

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

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., професор

Рамський А.Ю.

(підпис)

«01» 12 2025 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління банківською установою в умовах  
цифрової трансформації фінансового ринку»

## ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

072.00.01 «Фінанси і кредит»

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий  
ринок  
Кваліфікація: Магістр фінансів, банківської справи, страхування та  
фондового ринку

Виконала

Студентка групи ФіКм-1-24-1.4д

Шавурська Любов Вікторівна

Науковий керівник

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

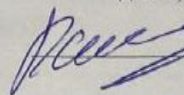
Житар Максим Олександрович

КИЇВ – 2025

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри фінансів  
д.е.н., професор

 Рамський А.Ю.

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

студентці групи ФіКМ-1-24-1.4д  
(шифр групи)

Шавурській Любові Вікторівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Тема роботи** «Стратегічне управління банківською установою в умовах цифрової трансформації фінансового ринку»

*1. Вихідні дані:*

1.1. Статут банку

1.2. Форма № 1 «Баланс» за 2022-2024 роки

1.3. Форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки» за 2022-2024 роки

1.4. Нормативні документи діяльності банку

2. *Основні завдання:* дослідити ключові теоретичні аспекти стратегічного управління банківською установою, здійснити аналіз стратегічного управління банківською установою в умовах цифрової трансформації на прикладі АТ «ПУМБ», оцінити ризики впровадження цифрових технологій в стратегію банку та розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління банком в умовах цифрової трансформації фінансового ринку.

3. *Пояснювальна записка:* кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

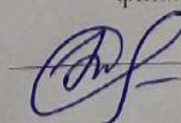
4. *Графічні матеріали:* у роботі 15 рисунків і 13 таблиць.

5. *Додатки:* кваліфікаційна робота налічує 3 додатки.

6. *Строк подання роботи на кафедру* « 01 » 12 2025 р.

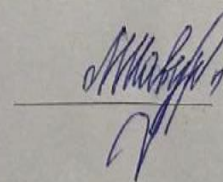
**Науковий керівник**

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

 Житар М.О.

**Завдання прийняв до виконання**

« 24 » 10 2024 р.



**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН  
ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
студентки групи ФіКм-1-24-1.4д

Шавурської Любові Вікторівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Тема роботи** «Стратегічне управління банківською установою в умовах цифрової трансформації  
фінансового ринку»

| № зп | Види роботи, завдань, заходів                                                                                | Термін виконання | Відмітка про виконання |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|
| 1    | Постановка задачі. Предмет, мета, завдання                                                                   | 21.10.2024 р.    | Виконано               |
| 2    | Робота з джерелами за темою роботи                                                                           | 22.10.2024 р.    | Виконано               |
| 3    | Визначення змісту кваліфікаційної роботи                                                                     | 23.10.2024 р.    | Виконано               |
| 4    | Теоретико-методологічний розділ:                                                                             |                  | Виконано               |
|      | - теоретичні аспекти досліджуваного питання                                                                  | 16.11.2024 р.    | Виконано               |
|      | - літературний огляд та аналіз історичного досвіду                                                           | 13.01.2025 р.    | Виконано               |
|      | - методичні підходи до вивчення проблеми                                                                     | 30.01.2025 р.    | Виконано               |
| 5    | Дослідницько-аналітичний розділ:                                                                             |                  |                        |
|      | - опис основних параметрів та характеристик предмета дослідження                                             | 10.02.2025 р.    | Виконано               |
|      | - ґрунтовний аналіз предмета дослідження                                                                     | 24.02.2025 р.    | Виконано               |
|      | - механізми, методики, моделі й рекомендації для вдосконалення проблеми                                      | 03.03.2025 р.    | Виконано               |
| 6    | Проектно-рекомендаційний розділ:                                                                             |                  |                        |
|      | - аналіз результатів дослідження та механізм (або методичне забезпечення) рішення проблеми дослідження       | 14.04.2025 р.    | Виконано               |
|      | - визначення напрямків удосконалення або розвитку сфери фінансово-кредитних відносин, що є предметом аналізу | 27.04.2025 р.    | Виконано               |
|      | - конкретні науково обґрунтовані пропозиції щодо поліпшення предмета дослідження                             | 09.07.2025 р.    | Виконано               |
| 7    | Висновки                                                                                                     | 23.07.2025 р.    | Виконано               |
| 8    | Оформлення кваліфікаційної роботи                                                                            | 15.09.2025 р.    | Виконано               |
| 9    | Подання роботи на відзив                                                                                     | 01.12.2025 р.    | Виконано               |
| 10   | Рецензування                                                                                                 | 08.12.2025 р.    | Виконано               |
| 11   | Підготовка до захисту                                                                                        | 04.12.2025 р.    | Виконано               |
| 12   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                | 16.12.2025 р.    | Виконано               |

«Затверджую»  
Науковий керівник

« 21 » 10 2024 р.

Індивідуальний план склав

(підпис студента)

« 21 » 10 2024 р.

## **Анотація**

Кваліфікаційна магістерська робота: 94 с., 15 рис., 13 табл., 64 використаних літературних джерел.

Актуальність теми. В сучасних умовах цифрової трансформації фінансового ринку, виникає необхідність у зміні підходів щодо стратегічного управління банком. Застосування цифрових технологій у банківських процесах повинно забезпечити сталий розвиток та ефективне функціонування бізнес-діяльності банку.

Об'єктом дослідження виступає стратегічне управління банківською установою.

Предметом дослідження є застосування та використання цифрових технологій у стратегічному управлінні банком.

Метою роботи є здійснення аналізу стратегічного управління сучасних банків, дослідження та розробка рекомендацій щодо стратегічного управління банківською установою в умовах цифрової трансформації фінансового ринку.

Для досягнення поставленої мети мають бути виконані наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління банківською установою.
2. Виявити вплив цифрової трансформації на зміну стратегічних орієнтирів банку.
3. Провести аналіз ефективності розробки стратегії управління банком через призму фінансових показників на прикладі АТ «ПУМБ».
4. Виявити основні ризики, що можуть виникнути у процесі розробки стратегії управління банком з використанням цифрових технологій.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління банківською установою.

У роботі розглянуто ключові фактори, що впливають на стратегічне управління банком, досліджено основні цифрові інструменти та технології, які

банки застосовують у своїх бізнес-процесах, проведено аналіз ризиків та розроблено рекомендації щодо покращення стратегічного управління банком.

Результати даної роботи можуть бути використані для розробки ефективної стратегії управління банківською установою в умовах сучасних глобалізаційних процесів.

Ключові слова: банківські установи, стратегічне управління, стратегія, цифровізація, цифрові технології, глобалізація, інновації, стратегічні орієнтири, фінансова стійкість, рентабельність, фінансова надійність, нематеріальні активи, ризик, штучний інтелект, машинне навчання, стратегічні погляди.

## ANNOTATION

Qualification master's thesis: 94 p., 15 figures, 13 tables, 64 used literary sources.

Relevance: In the current conditions of digital transformation of the financial market, there is a need to change approaches to strategic management of the bank. The use of digital technologies in banking processes should ensure sustainable development and effective functioning of the bank's business activities.

Object of study: The strategic management of a banking institution.

Subject of study: The application and use of digital technologies in the strategic management of a bank.

Purpose of the study: Carrying out an analysis of the strategic management of modern banks, research and development of recommendations for the strategic management of a banking institution in the context of digital transformation of the financial market.

Tasks:

1. To investigate the theoretical aspects of strategic management of a banking institution.

2. To identify the impact of digital transformation on changing the strategic guidelines of the bank.

3. To analyze the effectiveness of developing a bank management strategy through the prism of financial indicators using the example of JSC FUIB.

4. To identify the main risks that may arise in the process of developing a bank management strategy using digital technologies.

5. To develop recommendations for improving the strategic management of a banking institution.

The work examines key factors influencing the strategic management of a bank, examines the main digital tools and technologies that banks use in their business processes, conducts a risk analysis, and develops recommendations for improving the strategic management of a bank.

The results of this work can be used to develop an effective strategy for managing a banking institution in the context of modern globalization processes.

Keywords: banking institutions, strategic management, strategy, digitalization, digital technologies, globalization, innovation, strategic guidelines, financial stability, profitability, financial reliability, intangible assets, risk, artificial intelligence, machine learning, strategic views.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                            | <b>8</b>  |
| <b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br/>БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ .....</b>                                                  | <b>11</b> |
| 1.1. Сутність і значення стратегічного управління у діяльності<br>банківських установ.....                                                   | 11        |
| 1.2. Концепції, моделі та основні інструменти стратегічного управління в<br>банківському секторі.....                                        | 20        |
| 1.3. Вплив цифрової трансформації на зміну стратегічних орієнтирів<br>банку.....                                                             | 28        |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                   | 33        |
| <b>Розділ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br/>БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ<br/>ТРАНСФОРМАЦІЇ.....</b>                          | <b>36</b> |
| 2.1. Загальна характеристика стратегічного управління банківською<br>установою на прикладі банку ПУМБ .....                                  | 36        |
| 2.2. Аналіз фінансових показників банку ПУМБ.....                                                                                            | 44        |
| 2.3. Оцінка впливу цифрових технологій на ефективність управління<br>банком .....                                                            | 56        |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                   | 61        |
| <b>Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br/>БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ<br/>ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ.....</b> | <b>63</b> |
| 3.1. Оцінка ризиків застосування цифрових технологій в розробці<br>стратегії банку .....                                                     | 63        |
| 3.2. Стратегічне використання штучного інтелекту та машинного<br>навчання у банківських процесах .....                                       | 71        |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                   | 80        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                         | <b>82</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                       | <b>85</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                          | <b>92</b> |

## **ВСТУП**

**Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи.** В сучасному світі цифрові технології відіграють важливу роль у кожній галузі та сфері життя. В умовах глобалізації банківські установи, як одні з основних учасників фінансового ринку, зазнають особливих змін та трансформацій. Зважаючи на зростання конкуренції з боку фінансових технологічних компаній та небанківських фінансових установ, банки повинні переглядати власну стратегію управління та приділяти у ній значну увагу застосуванню цифрових технологій. Саме створення ефективної та якісної стратегії управління банком сприяє досягненню максимальної прибутковості установи, а також зростанню економіки країни в цілому.

В умовах цифрової трансформації фінансового ринку банки з метою збереження їх конкурентних позицій повинні вдосконалювати систему стратегічного управління. Стратегічне управління банківською установою повинне бути спрямоване на інноваційний розвиток продуктів та сервісів, автоматизацію усіх бізнес-процесів, адаптивність до глобальних змін та реагування на них. Ефективність та досягнення планових показників залежать саме від вибору та розробки стратегії управління. Оптимальною вважається та стратегія, яка поєднує в собі класичні методи та інструменти управління разом із цифровими.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи** є дослідження та вивчення основних теоретичних засад стратегічного управління банківською установою в умовах цифрової трансформації фінансового ринку, розробка шляхів вдосконалення стратегії управління банку та оцінка ризиків, які можуть виникнути в процесі її реалізації. Також важливо провести загальний аналіз діяльності банківської установи та виявити, як застосування цифрових технологій впливає на розвиток та зростання прибутковості банку в умовах нестабільного фінансово-економічного та політичного стану країни.

Для досягнення мети кваліфікаційної магістерської роботи мають бути виконанні наступні **завдання**:

1. дослідити сутність і роль стратегічного управління у банківських установах;
2. виділити основні інструменти та моделі стратегічного управління банківського сектору;
3. визначити вплив цифрової трансформації на зміну стратегічних орієнтирів банку;
4. провести загальний аналіз діяльності банку на прикладі банку ПУМБ;
5. зробити аналіз стратегічного управління банку ПУМБ;
6. оцінити вплив цифрових технологій на управління банківською установою;
7. здійснити оцінку ризиків застосування цифрових технологій в розробці стратегії банку;
8. визначити стратегічну роль штучного інтелекту та машинного навчання у банківських процесах;
9. розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії цифрової трансформації банківської установи.

**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної магістерської роботи виступає Перший Український Міжнародний Банк ( ПУМБ).

**Предметом дослідження** є реалізація та розробка стратегії управління банківською установою під впливом цифрової трансформації.

Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано методи SWOT-аналізу, метод експертних оцінок, дедукція та синтез.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі роботи досліджено та описано теоретичні аспекти стратегічного управління банківською установою, визначено основні концепції та інструменти стратегічного управління банку, виявлено вплив цифрових технологій на зміну стратегічних орієнтирів та бачень банківської установи.

У другому розділі проведено аналіз діяльності банку на прикладі банку ПУМБ. Зроблено загальну характеристику стратегічного управління даної установи, виявлено основні стратегічні цілі банку та досліджено їх ефективність. Також проведено аналіз фінансової стійкості та рентабельності банку, що в свою чергу підтверджує взаємозв'язок між фінансовими результатами банку та ефективністю стратегічного управління в умовах цифровізаційних процесів.

У третьому розділі було виявлено основні ризики з якими стикається банк під час впровадження цифрових технологій у свої бізнес-процеси, досліджено основні переваги застосування штучного інтелекту та виявлено вплив даного інструменту цифровізації на розробку стратегії управління банком. Також надані основні рекомендації щодо вдосконалення стратегії цифрової трансформації банківської установи.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ**

### **1.1. Сутність і значення стратегічного управління у діяльності банківських установ**

В умовах нестабільного економічного середовища, динамічності розвитку сучасних технологій, зростанні конкуренції між суб'єктами господарської діяльності виникає жорстка необхідність у якісному управлінні організацією. Стратегічне управління сприяє забезпеченню стабільного та ефективного функціонування будь-якої установи, в тому числі банків.

Банки є одними з основних учасників фінансового ринку, діяльність яких впливає загалом на національну економіку країни. В умовах зростання та підвищення конкуренції між банками та послугами, що вони пропонують клієнтам, виникає необхідність у якісному підході щодо управління та застосування стратегічного менеджменту. Саме поняття «стратегічне управління» виступає основою та ядром досягнення ключових завдань та цілей банку – максимальний прибуток за мінімальних ризиків.

В історичному аспекті, дослідження та практичне застосування стратегічного управління розпочалось на межі 60-70-х років XX століття. Поняття стратегічне управління було уведено для того, щоб порівняти поточне управління на рівні виробництва організації та управління, що здійснюється на вищому рівні з метою передбачення майбутнього. Перехід від оперативного управління до стратегічного управління був зумовлений змінами щодо ведення бізнесу. Так, основою для впровадження стратегічного управління стала необхідність швидкого реагування керівництва на мінливість факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища[1,2].

В науковій практиці не існує одного конкретного визначення щодо поняття «стратегічне управління». Безліч вітчизняних та зарубіжних науковців, виходячи зі своїх досліджень, трактують дане поняття по-різному.

Так, Томпсон А. А. дає визначення, що стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

Український науковець Мартиненко М. М. розглядає стратегічне управління, як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації [1].

Стратегічне управління - це процес розробки стратегії, яка в свою чергу спрямована на забезпечення сталого розвитку, розширення бізнес-діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління можна розглядати з двох позицій, а саме:

- як процес розробки стратегії та управління організацією для успішної її реалізації;

- як вид управління організацією, що базується на людському потенціалі, здійснює своєчасне реагування на зміни, орієнтує діяльність на сучасні запити ринку, дозволяє отримати конкурентні переваги та в цілому допомагає організації працювати та досягати поставлених довгострокових цілей[3].

Стратегічне управління відіграє важливу роль у функціонуванні та діяльності банківський установ. Так, в умовах фінансово-економічної нестабільності виникає необхідність у розробці такої стратегії управління, яка б забезпечила ефективну діяльність банку. Банки повинні бути готовими реагувати на зміни, що можуть бути викликаними непередбачуваними зовнішніми умовами.

