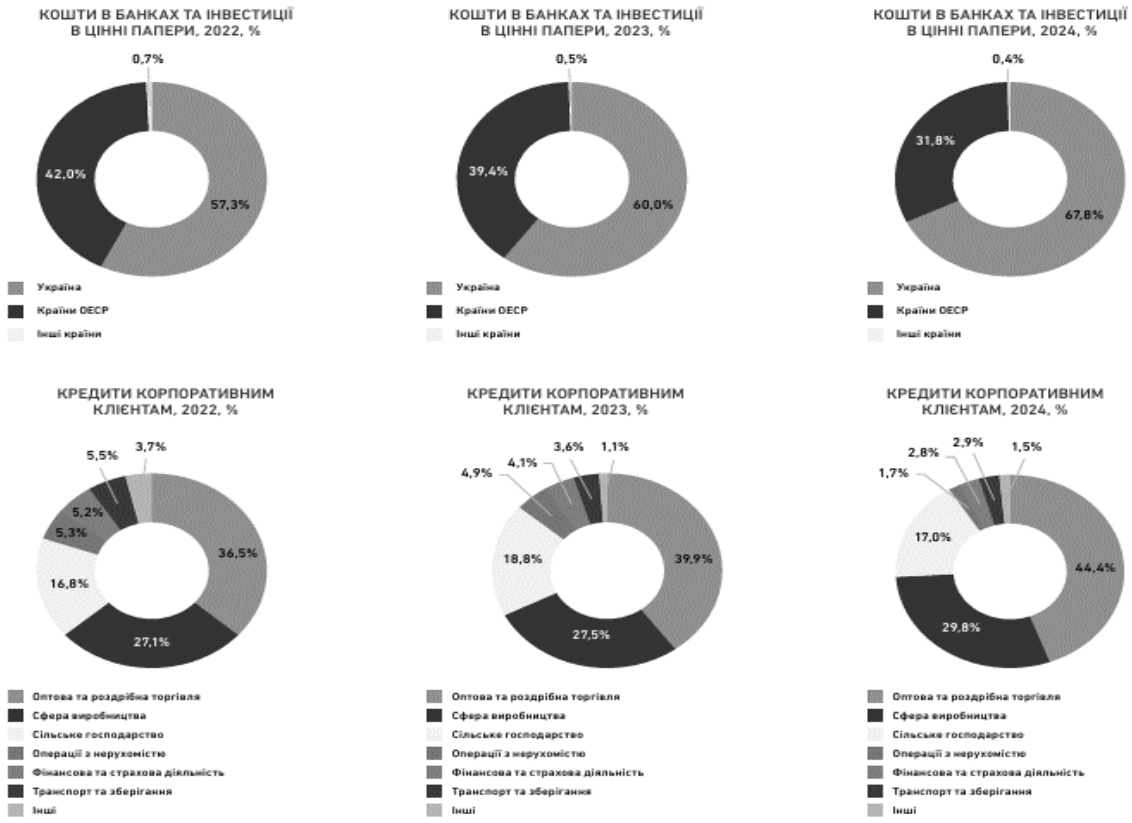


Рисунок 2.2 – Частка коштів у банках та інвестицій у цінні папери та кредитів корпоративним клієнтам за 2022-2024 рр., % [49, с. 34-35]

На основі візуалізації можна зробити такі висновки щодо структури кредитно-інвестиційного портфеля та розподілу корпоративних кредитів АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки.

У 2022 році кошти в банках та інвестиції в цінні папери були зосереджені переважно в Україні – 57,3%, ще 42% припадало на країни ОЕСР, а незначні 0,7% – на інші країни. Такий розподіл свідчить про прагнення банку підтримувати ліквідність та мінімізувати валютні ризики.

У структурі корпоративного кредитування домінувала оптова та роздрібна торгівля – 36,5% від загального портфеля. Високою залишалась частка сільського господарства (16,8%) та сфери виробництва (27,1%), що вказує на орієнтацію банку на підтримку реального сектору економіки навіть в умовах нестабільності.

У 2023 році банк ще більше змістив акцент на внутрішній ринок: частка інвестицій в Україну зросла до 60%, а інвестиції в країни ОЕСР знизилися до 39,4%. Це, як вважаємо, може бути пов’язано з бажанням підтримати економіку країни в умовах війни та підвищенням дохідності внутрішніх цінних паперів.

У корпоративному портфелі зросла частка кредитів у сферу виробництва (39,9%) і операції з нерухомістю (18,8%), що свідчить про відновлення активності в реальному секторі. Водночас частка торгівлі дещо зменшилась до 27,5%.

У 2024 році ще більший акцент зроблено на внутрішній ринок: 67,8% коштів інвестовано в Україну, а вкладення в країни ОЕСР зменшено до 31,8%, що свідчить про стабілізацію економічного середовища в Україні, що дозволяє банку безпечно розміщувати активи всередині країни.

У структурі корпоративного кредитування оптова та роздрібна торгівля зросла до 44,4%, що може свідчити про активізацію споживчого попиту та розвиток торгового сектору. Частка сільського господарства дещо зменшилась, а виробництво залишилось на високому рівні (29,8%), підтверджуючи стратегічну орієнтацію банку на ключові сектори економіки.

Загалом, виходячи із рис. 2.2 аналіз демонструє поступову переорієнтацію банку на внутрішні інвестиції, а також активну підтримку стабільних секторів економіки – торгівлі, виробництва та агропромисловості. Така динаміка свідчить про адаптивність банку до умов ринку та ефективну стратегію ризик-менеджменту.

Дослідимо частку кредитів роздрібним клієнтам за 2022-2024 рр. (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Частка кредитів роздрібним клієнтам за 2022-2024 рр., % [49, с. 36-37]

Як бачимо, рис. 2.3 ілюструє структуру роздрібного кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2022, 2023 і 2024 роки. Основу портфеля в усі роки становлять споживчі кредити, частка яких постійно зростає: з 83,4% у 2022 році до 86,1% у 2023 році та аж до 92,3% у 2024 році та підтверджує фокус банку на кредитуванні фізичних осіб, зокрема на споживчі потреби.

Інші види кредитування мають значно меншу частку і демонструють поступове зниження. Зокрема, автокредити зменшилися з 4,2% у 2022 до 0,9% у 2024 році. Аналогічна ситуація з іпотечним кредитуванням, частка якого скоротилася з 11,6% у 2022 році до 6,3% у 2024-му, що викликано зниженням попиту чи зміною кредитної стратегії банку.

Мікробізнес і самозайняті особи займають незначну частку портфеля в усі роки – менше 1%, із тенденцією до зменшення, оскільки цей сегмент не є пріоритетним напрямом кредитування для банку, принаймні в останні три роки.

Кредитний портфель юридичних і фізичних осіб зріс на 13,2%, до 37,3 млрд грн. Зростання в основному було забезпечено кредитами клієнтам корпоративного бізнесу, частка портфеля кредитів якого станом на кінець року наблизилась до 85% кредитного портфеля Банку. Кредитний портфель корпоративного бізнесу є достатньо диверсифікованим щодо концентрації ризику на одного контрагента, групи пов'язаних контрагентів. Заборгованість 20 найбільших груп пов'язаних контрагентів – позичальників Банку не перевищує 40% станом на кінець 2024 року, майже не зазнавши змін протягом року. Показник «великих кредитів», заборгованість групи пов'язаних контрагентів, що перевищує 10% регулятивного капіталу Банку, норматив кредитного ризику НБУ станом на кінець звітного періоду становив лише 10%, перебуваючи в діапазоні 0–30% протягом звітного року.

З огляду на галузеву структуру портфеля корпоративних кредитів частка позик, наданих підприємствам сфери торгівлі, продовжувала зростати та наблизилась до майже 45%. Сфера торгівлі – саме та сфера, яка швидко адаптувалась до нових умов ведення економічної діяльності в умовах військового стану та виступила локомотивом економічного зростання України у 2024 році.

Повноцінне відновлення логістики з морських портів Великої Одеси під егідою Збройних Сил і Військово-Морських Сил ЗС України дозволило налагодити стабільні шляхи постачання та при звело до здешевлення логістичних ланцюгів для продукції сільського господарства та конвергенції цін на українську агропродукцію до рівня світових цін, що зменшило потребу у фінансових коштах для агровиробників та пришвидшило оборотність коштів, що в результаті зменшило експозицію Банку на цю галузь економіки із 18,8% до 17,0% кредит ного портфеля корпоративних кредитів. Водночас

зросла частка експозиції на сферу виробництва, що було компенсовано зменшенням часток іншої галузі економіки України в портфелі Банку.

Протягом року на фоні зниження ринкових ставок у гривні відбулося зміщення акценту у кредитуванні корпоративних клієнтів у гривні, як наслідок – частка валютної заборгованості зменшилась нижче 40% кредитного портфеля корпоративного бізнесу. Банк продовжує ретельно контролювати та обмежує лімітами розмір заборгованості в іноземній ва люті щодо позичальників, у яких недостатньо валютної ви ручки для обслуговування боргу в іноземній валюті.

Кредитна якість портфеля кредитів, наданих корпоративним клієнтам, значно покращилася протягом 2024 року за рахунок поступового скорочення частки портфеля стадії 2, а також зменшення частки стадії 3 у більш ніж 2 рази, до 7%. Такі зміни якісної структури портфеля корпоративних клієнтів дозволили розформувати значну частину резервів під кредитні ризики, що позитивно вплинуло на фінансовий результат Банку за 2024 рік.

Портфель споживчих кредитів роздрібного бізнесу був досить сталим протягом року та перебував у діапазоні 5,4–5,6 млрд грн. Позитивні тенденції з нарощення частки кредитів стадії 1 за рахунок кеш-кредитів та карткових кредитних лімітів було дещо нівельовано скороченням портфеля стадії 2 за рахунок регулярних погашень клієнтами заборгованості в межах погоджених графіків реструктуризації заборгованості, а також регулярних продажів заборгованості стадії 3 зовнішнім колекторським компаніям після завершення всіх процедур з відшкодування та врегулювання проблемної заборгованості на стороні Банку.

Доформування резервів під кредитний ризик під портфель кредитів роздрібним клієнтам було незначним та пропорційним до зростання частки 1 у загальному портфелі Банку [49, с. 36-37].

Виходячи із даних табл. 2.8, бачимо, що загалом спостерігається коливання обсягів кредитування, але з позитивною динамікою у 2024 році після спаду в 2023-му.

Що стосується кредитів юридичним особам та ФОП, то у 2023 році відбулося значне скорочення кредитування бізнесу – на 16,06%, або понад 5 млрд грн, що, ймовірно, було пов’язано з економічною нестабільністю. Але вже в 2024 році банк наростив обсяг таких кредитів на 16,79%, що може свідчити про відновлення економічної активності або зміну стратегії банку.

Обсяги споживчих кредитів у 2023 році зменшилися на 27%, але в 2024-му відновили зростання (+8,27%). Натомість іпотечне кредитування демонструє стале падіння: -36,56% у 2023 та ще -50,83% у 2024 році, демонструючи скорочення доступності або попиту на іпотеку.

Таблиця 2.8 – Динаміка кредитів клієнтів АТ «ОТП Банк» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення			
				Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Кредити юридичним особам та ФОП	31268017	26247581	30654205	-5020436	4406624	-16,06	16,79
Заборгованість за фінансовою орендою	265556	232435	192214	-33121	-40221	-12,47	-17,30
Споживчі кредити фізичним особам	6896626	5033096	5449267	-1863530	416171	-27,02	8,27
Іпотечні кредити фізичним особам	565050	358453	176262	-206597	-182191	-36,56	-50,83
Кредити за договорами РЕПО, зворотного РЕПО	0	1065269	816097	1065269	-249172	100,00	-23,39
Інші кредити фізичним особам	3253	2215	1692	-1038	-523	-31,91	-23,61
Всього кредитів клієнтам до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	38998502	32939049	37289737	-6059453	4350688	-15,54	13,21
За вирахуванням резерву на покриття кредитних збитків	-9105602	-8077150	-6014927	1028452	2062223	-11,29	-25,53

Всього кредитів клієнтам	29892900	24861899	31274810	-5031001	6412911	-16,83	25,79

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Загальна сума кредитів клієнтам (до вирахування резерву) у 2023 році зменшилася на 15,5%, але в 2024 році зросла на 13,2%. Звертаємо увагу на зменшення резервів під кредитні збитки, що може свідчити про покращення якості кредитного портфеля: з -9,1 млрд грн у 2022 до -6 млрд грн у 2024.

Також із даних наведених у таблиці бачимо, що у 2022 році банк не використовував інструментів РЕПО, проте у 2023-му він з'явився в обсязі понад 1 млрд грн, і дещо зменшився у 2024 році (-23,39%). Виходячи із цього бачимо, що банк тимчасово використовує РЕПО для ліквідності або ринкових операцій.

Структура кредитів клієнтів АТ «ОТП Банк» у 2022-2024 рр. наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура кредитів клієнтів АТ «ОТП Банк», %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Кредити юридичним особам та ФОП	5%	6%	2%	1%	-4%
Заборгованість за фінансовою орендою	1%	1%	1%	0%	0%
Споживчі кредити фізичним особам	23%	20%	17%	-3%	-3%
Іпотечні кредити фізичним особам	2%	1%	1%	0%	-1%
Кредити за договорами РЕПО, зворотного РЕПО	0%	4%	3%	4%	-2%
Інші кредити фізичним особам	1%	1%	1%	0%	0%
Всього кредитів клієнтам до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	30%	32%	19%	2%	-13%
За вирахуванням резерву на покриття кредитних збитків	30%	32%	19%	2%	-13%
Всього кредитів клієнтам	100%	100%	100%	0%	0%

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналіз структури кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2022–2024 роки, який наведено у табл. 2.9, демонструє поступове зменшення частки споживчих кредитів фізичним особам – з 23% у 2022 році до 17% у 2024-му, що

може свідчити або про зменшення попиту з боку населення, або про зміну стратегії банку в напрямі зменшення роздрібного ризику.

У той же час частка кредитів юридичним особам та ФОП спочатку зросла у 2023 році (до 6%), але у 2024-му різко впала до 2%, що є найнижчим значенням за три роки. Варто також зазначити, що у 2023–2024 роках з'явилися кредити за договорами РЕПО (4% та 3% відповідно), яких раніше не було – це вказує на активізацію банку на фінансовому ринку.

Як бачимо на підставі здійсненого аналізу, загалом структура кредитів у 2024 році стала більш вузькою – частка основних категорій скоротилася, а загальна частка кредитів до вирахування резервів впала з 32% до 19%, що може свідчити про зниження ризикових активів або перехід до більш консервативної кредитної політики.

Таблиця 2.10 – Кредити клієнтам АТ «ОТП Банк», забезпечених заставою

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Забезпечені кредити:	17217917	12295148	12914968	-4922769	619820
Кредити, забезпечені іншою нерухомістю	7590648	5400513	5484233	-2190135	83720
Кредити, забезпечені обладнанням, запасами та правами на них	8089159	4778168	5593792	-3310991	815624
Кредити, забезпечені житловою нерухомістю	756733	354627	304058	-402106	-50569
Кредити, забезпечені грошовими коштами або гарантійними депозитами в Банку	781377	753088	748983	-28289	-4105
Кредити, забезпечені цінними паперами	0	1008752	783902	-28289	-4105
Незабезпечені кредити та кредити непокриті заставою	21445209	20072350	23055769	1008752	-224850
Всього кредитів клієнтам до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	38998502	32939049	37289737	-1372859	2983419
Всього кредитів та авансів клієнтам	29892900	24861899	31274810	-6059453	4350688

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналіз таблиці 2.10 свідчить, що обсяг забезпечених кредитів АТ «ОТП Банк» у 2022–2024 роках мав тенденцію до зниження: з 17,2 млрд грн у 2022 році до 12,3 млрд у 2023-му, з незначним зростанням до 12,9 млрд у 2024-му. Найбільше скорочення спостерігалося за кредитами, забезпеченими

обладнанням, запасами або правами на них – на понад 3,3 млрд грн у 2023 році, що може свідчити про переоцінку ризиків таких застав або зменшення попиту на відповідне фінансування.

Кредити, забезпечені іншою нерухомістю, також зменшилися на понад 2 млрд грн у 2023 році, хоча у 2024-му показали незначне зростання. Ще суттєвіше скоротились кредити, забезпечені житловою нерухомістю – їх обсяг зменшився майже вдвічі за два роки. При цьому кредити, забезпечені грошовими коштами, зберігали стабільність на рівні близько 750–780 млн грн.

У структурі кредитного портфеля зростала частка незабезпечених кредитів: у 2024 році їх обсяг досяг 23,1 млрд грн – на 2,98 млрд грн більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про зростання рівня ризику або активізацію споживчого кредитування без застав. Попри це, загальний обсяг кредитів до вирахування резервів у 2024 році зріс на понад 4,3 млрд грн порівняно з 2023 роком, що може вказувати на поступове відновлення кредитної активності банку.

Ефективність кредитної діяльності банку відіграє ключову роль у його стабільному функціонуванні, адже кредитний портфель зазвичай складає основну частину активів. Він є не лише джерелом прибутку, а й потенційним джерелом ризиків, тому потребує грамотного управління. Для забезпечення надійної роботи банку необхідно формувати зважену кредитну політику, яка враховує як коротко-, так і довгострокові цілі.

Кредитний портфель – це цілісна частина активів банку з власним рівнем дохідності та ризику. Його ефективність залежить від правильної оцінки як внутрішніх чинників (якість застави, обслуговування боргу), так і зовнішніх (макроекономічна ситуація, фінансова стабільність тощо). Процентні доходи демонструють результативність кредитної стратегії, тоді як обсяг сформованих резервів свідчить про якість кредитного портфеля.

Показники рентабельності кредитних операцій дозволяють оцінити частку прибутку, отриманого від надання позик, у загальних доходах банку та

даючи змогу аналізувати ефективність кредитування і визначати сильні або проблемні сторони в управлінні кредитним портфелем.

Як бачимо із табл. 2.11, процентні доходи АТ «ОТП Банк» у 2022–2024 рр. характеризуються значними коливаннями за окремими статтями, що зумовлено як динамікою кредитного портфеля, так і змінами на фінансовому ринку. Найбільшу питому вагу традиційно мають доходи за кредитами клієнтам, які у 2023 р. знизилися на 17,98 % порівняно з 2022 р., але вже у 2024 р. зросли на 2,57 %, що свідчить про поступове відновлення кредитування.

Водночас спостерігається різка динаміка процентних доходів за інвестиціями: у 2023 р. вони зросли більш ніж удвічі (+132,53 %), але в 2024 р. скоротилися майже на третину (–29,71 %), що пояснюється кон’юнктурними факторами ринку та зміною структури активів. Значне збільшення доходів за договорами зворотного РЕПО у 2024 р. (+588,62 %) та коштами в банках (+30,94 %) вказує на активніше використання інструментів короткострокового розміщення ресурсів.

Таблиця 2.11 – Процентні доходи АТ «ОТП Банк», тис. грн

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення			
				Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Процентні доходи за кредитами клієнтам	5781346	4741753	4863742	-1039593	121989	-17,98	2,57
Процентні доходи за інвестиціями	2423049	5634278	3960238	3211229	3395960	132,53	-29,71
Процентні доходи за кредитами за договорами зворотного РЕПО, які обліковуються за амортизовано ю собівартістю	37823	50800	349820	12977	299020	34,31	588,62
Процентні доходи за коштами в банках	47730	498203	652345	450473	154142	943,79	30,94
Процентні доходи за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	484447	1184027	2013330	699580	829303	144,41	70,04
Всього процентних	1981446	3480867	3662122	1499421	181255	75,67	5,21

доходів							

Джерело: складено автором на основі джерела [47-49]

Аналізуючи показники табл. 2.11 бачимо, що позитивною є також динаміка інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю: зростання у 2023 р. на 144,41 % та у 2024 р. ще на 70,04 % підкреслює зростання ролі цього інструменту в доходах банку. У підсумку загальні процентні доходи за аналізований період збільшилися на 75,67 % у 2023 р. та ще на 5,21 % у 2024 р., що свідчить про збереження позитивної тенденції, хоча й з помітним уповільненням темпів зростання.