Стратегічне управління дозволяє банкам передбачити можливі проблеми, спрогнозувати ризики та розробити план дій на випадок кризових ситуацій. Саме стратегічне управління є ключовим елементом системи менеджменту банку та визначає напрямки та орієнтири розвитку банківської установи, пріоритети та шляхи досягнення запланованих цілей.

Стратегічне управління банківською установою має свої певні особливості порівняно із менеджментом підприємств та інших нефінансових організацій. До основних характеристик стратегічного управління банком можна віднести:

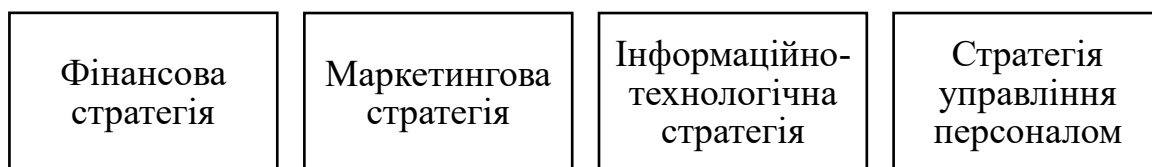
- реалізується топ-менеджментом банку попередньо з узгодженням стратегічних цілей акціонерів;
- людський потенціал розглядає як головний елемент та систему розвитку банку;
- створює та спрямовує реалізацію банківських послуг, які відповідають потребам клієнтів;
- швидко реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, приймає рішення, які забезпечують конкурентоспроможність;
- розробляє цілі та завдання, які забезпечують стабілізацію функціонування банківської установи у довгостроковій перспективі;
- є безперервним та послідовним процесом розробки та реалізації стратегії банку;
- визначає перспективні напрями розвитку банку відповідно до поставлених стратегічних цілей [4] .

Варто також виділити суб'єктів та об'єкт дослідження стратегічного управління банку.

Суб'єктами безпосередньо виступає керівний склад банку, а саме колегіальні органи, ради правління, посадові особи, які розробляють, узгоджують та контролюють виконання рішень та завдань банку, інвесторів та акціонерів, які мають на меті отримання прибутку від діяльності банку. Також варто віднести персонал, який забезпечує виконання завдань та досягнення планових показників затверджених та узгоджених топ-менеджментом [5].

Об'єктом управління виступає власне сам комерційний банк та кон'юнктура ринку в умовах впливу мінливого нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища [5].

Стратегічне управління банківською установою охоплює цілий комплекс заходів, які спрямовуються на підвищення ефективності, зміцнення та зростання фінансової стійкості, забезпечення конкурентних переваг банку. Воно реалізується за різними напрямками кожен з яких передбачає розробку певних стратегій (рис.1.1).



**Рис.1.1** Види стратегій банківської установи [6]

Фінансова стратегія має на меті досягнення поставлених економічних цілей, зростання показників ліквідності, рентабельності, ділової активності, рівня капіталізації.

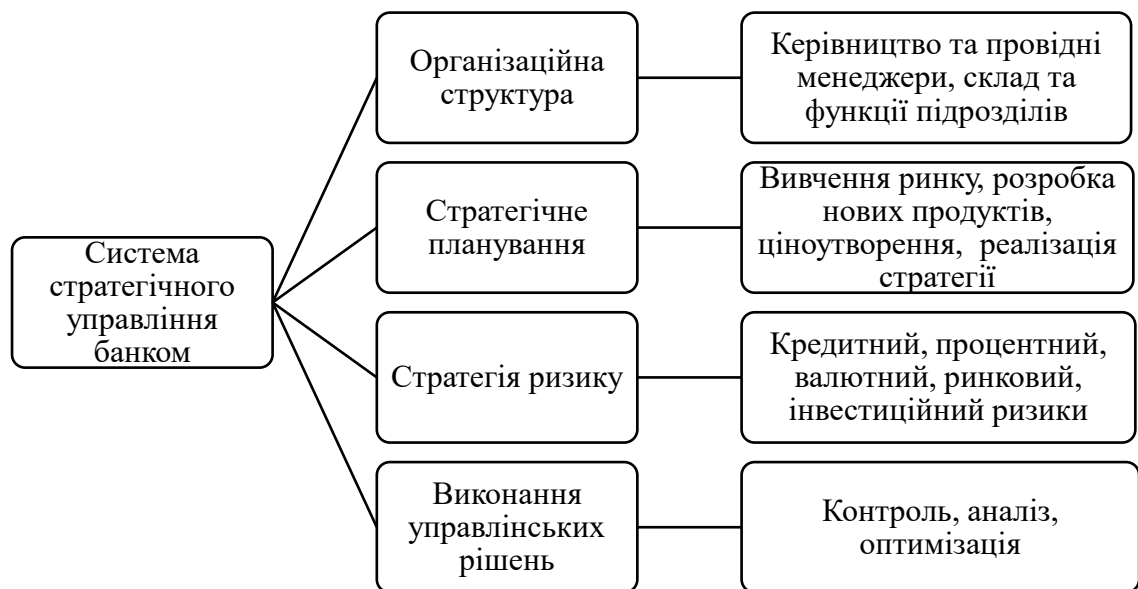
Маркетингова стратегія спрямована на розширення клієнтської бази, створення сучасних та інноваційних продуктів та послуг, розроблення шляхів їх реалізації. Вона є основою формування позитивного іміджу, підвищення лояльності клієнтів до банківської установи. Маркетингова стратегія базується на постійному аналізі ринку банківських продуктів, дій конкурентів, поведінки та потребах споживачів, тенденцій розвитку у фінансовій сфері.

Інформаційно-технологічна стратегія спрямована на ефективне застосування та використання новітніх інформаційних технологій у діяльності банку для того, щоб забезпечити втримання передових позицій на ринку, підвищення та покращення процесів у операційній діяльності банку, а також задоволенні якістю та простотою обслуговування банківською установою. Метою даної стратегії є забезпечення гнучкістю та надійністю банківських послуг, які б відповідали напрямку та рівню цифрової економіки країни. Інформаційно-технологічна стратегія визначає, як банк буде впроваджувати у свою діяльність ІТ-технології.

Стратегія управління персоналом є напрямком стратегічного управління, що має на меті формування кадрового потенціалу банківської

установи. Колектив та працівники банківської установи повинні забезпечити розвиток банківської установи, якісне обслуговування клієнтів та впровадження інновацій у діяльність банку.

Варто зазначити, що ефективність менеджменту банку залежить від якісно побудованої системи стратегічного управління (рис.1.2).



**Рис. 1.2** Складові елементи системи стратегічного управління банку[6]

Базовою складовою стратегічного управління є саме організаційна структура. Вона визначає як саме побудоване управління банком, як розподіляються повноваження та функції між підрозділами банку, як ведеться комунікація між ними.

Стратегічне планування – це процес визначення цілей банку та їх реалізації у довгостроковій перспективі. Воно є ядром, ключовим елементом стратегічного управління банком. Завданнями стратегічного планування є:

- визначення місії, візії, бачення стратегічних пріоритетів банку;
- проведення аналізу ринкових тенденцій, дослідження діяльності банків-конкурентів, ресурсів банку, розробка нових продуктів;
- формування функціональних стратегій та розробка загальної корпоративної стратегії;

- розроблення показників ефективності, стратегічних планів та програм.

Стратегічне планування дозволяє банківській установі визначити основні напрями інвестування, передбачити зміни, раціонально підійти до розподілу ресурсів банку, спрямувати діяльність усіх підрозділів на досягнення поставлених цілей та завдань.

Стратегія ризику, як елемент системи стратегічного управління, передбачає розробку дій та заходів, що спрямовані на виявлення, оцінку, контроль та мінімізацію ризиків з якими може стикнутись банк. Основними завданнями стратегії ризику є:

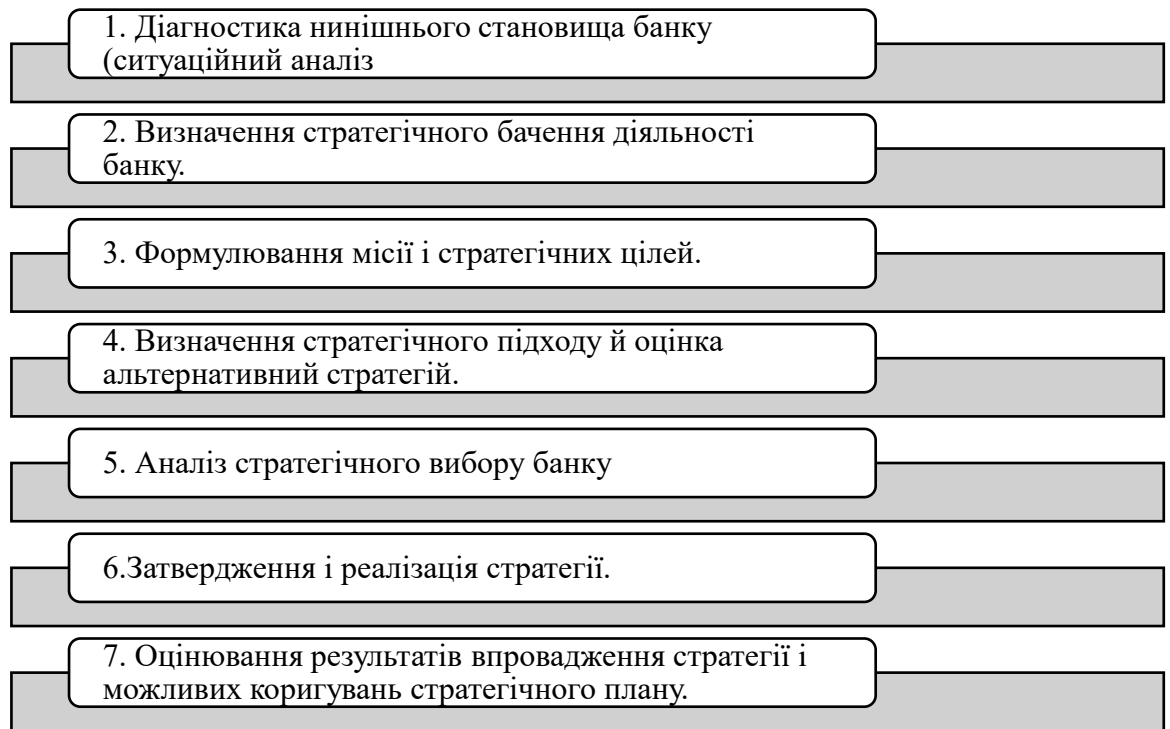
- виявлення всіх видів ризику, а саме: кредитного, процентного, валютного, операційного, ринкового, репутаційного тощо;
- визначення рівня прийняттого ризику;
- розробка заходів і методик управління ризиками;
- формування резервів під можливі втрати;
- постійний моніторинг та звітність перед керівництвом.

Виконання управлінських рішень у системі стратегічного управління відображає фактичну та практичну реалізацію розроблених та узгоджених цілей та стратегій, що забезпечує перехід від плану до конкретних результатів.

Структура стратегічного менеджменту може бути представлена певними організаційними етапами, виконання послідовності яких сприяє забезпеченню ефективного управління комерційним банком (рис.1.3).

Ситуаційний стратегічний аналіз – це перший етап процесу стратегічного управління на якому потрібно виявити та зрозуміти поточний стан діяльності банку, умови його функціонування, можливості та ключові ризики впливу зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони банківської установи. На даному етапі головними завданнями є якісна оцінка зовнішнього мікро- та макросередовища та внутрішнього середовища у розрізі таких елементів, як ресурси банку, управлінські процеси, корпоративна культура, фінансовий стан та інноваційні процеси банківської установи. Також варто визначити стратегічні проблеми та виявити ключові фактори успіху, на

чому потрібно зосередити ресурси банку та які можливості можна використати для розвитку банківської установи.



**Рис.1.3** Організаційні етапи процесу стратегічного управління банківською установою [7]

На етапі визначення стратегічного бачення конкретизуються базові цінності діяльності банківської установи, визначається як побудовані відносини банку з усіма пов'язаними з його діяльністю осіб, виявляється співвідношення стратегічних цілей і перспективних напрямків розвитку банку.

На третьому етапі формулювання місії і стратегічних цілей керівництво визначає, яке місце банк прагне зайняти на ринку, які принципи та цінності лежать в основі його діяльності, яких довгострокових цілей хоче досягнути банк. Основною метою місії банку є визначення пріоритетів стратегічного плану банківської установи.

На наступному етапі процесу стратегічного управління кожен комерційний банк обирає стратегію, яка б відповідала унікальним особливостям та цілям банківської установи. Крім того, на даному етапі

формується кілька альтернативних стратегій, які можуть бути використанні під час управління банком.

На етапі аналізу стратегічного вибору банку проводиться строге та якісне оцінювання обраних альтернативних стратегій. Потрібно визначити одну з альтернативних стратегій, яка найбільш буде відповідати стратегічному баченню та місії банку та яка незважаючи на всі можливі несприятливі умови та ризики дозволить забезпечити найвищий рівень дохідності банку.

На етапі затвердження та реалізації стратегії розробляються та ставляться конкретні завдання перед виконавцями, тобто перед усіма підрозділами банку. Саме конкретний план дій переводить обрані стратегії у практичне русло, дозволяє втілити у життя місію та бачення, створює реальні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

На останньому етапі стратегічного контролю і коригуванню стратегічних планів відбувається аналіз та оцінка фактично виконаних завдань та цілей з прогнозованими та очікуваними результатами. За умови виявлення відхилень від стратегічного курсу потрібно переглянути стратегію або ж внести у неї корективи.

Фундаментом для розробки та реалізації стратегії банківської установи є основні принципи стратегічного управління. Вони слугують базою та є критично важливими для досягнення намірів та поставлених цілей(табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Принципи стратегічного управління банку**

| Принцип                | Зміст                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гнучкість              | Під час реалізації стратегії, керівництво повинно бути готове до коригування та шляхів досягнення цілей, у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища банку |
| Довгостроковість       | Прогнозує та забезпечує сталий розвиток банку у довгостроковій перспективі                                                                                                 |
| Економічна доцільність | Рівень отриманого доходу повинен переважати та покривати рівень витрат на розробку та реалізацію стратегії управління                                                      |

|                               |                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Задоволення потреб споживачів | Застосування клієнтоорієнтовного підходу в управлінні банківською установою для підтримки та розширення клієнтської бази                      |
| Інформаційне забезпечення     | Система збору та аналізу інформації має бути створена так, щоб можна було швидко та оперативно реагувати на виклики, що постають перед банком |
| Комплексність                 | Стратегічне управління повинне здійснюватись комплексно на рівні всіх підрозділів банку                                                       |
| Контрольованість              | Під час реалізації стратегії повинен бути контроль на кожному етапі управління                                                                |
| Мінімізація ризиків           | Впровадження системи оцінки та управління ризиками, щоб забезпечити оптимальне співвідношення між прибутковістю і ризикованістю               |
| Пріоритетність                | Досягнення довгострокових цілей повинно переважати над поточними і середньостроковими інтересами банку                                        |
| Регламентованість             | Процес стратегічного управління має бути чітко визначеним та регламентованим                                                                  |
| Спеціалізація                 | У кожному підрозділі банку має бути чітко визначені обов'язки за виконання яких вони несуть відповідальність                                  |
| Цілеспрямованість             | Реалізація затвердженої стратегії повинна відбуватись через оперативні та тактичні рішення                                                    |

*Джерело: створено автором на основі [8]*

Для успішної реалізації стратегічного управління банківській установі потрібно дотримуватись послідовності етапів розробки та впровадження стратегії з умовою дотримання вищезазначених принципів.