Отже, проведений нами аналіз підкреслює, що ефективність кредитної діяльності АТ «ОТП Банк» має вирішальне значення для оцінки його фінансової стабільності, прибутковості та управління ризиками. З 2022 по 2024 рік кредитно-інвестиційний портфель банку демонстрував постійне зростання зі стратегічним фокусом на підтримку ліквідності та підтримку ключових секторів, таких як торгівля, виробництво та сільське господарство, особливо в Україні. Структура кредитного портфеля зрушилася в бік внутрішніх інвестицій і роздрібного кредитування з домінуванням споживчих кредитів і поступовим скороченням іпотечних і корпоративних кредитів, що відображає зміни в попиті та схильності до ризику. Загалом банк продемонстрував покращену кредитну якість, обережний підхід до ризику в іноземній валюті та тенденцію до більш консервативної кредитної політики, що в сукупності підтримує його стабільність та стійкість до постійних економічних викликів. Встановлено, що аналіз кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» з 2022 по 2024 роки показує тенденцію до зниження кредитів під заставу, зі значним скороченням кредитів під заставу обладнання, запасів та нерухомості, що свідчить про переоцінку ризиків застави або зниження попиту. Навпаки, незабезпечені кредити зросли, досягнувши 23,1 млрд грн у 2024 році, що свідчить про вищий рівень ризику та перехід до споживчого кредитування без застави. Незважаючи на ці зміни, загальний обсяг кредитів до резервів зріс, відображаючи поступове відновлення

кредитної активності. Процентний дохід банку зазнав значних коливань у різних джерелах із загальною тенденцією до зростання загального процентного доходу, зумовленого збільшенням доходу від інвестицій та розміщення короткострокових ресурсів, що підкреслює важливість ефективного кредитування та управління ризиками для підтримки фінансової стабільності.

Висновки до розділу 2

АТ «ОТП Банк» – один із провідних гравців банківського сектору України, який має понад 25 років успішної діяльності на фінансовому ринку. Його капітал на 100% належить іноземному інвестору, а сама установа є частиною міжнародної групи OTP Bank, що входить до числа найбільших фінансових об’єднань Європи. Репутація банку ґрунтується на стабільності, високому рівні довіри клієнтів і якості послуг, які відповідають європейським стандартам навіть в умовах воєнного стану. Проте, попри потужну підтримку материнської компанії та стійкі позиції на ринку, банк стикається з посиленням конкуренції з боку великих українських фінустанов, що стимулює його до активної цифрової трансформації, розвитку інноваційних продуктів і залучення нових клієнтів.

Фінансово-економічні результати діяльності АТ «ОТП Банк» за останні три роки свідчать про зростання його надійності, ефективності та здатності адаптуватися до змін ринку. Так, ключові показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнти надійності та участі капіталу, продемонстрували позитивну динаміку, що підтверджує зміцнення позицій банку та його здатність виконувати зобов’язання. Незначне зниження концентрації власного капіталу у 2023 році змінилося відновленням у 2024-му, а коефіцієнт захисту капіталу показав помітне зростання, свідчачи про посилення фінансової безпеки. Попри зменшення темпів залучення ресурсів, обсяги депозитів продовжують зростати, що демонструє високу довіру клієнтів. Показники ліквідності залишаються

стабільними: короткострокова ліквідність утримується на належному рівні, а валютна ліквідність навіть покращилася. Рентабельність активів помітно зросла у 2023 році завдяки підвищенню чистого прибутку, а незначне зниження у 2024-му не вплинуло на загальну ефективність діяльності. Отже, банк демонструє стійкість, адаптивність і здатність зберігати фінансову стабільність у складних умовах.

Результати аналізу кредитної діяльності свідчать, що саме ефективність кредитування є ключовим чинником фінансової стабільності та прибутковості банку. У 2022–2024 роках кредитно-інвестиційний портфель «ОТП Банку» зростав, орієнтуючись на підтримку ліквідності та фінансування важливих секторів економіки: торгівлі, виробництва й аграрної сфери. У структурі портфеля спостерігається поступовий перехід у бік роздрібного сегмента та споживчого кредитування, тоді як обсяги корпоративних і іпотечних позик скорочуються. Така динаміка свідчить про зсув попиту та більш обережну позицію банку щодо ризиків. Зафіксовано скорочення кредитів під заставу та суттєве зростання незабезпечених позик до 23,1 млрд грн у 2024 році, що вказує на активізацію споживчого сегмента з підвищеним рівнем ризику. Водночас обсяг кредитів після формування резервів збільшився, що підтверджує поступове відновлення кредитної активності. Процентні доходи банку коливалися залежно від джерел, але загальна тенденція свідчить про зростання завдяки ефективному розміщенню короткострокових ресурсів та розширенню інвестиційного портфеля.

3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

3.1 Напрями та заходи удосконалення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк»

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високого рівня конкуренції на фінансовому ринку України особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності кредитної діяльності банківських установ. АТ «ОТП банк», як один із провідних гравців банківського сектору, активно здійснює кредитування фізичних та юридичних осіб, що забезпечує значну частку його прибутковості. Проте динамічні зміни у законодавстві, економічні ризики, коливання попиту на кредитні продукти та зростання частки проблемної заборгованості вимагають від банку постійного вдосконалення підходів до управління кредитною діяльністю.

Підвищення ефективності кредитного процесу передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процедур та вдосконалення системи ризик-менеджменту, а й впровадження новітніх цифрових технологій, розширення продуктової лінійки, персоналізацію обслуговування клієнтів та зміцнення партнерських відносин. У цьому контексті АТ «ОТП банк» має значний потенціал для удосконалення як операційного, так і стратегічного рівнів кредитної діяльності.

Наступні напрями та заходи спрямовані на підвищення ефективності кредитної діяльності банку, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення стійкого фінансового результату в умовах трансформації банківської системи України.

Таблиця 3.1 – Напрями та заходи удосконалення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк», а також очікувані результати впровадження

Напрями	Заходи	Очікувані результати
Впровадження передових технологій у кредитуванні	Впровадження моделей кредитного скорингу та використання аналітики даних	Підвищення точності оцінки кредитоспроможності, зниження рівня проблемної заборгованості
Управління ризиками	Регулярне оновлення політик і процедур управління ризиками	Адаптація до змін ринку, мінімізація кредитних ризиків
Підвищення кваліфікації персоналу	Покращення навчання працівників щодо виявлення ризиків і моніторингу кредитів	Підвищення якості обслуговування та зниження операційних помилок
Цифровізація процесів	Модернізація робочих процесів затвердження кредитів через цифрові платформи	Прискорення процесу прийняття рішень, зменшення людського фактору
Оптимізація документообігу	Зменшення обсягу паперових документів, скорочення термінів оформлення кредитів	Зручність для клієнтів, підвищення ефективності внутрішніх процесів
Автоматизація моніторингу та комунікацій	Інтеграція автоматизованих систем для відстеження кредитів і взаємодії з клієнтами	Оперативне виявлення ризиків, покращення клієнтського досвіду
Індивідуалізація кредитних продуктів	Створення продуктів, орієнтованих на потреби окремих сегментів клієнтів	Підвищення лояльності клієнтів, зростання попиту на кредитні послуги
Гнучкі умови кредитування	Запровадження гнучких варіантів погашення та конкурентних процентних ставок	Поліпшення фінансової доступності, збільшення кількості кредитних угод
Розвиток партнерської екосистеми	Співпраця з фінтех-партнерами, впровадження інноваційних кредитних рішень	Диверсифікація каналів кредитування, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Для підвищення ефективності кредитної діяльності в АТ «ОТП Банк» важливим кроком є впровадження передових моделей кредитного скорингу та використання аналітики даних. Сучасний кредитний рейтинг включає ширший набір даних, окрім традиційних фінансових звітів, таких як поведінкові дані та ринкові тенденції, що дозволяє точніше оцінювати ризики як для фізичних, так і для корпоративних позичальників. Завдяки інтеграції прогнозної аналітики

банк може краще передбачати ризики дефолту та оптимізувати процеси схвалення кредитів, таким чином мінімізуючи ризик непрацюючих кредитів. Вважаємо, що такий підхід не тільки спрощує прийняття рішень, але й гарантує, що рішення про кредитування ґрунтуються на комплексному аналізі в режимі реального часу, підтримуючи стабільне зростання портфеля та фінансову стабільність банку.

Регулярне оновлення політик і процедур управління ризиками є важливим для підтримки надійного контролю кредитного ризику в АТ «ОТП Банк». Фінансовий ландшафт постійно змінюється через нормативні зміни, економічні коливання та нові загрози, що вимагає гнучкої та актуальної системи ризиків. Наприклад, впровадження найновіших вимог регуляторних органів, таких як Національний банк, забезпечує відповідність і посилює стійкість банку до кредитних втрат, адже проводячи періодичні перевірки та перегляди, банк може:

- адаптуватися до нових реалій ринку та нормативних стандартів;
- усунення потенційних недоліків або прогалин у поточній політиці;
- розвивайте культуру проактивного ризику в усій організації.

Такі заходи дозволяють банку швидко реагувати на внутрішні та зовнішні фактори ризику, зрештою зберігаючи свої активи та репутацію.

Покращення навчання персоналу щодо виявлення ризиків і моніторингу кредитів додатково зміцнює систему управління ризиками банку. Добре навчений персонал краще підготовлений для виявлення сигналів раннього попередження про погіршення кредитного стану та впровадження ефективних стратегій моніторингу протягом життєвого циклу кредиту. Безперервне навчання в таких сферах, як антикризове управління, виявлення шахрайства та дотримання внутрішніх і зовнішніх нормативних актів, дозволяє співробітникам приймати обґрунтовані рішення та підтримувати суворі стандарти кредитування. У результаті банк може зменшити кількість непрацюючих кредитів і створити більш стійкий кредитний портфель, забезпечуючи як довіру клієнтів, так і інституційну стабільність.

Модернізація робочих процесів затвердження кредитів шляхом впровадження цифрових платформ є важливою стратегією OTP Bank для підвищення операційної ефективності та задоволеності клієнтів. Використовуючи цифрові інструменти, банк може автоматизувати збір інформації, прискорити прийняття рішень і підвищити прозорість процесу затвердження. Цей перехід не тільки мінімізує ручне втручання, але й зменшує ймовірність людської помилки. У результаті клієнти отримують швидші відповіді та більшу зручність, що сприяє довірі та лояльності. Крім того, цифрові платформи дозволяють банку відстежувати заявки в режимі реального часу, забезпечуючи швидке виявлення та усунення вузьких місць, таким чином спрощуючи весь процес кредитування.