В сучасному банківському менеджменті стратегічне управління посідає важливе місце та відіграє ключову роль у визначенні довгострокових напрямів розвитку банку, формуванню його конкурентних переваг. Завдяки стратегічному управлінню банківські установи можуть якісно аналізувати вплив несприятливих факторів, виявляти свої сильні та слабкі сторони, ухвалювати обґрунтовані рішення та спрямовувати діяльність на досягнення поставлених цілей.

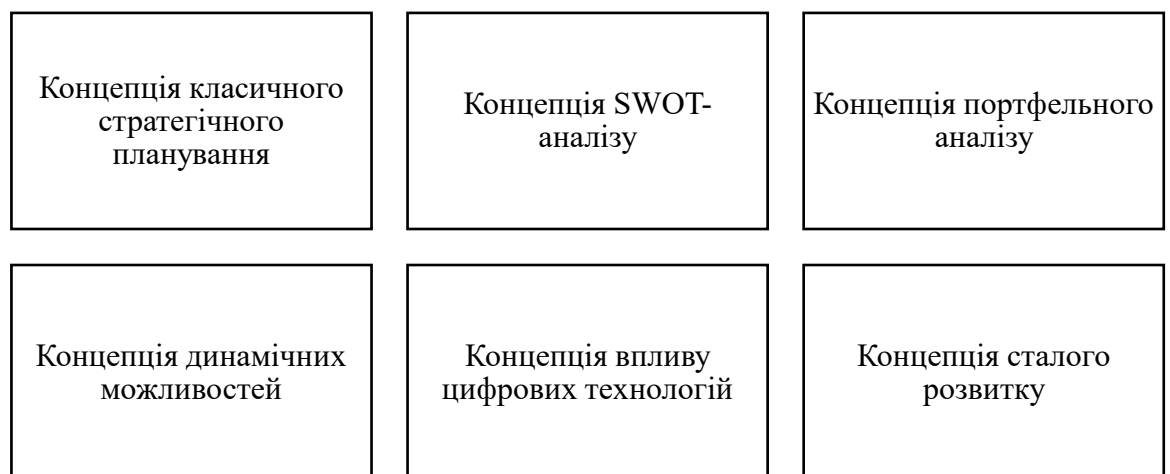
Однією з основних відмінностей та переваг стратегічного управління, порівняно з оперативним управлінням, є те, що стратегічне управління націлене на забезпечення адаптивності банківських установ до політичної, економічної та технологічної кон'юнктури ринку. У період фінансово-економічної нестабільності країни, воєнних дій стратегічне управління

допомагає банку зберегти свою фінансову стійкість, втримати конкурентні переваги, розробляти нові форми обслуговування та підтримувати клієнтів.

Варто зауважити, що стратегічне управління відіграє головну роль у забезпеченні інноваційного розвитку банку. Воно стимулює впровадження у діяльність цифрових технологій, фінтех-рішень і підвищення якості сервісу. Стратегічне управління сприяє розвитку людського капіталу, формуванню корпоративної культури, яка орієнтована на результат та підвищення ефективності управлінських рішень.

## **1.2. Концепції, моделі та основні інструменти стратегічного управління в банківському секторі**

Різні підходи до формування поняття банківської стратегії обумовили появу низки концепцій стратегічного управління. Кожна з цих концепцій має свої сильні та слабкі сторони, пропонують нові підходи до управління банківською установою (рис.1.4).



**Рис. 1.4** Концепції стратегічного управління в банківському секторі[9,10]

Концепція класичного стратегічного планування є однією з найстаріших та найпоширеніших концепцій стратегічного менеджменту. Вона побудована на тому, що відповідальність за досягнення поставлених стратегічних цілей

лежить на керівництві банку. Саме воно повинне заздалегідь проаналізувати середовище, розробити план дій та визначити чіткі завдання для забезпечення успішної діяльності банківської установи.

Умовно до класичних концепцій стратегічного управління можна віднести концепцію побудовану на SWOT-аналізі. Завдяки даній концепції можна визначити сильні та слабкі сторони банківської установи, виявити можливі ризик та загрози впливу зовнішнього середовища, зрозуміти в якому напрямку варто розвиватись банку.

Концепція портфельного аналізу допомагає якісно оцінити склад банку в розрізі активів, пасивів, зобов'язань. Дана концепція передбачає оптимізацію портфеля кредитів, депозитів, інвестицій з метою забезпечення належного рівня доходу банку.

Концепція динамічних можливостей полягає в тому, що банківські установи повинні фокусуватись на розробці нових напрямків розвитку. Вони повинні мати здатність швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища з метою збереження конкурентних позицій.

До сучасних концепцій стратегічного управління в банківському секторі належить концепція впливу цифрових технологій. Ідея даної концепції полягає в тому, що в умовах трансформацій та розвитку фінансових технологій, банківські установи повинні впроваджувати в свою діяльність нові підходи та методи щодо управління. Так, банки впроваджують інноваційні продукти, автоматизовують внутрішньобанківські процеси, застосовують штучний інтелект та блокчейн-технології з метою досягнення передових позицій на фінансовому ринку країни.

Концепція сталого розвитку (ESG-стратегія) є важливою складовою стратегічного управління у банківському секторі, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти. В умовах глобалізаційних процесів стратегія банку повинна відповідати сучасним підходам та стандартам. Застосування ESG-факторів у банківській діяльності забезпечує покращення репутації, створенню іміджу банку як соціально-відповідальної установи.

Дана концепція сприяє новим можливостям, залученням інвесторів та задоволенню потреб споживачів.

Варто зазначити, що жодна з вищеперелічених концепцій не є універсальною. Оптимальний вибір стратегії банку залежить від напрямків та умов діяльності банку, його позицій та розмірів частки на фінансовому ринку, регуляторного середовища та загалом очікуваних та поставлених цілей розвитку. Зважаючи на це, часто банківські установи використовують комбінацію кількох концепцій та створюють свою модель стратегічного менеджменту, яка орієнтована на задоволення потреб клієнтів та на підвищення результативності банком.

Як вже зазначалось, банківські установи для того, щоб ефективно вести свою діяльність, мають швидко реагувати на виклики, що зумовлені змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Необхідною умовою забезпечення довгострокового розвитку банку є впровадження сучасних інструментів стратегічного управління.

Інструменти стратегічного управління банку – це сукупність підходів, моделей та методів, що дозволяють керівництву банку формувати ефективні напрями діяльності, визначати мету, завдання та стратегічні цілі, аналізувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, оцінювати результати та успішність досягнення поставлених цілей. Їх використання в процесі управління банківською установою сприяє зниженню ризиків, оптимізації бізнес-процесів, підвищенню адаптивності та гнучкості банку, а головне – забезпеченню сталого фінансового зростання [11].

Застосування інструментів стратегічного управління має ряд специфічних та унікальних характеристик, які зумовлені потребою банківського бізнесу та особливістю фінансового ринку. До таких характеристик належать:

- Комплексність і системність: інструменти стратегічного управління охоплюють всі види діяльності банку, а саме фінансову, інвестиційну, маркетингову, операційну, кредитну діяльність банку тощо. Вони формують

загальну систему, яка забезпечує прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень. Комплексний підхід забезпечує контроль за реалізацією поставлених цілей банком.

- Орієнтація на довгострокову перспективу: стратегічні інструменти забезпечують стабільність банку, підвищення ринкової вартості та іміджу банку в довгостроковій перспективі.

- Аналітичний характер: більшість інструментів стратегічного управління ґрунтуються на детальному аналізі внутрішнього потенціалу банку та зовнішнього середовища.

- Гнучкість та адаптивність: стратегічні інструменти банку повинні бути адаптивними, оскільки фінансовий ринок характеризується високою мінливістю. Мається на увазі, що застосування інструментів стратегічного управління сприяє швидкій зміні або корекції стратегії банку в разі виникнення несприятливих зовнішніх умов впливу.

- Орієнтація на управління ризиками: майже всі стратегічні інструменти управління мають ризик-орієнтований підхід. Вони допомагають виявити потенційні загрози та дозволяють вжити превентивні заходи з мінімізації ризиків.

- Використання кількісних і якісних показників: інструменти стратегічного управління поєднують кількісні показники такі як рентабельність, ліквідність, прибутковість, достатність капіталу та якісні показники такі як рівень клієнтської довіри, ефективність управління, імідж, корпоративна культура тощо.

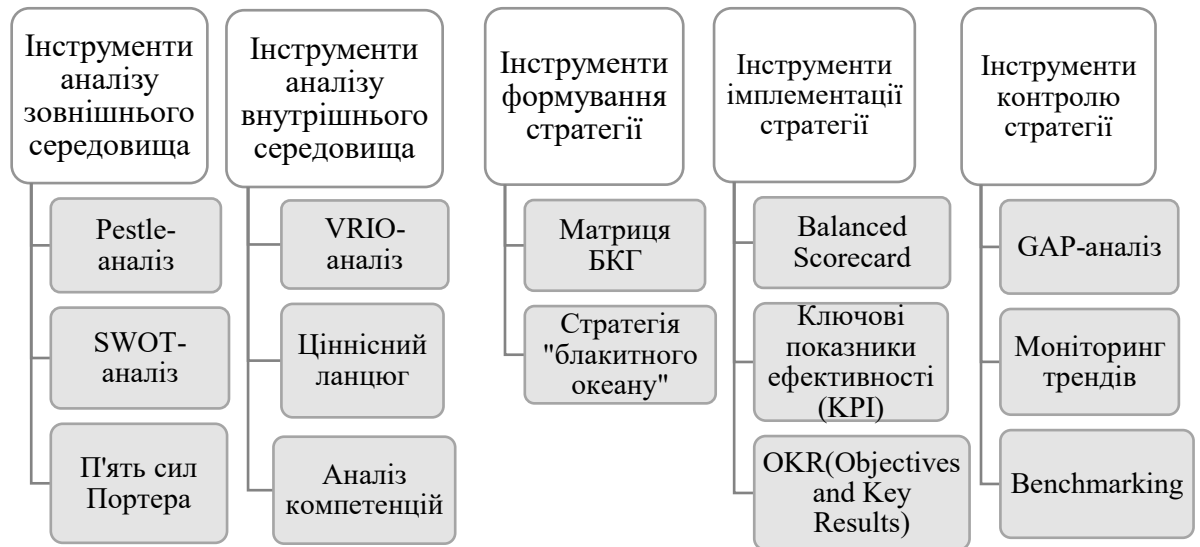
- Орієнтація на інноваційність та цифровізацію: сучасні банки застосовують у своїй діяльності цифрові технології та ІТ-інструменти, що підвищують точність аналізу та швидкість прийняття стратегічних рішень.

Метою застосування інструментів стратегічного управління банку є:

- вибір перспективних напрямків зростання;
- формування стратегічного бачення розвитку банку;
- зростання конкурентних переваг;

- виявлення внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей;
- сприяння ефективному розподілу банківських ресурсів.

В науковій практиці виділяють певну класифікацію інструментів стратегічного управління банківською установою (рис.1.5).



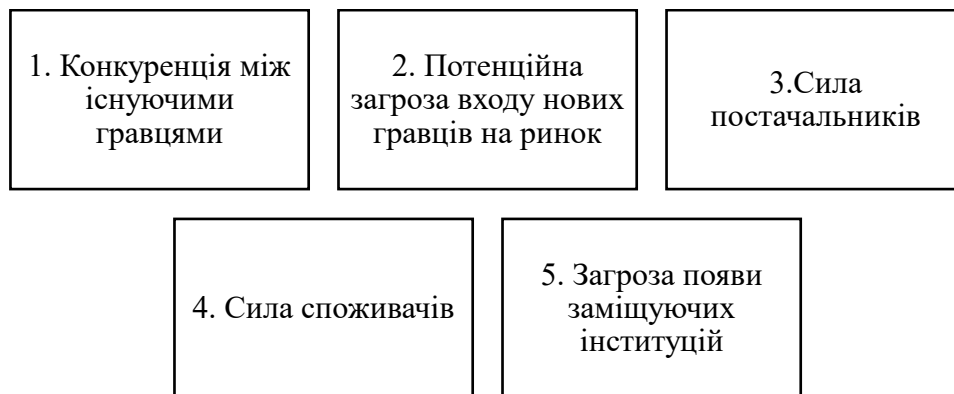
**Рис.1.5** Класифікація інструментів стратегічного управління [10]

PESTLE-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який відображає загальну ситуацію зовнішнього середовища банку особливо пов'язаного з фінансовим ринком. Даний інструмент базується на аналізі політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів. Метою PESTLE-аналізу є виявити можливості та ризики, що формуються під впливом зовнішнього середовища та застосувати їх під час створення стратегії управління.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього потенціалу банку та зовнішнього середовища.

Для банку SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати вплив політичних, економічних, технологічних та інших зовнішніх факторів, визначити внутрішні проблеми та конкурентні переваги, забезпечує співвідношення між внутрішніми ресурсами банку та ринковими можливостями.

Модель п'яти сил Портера – це концепція аналізу конкурентного середовища банку. Вона базується на припущенні, що прибутковість установи залежить не тільки від кількості конкурентів, але й від впливу ключових сил, які є елементами структури ринку (рис.1.6).



**Рис. 1.6** Модель п'яти сил Портера [11]

Використання моделі п'яти сил Портера дозволяє банку оцінити привабливість ринку та потенційні загрози, визначити свої конкурентні переваги, передбачити поведінку конкурентів та обрати стратегію згідно якої можна досягнути передових позицій на фінансовому ринку.

Стратегічного аналіз внутрішнього середовища банку доцільно проводити за допомогою використання наступних інструментів (табл.1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Інструменти аналізу внутрішнього середовища**

| Інструмент         | Сутність                                                                                       | Приклад використання                                               |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| VRIO-аналіз        | Оцінка ресурсів банку за критеріями цінності, рідкості, незамінності, організаційної підтримки | Визначення конкурентних переваг, що мають унікальний характер      |
| Ціннісний ланцюг   | Аналіз бізнес-процесів банку з метою визначення умов створення цінності для споживачів         | Оптимізація внутрішніх процесів задля підвищення ефективності      |
| Аналіз компетенцій | Визначення ключових компетенцій, що забезпечують конкурентну перевагу банку                    | Формування стратегії на основі технологічних та цифрових інновацій |

*Джерело: складено автором на основі [10]*

До інструментів формування стратегії у науковій практиці відносять матрицю БКГ, стратегія «блакитного океану».

Матриця БКГ – це один із інструментів стратегічного управління, який використовується з метою оцінки бізнес-векторів банку за двома критеріями, а саме:

- темп зростання ринку;
- частка банку на ринку [12].

Використовуючи дану матрицю можна визначити у якому напрямку варто розвиватись банку та які шляхи підвищення конкурентостроможності варто обрати.

Сучасним підходом до стратегічного управління є використання та застосування стратегії «блакитного океану», яка полягає у виході за межі традиційної конкуренції. У банківському секторі даний підхід допомагає знайти нові сегменти клієнтів, сформувані унікальну конкурентну пропозицію, підвищити лояльність та зацікавленість клієнтів до банківських послуг за рахунок інновацій тощо.

Після етапу розробки стратегії банку варто забезпечити ефективне впровадження (імплементацию) стратегічних рішень (табл.3).

*Таблиця 1.3*

### **Інструменти реалізації обраної стратегії**

| Інструмент                           | Сутність                                                                                    | Приклад використання                                                          |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Balanced Scorecard                   | Збалансована система показників за допомогою яких стратегія перетворюється в конкретні цілі | Аналіз ефективності досягнення стратегічних цілей                             |
| Ключові показники ефективності (KPI) | Набір метрик та показників для оцінки прогресу досягнення поставлених цілей                 | Оцінка продуктивності та значення працівників у досягненні стратегічних цілей |
| OKR (Objectives and Key Results)     | Управління за якого досягнення цілей здійснюється через вимірюванні результати              | Постановка квартальних цілей і аналіз їх виконання                            |

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Останнім етапом стратегічного управління банку є оцінка та контроль за виконанням обраної стратегії. До інструментів оцінки та контролю відносять GAP-аналіз, моніторинг трендів та Benchmarking.

GAP-аналіз дозволяє визначити різницю між поточним станом реалізації банківської стратегії та бажаними очікуваними результатами. Перевагами використання даної моделі стратегічного управління є:

- дає конкретне уявлення про поточний стан бізнес-діяльності;
- дозволяє виявити стратегічні проблеми та забезпечує їх вирішення;
- сприяє ефективному розподілу ресурсів банку;
- сприяє контролю за досягненням поставлених цілей.

Моніторинг трендів, як інструмент стратегічного управління, дозволяє відстежити ринкові зміни і застосування цифрових технологій. Він дозволяє вчасно та швидко адаптувати стратегію банку до нових тенденцій. Можна сказати, що моніторинг трендів – це маяк стратегічного управління, який попереджає про можливі зміни та дає змогу застосувати попередньо превентивні заходи.

Benchmarking (бенчмаркінг) є інструментом стратегічного управління, який дозволяє порівняти діяльність банку із діяльністю лідерів ринку з метою виявлення нових шляхів підвищення ефективності. Він допомагає банку провести оцінку власних показників, продуктів та послуг, стратегій та порівняти їх із діяльністю банків-конкурентів.

Як підсумок можна зазначити, що інструменти стратегічного банківського управління є основою прийняття ефективних рішень, які сприяють забезпеченню прибутковості, стабільності та інноваційного розвитку банківської установи. Комплексне застосування інструментів стратегічного управління сприяє сталому розвитку банківської установи, підвищує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### 1.3. Вплив цифрової трансформації на зміну стратегічних орієнтирів банку

Цифрова трансформація фінансового ринку спричинила значний вплив на діяльність банківських установ. З розвитком інноваційних технологій зріс рівень конкуренції між традиційними банками та фінансовими компаніями, які працюють повністю автоматизовано. В таких умовах функціонування банківські установи вимушені розробляти стратегію управління, яка б відповідала сучасним потребам споживачів та ринку в цілому.

Цифрова трансформація в банківському секторі націлена на інноваційні зміни. Вона відкриває можливості, сприяє розвитку та зростанню ефективності.

В сучасних умовах поширення інформаційних технологій банківські установи активно застосовують у своїх бізнес-процесах цифрові інструменти. Для того, щоб розкрити детально сутність процесу цифровізації варто проаналізувати її системні компоненти(рис.1.7) [13]



**Рис.1.7** Системні компоненти цифрової трансформації банківського сектору [13]

Можна визначити, що умовно цифрова трансформація банківських установ проходить у п'ять етапів:

1 етап - поява Діджитал-каналів надання банківських послуг. На даному етапі виявляється потреба споживачів у наданні банківських послуг цілодобово.

До діджитал-каналів можна віднести встановлення POS-терміналів, банкоматів, мобільних клієнт-банків, інтернет-банкінгу, чат-ботів тощо.

2 етап – розробка Діджитал-продуктів: безконтактні платежі за допомогою технології NFC, штучний інтелект, Big Data, віртуальні картки тощо.

3 етап – побудова повного циклу цифрового обслуговування. На даному етапі банківські установи впроваджують в свою діяльність діджиталізовані продукти та сервіси, змінюють бізнес- модель та розширюють свої межі на фінансовому ринку.

4 етап – створення «цифрового мозку». На цьому етапі визначаються всі дані, що використовуються в цифрових бізнес-процесах. Це дає банку розуміння потреб клієнта та можливостей самої установи.

5 етап – створення цифрового ДНК. Цей етап передбачає формування нових дій та заходів для прийняття стратегічних рішень банку [13].

З кожним роком цифровізація у банківському секторі впливає не лише на механізми, шляхи залучення клієнтів та продажів банківських продуктів, але й змінює в цілому організацію та менеджмент банківської установи. З глобалізацією цифрових технологій виникає можливість створення віртуального банку. Проте, в Україні повністю побудова банків такої моделі неможлива, оскільки цьому заважають нормативні вимоги НБУ. Варто зауважити, що цифровізація у банківському секторі сприяє появі нових методів та способів обробки, збирання та акумуляції даних, а це в свою чергу має позитивний вплив на зростання клієнтської бази банку, поширення банківських продуктів та послуг, організації бізнес-процесів.

Цифрова трансформація проникає у всі напрямки діяльності банківської установи. У зв'язку з цим виникає потреба у детальному дослідженні впливу інформаційних (ІТ) технологій на грошові потоки банку та загалом фінансово-економічну ситуацію даної установи. Цифровізація суттєво збільшила рівень конкуренції між банками, а крім того посприяла виходу на ринок високотехнологічних компаній – Fintech компаній.

Fintech-компанії – це установи, які поєднують сучасні цифрові та фінансові технології для створення інноваційних продуктів та сервісів у сфері фінансів. Даний вид компаній розмиває кордони, які встановлені між основними учасниками фінансового ринку. Fintech-компанії виступають прямими та найбільшими конкурентами для традиційних банківських установ [15, 16].

Зважаючи на цифровізацію банківського сектору України перед управлінським складом банку постає важливе завдання - обрати стратегію розвитку банківської установи. Так, особливої популярності набуває прогресивна стратегія банку, яка потребує значних фінансових витрат на впровадження інноваційних продуктів та послуг банківської установи, але яка дозволяє гідно конкурувати з іншими учасниками фінансового ринку.

Сучасні банки в своїй діяльності використовують ряд цифрових технологій, які сприяють вдосконаленню та покращенню якості бізнес-процесів банку (рис.1.8).



**Рис.1.8** Цифрові технології, що застосовуються банками України [17,54]

Блокчейн – це технологія зберігання даних у вигляді ланцюжка блоків. На його основі сучасні банки створюють електронний документообіг, систему обміну валют, розробляють надійні та захищені рахунки, пришвидшують банківські транзакції тощо. Перевагами блокчейн технологій є розробка нових продуктів, оптимізація процесів банківської установи, а головне зменшення витрат банку [19].

Big Data – це великі дані в інформаційних технологіях. В банківській діяльності вони застосовуються, як інструмент аналізу інформації по клієнту, що в свою чергу дозволяє сформулювати пропозиції для нього залежно від його потреб та вподобань. За допомогою Big Data відбувається поділ споживачів на сегменти та визначаються нові потенційні клієнти, проводиться аналіз поведінки споживачів для прогнозу попиту на банківські продукти тощо [20].

Все частіше банки використовують у своїй діяльності Digital Marketing. За допомогою даних технологій здійснюється поширення банківських продуктів через цифрові канали, а саме такі як: соціальні мережі, сайти, блоги, контекстна реклама та інші.

CRM та BPM є цифровими платформами, які сприяють управлінню взаємовідносинами між клієнтом та процесами банку. CRM-система у діяльності банку відіграє роль ключового цифрового інструменту, а саме:

- забезпечує єдину базу клієнтських даних;
- дозволяє персоналізувати обслуговування;
- інтегрує всі канали комунікації з клієнтом в єдину систему;
- створює умови для прогнозного та аналітичного управління [21] .

Grid-технології – це один із сучасних напрямів цифрової трансформації банківського сектору, який спрямований на підвищення ефективності обробки великих даних. Зважаючи на те, що банки функціонують у середовищі високої інформаційної насиченості, то застосування grid-технологій дозволяє ефективно розподіляти навантаження між наявними ресурсами [21].

За допомогою технології віртуальної реальності банки здатні прогнозувати майбутні надходження, заощадження та візуалізувати очікуванні витрати.

NFC- технології дозволяють здійснювати клієнтам банку розрахунки та будь-які інші транзакції за допомогою смартфона, без використання карток. Застосування даної технології сприяє зниженню операційних витрат банку, а також сприяє залученню нових клієнтів [21].

За допомогою чат-ботів та віртуальних помічників клієнти можуть отримати інформацію про стан рахунків, банківські продукти та послуги, здатні вирішувати свої питання віддалено, тобто без відвідування фізичних відділень. Це сприяє підвищенню лояльності з боку клієнтів до банку, як фінансової установи [21].

До цифрових технологій, що застосовуються в банківській діяльності, також відносять ще біометрію. Дана технологія сприяє вищому рівню безпеки проведення фінансових операцій клієнтом. На сьогодні банки України використовують відбитки пальців, обличчя та голос клієнта, як додатковий захист персональних даних[21].

Поширення та розвиток цифрових технологій суттєво впливає на зміну стратегічних орієнтирів банку. Банківські установи переходять від традиційної моделі діяльності до технологічно інтегрованої. В умовах цифрової трансформації фінансового ринку основними стратегічними напрямками банків є:

- клієнтоорієнтованість та персоналізація послуг;
- інноваційний розвиток та технологічне лідерство;
- цифровізація бізнес-моделі банку;
- підвищення операційної ефективності та автоматизація процесів;
- забезпечення кібербезпеки;
- швидке та оперативне реагування на ризики банку;
- гнучкість та адаптивність організаційної структури.

До факторів, які впливають на зміну підходу щодо розробки стратегії банку в умовах цифрової трансформації, можна віднести:

- технологічний фактор – поява нових технологій, які впливають на спосіб надання банківських послуг для клієнта;
- клієнтський фактор – зростання вимог з боку клієнтів до швидкості та доступності надання банківських послуг у будь-який час;
- конкурентний фактор – поява нових фінансових компаній, які пропонують більш інноваційні продукти та послуги порівняно з банками;

- регуляторний фактор – посилення вимог щодо захисту персональних даних та ідентифікації клієнта;
- соціально-економічний фактор – поширення дистанційних каналів обслуговування, зростання безготівкових розрахунків клієнтів.

З розвитком цифрових технологій змінились підходи банку щодо розробки та реалізації стратегії у довгостроковій перспективі. Сучасні банківські установи України під впливом складних фінансово-економічних та політичних факторів намагаються втримати свої позиції на фінансовому ринку. Більшість банків впроваджує в свою діяльність ІТ-технології, які сприяють покращенню сервісу обслуговування клієнтів, розробці нових продуктів, які б відповідали потребам споживачів. Особлива увага приділяється дистанційним каналам обслуговування, розвитку інтернет та клієнт-банкінгу, оскільки в умовах цифрової трансформації змінилась поведінка та очікування клієнтів щодо розробки та отримання послуг за допомогою онлайн-сервісів.

Для того, щоб зберегти свої конкурентні позиції банки повинні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та постійно вдосконалювати свої продукти та сервіси. Діяльність банку повинна бути націлена на автоматизацію усіх бізнес-процесів, що в свою чергу має забезпечити стабільність та якісне функціонування банківської установи.

### **Висновки до розділу 1**

Стратегічне управління відіграє важливу роль у розвитку діяльності банківської установи. Від вірно прийнятої та правильно підібраної стратегії залежить успішність функціонування банку.

Стратегічне управління - це процес розробки стратегії, яка в свою чергу спрямована на забезпечення сталого розвитку, розширення бізнес-діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

В банківській діяльності стратегічне управління сприяє підвищенню фінансової стійкості банку, цифровізації усіх процесів, розробці нових продуктів та послуг, забезпеченню ефективної безперервної діяльності.

Процес стратегічного управління здійснюється в декілька етапів та базується на певних принципах, а саме таких як гнучкість, довгостроковість, економічна доцільність, задоволення потреб споживачів, інформаційне забезпечення, комплексність, контрольованість, мінімізація ризиків, пріоритетність, регламентованість, спеціалізація, цілеспрямованість тощо. Дотримання даних принципів та етапів процесу стратегічного управління сприяє якісному менеджменту банківської установи.

В науковій практиці виділяють певні концепції стратегічного управління, які пропонують нові підходи до управління банком. До таких концепцій належать концепція класичного стратегічного планування, концепція SWOT-аналізу, концепція портфельного аналізу, концепція динамічних можливостей, концепція впливу цифрових технологій, концепція сталого розвитку. Дані концепції не є універсальними, тому кожен банк будує свою модель управління діяльністю, яка б позитивно впливала на розвиток банківської установи.

Великого значення в процесі банківського менеджменту відіграють інструменти стратегічного управління. За допомогою них банки можуть визначати напрямки та шляхи реалізації поставлених цілей, забезпечити оптимізацію бізнес-процесів, сприяти стабільному та ефективному зростанню фінансової стійкості банку. Комплексне застосування інструментів стратегічного управління дозволяє побудувати та розробити інноваційну стратегію розвитку банківської установи.

В умовах цифрової трансформації та глобалізаційний процесів з'явилась необхідність у зміні стратегічних орієнтирів банків. Зважаючи на жорсткий тиск зі сторони технологічних компаній, які пропонують сучасні та передові продукти для клієнтів, банки змушені переглянути та перебудувати свій менеджмент. Так, банківські установи все частіше застосовують цифрові

технології у своїх продуктах та сервісах, повністю автоматизують усі внутрішні процеси, розробляють дистанційні канали обслуговування для клієнтів, оскільки сучасна стратегія управління повинна базуватись на вподобаннях та зручностях для споживача.

Застосування цифрових технологій у діяльності банків сприяє не лише розробці нових продуктів, але й забезпечує стійкість установи, зменшує ризики, породжує напрямки розвитку діяльності, робить банк передовою та потужною установою, яка з легкістю може адаптуватись до змін, що спричинені зовнішніми факторами впливу.

Стратегічне управління в діяльності банківських установ – це запорука успішного функціонування та втримання конкурентних позицій на ринку фінансових послуг України.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

### **2.1. Загальна характеристика стратегічного управління банківською установою на прикладі банку ПУМБ**

Стратегічне управління в банківській діяльності являє собою процес розробки та визначення цілей банку в довгостроковій перспективі, які мають забезпечити ефективне функціонування, зростання фінансової стійкості та стабільності банківської установи.

До завдань стратегічного управління банку відносять:

- оптимізацію активів та пасивів банківської установи;
- прогнозування ризиків та ринкових умов функціонування;
- формування продуктової політики банку;
- визначення ключових клієнтських груп та пріоритетних сегментів споживачів;
- вибір бізнес-моделі згідно якої банк буде вдосконалювати свою діяльність.

В сучасних умовах стратегічне управління банком змінює свої напрямки та орієнтири. Воно повинне бути спрямоване на діджиталізацію усіх процесів, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення кібербезпеки та управління операційними ризиками, зростання ролі аналітики та великих даних, переходу до екосистем.

Банк ПУМБ (Перший Український Міжнародний Банк) – це український приватний комерційний банк, який функціонує на ринку фінансових послуг вже понад 33 роки. З 2019 року Національний банк України відніс банк ПУМБ до переліку системно важливих банків – його діяльність впливає на стабільність усієї банківської системи країни. Це підтверджує те, що банк

ПУМБ займає впевнену позицію на ринку, безперервно та якісно функціонує, має високий рівень професіоналізму усієї команди даної установи [22, 23].

В умовах нової реальності пріоритетними орієнтирами стратегічного управління банку ПУМБ є:

- фокус на високододаткових кредитних продуктах банку – це є основою зростання прибутковості банківської установи;
- зростання частки ринку в цільових сегментах;
- розвиток діджитальних каналів для повноцінної взаємодії з клієнтом [24].

Банк ПУМБ проводить технологічну трансформацію банківської установи:

- пропонує зовнішнім клієнтам якісно новий рівень продуктів та сервісів з фокусом на поліпшення digital-досвіду в фінансових питаннях;
- пропонує внутрішнім клієнтам можливість впливати на поліпшення клієнтського досвіду та бути причетними до створення та розробки нових актуальних продуктів та сервісів у поєднанні традиційних фізичних каналів та digital-каналів[24].