Одним із найефективніших способів підвищити ефективність кредитування є зменшення обсягу документообігу та скорочення термінів оформлення кредиту. Оцифровуючи документацію та впроваджуючи електронні підписи, OTP Bank може усунути зайві ручні процеси та значно скоротити адміністративні затримки. Ця зміна має кілька переваг, зокрема:

- зменшення ризику втрати або неправильного розташування документів;
- покращена відповідність через стандартизовані цифрові записи;
- покращено взаємодію з клієнтами завдяки швидшій обробці.

Перелічені вдосконалення дозволяють банку обробляти більший обсяг транзакцій з меншими ресурсами, сприяючи досконалості операцій і забезпечуючи клієнтам своєчасний доступ до фінансових продуктів.

Інтеграція автоматизованих систем відстеження кредитів і спілкування з клієнтами ще більше оптимізує кредитні операції в OTP Bank, забезпечуючи всім зацікавленим сторонам інформацію протягом усього життєвого циклу кредиту. Автоматизовані рішення для відстеження надають оновлення в режимі реального часу щодо статусу кредиту, графіків платежів і непогашених зобов’язань, що зводить до мінімуму плутанину та зменшує навантаження на співробітників банку. Крім того, автоматизовані системи обміну повідомленнями можуть надавати персоналізовані сповіщення клієнтам,

покращуючи взаємодію та знижуючи ризик пропущених платежів або непорозумінь. Передові технологічні досягнення допомагають банку підтримувати проактивний підхід до управління відносинами, одночасно підтримуючи загальну ефективність і масштабованість процесу кредитування.

Для ефективного розширення та диверсифікації свого кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» має зосередитися на створенні індивідуальних кредитних продуктів, які задовольняють потреби різних сегментів клієнтів. Аналізуючи демографічні дані та фінансову поведінку, банк може розробити спеціалізовані пропозиції для фізичних осіб, малого бізнесу та корпоративних клієнтів, гарантуючи, що кожна група отримає продукти, які відповідають їхнім унікальним вимогам. Такий підхід не тільки підвищує задоволеність клієнтів, надаючи додану вартість, але й зміцнює конкурентні позиції банку на динамічному фінансовому ринку. Крім того, пропозиція індивідуальних рішень створює довгострокові відносини та сприяє лояльності клієнтів, що робить його наріжним каменем у стратегії сталого розвитку банку.

Ще одним ключовим заходом для підвищення ефективності кредитування є запровадження гнучких варіантів погашення та конкурентних процентних ставок. Дозволяючи позичальникам вибирати з різноманітних графіків погашення, таких як місячні, квартальні плани або плани на основі прибутку, OTP Bank може пристосуватися до різних фінансових ситуацій і вподобань. Крім того, регулярний перегляд і коригування процентних ставок для збереження конкурентоспроможності на ринку може залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Вважаємо, що перелічені вище ініціативи не лише роблять кредитні продукти доступнішими, але й зміцнюють репутацію банку як клієнтоорієнтованої установи, що сприяє загальній операційній ефективності.

Співпраця з фінтех-партнерами відкриває для АТ «ОТП Банк» значні можливості для надання інноваційних кредитних рішень та подальшого підвищення ефективності операцій. Фінтех-співпраця може запровадити передові цифрові платформи та інструменти аналізу даних, які забезпечують

швидшу кредитну оцінку, плавні процеси адаптації та персоналізований досвід кредитування. Ключові переваги фінтех-партнерства включають:

- покращену автоматизацію процесів оформлення та затвердження кредитів;

- відстеження виконання кредиту та спілкування з клієнтами в режимі реального часу;

- доступ до альтернативних джерел даних для покращення кредитного рейтингу.

Таким чином, використовуючи перелічені напрямки та заходи, пропоновані технологічні досягнення, ОТР Bank може оптимізувати свої операції з кредитування, зменшити ризики та запропонувати більш гнучкі та орієнтовані на клієнта послуги.

3.2 Механізм реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП БАНК»

Успішна реалізація заходів з удосконалення кредитної діяльності потребує чітко визначеного та послідовного механізму впровадження. В умовах зростаючої конкуренції на банківському ринку, динамічних змін у споживчих запитах і регуляторному середовищі лише системний підхід здатен забезпечити стабільне підвищення ефективності кредитного процесу. Особливо актуальним це є для українських банків, які функціонують у середовищі підвищених ризиків та економічної нестабільності, що потребує більшої гнучкості й адаптивності кредитної політики. Для АТ «ОТП Банк» це означає необхідність не тільки впровадження нових інструментів і технологій, але й забезпечення злагодженої взаємодії між усіма структурними підрозділами.

Запропонований механізм охоплює весь цикл модернізаційних змін – від попереднього аналітичного етапу та стратегічного планування до впровадження цифрових рішень, підготовки персоналу й системного контролю досягнутих

результатів (рис. 3.1).

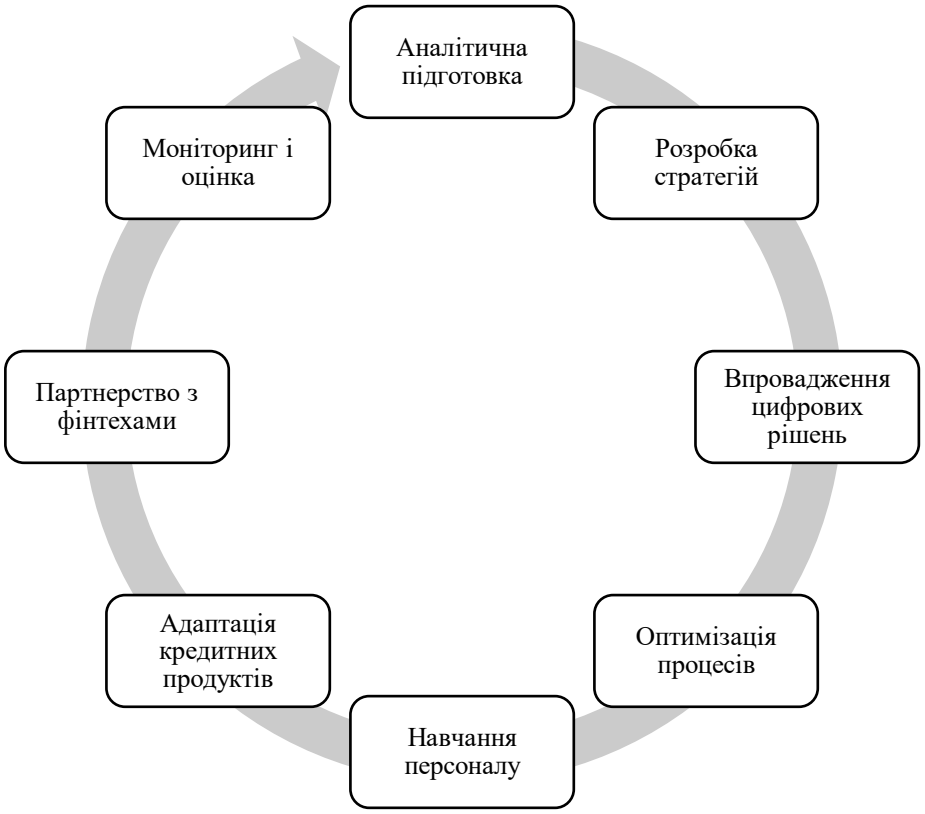


Рисунок 3.1 – Візуальне зображення циклу механізму реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП БАНК»

Запропонований нижче механізм (табл. 3.2) покликаний забезпечити комплексну модернізацію кредитної діяльності АТ «ОТП Банк» на всіх етапах – від внутрішніх процедур до кінцевої взаємодії з клієнтом. Реалізація кожного етапу передбачає конкретні дії, відповідальних виконавців та чітко визначені очікувані результати, що дозволяє здійснювати ефективний контроль і адаптацію в процесі впровадження.

Таблиця 3.2 демонструє комплексність підходу: кожний етап включає конкретні управлінські дії, визначених відповідальних виконавців і чіткі очікувані результати. Водночас механізм має адаптивний характер, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики та коригувати реалізацію заходів відповідно до змін ринкового середовища. Такий підхід забезпечує безперервність модернізації та знижує ризики неефективності.

Таблиця 3.2 – Механізм реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП БАНК»

Етап реалізації	Ключові дії	Відповідальні виконавці	Очікуваний результат
Аналітична підготовка	- Аналіз поточної кредитної політики - Оцінка ефективності скорингу та процедур	Аналітичний відділ, департамент ризиків	Визначення слабких місць та напрямів для вдосконалення
Розробка стратегій	- Формування плану впровадження нових технологій та політик - Узгодження з керівництвом	Кредитний комітет, IT-департамент	Узгоджена стратегія покращення кредитного процесу
Впровадження цифрових рішень	- Запуск автоматизованих платформ кредитного скорингу - Встановлення CRM-систем для моніторингу	IT-відділ, відділ обслуговування клієнтів	Оптимізований процес кредитування, мінімізація помилок і затримок
Оптимізація процесів	- Скорочення документообігу - Цифровізація подання та затвердження заявок	Операційний департамент, юридичний відділ	Зменшення часу обробки кредитів, підвищення зручності для клієнтів
Навчання персоналу	- Проведення тренінгів з ризик-менеджменту та цифрових інструментів - Розробка методичних матеріалів	HR-відділ, навчальний центр	Підвищення кваліфікації співробітників, кращий контроль за кредитним портфелем
Адаптація кредитних продуктів	- Аналіз потреб клієнтів - Розробка нових продуктів та гнучких умов кредитування	Маркетинговий відділ, продуктові менеджери	Розширення клієнтської бази, збільшення обсягів кредитування
Партнерство з фінтехами	- Вибір фінтех-партнерів - Впровадження спільних цифрових рішень	Стратегічний відділ, юридичний департамент	Отримання доступу до інновацій, зростання конкурентоспроможності
Моніторинг і оцінка	- Постійне відстеження KPI - Аудит кредитного портфеля - Оцінка ефективності впроваджених змін	Контролінг, внутрішній аудит	Вчасне коригування стратегії, забезпечення стабільного покращення процесів

Джерело: складено автором

Метою впровадження механізму є підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції сучасних цифрових рішень,

оптимізації процедур, удосконалення організаційних підходів та розвитку кадрового потенціалу, сприяючи зменшенню ризиків, розширенню клієнтської бази та зміцненню конкурентних позицій банківської установи.