Варто зазначити, що у 2023 році банк ПУМБ затвердив « Стратегію сталого розвитку на 5 років», яка спрямована на:

- всебічний розвиток банку як сталого бізнесу, який усвідомлює свою важливість та відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами;
- дотримання законодавства України у сфері сталого розвитку;
- забезпечення прозорості комунікації з питань сталого розвитку;
- вибір єдиного підходу в управлінні системою екологічно-соціального менеджменту;
- попередження і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище у частині відповідального споживання [25].

Стратегія сталого розвитку має тісний зв'язок із діджиталізацією банківської установи. Цифрова трансформація відіграє не лише роль ефективного інструмента підвищення фінансової стійкості банку, а й виступає

ключовим індикатором досягнення екологічних, соціальних та управлінських цілей (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Вплив діджиталізації на компоненти сталого розвитку банку**

| Компонент сталого розвитку | Фактори діджиталізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічний чинник         | 1. Скорочення використання паперу:<br>-онлайн платежі<br>-електронні чеки<br>-електронний документообіг<br>-цифрові договори<br>2. Оптимізація інфраструктури<br>-цифровізація процесів та послуг<br>- перенесення операцій у хмару<br>3. Підтримка «зелених» цифрових продуктів<br>- надання «екокредитів» за допомогою онлайн-платформ                                                                                                                                                                           |
| Соціальний чинник          | 1. Доступність фінансових послуг<br>- розробка онлайн-банкінгу, що забезпечує надання послуг без відвідування фізичних відділень<br>2. Підвищення фінансової грамотності<br>- мобільні застосунки банку сприяють відповідальному користуванню послугами та полегшують для клієнта управління фінансами<br>3.Покращення якості обслуговування<br>- персоналізація сервісів, використання чат-ботів та миттєвих платежів сприяють зростанню рівня задоволеності клієнтів                                             |
| Управлінський чинник       | 1. Контроль та прозорість через цифрові системи<br>- онлайн звітність та електронні реєстри забезпечують контроль за здійсненими операціями<br>2. Посилення кібербезпеки<br>- системи моніторингу, інвестиції в IT-безпеку, багатофакторна автентифікація забезпечують підвищення безпеки даних<br>3. Комплаєнс<br>- цифрові інструменти дозволяють автоматично відстежувати виконання регуляторних вимог, підозрілі операції та ризики, що загалом впливає на підвищення якості корпоративного управління банком. |

Джерело: побудовано автором на власних дослідженнях

Банк ПУМБ намагається використовувати у своїй діяльності максимально цифрові інструменти, що сприяє його розвитку та реалізації усіх поставлених цілей. У 2024 році банк досягнув зростання у своїх фінансових

показниках та досягнув зростання у всіх напрямках розвитку. Банк ПУМБ повністю діджиталізував продукти та сервіси:

- суттєво зросла частка клієнтів, які здійснюють онбординг через digital канали;
- мобільним застосунком Пумб-онлайн користується понад 80% клієнтів, а саме фізичних осіб;
- банк застосовує штучний інтелект (ШІ) для покращення та оптимізації бізнес процесів[25].

Банк ПУМБ у 2025 році відзначений у щорічному міжнародному ренкінгу Digital Banking, що проводиться експертами SME Banking Agency. Дана організація має на меті сприяти ефективному та постійному інноваційному розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ).

Банк ПУМБ став лідером між банками України у 3 із 4 доступних номінацій, що представлені профільною інформаційно-аналітичною агенцією, а саме:

- 1 місце у номінації найкращий банк з онбордингу клієнтів малого та середнього бізнесу: відкриття рахунків та доступ до банківських онлайн сервісів;
- 2 місце серед найкращих інтернет-банкінгів для бізнесу;
- 3 місце серед мобільних додатків для клієнтів малого та середнього бізнесу (МСБ)[26].

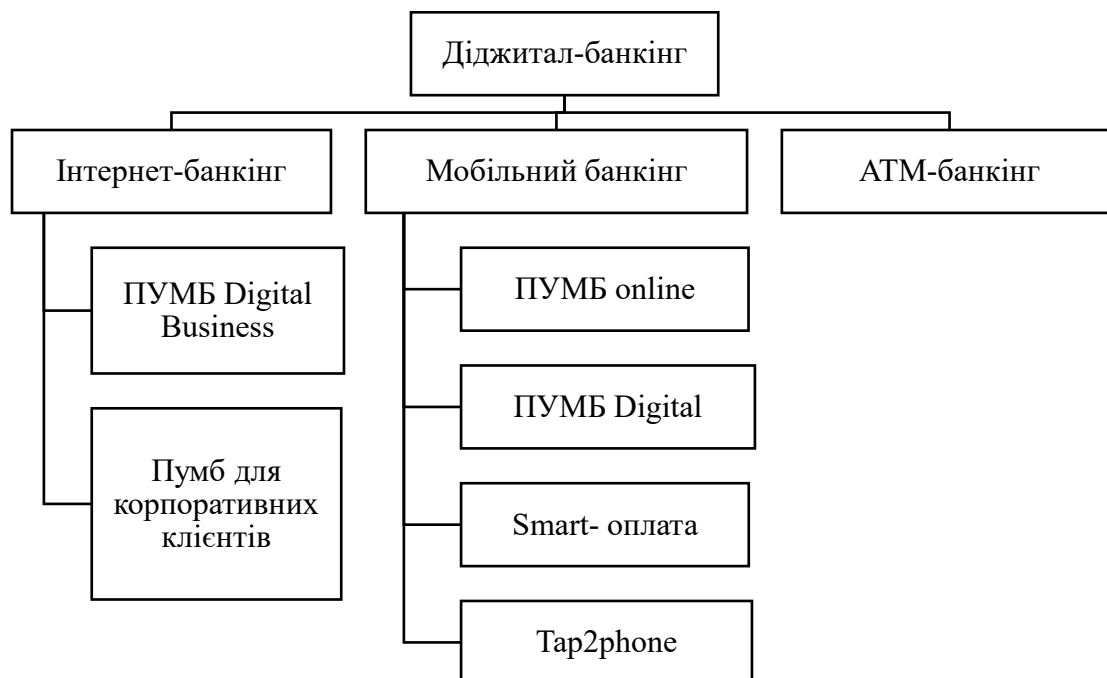
Такі досягнення банку ПУМБ свідчать про ефективність впровадження цифрової трансформації у бізнес-процесах та діяльності банку. Застосування цифрових технологій сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності та іміджу банку.

Основним показником діджиталізації банку ПУМБ є застосування в його діяльності різноманітних цифрових каналів, а саме таких як:

- інтернет банкінг – здійснення банківських операцій та контроль рахунків за допомогою веб-сервісів;

- мобільний банкінг – здійснення управління фінансами з використанням смартфона;

- АТМ-банкінг – обслуговування клієнтів за допомогою банкоматів та терміналів банківського самообслуговування (ПТКС) (рис.2.1).



**Рис.2.1** Побудова каналів діджиталізації банку ПУМБ [27]

Варто зауважити, що фактично на фінансових показниках успішність та рівень діджиталізації банківської установи можна відстежити за допомогою рівня нематеріальних активів банку. Саме в даній статі балансу фінансової звітності розкривається цифрові інструменти банківської установи, розробки мобільних застосунків, онлайн-платформ, розробки сайтів, авторські права, ліцензії та права на банківські цифрові продукти.

Проведемо аналіз нематеріальних активів банку ПУМБ за період 2019-2024 років та визначимо зміни та розвиток цифровізації банківської установи за обраний період (табл.2.1)

Для того, щоб краще відслідкувати зміну нематеріальних активів банку ПУМБ в період 2019-2024 рр. відобразимо обрану вибірку за допомогою побудови діаграми (рис.2.2).

Згідно діаграми бачимо, що нематеріальні активи протягом 2019-2021 років майже мали однакове значення, в середньому сягали 266 606 тис. грн. У 2022 році розмір нематеріальних активів сягнув 654 811 тис. грн, що на 156% більше порівняно з 2021 роком. Таке суттєве зростання даного значення у 2022 році в першу чергу пов'язане з тим, що з початком війни рф з Україною 24 лютого 2022 року у зв'язку із впливом негативних факторів зовнішнього середовища, а саме нестабільного економічного та політичного стану країни, перед банками постало важливе завдання – зберегти фінансову стабільність та лідерські позиції банку на ринку фінансових послуг. Зважаючи на те, що з початком війни більшість українців були вимушені емігрувати за кордон, частина територій України стала окупованою, банківські установи мали забезпечити доступ до банківських послуг для всіх діючих та потенційних клієнтів. Так, з 2022 року банк ПУМБ почав все більше вдосконалювати та діджиталізувати свої продукти та сервіси, повністю застосовувати цифрові інструменти у бізнес-процесах.

*Таблиця 2.2*

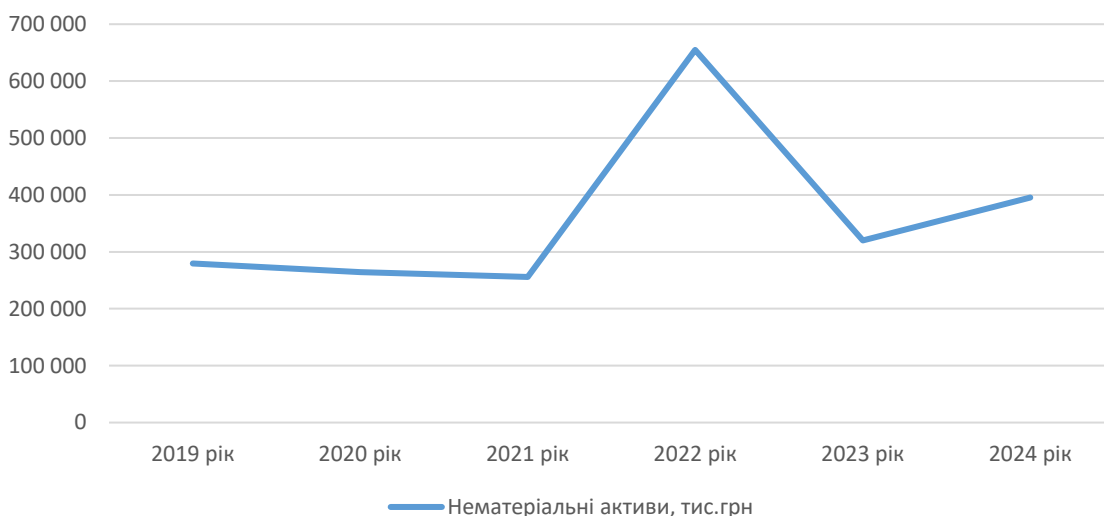
**Нематеріальні активи банку ПУМБ в період 2019-2024 рр.**

| Рік  | Нематеріальні активи, тис.<br>грн | Зміна показника,<br>тис. грн | Зміна показника, % |
|------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------|
| 2019 | 279 641                           | -                            | -                  |
| 2020 | 264 333                           | (15 308)                     | - 5,5              |
| 2021 | 255 846                           | (8 487)                      | - 3,2              |
| 2022 | 654 811                           | 398 965                      | 156                |
| 2023 | 320 312                           | (334 499)                    | - 51               |
| 2024 | 395 582                           | (75 270)                     | 23,5               |

*Джерело: створено автором на основі [28]*

До основних досягнень банку можна віднести розвиток мобільного додатку ПУМБ онлайн. За допомогою даного застосунку виникла можливість оформлювати онлайн кредити та депозити, здійснювати різноманітні платежі,

в тому числі на підтримку України, укласти страхові поліси, актуалізувати персональні дані за допомогою сервісу Дія або відеоверифікації, а головне – здійснити онбординг без відвідування відділень.



**Рис. 2.2** Нематеріальні активи банку ПУМБ 2019-2024 рр. [28]

Також банк ПУМБ вдосконалив застосунок для діяльності юридичних осіб, а саме виникла можливість відкривати онлайн-рахунки для бізнесу, створювати хмарний електронно-цифровий підпис, користуватись депозитними, кредитними програмами онлайн.

Окрема увага приділена розвитку чат-ботів та онлайн підтримки за допомогою месенджерів Viber та Telegram. Так, клієнти можуть в будь-який час отримати консультацію та вирішити своє питання без фізичного звернення до відділення, що сприяє швидкості обробки запитів клієнтів.

У 2023 році розмір нематеріальних активів зменшився порівняно з 2022 роком на 51% та сягнув 320 312 тис. грн, а у 2024 році зріс на 23,5% та досягнув 395 582 тис. грн. Помітно, що дана стаття балансу має нижчі значення протягом останніх двох років порівняно з 2022 роком. Це свідчить про те, що банку ПУМБ потрібно звернути увагу на розвиток та впровадження цифровізації у всі аспекти своєї діяльності.

Як зазначалось раніше, що однією із стратегічних цілей банку ПУМБ є фокус на високодохідних кредитних продуктах. Розширення інструментів

кредитування стає ключовим фактором, що може забезпечити подолання фінансових труднощів банку та в цілому стійке економічне зростання країни. У березні 2025 року банк ПУМБ виступив одним із партнерів Української асоціації фінтехкомпаній, що вперше в Україні провела Ukraine Fintech Week.

На конференції Digital Lending в рамках Ukraine Fintech Week банк ПУМБ поділився досягненнями та рішеннями у кредитуванні фізичних осіб. Перший Український Міжнародний Банк змінив напрямки розвитку процесу кредитування – відійшов від традиційної моделі та впровадив інноваційні цифрові рішення, а саме:

- перезапустив кредитні продукти та бізнес-процеси;
- оновив стратегію управління digital-ризиками;
- інтегрував швидке прийняття кредитного рішення на етапі онбордингу клієнта за допомогою мобільного застосунку;
- уніфікував цифрові кредитні процеси з фізичною моделлю[29].

Серед нових цифрових кредитних продуктів банку ПУМБ варто виділити Єдиний кредитний ліміт, сервіс Сплачувай частинами, програму лояльності Крамниці кешбеків, Сплачувай частинами WORLD. Для того, щоб підтвердити вплив цифрової трансформації на зростання розміру кредитування проведемо порівняльний аналіз даного показника банку ПУМБ за період 2022-2024 рр.(табл.2.2)

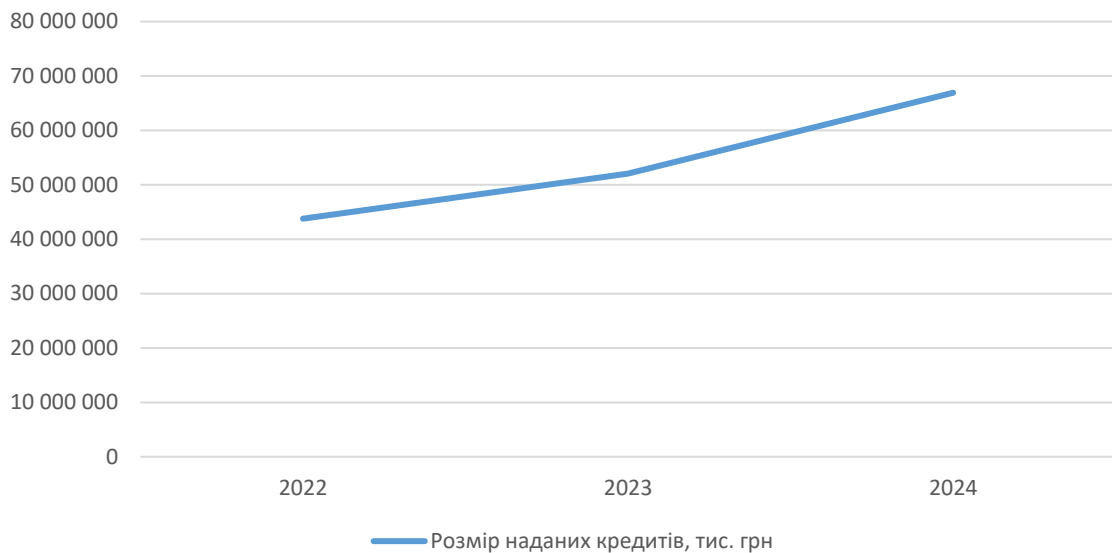
*Таблиця 2.3*

#### **Надані кредити фізичним особам банком ПУМБ у період 2022-2024 рр.**

| Рік  | Кредити надані фізичним особам, тис.грн | Зміна показника, тис. грн | Зміна показника, % |
|------|-----------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| 2022 | 43 770 237                              | -                         | -                  |
| 2023 | 52 058 047                              | 8 287 810                 | 19                 |
| 2024 | 66 920 439                              | 14 862 392                | 28,5               |

*Джерело: побудовано автором на основі [28]*

Відобразимо дану тенденцію змін показника кредитування банку ПУМБ за період 2022-2024 рр. графічно за допомогою діаграми (рис.2.3).



**Рис.2.3** Розмір наданих кредитів фізичним особам банком ПУМБ в період 2022-2024 рр.[28]

Згідно діаграми помітно, що протягом останніх трьох років розмір кредитів наданих банком ПУМБ для фізичних осіб має тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що цифровізація продуктів та послуг банківської установи сприяє доступності, простоті та швидкості оформлення, зростанню попиту діючих та потенційних клієнтів на кредитні пропозиції банку ПУМБ.

Банк ПУМБ – це один із передових банків України, який постійно розвивається та вдосконалює свою діяльність. В умовах цифрової трансформації Перший Український Міжнародний банк розробляє стратегію управління банку, яка спрямована на досягнення планових фінансових показників за допомогою використання цифрових інструментів. Такий підхід до менеджменту банківською установою забезпечує збереження лідерських позицій та підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку країни.

## **2.2. Аналіз фінансових показників банку ПУМБ**

В умовах цифрової трансформації стратегічне управління банківською установою має прямий та суттєвий вплив на фінансову стійкість та

стабільність банку. Воно визначає основні напрямки розвитку, рівень інноваційності, вміння ефективно управляти ризиками та швидко адаптуватись до змін ринку.

До факторів стратегічного управління, які впливають на фінансову стійкість банку можна віднести:

- розробка нових продуктів та сервісів банку : розвиток цифрових технологій впливає на зростання комісійного доходу банку;
- підвищення ефективності та швидкості банківських операцій: застосування цифрових технологій у процесах банку забезпечує зменшення операційних витрат та зростання рівня прибутковості;
- підвищення конкурентоспроможності: зростання клієнтської бази забезпечує формування стабільного грошового потоку;
- покращення управління ризиками: використання цифрових технологій в бізнес-процесах банку дозволяє контролювати та прогнозувати ризики, забезпечити зниження ймовірності збитків, що в свою чергу впливає на стабільність капіталу банку;
- підвищення довіри зі сторони клієнтів та зростання іміджу банку : зростання частки депозитних вкладів клієнтів сприяє підвищенню ліквідності банку.

Для дослідження ефективності визначеної стратегії управління та успішності функціонування банківської установи важливим є проведення своєчасного аналізу фінансових результатів банку. Одним з головним та основних завдань будь-якого банку є отримання максимального рівня прибутку незважаючи на негативні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Одним із методів, що дозволяє здійснити аналіз та характеристику ефективної діяльності банку, є оцінка рівня прибутковості (рентабельності). За рахунок сумарних доходів покриваються всі операційні витрати банку, формується прибуток, що в свою чергу визначає обсяг дивідендів, зростання капіталу, розвиток активних та пасивних операцій.

На практиці, щоб провести якісний аналіз рівня прибутковості банку використовують наступні показники: загальний показник прибутковості (рентабельності), чистий спред, прибутковість капіталу, прибутковість активів та чиста маржа, коефіцієнт ліквідності.

Проведемо розрахунок та аналіз даних показників на прикладі банку ПУМБ у період 2022-2024 рр. Це допоможе відслідкувати залежність між стратегічним управлінням банку та його отриманими фінансовими результатами, а також дозволить зрозуміти наскільки успішно банку вдається досягнути усіх своїх цілей та прогнозів.

Показник прибутковості активів (ROA) – це коефіцієнт, який відображає значення та рівень ефективності активів на можливість генерації максимального прибутку. Це один із основних показників, що дозволяє оцінити стан фінансової стійкості банку. Показник прибутковості розраховується за формулою [30]:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні загальні активи}} * 100\%, \quad (2.1)$$

Розрахуємо прибутковість активів АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр.

$$ROA_{2022} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні загальні активи}} = \frac{-397\,732}{108\,311\,522} * 100 = -0,4\%$$

$$ROA_{2023} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні загальні активи}} = \frac{3\,955\,475}{132\,654\,533} * 100 = 3\%$$

$$ROA_{2024} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні загальні активи}} = \frac{3\,942\,367}{169\,958\,706} * 100 = 2\%$$

Наступним показником є коефіцієнт прибутковості капіталу банку (ROE), який відображає вплив значення власного капіталу на отримання чистого прибутку банку. Даний показник визначає прибутковість банку відносно вкладеного акціонерного капіталу та є ключовим елементом для інвесторів та в цілому менеджменту банківської установи. Коефіцієнт ROE розраховується за формулою [31]:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}}, \quad (2.2)$$

Співвідношення прибутку та власного капіталу є показником фінансової стабільності банку.

Розрахуємо прибутковість капіталу АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр.

$$ROE_{2022.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} = \frac{-397\,732}{12\,128\,837} * 100 = -3\%$$

$$ROE_{2023.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} = \frac{3\,955\,475}{14\,543\,077} * 100 = 27\%$$

$$ROE_{2024.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} = \frac{3\,942\,367}{19\,791\,173} * 100 = 20\%$$

Також важливим показником, що характеризує ефективну діяльність банку, є прибутковість (рентабельність) доходу. Даний коефіцієнт показує скільки грошових одиниць банку припадає на одну одиницю доходу або ж іншими словами – частку прибутку у загальних доходах банківської установи. У випадку зростання витрат значення прибутковості доходу має тенденцію в сторону зменшення. Даний показник розраховується за наступною формулою [32]:

$$K_{\text{приб.дох.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Доходи банку всього}} * 100\%, \quad (2.3)$$

Розрахуємо прибутковість доходу АТ «ПУМБ» за 2022-2024рр.

$$K_{\text{приб.дох.2022.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Доходи банку всього}} = \frac{-485\,338}{12\,175\,741} * 100 = -4\%$$

$$K_{\text{приб.дох.2023.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Доходи банку всього}} = \frac{8\,237\,433}{14\,509\,721} * 100 = 57\%$$

$$K_{\text{приб.дох.2024.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Доходи банку всього}} = \frac{8\,133\,194}{16\,811\,240} * 100 = 48\%$$

Для того, щоб оцінити ефективність операційної діяльності комерційного банку, в науковій практиці використовують показник чистого спреду. Він визначає, яка потрібна мінімальна різниця між ставками за активними та пасивними операціями, яка не принесе взагалі прибутку банку,

але покращить його поточні та потенційні витрати. Чистий спред розраховується за формулою [33]:

$$K_{\text{чист.спред.}} = \frac{\text{Проценти отримані}}{\text{Позики}} - \frac{\text{Проценти сплачені}}{\text{Підпроцентні депозити}} * 100, \quad (2.4)$$

Розрахуємо чистий спред для АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр.

$$K_{\text{чист.спред.2022.}} = \frac{\text{Проценти отримані}}{\text{Позики}} - \frac{\text{Проценти сплачені}}{\text{Підпроцентні депозити}} = \frac{14\,895\,381}{47\,261\,153} - \frac{5\,924\,654}{92\,624\,110} * 100 = 24\%$$

$$K_{\text{чист.спред.2023.}} = \frac{\text{Проценти отримані}}{\text{Позики}} - \frac{\text{Проценти сплачені}}{\text{Підпроцентні депозити}} = \frac{20\,264\,550}{56\,271\,552} - \frac{9\,690\,357}{129\,259\,549} * 100 = 32\%$$

$$K_{\text{чист.спред.2024.}} = \frac{\text{Проценти отримані}}{\text{Позики}} - \frac{\text{Проценти сплачені}}{\text{Підпроцентні депозити}} = \frac{23\,212\,912}{66\,920\,439} - \frac{10\,869\,316}{158\,022\,225} * 100 = 28\%$$

До основних показників прибутковості банку варто віднести також чисту процентну маржу. Даний коефіцієнт відображає різницю між доходами, які банк отримує від своїх процентних активів (кредити, інвестиції), та витратами на залучення коштів (депозити, боргові зобов'язання), відносно сукупного обсягу активів, що приносять комерційному банку дохід. Чиста процентна маржа дозволяє визначити рівень прибутковості банківської установи від її основної діяльності. Даний коефіцієнт розраховується за формулою [34]:

$$K_{\text{чист.проц.маржа.}} = \frac{\text{Доходи від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Загальні середні активи}}, \quad (2.5)$$

Розрахуємо чисту маржу для АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр.

$$K_{\text{чист.проц.маржа.2022.}} = \frac{\text{Доходи від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Загальні середні активи}} * 100 = \frac{14\,895\,381 - 5\,924\,654}{108\,311\,522} * 100 = 8\%$$

$$K_{\text{чист.проц.маржа.2023}} = \frac{\text{Доходи від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Загальні середні активи}} * 100\% =$$

$$= \frac{20\,264\,550 - 9\,690\,357}{132\,654\,533} * 100 = 8\%$$

$$K_{\text{чист.проц.маржа.2024}} = \frac{\text{Доходи від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Загальні середні активи}} * 100 =$$

$$= \frac{23\,212\,912 - 10\,869\,316}{169\,958\,706} * 100 = 7\%$$

Отримані результати розрахунків основних показників прибутковості вказують на якість управління активами та пасивами банку, здатність банку працювати прибутково та утримувати частку ринку, рівень ефективності роботи банку та стійкість бізнес-моделі у довгостроковій перспективі. Для кращої наглядності отримані результати показників прибутковості банку ПУМБ за період 2022-2024 рр. зведемо у таблицю і порахуємо відхилення(табл.2.3)

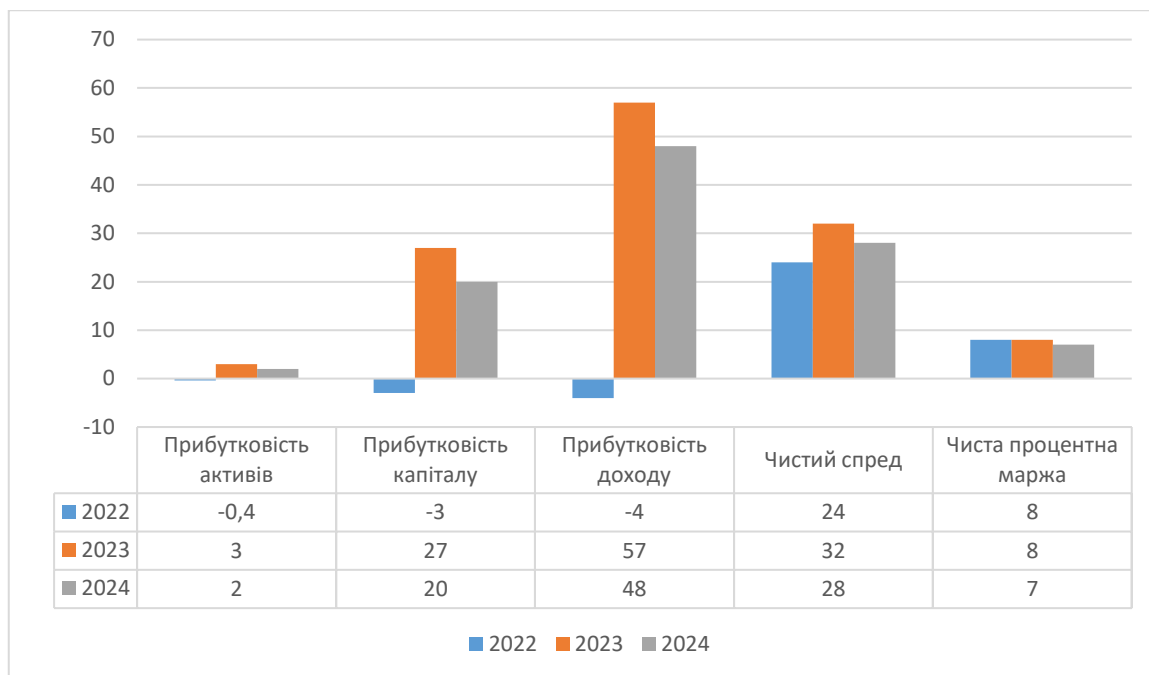
Таблиця 2.4

#### Показники прибутковості банку ПУМБ за 2022-2024 рр.

| Показник               | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2023 р. до<br>2022 р. | Відхилення<br>2024 р. до<br>2023 р. |
|------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Прибутковість активів  | -0,4%   | 3%      | 2%      | -3,4%                               | -1%                                 |
| Прибутковість капіталу | -3%     | 27%     | 20%     | 30 %                                | -7%                                 |
| Прибутковість доходу   | -4%     | 57%     | 48%     | 61%                                 | -9%                                 |
| Чистий спред           | 24%     | 32%     | 28%     | 8%                                  | -4%                                 |
| Чиста процентна маржа  | 8%      | 8%      | 7%      | 0%                                  | -1%                                 |

*Джерело: побудовано автором на основі [37,38,39]*

Для того, щоб відслідкувати динаміку показників прибутковості банку ПУМБ за 2022-2024рр. зобразимо результати у формі діаграми (рис.2.4 )



**Рис. 2.4** Показники прибутковості банку ПУМБ за 2022-2024 рр.[37, 38,39]

Згідно отриманих результатів розрахунків, у 2022 році прибутковість активів становила -0,4%, у 2023 році – 3%, у 2024 році – 2%. Даний результат є задовільним у 2023 та у 2024 роках, оскільки якщо рівень прибутковості активів перевищує 1 %, то банк працює рентабельно. У 2022 р. даний показник був нижчий нормативного значення, що свідчить про те, що банк недостатньо генерував прибуток зі своїх активів. Крім того, такий низький показник свідчить про те, що банк ПУМБ мав досить високі витрати у 2022 році порівняно з отриманими доходами. Це в першу чергу пов’язано з початком війни та нестабільною економікою України.

Прибутковість капіталу у 2022 році сягала -3%, у 2023 році – 27%, у 2024 році – 20%. У 2023 р. та 2024 р. коефіцієнт перебуває у нормативних межах, оскільки його орієнтовне значення більше 15%. У 2022 р. прибутковість капіталу має незадовільне значення, що свідчить про неефективне розміщення ресурсів банком ПУМБ та про досить значні операційні витрати банку.

Прибутковість ( рентабельність) доходу у 2022 році становила -4%, у 2023 році- 57%, у 2024 році – 48%. В свою чергу це свідчить про те, що 57% у 2023 році та 48% у 2024 році- це частка прибутку у доході банку. Отримані результати у 2023-2024 рр. відображають ефективне використання ресурсів

банку та здатність генерувати прибуток з відповідного рівня доходу. У 2022 р. показник мав незадовільний результат, що пов'язано з високими витратами банку, важкими умовами функціонування банківської установи. В загальному показник прибутковості доходу відображає рівень контролю витрат, ефективність операційної діяльності, якість управління ризиками та стабільність бізнес-моделі комерційного банку.

Чистий спред становив 24% у 2022 році, 32% у 2023 році, 28% у 2024 році, при тому, що оптимальне значення чистого спреда має бути не менше 1,25%. Чистий спред відображає, наскільки ефективно банк виконує свою основну функцію посередника між вкладниками та позичальниками і враховує тільки активи, за якими нараховуються відсотки, та пасиви, за якими сплачується відсоток. Задовільний результат чистої маржи для банку свідчить про його фінансову стійкість, ефективне управління ризиками та витратами, а також про здатність генерувати прибуток від своєї основної діяльності.