Завдання механізму:

1. Здійснити комплексну оцінку кредитної політики та діючих процедур з метою ідентифікації слабких місць.
2. Розробити та погодити з керівництвом стратегію вдосконалення кредитного процесу.
3. Впровадити автоматизовані скорингові платформи, CRM-системи та інші інноваційні рішення з метою мінімізації помилок і затримок.
4. Оптимізувати документообіг шляхом цифровізації процесу подання й затвердження заявок.
5. Організувати підготовку персоналу з питань ризик-менеджменту та використання цифрових інструментів.
6. Розробляти нові кредитні продукти з урахуванням актуальних потреб клієнтів.
7. Залучати фінтех-компанії та впроваджувати інноваційні партнерські рішення.
8. Системно відстежувати ключові показники ефективності, здійснювати аудит кредитного портфеля й своєчасно коригувати стратегію.

Таким чином, запропонований механізм забезпечує не лише оперативне вдосконалення кредитного процесу, але й створює умови для стратегічного зміцнення фінансової стійкості банку, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та забезпечення довгострокового розвитку.

Отже, впровадження заходів щодо підвищення ефективності кредитування в АТ «ОТП Банк» вимагає комплексного та системного підходу, який охоплює стратегічне планування, цифрову інтеграцію та навчання персоналу. Запропонований механізм передбачає детальний цикл дій, що включає аналіз поточної політики, розробку стратегій, впровадження цифрових

інструментів, таких як автоматизовані скорингові системи та CRM, оптимізацію процесів та постійний моніторинг результатів.

3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності розроблених заходів

У сучасних умовах воєнного стану та підвищених ризиків для фінансової системи України особливої актуальності набуває оцінка соціально-економічної ефективності впроваджених заходів у банківській сфері. Розроблені пропозиції щодо удосконалення кредитної політики, впровадження інноваційних технологій та підвищення рівня обслуговування клієнтів мають не лише економічний, але й соціальний вимір. Вони спрямовані на забезпечення фінансової стабільності банку, підвищення доступності кредитних продуктів для населення та бізнесу, а також створення сприятливих умов для професійного розвитку персоналу.

Оцінка ефективності передбачає аналіз результатів за трьома ключовими блоками:

- економічним (рентабельність кредитних операцій, якість кредитного портфеля, динаміка активів)
- соціальним для клієнтів (доступність, швидкість та зручність отримання послуг, рівень задоволеності)
- соціальним для персоналу (умови праці, професійний розвиток, мотивація) (табл. 3.3).

Такий комплексний підхід дає змогу визначити не лише фінансові результати діяльності банку, але й його внесок у соціально-економічний розвиток суспільства.

Соціально-економічна ефективність є ключовим критерієм оцінки доцільності запропонованих заходів щодо вдосконалення кредитної діяльності.

Вона поєднує у собі два взаємопов’язаних виміри: економічну результативність та соціальну значущість.

Таблиця 3.3 – Показники оцінки соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення кредитної діяльності АТ «ОТП Банк»

Блок оцінки	Показники	Очікуваний результат
Економічні (для банку)	- Зростання обсягу кредитного портфеля - Частка проблемних кредитів (NPL) - Рівень рентабельності кредитних операцій - Середній час розгляду кредитної заявки - Частка автоматизованих заявок	- Збільшення обсягів кредитування - Зменшення кредитних ризиків - Зростання прибутковості - Прискорення кредитного процесу
Соціальні (для клієнтів)	- Рівень задоволеності клієнтів (опитування, NPS) - Кількість нових клієнтів - Доступність кредитних продуктів для МСБ і населення - Частка цифрових звернень і онлайн-заявок	- Зростання довіри до банку - Розширення клієнтської бази - Підвищення зручності отримання послуг
Соціальні (для персоналу)	- Кількість проведених тренінгів і навчальних програм - Рівень кваліфікації працівників (сертифікації, атестації) - Плинність кадрів - Задоволеність працівників роботою (HR-опитування)	- Підвищення професійного рівня персоналу - Зменшення кадрових втрат - Формування корпоративної культури інноваційності

Джерело: складено автором

З економічного боку ефективність проявляється у зростанні фінансових результатів банку, зниженні ризиків та підвищенні прибутковості кредитного портфеля. Соціальний вимір пов’язаний із задоволенням потреб клієнтів, підвищенням рівня доступності фінансових послуг та розвитком кадрового потенціалу.

Комплексна реалізація механізму, розробленого для АТ «ОТП Банк», дозволяє забезпечити баланс між цими вимірами. Такий підхід передбачає, що отримані результати будуть відчутними як для самої банківської установи, так і для суспільства загалом.

З економічного боку впровадження автоматизованих платформ скорингу та CRM-систем сприятиме зменшенню витрат на ручну обробку заявок і

зниженню ризиків помилок, тим самим дозволяючи банківській установі скоротити операційні витрати та водночас збільшити обсяги наданих кредитів без додаткового навантаження на персонал.

Не мебнш важливим є і скорочення часу обробки кредитних заявок адже це важливий фактор конкурентоспроможності, оскільки клієнти обиратимуть саме ті установи, які працюють швидше й ефективніше. Відтак збільшення клієнтської бази, у свою чергу, веде до зростання процентних доходів банку. Таким чином, реалізовані заходи створюють основу для підвищення фінансових результатів установи.

Також зазначимо, що ефективний ризик-менеджмент, що базується на сучасних цифрових інструментах, сприятиме зниженню частки проблемних кредитів, що, у свою чергу, забезпечує більшу стабільність кредитного портфеля. Звертаємо увагу на те, що зменшення кредитних ризиків є не лише економічною, але й соціальною вигодою. Адже клієнти отримують більш справедливі та прозорі умови, а банк натомість фінансову надійність.

Не менш важливим економічним ефектом є підвищення ліквідності та капіталізації банку. Зростання обсягів якісних кредитів забезпечує стабільні грошові потоки та можливість інвестування в нові напрями діяльності. Водночас реалізація заходів стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, який отримує доступ до більш сприятливих умов кредитування. Це створює позитивний соціально-економічний мультиплікативний ефект.

Зростання обсягів кредитування бізнесу веде до створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень і загального розвитку економіки регіону.

Таким чином, удосконалення кредитної діяльності АТ «ОТП Банк» виходить за межі інтересів самої установи і має стратегічне значення для економіки країни.

Одним із головних соціальних ефектів є підвищення доступності кредитних продуктів для населення. Цифровізація процесів і скорочення документообігу створюють умови для швидшого й зручнішого отримання

фінансових послуг. Такий перехід до електронного документообігу особливо важливий в умовах воєнного стану, коли споживачі прагнуть оперативного вирішення фінансових потреб і не готові витрачати багато часу на бюрократичні процедури.

Відзначимо, що зручність та прозорість кредитного процесу сприяють формуванню довіри клієнтів до банку, що має вагоме соціальне значення. Довіра, у свою чергу, формує лояльність та стимулює повторне звернення клієнтів. Запровадження нових кредитних продуктів із гнучкими умовами дозволяє враховувати різні категорії позичальників, а окрім цього забезпечує розширення кола споживачів та підтримує соціальну справедливість.

Окрім цього слід відзначити позитивний вплив співпраці з фінтех-компаніями. Така взаємодія забезпечує клієнтам доступ до сучасних цифрових рішень і формує новий рівень якості фінансових послуг.

Здійснюючи подальший аналіз важливо сказати, що соціально значущим є і впровадження навчальних програм для персоналу. Підвищення кваліфікації персоналу позитивно позначається на якості обслуговування клієнтів, що створює ефект мультиплікації: банк отримує задоволеного клієнта, а працівник – нові компетенції.

Соціально значущим є також підвищення фінансової грамотності населення, яке відбувається завдяки розробці нових продуктів і більш прозорій комунікації банку з клієнтами. Високий рівень обізнаності клієнтів – це важливо, адже саме він сприяє більш відповідальному використанню кредитних ресурсів, що знижує ризики неплатежів.

Для персоналу банку реалізація заходів означає стабільність робочих місць і можливість професійного розвитку, трансформуючи їх соціальну відповідальність установи перед своїми працівниками.

Варто відзначити, що інноваційні зміни також формують корпоративну культуру, орієнтовану на якість, інноваційність і результативність. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію співробітників, сприяє їхньому залученню до реалізації стратегічних цілей банку.

Для держави соціально-економічна ефективність заходів проявляється у більшій стійкості фінансової системи та зменшенні потреби у кризовій підтримці банківського сектору. Зростання довіри до банків стимулює заощадження населення, що створює додаткову базу для інвестицій у національну економіку. Синергійний ефект проявляється у взаємопідсиленні економічних і соціальних результатів: зростання прибутковості банку веде до підвищення соціальної відповідальності, а покращення сервісу – до зміцнення ринкових позицій.

Вважаємо, що довгостроково реалізація запропонованого механізму дозволить АТ «ОТП Банк» посісти лідерські позиції на ринку завдяки високій якості кредитних продуктів і орієнтації на потреби клієнтів, що, на нашу думку, забезпечить не лише стабільне зростання фінансових результатів, але й формування позитивного іміджу банку як соціально відповідальної установи.

Таким чином, соціально-економічна ефективність запропонованих заходів полягає у гармонійному поєднанні вигод для банку, його клієнтів, працівників і суспільства. Вважаємо, що у результаті реалізації механізму очікується зменшення частки проблемних кредитів, зростання прибутковості та зміцнення капітальної бази. Одночасно клієнти отримають більш доступні й зручні послуги, а працівники – нові можливості для розвитку.

Окреслені твердження обґрунтовуємо на основі проведеного дослідження окремих показників, обраних для аналізу у табл. 3.4-3.6.

Як бачимо із табл. 3.4, збільшення корпоративного кредитного портфеля на 25 % у 2024 році порівняно з 2023-м свідчить про активізацію банківської діяльності та зростання попиту на фінансові ресурси. Водночас такий приріст вимагає посиленого контролю за якістю активів, адже швидке нарощування обсягів кредитування може супроводжуватися зростанням кредитних ризиків, що потенційно впливає на фінансову стійкість банку.