Чиста процентна маржа у 2022 році сягала 8%, у 2023 році 8%, а у 2024 - 7%. Оптимальним значенням даного показника є 4,5 %. Так, результати чистої процентної маржі банку ПУМБ протягом 2022-2024 рр. мають позитивне значення, що свідчить про правильну процентну політику банку, зростання питомої ваги активів, що приносять дохід, у загальному їх обсязі.

Варто зазначити, що стратегічне управління банківською установою відображається у всіх показниках фінансової стійкості банку. Надійність та стабільність діяльності банківської установи є підтвердженням того, що банк використовує ефективну та вірну політику щодо розробки та реалізації стратегії банку. Мається на увазі, що банківська установа використовує вірний підхід до розробки інноваційних високоліквідних продуктів та сервісів, які здатні забезпечити безперервне функціонування банку та підвищення його конкурентних можливостей. Для аналізу фінансової стійкості банку використовують такі показники, як коефіцієнт надійності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт достатності капіталу, коефіцієнт захищеності власного капіталу, коефіцієнт мультиплікатора капіталу.

Коефіцієнт надійності банку відображає можливість банку покрити свої поточні зобов'язання за рахунок власного капіталу. Даний показник визначає рівень фінансової стійкості та ризиковості діяльності. Високе значення даного коефіцієнта свідчить про надійність та стабільність банку, а низьке значення про недостатність капіталу та підвищення рівня виникнення ризиків. Показник надійності банку розраховується за наступною формулою [35,36]:

$$K_{\text{над.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучені кошти}}, \quad (2.6)$$

Обчислимо його значення для АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр:

$$K_{\text{над.}}(2022 \text{ р.}) = \frac{11\,696\,381}{92\,624\,110} = 0,13$$

$$K_{\text{над.}}(2023 \text{ р.}) = \frac{17\,389\,772}{129\,259\,549} = 0,13$$

$$K_{\text{над.}}(2024 \text{ р.}) = \frac{22\,192\,573}{158\,022\,225} = 0,14$$

Коефіцієнт фінансового важеля відображає залежність банківської установи від позикових коштів та виявляє наскільки діяльність банку фінансується за рахунок залучених ресурсів та коштів. Даний коефіцієнт розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{фін.важ.}} = \frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.7)$$

Обчислимо його значення для АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр:

$$K_{\text{фін.важ.}}(2022 \text{ р.}) = \frac{92\,624\,110}{11\,696\,381} = 8$$

$$K_{\text{фін.важ.}}(2023 \text{ р.}) = \frac{129\,259\,549}{17\,389\,772} = 7,45$$

$$K_{\text{фін.важ.}}(2024 \text{ р.}) = \frac{158\,022\,225}{22\,192\,573} = 7,12$$

Наступним показником, що відображає стан фінансової стійкості банку, є коефіцієнт достатності капіталу. Даний показник відображає рівень платоспроможності банківської установи, а саме відображає наскільки банк може покрити можливі збитки за рахунок власного капіталу. Формула для розрахунку наступна [35,36]:

$$K_{\text{дос.кап.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}, \quad (2.8)$$

Обчислимо значення коефіцієнта достатності капіталу для АТ «ПУМБ»

за 2022-2024 рр:

$$K_{\text{дос.кап.}(2022 \text{ р.})} = \frac{11\,696\,381}{111\,974\,220} = 0,11$$

$$K_{\text{дос.кап.}(2023 \text{ р.})} = \frac{17\,389\,772}{153\,334\,846} = 0,11$$

$$K_{\text{дос.кап.}(2024 \text{ р.})} = \frac{22\,192\,573}{186\,582\,566} = 0,12$$

Коефіцієнт захищеності власного капіталу відображає наскільки власний капітал банку захищений від можливих банківських ризиків, що виникають в ході діяльності банківської установи. Цей показник розраховується за формулою [35,36]:

$$K_{\text{зах.влас.кап.}} = \frac{\text{Основні засоби}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.9)$$

Обчислимо значення даного коефіцієнта для АТ «ПУМБ» у період 2022-2024 рр:

$$K_{\text{зах.влас.кап.}(2022 \text{ р.})} = \frac{1\,710\,376}{11\,696\,381} = 0,15$$

$$K_{\text{зах.влас.кап.}(2023 \text{ р.})} = \frac{1\,652\,243}{17\,389\,772} = 0,1$$

$$K_{\text{зах.влас.кап.}(2024 \text{ р.})} = \frac{2\,142\,633}{22\,192\,573} = 0,1$$

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу відображає скільки активів банк може згенерувати за рахунок одиниці власного капіталу. Даний коефіцієнт розраховується за формулою [35]:

$$K_{\text{мульт.кап.}} = \frac{\text{Активи}}{\text{Статутний капітал}}, \quad (2.10)$$

Обчислимо його значення для АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр:

$$K_{\text{мульт.кап.}(2022 \text{ р.})} = \frac{111\,974\,220}{4\,780\,595} = 23$$

$$K_{\text{мульт.кап.}(2023 \text{ р.})} = \frac{153\,334\,846}{4\,780\,595} = 32$$

$$K_{\text{мульт.кап.}(2024 \text{ р.})} = \frac{186\,582\,566}{4\,780\,595} = 39$$

Зведемо отриманні результати від прорахунків показників фінансової стійкості банку ПУМБ у таблицю та прорахуємо відхилення (табл. 2.4).

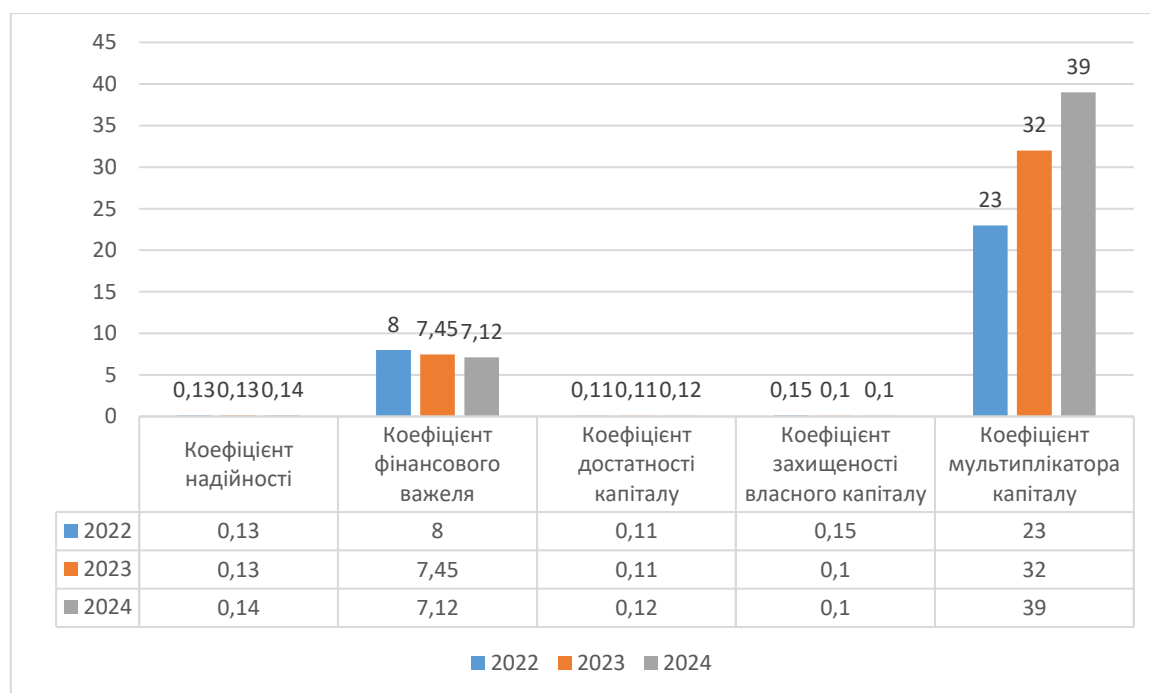
*Таблиця 2.5*

**Показники фінансової стійкості банку ПУМБ за 2022-2024 рр.**

| Показник                                    | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2023 р. до<br>2022 р. | Відхилення<br>2024 р. до<br>2023 р. |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Коефіцієнт надійності                       | 0,13%   | 0,13%   | 0,14%   | 0%                                  | 0,1%                                |
| Коефіцієнт фінансового<br>важеля            | 8%      | 7,45%   | 7,12%   | -0,55 %                             | -0,33%                              |
| Коефіцієнт достатності<br>капіталу          | 0,11%   | 0,11%   | 0,12%   | 0%                                  | 0,01%                               |
| Коефіцієнт захищеності<br>власного капіталу | 0,15%   | 0,1%    | 0,1%    | -0,05%                              | 0%                                  |
| Коефіцієнт<br>мультиплікатора<br>капіталу   | 23%     | 32%     | 39%     | 9%                                  | 7%                                  |

*Джерело: побудовано автором на основі досліджень [37,38,39]*

Відобразимо отримані показники фінансової стійкості графічно за допомогою діаграми(рис.2.5)



**Рис.2.5** Показники фінансової стійкості банку ПУМБ за 2022-2024 рр.  
[37, 38, 39]

Згідно проведеного аналізу та розрахунків показників фінансової стійкості банку помітно, що коефіцієнт надійності банку ПУМБ становив у 2022 та у 2023 році 13%, а у 2024 році – 14%. Дані значення свідчать про те, що банк здатен в повному обсязі виконувати зобов'язання перед кредиторами

та вкладниками. В такому випадку можна зробити висновок, що банк ПУМБ є фінансово стабільним та надійним.

Коефіцієнт фінансового важеля у 2022 році становив 8, у 2023 р. – 7,45 і у 2024 р. – 7,12. Даний показник протягом досліджуваних трьох років знаходиться в оптимальних межах, а що свідчить про те, що банк ПУМБ має достатній рівень власного капіталу, щоб забезпечити покриття можливих збитків. Це в свою чергу впливає на підвищення довіри з боку клієнтів та зниження ймовірності банкрутства.

Коефіцієнт достатності капіталу у 2022 р. склав 11%, у 2023 році також становив 11 %, а у 2024 році становив 12%. Даний показник відображає скільки капіталу припадає на одиницю активів банку.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу банку ПУМБ у 2022 р. становив 15%, у 2023 р. спав до 10% і у 2024 р. також становив 10%. Даний показник відображає наскільки власний капітал банку захищений від можливих ризиків. Отримані результати свідчать про те, що банк ПУМБ є надійним та має достатній запас міцності.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу банку у 2022 році становив 23, у 2023 році - 32, а у 2024 році – 39. Даний показник відображає скільки банк використовує залучених коштів для фінансування активів порівняно з власним капіталом. Згідно отриманих результатів можна зробити висновок, що банк ПУМБ функціонує більше за рахунок залучених коштів, що свідчить про зростання обсягів кредитування.

Провівши детальний аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості банку ПУМБ було визначено, що дана банківська установа протягом останніх двох років функціонує якісно та безперебійно. У 2022 році усі коефіцієнти мали порівняно незадовільне значення, що в першу чергу пов'язане з початком війни, оскільки під впливом непередбачуваних зовнішніх факторів впливу перед банком постали нові завдання та виклики. Так, потрібно було перерозглянути стратегію щодо управління банківською установою та розробити нову систему менеджменту в цілому.

З отриманих результатів показників фінансової стійкості та рентабельності банку ПУМБ можна зробити висновок, що банківська установа має гарно розроблену стратегію управління, яка базується на принципах цифровізації процесів. Задовільні показники прибутковості активів та капіталу свідчать про те, що з використанням цифрових технологій відбувається оптимізація персоналу, автоматизація всіх операцій та транзакцій, зниження та скорочення витрат банківської установи. Інтернет банкінг, цифрові системи та інші інформаційні сервіси розширюють джерела доходу банку ПУМБ, а саме впливає на зростання комісійного доходу та стійкість чистого процентного доходу.

### **2.3. Оцінка впливу цифрових технологій на ефективність управління банком**

В сучасних умовах становлення та функціонування фінансового ринку України ефективність управління банком виступає як основний чинник фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого зростання діяльності банківської установи. Глобалізаційні процеси, збільшення кількості інноваційних нефінансових установ, регуляторні зміни, зростання вимог споживачів банківських продуктів та послуг до якості обслуговування породжують значні виклики для банківського менеджменту. В складних сучасних умовах функціонування оптимізація управлінських процесів та рішень банку набуває стратегічного значення. В першу чергу це пов'язано з тим, що від коректно прийнятих та розроблених стратегічних рішень залежить фінансова результативність банку, його рівень стійкості, надійності, та визначається вміння банку швидко та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективне управління банківською установою включає різноманітні напрямки, а саме такі як стратегічне планування, управління ризиками, організацію операційної діяльності, маркетинг, фінансовий контроль, впровадження інновацій тощо. Комплексна та ефективна взаємодія

перелічених елементів сприяє підвищенню прибутковості, мінімізації потенційних ризиків та покращенню якості послуг банку.

Ефективне управління банківською установою проявляється у його стратегічних рішеннях. Мається на увазі, що стратегія банку зумовлює розробку та застосування таких рішень менеджменту, які сприяють забезпеченню фінансової стабільності та стійкості банку. Варто зауважити, що на ефективність стратегічного управління впливає ряд зовнішніх та внутрішніх факторів(табл. 2.5).

Таблиця 2.6

### Фактори впливу на ефективність стратегічного управління банку

| Зовнішні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Внутрішні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Економічні<br>- стан банківської системи<br>- рівень облікової ставки<br>- фіскальна політика<br>- інвестиційний клімат<br>- стан економіки країни<br>- валютна та процентна політика НБУ<br>2. Політичні<br>- політична ситуація в країні<br>- стійкість політичних інституцій<br>3. Соціальні<br>- рівень життя населення<br>- соціальна стабільність<br>- структура населення країни<br>4. Технологічні<br>- науково-технологічний процес<br>- інноваційний розвиток у банківському секторі<br>- застосування інформаційних технологій | 1. Фінансово – економічні<br>- структура активів та зобов'язань банку<br>- частка доходів та витрат<br>- фінансові результати банку<br>2. Технологічні<br>- рівень автоматизації процесів<br>- комп'ютеризація<br>- застосування інноваційних технологій<br>3. Організаційні<br>- внутрішня політика<br>- корпоративна культура<br>- ризик- менеджмент<br>- система управління<br>- маркетингова та інноваційна складова |

Джерело: побудовано автором на основі [40]

В сучасних складних умовах ведення банківської діяльності важливого значення набуває оптимізація стратегічних управлінських процесів, оскільки саме від них напрямку залежить ефективність використання ресурсів банку та здатність протидіяти загрозам, що викликані змінами у зовнішньому середовищі впливу.

Цифрова трансформація банківських установ є доволі складним процесом, який потребує значних фінансових та інтелектуальних інвестицій. В свою чергу оцінка впливу застосування цифрових технологій на ефективність управління діяльністю банку вимагає дослідження різноманітних аспектів банківської установи, в тому числі технологічних, інформаційних та економічних.

Для того, щоб провести комплексну оцінку та аналіз впливу цифрових технологій на управління банком, на практиці застосовують якісні та кількісні методи аналізу. Використання даних методів дозволяє дослідити ефективність цифрової трансформації та зробити висновки щодо загального розуміння результативності банківської установи (рис. 2.6)



**Рис. 2.6** Основні підходи до оцінки цифрової трансформації банку[41]

Кількісні методи оцінювання впливу цифрових технологій на ефективність управління та діяльність банку дозволяють визначити рівень технологічної зрілості банку, оцінити правильність та логічність застосування цифрових рішень, а також дослідити їх роль та значення у отриманих фінансових результатах банківської установи. Кількісні методи полягають в аналізі рентабельності активів, капіталу, ліквідності, фінансової стійкості та надійності банківської установи. Результати прорахунку даних коефіцієнтів дозволяють виявити вплив цифрових технологій на ефективність управління та діяльності банку.