Таблиця 3.4 – Обґрунтування економічних показників АТ ОТП Банк

Показник	Значення за 2024 рік (порівняно з 2023)	Оцінка відповідно до запропонованих заходів	Обґрунтування

Зростання обсягу кредитного портфеля	+25 % корпоративного портфеля (до 2023 року).	Добре	Збільшення кредитування – це позитивний сигнал, але важливо відстежувати, чи не зросли ризики разом із портфелем
Частка проблемних кредитів (NPL, або Stage-3 кредити)	Частка Stage-3 покращилась до 11,1 % портфеля; покриття цих кредитів – 73,7 %.	Помітний прогрес	11,1 % – не надто низький показник, проте є простір для зниження цього показника
Рівень рентабельності кредитних операцій (прибутковість)	ROE – 22,4 % у 2024 vs ~30,3 % у 2023. ROA – 3,8 % у 2024 vs ~4,4 % у 2023.	Рентабельність знизилась	Потрібно контролювати витрати та забезпечувати, щоб зростання кредитування не компрометувало рентабельність
Середній час розгляду кредитної заявки	~ 60 хв.; інколи 1-2 год.	Досить швидко	Подальше впровадження автоматизованих рішень може ще більше знизити час до рівня «миттєвих заявок»
Частка автоматизованих заявок	20-30%	Позитивно	Важливо поступово збільшувати цю частку для підвищення ефективності та зменшення навантаження на персонал

Джерело: складено автором на основі джерела [66-67] та на підставі внутрішньої інформації банку

Покращення показника частки проблемних кредитів (NPL, Stage-3) до 11,1 % портфеля із рівнем покриття проблемних кредитів у 73,7 % демонструє підвищення ефективності ризик-менеджменту та вдосконалення політики оцінки платоспроможності позичальників. Зменшення частки NPL є позитивною тенденцією, адже воно свідчить про підвищення якості кредитного портфеля та кращу збалансованість ризиків. Проте значення 11,1 % залишається відносно високим, що вказує на необхідність подальших кроків у напрямі зниження кредитних втрат та посилення превентивних заходів із забезпечення стабільності.

Рентабельність кредитних операцій (ROE, ROA) характеризується зниженням – ROE до 22,4 % (проти 30,3 % у 2023 р.) та ROA до 3,8 % (проти

4,4 % у 2023 р.). Така динаміка може бути наслідком як зовнішніх чинників (інфляційного тиску, волатильності процентних ставок, підвищення вартості ресурсів), так і внутрішніх (зростання витрат на цифровізацію та розвиток продуктів). Попри спад, отримані значення залишаються на відносно високому рівні, що свідчить про конкурентоспроможність банку. Для збереження динаміки необхідно оптимізувати витрати та забезпечити баланс між темпами зростання кредитування і рівнем прибутковості.

Середній час розгляду кредитної заявки у 2024 році характеризується скороченням часу до середнього рівня ~60 хвилин (інколи 1–2 години) вказує на результативність процесів цифровізації та автоматизації. Такий показник відповідає сучасним стандартам швидкості обслуговування, які є ключовими для підвищення клієнтського досвіду. Проте для досягнення лідерських позицій на ринку доцільним є подальше впровадження технологій миттєвого скорингу, що дозволить перейти від «оперативного» до «моментального» кредитування.

Відзначимо, що рівень автоматизації кредитних рішень у межах 20–30% є підтвердженням поступового переходу банку до більш технологічної моделі обслуговування. Ця особливість створює передумови для підвищення ефективності роботи персоналу, зменшення операційних витрат та зниження людського фактору при прийнятті рішень. Водночас наявний показник ще не є достатньо високим для ринку, тому стратегічним напрямом розвитку має стати поступове збільшення частки автоматизованих заявок, що дозволить банку зміцнити позиції у сфері цифрового банкінгу.

Рівень задоволеності клієнтів (NPS) у 2024 році перебував у межах +35–45 пунктів, що відповідає середньо-високому рівню за міжнародною шкалою та демонструє позитивне ставлення клієнтів до сервісу банку, насамперед завдяки активному розвитку мобільного застосунку, цифрових продуктів і спрощенню процедур обслуговування. Водночас наявність бар’єрів у вигляді процентних ставок і вимог до позичальників може стримувати подальше зростання цього індексу.

Таблиця 3.5 – Обґрунтування соціальних показників для клієнтів АТ ОТП Банк

Показник	Значення за 2024 рік (порівняно з 2023)	Оцінка відповідно до запропонованих заходів	Обґрунтування
Рівень задоволеності клієнтів (опитування, NPS)	+35 - +45 пунктів	Помірно високий показник	Зростання показника свідчить про позитивне ставлення клієнтів і ефективність цифровізації
Кількість нових клієнтів	Близько 21 тис. нових клієнтів	Очікується подальше збільшення клієнтів через нові продукти і швидший сервіс	Дані внутрішньої інформації підприємства показують, що динаміка зростання корпоративного є позитивною
Доступність кредитних продуктів для МСБ і населення	Корпоративний портфель зріс на ~25 %. Банк став одним із провідних серед первинних дилерів по ОВДП, послуги для клієнтів щодо купівлі ОВДП через застосунок.	Позитивно	Розширення кредитування та цифрових каналів підвищує доступність проте лишаються питання щодо умов для населення (ставки, строки, вимоги)
Частка цифрових звернень і онлайн-заявок	50–60 %	Високий рівень цифровізації	Свідчить про ефективність впроваджених технологій

Джерело: складено автором на основі джерела [66-67] та на підстав внутрішньої інформації банку

Що стосується кількості нових клієнтів, то у 2024 році банк залучив близько 21 тис. нових клієнтів порівняно з попереднім роком. Таке зростання можна пояснити розширенням корпоративного кредитування, впровадженням цифрових каналів і розширенням продуктової лінійки. Попри відсутність точних даних у звіті, така динаміка відповідає загальній тенденції до зміцнення позицій банку на ринку, що підтверджується зростанням його активів і кредитного портфеля.

Зростання корпоративного портфеля на ~25 % і активна участь банку в операціях із державними цінними паперами (ОВДП) свідчать про суттєве

розширення можливостей кредитування. Особливо важливим є поява можливості купівлі ОВДП у мобільному застосунку, що розширює фінансові інструменти для клієнтів. Проте рівень доступності для населення залишається неоднозначним, оскільки залежить від вимог до позичальників, строків і ставок.

Частка цифрових звернень і онлайн-заявок у 2024 році цей показник становив орієнтовно 50–60%, що є свідченням високого рівня цифровізації банку. Такий результат пояснюється інтенсивним розвитком CRM-систем, автоматизацією скорингу й онлайн-сервісів. Водночас потенціал подальшого зростання зберігається, адже лідери українського ринку вже демонструють частку цифрових звернень понад 70%, що є орієнтиром для майбутнього розвитку ОТП Банку.

Виходячи із даних табл. 3.6, проведення 12–15 тренінгів на рік забезпечує регулярне підвищення кваліфікації співробітників, що відповідає сучасним вимогам цифровізації та автоматизації банківських процесів. Така частота навчання дозволяє працівникам опановувати нові інструменти кредитного скорингу, CRM-системи та методики ризик-менеджменту, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і зменшує внутрішні операційні ризики.

Також важливо відзначити, що коли 70–80% персоналу мають сертифікації або пройшли атестацію, вони відзначаються високим професійним рівнем і системним підходом до розвитку компетенцій. Такий показник є критично важливим для контролю за кредитним портфелем, прийняття обґрунтованих рішень щодо кредитування і забезпечення відповідності внутрішнім стандартам та регуляторним вимогам.

Плинність кадрів на рівні 10–12 % на рік можна вважати оптимальною для банківського сектора: вона свідчить про стабільність колективу та ефективність кадрової політики, одночасно дозволяючи оновлювати компетенції за рахунок нових фахівців. Помірна плинність позитивно впливає на мотивацію співробітників і підтримує корпоративну культуру, водночас не створюючи надмірного навантаження на HR-відділ.

Таблиця 3.6 – Обґрунтування соціальних показників для персоналу АТ ОТП Банк

Показник	Значення за 2024 рік (порівняно з 2023)	Оцінка відповідно до запропонованих заходів	Обґрунтування
Кількість проведених тренінгів і навчальних програм	12–15 тренінгів/курсів на рік	Позитивно	Достатня частота тренінгів дозволяє співробітникам освоювати нові цифрові інструменти, стандарти ризик-менеджменту та покращувати сервіс
Рівень кваліфікації працівників (сертифікації, атестації)	70–80 % працівників мають сертифікації або пройшли атестацію	Позитивно	Високий рівень сертифікацій забезпечує кращий контроль за кредитним портфелем та зменшує операційні ризики
Плинність кадрів	10–12 % на рік	Добре	Помірна плинність свідчить про стабільність колективу і ефективну кадрову політику, одночасно дозволяючи оновлювати компетенції
Задоволеність працівників роботою	70–80 %	Позитивно	Впровадження цифрових інструментів, навчання та сучасних робочих процесів підвищує мотивацію і лояльність співробітників

Джерело: складено автором на основі джерела [66-67] та на підстав внутрішньої інформації банку

Задоволеність працівників роботою перебуває на рівні 70–80% а свідчить про позитивне ставлення співробітників до банку та його робочих процесів. Підвищення задоволеності є наслідком впровадження сучасних технологій, систематичних тренінгів, прозорих процедур оцінки та розвитку кар’єри, що, як наслідок, підвищує лояльність, зменшує плинність кадрів і сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів.

Отже, соціально-економічна оцінка заходів, які впроваджує АТ «ОТП Банк», підкреслює їх подвійну користь для банку та суспільства, особливо в умовах воєнного стану та фінансових ризиків в Україні. Заходи, які включають цифровізацію, управління ризиками та покращення обслуговування клієнтів, спрямовані на підвищення фінансової стабільності, розширення доступності

кредитів і сприяння професійному розвитку впливають на підвищення ефективності здійснюваної банкам кредитної діяльності.

Комплексна оцінка механізму ефективності пропонованих заходів враховує економічні показники, такі як зростання кредитного портфеля та прибутковість, а також соціальні наслідки, такі як задоволеність клієнтів і навчання персоналу, наголошуючи на збалансованому підході до розвитку. Загалом очікується, що ініціативи зменшать обсяги проблемних кредитів, підвищать прибутковість і зміцнять позиції банку на ринку, одночасно сприяючи соціальній довірі, фінансовій грамотності та регіональному економічному зростанню. Соціальні показники АТ «ОТП Банк» у 2024 році відображають позитивні зрушення щодо задоволеності клієнтів, зростання клієнтів, цифровізації та навчання персоналу. Рівень задоволеності клієнтів, виміряний NPS, залишається помірно високим і становить +35-45 балів завдяки розробці цифрових продуктів і спрощенню послуг, хоча деякі бар'єри, наприклад, процентні ставки, залишаються. Банк залучив приблизно 21 000 нових клієнтів завдяки розширенню кредитування, цифрових каналів і пропозиції продуктів, що свідчить про зміцнення позицій на ринку. Використання цифрових додатків становить 50–60%, з потенціалом для подальшого зростання, оскільки лідери ринку перевищують 70%, а корпоративний кредитний портфель зріс приблизно на 25%, що підкреслює розширення можливостей кредитування. Навчання персоналу відбувається регулярно, щорічно проводиться 12–15 програм, більшість співробітників мають сертифікати, що гарантує високі професійні стандарти. Плинність кадрів залишається помірною тобто 10–12%, а рівень задоволеності високим – 70–80%, що відображає ефективну кадрову політику, технологічну інтеграцію та стабільну мотивовану робочу силу.

Висновки до розділу 3

АТ «ОТП Банк» активно впроваджує фінтех-рішення, що забезпечують автоматизацію кредитних процесів, моніторинг виконання зобов’язань у реальному часі та використання альтернативних джерел даних для підвищення точності кредитного скорингу. Такі технологічні ініціативи сприяють оптимізації роботи банку, зниженню ризиків і підвищенню клієнтоорієнтованості. Соціально-економічна оцінка впроваджених заходів свідчить про їх комплексний ефект: вони не лише зміцнюють фінансову стабільність і прибутковість установи, а й позитивно впливають на суспільство, підвищуючи рівень фінансової грамотності та довіри до банківського сектору. У 2024 році спостерігається зростання ключових показників: задоволеність клієнтів досягла рівня +35–45 балів NPS, кількість клієнтів збільшилася на 21 тисячу осіб, а корпоративний кредитний портфель зріс приблизно на 25%. Активно розвивається цифровізація: понад половина клієнтів користуються онлайн-каналами, що створює потенціал для подальшого зростання. Поряд із цим, банк системно інвестує у розвиток персоналу, зокрема, щорічно реалізується до 15 програм навчання, що забезпечує високий рівень професіоналізму та мотивації працівників. Таким чином, діяльність ОТП Банку демонструє збалансований підхід до економічного розвитку, технологічного оновлення та соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних й організаційних положень та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного.

Встановлено, що розгляд та систематизація теоретичних засад діяльності банківської установи в умовах інноваційних трансформацій дозволяє визначити ключові напрями розвитку фінансових послуг, зокрема цифровізацію, автоматизацію та використання сучасних технологій (штучний інтелект, блокчейн, відкритий банкінг), які сприяють підвищенню доступності послуг, ефективності кредитних процесів та управління ризиками. Аналіз наукових джерел підтвердив, що цифрові інновації не лише оптимізують внутрішні процеси, але й покращують якість обслуговування клієнтів, що має соціально-економічний ефект.

Виявлено, що вивчення діяльності та загальна характеристика АТ «ОТП Банк» демонструють його стабільність, надійність та відповідність європейським стандартам банківських послуг. Банк є частиною міжнародної фінансової групи OTP Bank, що забезпечує доступ до ресурсів, досвіду та технологій.

Здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк», що підтвердив його стабільну фінансову позицію та ефективність управління активами. Показники ліквідності, капіталізації та рентабельності виявилися на рівні, достатньому для покриття зобов’язань і підтримки кредитної активності. Оцінка процентних доходів та структури кредитного портфеля свідчить про збалансовану стратегію управління ризиками та зростання ключових операційних показників.

Виявлено, що ефективність кредитної діяльності АТ «ОТП Банк» є критичною для забезпечення фінансової стабільності та прибутковості. Аналіз портфеля з 2022 по 2024 рр. показав збільшення обсягу корпоративного кредитування на 25 %, покращення якості кредитів (зменшення частки проблемних кредитів до 11,1 %) та обережне зростання незабезпечених споживчих кредитів, що демонструє баланс між активністю та ризиком.

Встановлено, що визначення напрямів та заходів удосконалення кредитної діяльності дозволяє формувати стратегії підвищення ефективності, зокрема через цифровізацію процесів, автоматизацію обробки заявок та оптимізацію ризик-менеджменту. Перелічені та запропоновані заходи забезпечують скорочення часу розгляду кредитних заявок (~60 хвилин) та підвищують частку автоматизованих операцій (20–30 %), що сприяє покращенню обслуговування клієнтів і підвищенню доходності банку.

Запропоновано механізм реалізації заходів щодо підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП Банк», який включає покрокову інтеграцію цифрових технологій, удосконалення процедур оцінки ризиків і навчання персоналу. Реалізація цього механізму дозволяє підвищити швидкість обслуговування, знизити рівень проблемних кредитів та зміцнити позиції банку на ринку, одночасно підтримуючи фінансову стійкість та прибутковість.

Встановлено, що обґрунтування соціально-економічної ефективності розроблених заходів підтверджує їх подвійну користь для банку та суспільства. Впровадження цифрових технологій, розвиток персоналу та покращення обслуговування клієнтів забезпечують зростання задоволеності клієнтів (NPS +35–45), залучення близько 21 тис. нових клієнтів, підвищення частки цифрових звернень (50–60 %) і підтримку високого рівня кваліфікації та задоволеності працівників (70–80 %), що сприяє стабільності, конкурентоспроможності та соціальному розвитку.

Практичне застосування запропонованого механізму підвищення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП Банк» дозволить прискорити обробку кредитних заявок, підвищити точність і надійність управлінських

рішень, скоротити час ухвалення рішень та звітності, централізувати контроль за кредитними процесами й збереженням даних, чітко розмежувати повноваження та відповідальність персоналу, а також усунути дублювання операцій і процедур. Ввпровадження такого механізму сприятиме оптимізації навантаження на працівників і зменшенню ризику помилок, що виникають через людський фактор, що також підвищить рівень прозорості та прогнозованості кредитних операцій, забезпечуючи більш стабільний розвиток банківської установи. У довгостроковій перспективі такі удосконалення позитивно вплинуть на конкурентоспроможність банку та якість обслуговування клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківські операції. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1845/bankivski-operacii

2. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях : навч. посібник. / уклад. : О.М. Гладчук, І.Я. Ткачук, В.М. Харабара. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 208 с.

3. Бикова О.В., Марченко О.В. Оцінка ефективності кредитної політики банку. *Молодий вчений*. № 3 (43). 2017. С. 586-589.

4. Біткова Т.В., Верховод Т.С. Оцінка ймовірності дефолту позичальниківкомерційного банку:case study. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразінасерія «Економічна»*. Випуск 100. 2021. С. 6-14.

5. Бугель Ю., Очеретко Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги. *Економічний аналіз.* 2024 рік. Том 34. № 3. С. 257-273.

6. Бурлаєнко Т.І. Особливості управління кредитним портфелем банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 14. 2016. С. 744-748.

7. Веселий І.О. Конкурентоспроможність цифрових банків в банківській системі україни в умовах посиленої діджиталізації: маркетинговий аспект. *Фінанси, банківська справа та страхування*. №(276). 2024. С. 107-115. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Ilya-O.-Veselyi-107-115.pdf

8. Вінченті Е., Кушнір Н.О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* №43. 2022. С. 32-36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/7.pdf

9. Владика Ю.П., Присупко А.О. Інноваційні технології в банкінгу як спосіб підвищення ефективності використання ресурсів банківської установи. *Економіка та суспільство*. №56. 2023.

10. Вовк І.С. Сутність кредитних операцій комерційних банків: обліково-фінансові аспекти. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2203/3/4.pdf

11. Волкова, Н. та Кункель, А. 2018. Тенденції та особливості кредитної діяльності вітчизняних банків на сучасному етапі розвитку економіки. *Економіка і організація управління.* №1(29). 2018. С. 52-63.

12. Вядрова Н. Г., Подорожна А. М., Якуценя Л. А. Сучасні моделі фінансового супермаркету в Україні. С. 56-67. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/935/945/2418

13. Гордей О.Д,, Середа Є.Г. Використання open banking у банківській системі україни: можливості та ризики. *Підприємництво та інновації фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок.* №31. 2024. С. 18-24. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/645/628

14. Данік Н., Торлапов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 95-103.

15. Деркач Ю.Б., Заєць Д.В. Банківське споживче кредитування: тенденції розвитку в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* № 4 (329). 2025. С. 46-54.

16. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Scientific journal "modeling the development of the economic systems ".* С. 156-162.

17. Дубина М., Білий М., Поцелуйко, І. Трансформація кредитної діяльності банківських установ в умовах макрофінансової нестабільності та економічного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 024. №(3 (39). С. 182–200. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-182-200

18. Жураковська Г.Є,, Маматова Л.Ш. Цифрова економіка – економіка XXI століття. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/81.pdf

19. Загальні положення про банківське право України. URL: https://mvbstud.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/d182d0b5d0bcd0b0-1-d0b7d0b0d0b3d0b0d0bbd18cd0bdd196-d0bfd0bed0bbd0bed0b6d0b5d0bdd0bdd18f-d0bfd180d0be-d0b1d0b0d0bdd0bad196d0b2d181d18c.pdf

20. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text

21. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability* . №4. 2024. С. 6-21. URL: https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Innovation%20and%20Sustainability,%20Vol.%204,%20No.%204,%202024-6-21.pdf

22. Катаєва С., Ліжанська Г. Застосування методики визначення основних структурних параметрів кредиту. *Економіка та суспільство*. №(44). 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1799/1734

23. Клименко О.М., Мала С.І. Путінцев А.В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Гроші, фінанси і кредит*. Том 34 (73). № 1, 2023. С. 62-66.

24. Кльоба Г., Банківська інвестиційна діяльність на ринку цінних паперів. *Економічний вісник. Економіка та держава*. № 6/2016. С. 20-24. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/5.pdf

25. Кльоба Л.Г., Добош Н.М., Сорока О.П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка.* URL: https://www.researchgate.net/publication/348031781_IMPLEMENTATION_OF_FINANCIAL_TECHNOLOGIES_-_STRATEGIC_DIRECTION_OF_BANK_DEVELOPMENT

26. Ключка О., Богріновцева Л., Козій Н. (2024). Оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій в діяльність вітчизняних банків під

впливом цифрової трансформації фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № (62). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-33

27. Коваленко В.В. Місце кредитного менеджменту в організації ефективної кредитної діяльності банків. *Науковий журнал*. № 10 (323), 2024. С. 62-69.

28. Ковальова О.М., Іоргачова М.І. Особливості управління кредитним портфелем та кредитними ризиками комерційного банку в умовах необхідності стимулювання інвестиційних процесів в економіці. *Economics: time realities*.. №1(71). 2024. С. 32-39.

29. Козій Н.С., Пацан М.В., Альохіна О.С. Роль блокчейн-технологій у забезпеченні безпеки банківських операцій. *Гроші, фінанси і кредит*. №19. 2025. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-08-03/2025-19-08-03

30. Круглякова В. В., Прокопчук С. В. Оцінка ефективності кредитної політики банку. *Проблеми економіки*. № 4 (62). 2024. С. 245-252.

31. Лобко О.М., Біий М.М. Стратегічні аспекти забезпечення цифрової трансформації системи кредитного менеджменту банку. *Науковий журнал*. № 11 (324), 2024. С 40-48. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/324/pdf/40-48.pdf

32. Макаренко Ю.П., Шевченко А.В. Аналіз управління кредитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ "ОТП банк". *Економічна наука*. № 1. 2021. С. 24-29.

33. Малахова О.Л., Тетюк С.В. Кредитна діяльність банків як базова передумова забезпечення фінансової стійкості банківської системи України. URL: https://scispace.com/pdf/kreditna-diialnist-bankiv-iak-bazova-peredumova-1daret3xfr.pdf

34. Матеріали XXV Міжвузівської студентської наукової конференції "Сучасні тенденції в розвитку банківської системи та фінансових ринків України". Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2020. 336 с.

35. Мельник С. І., Шевченко Н. В., Висоцька І. Б. Банківська система : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний

університет внутрішніх справ, 2023. 184 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6608/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0.pdf

36. Молдавська О. В., Демиденко А. В. Статистична оцінка якості кредитної діяльності банків України. *Фінанси та банківська справа. Проблеми економіки.* № 3, 2013. С. 281-288.

37. Мордань Є. Визначення сутності поняття «банківська система» та її елементів як об'єктів державного регулювання. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. № 2 (7). 2016. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51053/1/Mordan_banking.pdf

38. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Гроші та кредит»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» всіх спеціалізації КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М.М.Дученко, Ю.О.Єрешко, О.А. Шевчук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 108 с.

39. Нагорний П., Смаль В. Вплив структури кредитного портфеля на ефективність кредитної діяльності банку. *Трансформаційна економіка*. № (1 (06). 2024. С. 43-47.

40. Овчелупова О.М. Оцінка кредитоспроможності позичальників комерційного банку: напрямки підвищення якості інформаційноаналітичного забезпечення. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2020. No. 3 (13). С. 106-117.

41. Оклей Т. Сутність та інструментарій оцінювання ефективності кредитної діяльності банку. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3d567c7-fce3-40b9-9e39-c2b43c5d5ffd/content

42. Опальчу Р.М., Невгад Б.П. Формування депозитного портфелю банку з використанням клієнт-орієнтованого підходу. *Економіка і управління бізнесом.* Том 15. №2. 2024. С. 75-90. URL:

https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202024,%20Vol.%2015,%20No.%202-75-90.pdf

43. Петрушко Я. Р. Кредитна діяльність банку та основні етапи її організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20. Частина 2. 2018. С. 166-170.

44. Погореленко Н. П., Недождій В. В. Аналіз та особливості регулювання кредитної діяльності банків у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 28. Частина 2. 2019. С. 69-75.

45. Правові основи банківської системи, грошового обігу і розрахунків. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/finance_law_20/nm/them7.html

46. Рахман М.С.. Зарайська В.С. Аналіз результативності кредитної діяльності банківської системи України. Випуск 5(16) 2019. С. 312-316.

47. Річний звіт за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року. URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/da6/pgo7pnkjwsytwln1tztbmri920vix6n2/OTP_Report_2022_final_02082023.pdf?srsltid=AfmBOooLYu6piiT5r-UzklIcV2zyI9ssxAlLP_VoVj8zXftkTCCgZhoF

48. Річний звіт за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/e8e/n02vkt2hx0wgjlwytser3s3mi1grcvc6/2023.pdf?srsltid=AfmBOooDIQQlU2sgqN0mNTges23V5qhMYs_xY_uXRYItAyAstaCogenf

49. Річний звіт за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року. URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b39/jy0hio426a9v19ld92xsuwv5qwim2rwb/2024.pdf?srsltid=AfmBOoqu822_t1E155ncWTCipp48aZdSJNaO33OyOK2FXdWzVujlzYsG

50. Росола У.В., Щока Н.І., Ярмолюк М.С. Кредитна політика та аналіз сучасного стану кредитного ринку України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. С. 181-188.

51. Русіна Ю.О., Левченко В.П. Сучасні фінансові технології в банківській системі України: трансформація, виклики та перспективи розвитку.

Актуальні проблеми сталого розвитку. Том 2, № 3, 2025. С. 187-194. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/30197/1/%D0%90%D0%9F%D0%A1%D0%A0%2B%D0%A2%D0%BE%D0%BC%2B2%2C%2B%E2%84%96%2B3%2C%2B2025%2B-%2B23%2B%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

52. Самородов Б. В., Головко О. Г., Литовченко А. О., Муха К. Й. Управління кредитною діяльності банку для забезпечення його фінансової стабільності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 4(27). 2018. С. 71–78.

53. Світлична В. Ю. Гроші і кредит : підручник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 191 с.

54. Семенча І.Є., Ковальов Н.Д. Управління банківським кредитуванням малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. № 10. 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5793

55. Сільченко В.В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка і суспільство.* №66. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4656/4598/

56. Солодченко С.В., Беспалов М.О., Матвєєва А.В., Гриценко Г.М. Електронна платформа блокчейн як інструмент зменьшення ризиків при веденні господарської діяльності. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. №2 (48). 2024. С. 45-57. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/download/945/904/924

57. Стадник Ю.А., Васьків О.М., Дордюк О.П. Оптимізація процесу здійснення кредитних операцій. *Молодий вчений*. № 11 (63). 2018. С. 484-487.

58. Сучасні виклики та тенденції розвитку фінансової системи: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (ІваноФранківськ, 23 квітня 2024 року). Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2024. 296 с.

59. ФАТФ. Можливості та виклики нових технологій для ПВК/ФТ. Париж. Франція URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-

gafi/translations/guidance/Ukranian-Opportunities-Challenges-New-Technologies-AML-CFT.pdf

60. Чапайло В.В. Підвищення кібербезпеки банків у контексті цифровізації процесів. *Вісник НТУ «ХПІ» Економічні науки*. №3. 2025. С. 20-24. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/download/338440/326807/785237

61. Чийпеш Н. М. Розвиток цифрових інновацій на кредитному ринку в структурі національної економіки України. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Національний університет «Чернігівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Чернігів, 2024. 251 с. URL: https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/04/dysertacziya_shyipesh.pdf

62. Шатіло О.В. Дефініція поняття «цифрова трансформація» у науковому дискурсі. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (53), 2025. С. 449-454. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1272/1226/

63. Якушева І.Є. Кредитна діяльність банків: сучасний стан та перспективи. URL: https://files.core.ac.uk/download/553651352.pdf

64. Яременчик О. Передумови та етапи становлення цифрової економіки в україні. *Особливості розвитку освіти, науки і бізнесу в середовищі глобальних змін.* С, 79-83. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41692/1/%D0%AF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B8%D0%BA%20%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80..pdf

65. Arifaj A. H., Baruti B. H. The effect of credit risk on the financial performance of commercial banks in Balkan countries. *Corporate & Business Strategy Review.* № 4(3). 2018. P.18–25.

66. OTP BANK had the highest growth of the corporate loan portfolio among foreign-owned banks in 2024. URL: https://eba.com.ua/en/volodymyr-mudryj-otp-bank-mav-najbilshyj-rist-kredytnogo-korporatyvnogo-portfelya-sered-bankiv-z-inozemnym-kapitalom-u-2024-rotsi

67. OTP Bank Plc. Summary of the full-year 2024 results (English translation of the original report submitted to the Budapest Stock Exchange). 2025. URL: https://www.otpgroup.info/static/sw/file/OTP_20244Q_e_final.pdf

68. Tashmatov Shuhrat Hamraevich. Assessment of credit risk of a commercial bank. *International Journal Of Management And Economics Fundamental*. № 3(12). 2023. P. 92–97. URL: https://doi.org/10.37547/ijmef/Volume03Issue12-16

69. Yanenkova I., Nehoda Y., Drobyazko S., Zavhorodnii A., Berezovska, L. Modeling of bank credit risk management using the cost risk model. *Journal of Risk and Financial Management.* Vol. 14, Iss. 5. 2021. pp. 1-15.

70. Zharikova O. B., Pashchenko O.V., Smalyuh M.S. Ensuring effective management of the credit portfolio of a commercial bank in the conditions the modern crisis. *Economics and business management.* Vol. 14. №2. 2023. URL: https://economicscience.com.ua/uk/article/download/zabezpechennya-efektivnogo-upravlinnya-kreditnim-portfelem-komertsiynogo-banku-v-umovakh-suchasnoyi-krizi

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 4
до Положення про порядок подання відомостей про структуру власності банку

Схематичне зображення структури власності АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» станом на 01.01.2025 року



Голова Правління АТ «ОТП БАНК» Володимир МУДРИЙ

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Шматко Олексій Олександрович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти alexeishmatko@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Забезпечення ефективності кредитної діяльності АТ «ОТП банк» на засадах інноваційної трансформації» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений);

– 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 моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____ _____ О.О. Шматко
(дата) (підпис) (ініціали, прізвище)