До основних кількісних індикаторів оцінки цифрової трансформації відносять:

- рівень цифрової активності клієнтів , що проявляється через такі фактори як кількість активних користувачів мобільного банкінгу, кількість

операцій та транзакцій здійснених за допомогою онлайн-сервісів, частка нових діджитальних продуктів;

- операційні показники ефективності, які дозволяють виявити як цифровізація банківських процесів впливає на зниження витрат банку;

- фінансові показники, наприклад, такі як рентабельність активів та капіталу, що відображають якість впровадження стратегічного управління в умовах цифрової трансформації через фінансові результати банку.

Для оцінки впливу цифрових технологій на ефективність управління банківською установою використовують наступні кількісні методи:

- економетричний аналіз, що дозволяє визначити статистичну залежність між фінансовими результатами та рівнем цифрового розвитку банківської установи;

- кореляційно-регресійний аналіз за допомогою якого можна відслідкувати, які цифрові інструменти мають найбільш значний вплив на прибутковість банку, чи впливає кількість діджитал-клієнтів на загальну результативність банку [42];

- метод аналізу трендів, що дозволяє відслідкувати показники до і після впровадження інноваційних продуктів та послуг;

- DEA-аналіз, який полягає у порівнянні ефективності управління різних банків та дозволяє визначити наскільки цифрові технології впливають на вхідні дані та вихідні результати. Наприклад, до вхідних даних можна віднести витрати на цифрові інструменти, а вихідними показниками може бути кількість активних клієнтів, обсяг операцій здійснених за допомогою банківських онлайн сервісів [43].

Оцінку впливу цифровізації на ефективність управління банківською установою також можна провести за допомогою якісних методів. Дані методи аналізу дозволяють дослідити глибинні процеси, зміни в організаційній та корпоративній культурі, аспекти стилю та поведінки управління банківської установи. Це в свою чергу сприяє комплексній оцінці впливу цифрових технологій на управлінські підходи банківської установи.

Одним із основних якісних методів є проведення експертних інтерв'ю. Даний метод полягає в тому, що завдяки проведенню опитування керівництва і профільних підрозділів банку, можна виявити які цифрові інструменти використовуються для управління діяльністю банківської установи та наскільки вони ефективні, а також можна визначити як змінюються напрямки розвитку банку залежно від розширення цифрових сервісів.

Найбільш поширеним якісним методом, що дозволяє оцінити ефективність стратегічного управління є SWOT-аналіз. За допомогою даного інструменту можна здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх сильних і слабких сторін, можливості та загрози. Проведемо SWOT-аналіз впливу цифрових технологій на ефективне управління банком [44] (табл.2.6).

*Таблиця 2.7*

**SWOT- аналіз впливу цифрових технологій на ефективне управління банком**

| Сильні сторони(S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Слабкі сторони(W)                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидка обробка транзакцій, прийняття кредитних рішень</li> <li>- зменшення операційних витрат</li> <li>- покращення аналітики стратегічного управління</li> <li>- забезпечення якості ризик-менеджменту</li> <li>- взаємодія з клієнтом за допомогою цифрових сервісів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість застосування цифрових технологій</li> <li>- проблеми інтеграції нових сервісів з діючими</li> <li>- недостатня цифрова компетентність бізнес-підрозділів</li> </ul> |
| Можливості(O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Загрози(T)                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка нових технологічних продуктів та каналів збуту</li> <li>- зростання конкурентоспроможності на ринку банківських послуг</li> <li>- співпраця з фінтех-компаніями</li> <li>- розширення клієнтської бази банку</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання конкуренції з боку фінтех-компаній</li> <li>- можливість технічних збоїв цифрових процесів діяльності банку</li> <li>- зростання рівня шахрайства та кібератак</li> </ul> |

*Джерело: побудовано автором на основі досліджень*

Згідно проведеного SWOT-аналізу можна дійти висновку, що враховуючи всі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, банківська установа може розробити якісну стратегію управління та вживаючи заходи

ризик-менеджменту досягнути усіх поставлених цілей, які забезпечать банк максимальною прибутковістю.

До критеріїв оцінки впливу цифрових технологій на ефективність управління банком за допомогою якісних методів можна віднести:

- порівняння якості управлінських рішень, тобто чи стали управлінські рішення більш обґрунтованими та точними;
- покращення внутрішньої комунікації банку, що відображає чи дозволяють цифрові технології покращити взаємодію між банківськими управлінськими підрозділами;
- адаптивність банку, що відображає наскільки швидко банківська установа готова впроваджувати у свою бізнес-діяльність інноваційні технології;
- клієнтоцентричність, що проявляється в тому наскільки цифрові технології підвищують якість обслуговування клієнта та які переваги та цінності вони надають споживачу банківських послуг;
- ефективність внутрішніх процесів, що відображає вплив цифрових технологій на розвиток усіх процесів та автоматизацію діяльності банку.

Для того, щоб провести комплексну оцінку впливу цифровізації на ефективність управління банком варто застосовувати інтегральний метод, який базується загалом на якісних та кількісних методах. У банківській діяльності прийнято для оцінки ефективності цифрової трансформації та управління банком використовують інтегральний метод на основі КРІ (ключових показників ефективності). Так, в розрізі банківських процесів можна визначити, які основні цифрові фактори впливають на ефективне та якісне управління банком [41].

## **Висновки до розділу 2**

Стратегічне управління виступає основою ефективної діяльності будь-якого банку. В сучасних умовах цифрової трансформації фінансового ринку виникає необхідність у якісних підходах до зміни напрямків розвитку банку.

У 2 розділі було проведено аналіз стратегічного управління банком на прикладі банку ПУМБ. Стратегічними цілями банку ПУМБ на найближчі роки є фокус на високодохідних кредитних продуктах банку, зростання частки ринку в цільових сегментах, розвиток діджитальних каналів для повноцінної взаємодії з клієнтом. Для досягнення поставлених цілей банківська установа широко застосовує та впроваджує нові цифрові інструменти та сервіси. Завдяки розвитку цифрових технологій у діяльності банку, ПУМБ формує свій імідж та представляє себе як соціально-відповідальний банк, оскільки дотримується Стратегії сталого розвитку.

Для того, щоб відслідкувати чи вірно розроблена стратегія банку потрібно провести аналіз його фінансових результатів. Так, на прикладі банку ПУМБ було прораховано основні показники рентабельності та фінансової стійкості банківської установи. Проведене дослідження дозволило зрозуміти, що банк ПУМБ працює ефективно та прибутково протягом 2023-2024 рр. У 2022 році деякі показники були не в нормативних межах, що насамперед пов'язано з початком війни в Україні. На той час, банки були вимушені реагувати та протидіяти негативних факторам впливу зовнішнього середовища. Проте, варто зауважити, що саме 2022 рік став піком розробки та впровадження цифрових технологій у діяльність банківської установи. Підтвердженням цьому є суттєве зростання нематеріальних активів у 2022 році. Банк був вимушений переглянути стратегію управління та максимально включити в неї використання цифрових технологій. Варто зауважити, що цифрові інструменти мають значний вплив на ефективність управління банком.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

#### **3.1. Оцінка ризиків застосування цифрових технологій в розробці стратегії банку**

Діяльність банківських установ вважається однією з найбільш ризикових порівняно з іншими напрямками та сферами економіки. Це можна пояснити тим, що банки надають широкий спектр різноманітних послуг, працюють із залученими коштами та в свою чергу напряму залежать від економічної стабільності країни. На відміну від підприємств реального сектору, банківські установи несуть більш підвищену відповідальність перед інвесторами та вкладниками. Будь-яке порушення в діяльності банківської установи може спричинити негативні наслідки не тільки для самого фінансового інституту, а й в цілому для фінансового сектору країни.

Ризик, як економічна категорія, це усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами [45].

Для якісного управління банківською установою та зменшення рівня впливу факторів ризику на ефективність діяльності банку варто чітко розуміти сутність поняття «банківський ризик» та його класифікацію залежно від ознаки. Банки повинні обирати найбільш оптимальну методику щодо оцінки та виявлення ризиків, які безпосередньо мають прямий вплив на рівень дохідності та фінансової стійкості банку.

В банківській діяльності ризик – це ймовірність зниження доходів, втрати банком частини свого прибутку, виникнення збитків або здійснення додаткових витрат в результаті здійснення фінансових операцій[46].

Варто зауважити, що банківські ризики перш за все пов'язані із фінансовими втратами банківської установи.

До основних причин появи та виявлення ризиків банку можна віднести:

- неузгодженні та нечітко визначені короткострокові, середньострокові та довгострокові (стратегічні) цілі;
- недостатньо якісний аналіз напрямків розвитку та процесів у банківському секторі, високий рівень економічної нестабільності, що зумовлює випадковість окремих явищ;
- обмеженість в часі, яка не дозволяє здійснити об'єктивну та всебічну оцінку поточного стану банківської установи;
- відсутність достовірної та повної інформації щодо основних тенденцій розвитку банківської діяльності та потенційних змін фінансового стану клієнтів [47].

Цифрова трансформація банківського сектору є основною тенденцією сучасного фінансового ринку. Вона впливає на швидкість здійснення операційних процесів, зростання ефективності функціонування банку, легкість та доступність послуг, а також зниження витрат. Проте, цифровізаційні процеси сприяють виникненню нових ризиків та загроз, що можуть негативно вплинути безпосередньо на стабільність та надійність банківської установи.

Варто зауважити, що цифрова трансформація банківської діяльності має певний ряд своїх недоліків, що впливають на виникнення потенційних ризиків. До них можна віднести:

- потреба у значних обсягах коштів для інвестування у нові продукти та напрямки розвитку банку;
- наявність потенційних клієнтів-консерваторів, які не готові до нового формату дистанційного обслуговування;
- зростання випадків кіберзлочинності[48].

Цифровізація має прямий вплив на мікро та макроекономічні процеси банківської установи. Виникнення непередбачуваних технічних збоїв у цифрових системах може спричинити значні фінансові втрати для банку та в тому числі і для клієнта. Банкрутство банків, яке зумовлене ризиками

цифрової трансформації, негативно відображається на економіці країни, а саме зменшує інвестиційну привабливість та активність, породжує дестабілізацію, відтік капіталу.

Розглянемо класифікацію ризиків, які виникають у зв'язку з цифровізацією банківської діяльності (рис.3.1).



**Рис. 3.1** Класифікація ризиків цифровізації банківської діяльності [49,50]

Технічні ризики, які виникають у процесі цифровізації банківської діяльності, насамперед пов'язані із застосуванням новітніх інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів та переходом на цифрові канали обслуговування. До основних технічних ризиків відносять:

- Кіберризики та загроза інформаційній безпеці: хакерські атаки, витоки персональних та фінансових даних, несанкціонований доступ до систем

можуть спричинити значні фінансові втрати та порушення конфіденційної інформації клієнтів.

- Збої в IT-інфраструктурі: помилки в роботі програмного забезпечення, перебої в функціонуванні онлайн-банкінгу, відмови серверів призводять до репутаційних втрат.

- Ризик застаріння технологій пов'язаний з тим, що в сучасних умовах технології швидко змінюються та можуть втрачати свою ефективність;

- Ризики пов'язані з BigData та Штучним інтелектом: некоректна робота з алгоритмами та помилки в аналізі даних можуть негативно вплинути на вірне прийняття кредитних рішень та помилки в скорингу.

Технічні ризики, а саме такі, як кіберризики є одними із найбільш значних та суттєвих факторів, що впливають на стратегічне планування банку. Так, банківські установи формують окрему стратегію цифрової безпеки, яка включає в себе аудит інформаційних систем та політики управління доступами. Також банки переглядають свої напрями розвитку, оскільки впровадження цифрових технологій розглядається через призму кіберстійкості. Можна сказати, що цифровізація та інформаційна безпека – це інтегрований стратегічний вектор у діяльності сучасних банків.

Операційні ризики безпосередньо пов'язані з помилками в системах, процесах, взаємодії персоналу та технологій. В умовах цифрової трансформації вони стають більш масштабними та по-новому впливають на клієнтів та фінансові результати діяльності банку. До даного виду ризиків відносять виникнення помилок у цифрових бізнес-процесах, недосконалість цифрових систем, а також недостатній рівень контролю та моніторингу цифрових операцій та транзакцій.

Операційні ризики формують певні стратегічні наслідки, а саме:

- модернізацію та оновлення IT- інфраструктури, що спрямована на уникнення надмірної залежності від застарілих бізнес-систем;

- розробку та реалізацію стратегії забезпечення безперервної діяльності бізнесу;

-зростання контролю за якістю даних, що сприятиме зменшенню помилок, які можуть призвести до некоректної роботи цифрових рішень.

Фінансові ризики пов'язані з тим, що використання цифрових технологій у діяльності банку суттєво впливає на структуру доходів, витрат, фінансову стійкість та здатність банківської установи ефективно керувати своїми активами та зобов'язаннями. До даного виду ризиків можна віднести:

- Зростання витрат на цифрову інфраструктуру: цифровізація бізнес-процесів та діяльності банку в цілому потребує значних фінансових інвестицій, що впливає на зростання операційних витрат та на зменшення дохідності та прибутковості банківської установи;

- Ризик втрат від кіберзлочинів: зростання цифрових загроз, які спричиняють прямі фінансові збитки;

- Інвестиційний ризик: нові ІТ-рішення можуть бути не успішними та не забезпечать очікуваного ефекту, що в свою чергу приведе до неефективного використання банківського капіталу та зростання фінансових витрат;

- Ризик кредитного портфеля: розвиток цифрових технологій дозволяє здійснювати кредитування швидко та онлайн. Проте, недостатня ідентифікація клієнтів та помилки в роботі автоматизації можуть спричинити зростання частки проблемних кредитів та погіршення якості кредитного портфеля банківської установи.

Все більш актуальними в сучасних умовах функціонування банківських установ є регуляторні ризики, які пов'язані з постійними змінами вимог законодавства щодо надання цифрових послуг. Такі ризики перш за все виникають тоді, коли банк не встигає підлаштувати свої внутрішні політики та положення до оновлених норм та правил. Саме тому банківські установи повинні приділяти значну увагу міжнародним підходам щодо стандартів захисту даних.

Особливого значення набувають репутаційні ризики, що пов'язані із цифровізацією банківської діяльності. Діджиталізація банківських процесів підвищує очікування клієнтів щодо зручності, безпеки та швидкості

обслуговування. Відхилення від даних вимог та виникнення помилок та збоїв у роботі цифрових сервісів може підірвати довіру споживачів банківських продуктів та сформувати негативний імідж для банківської установи.

Варто зазначити, що репутація є досить значущим показником у стратегії розвитку банку. Тому в сучасних умовах функціонування зростає роль комунікаційної стратегії, що націлена на цифрові канали та соціальні мережі. Саме це дає можливість банку конкурувати у інноваційному цифровому середовищі.

Соціальні ризики, які зумовлені цифровою трансформацією банківських установ, насамперед пов'язані з тим, що нові цифрові технології суттєво впливають на суспільство, зайнятість, якість та легкість доступності послуг, а також довіри клієнтів до банківської системи країни. У зв'язку з цифровізацією банківських послуг частина населення може втратити інтерес та доступ до якісних послуг, що в свою чергу може вплинути на зниження дохідності банку.

Для того, щоб визначити розмір можливих фінансових втрат від ймовірних та потенційних загроз варто проводити об'єктивне та своєчасне оцінювання банківських ризиків. На основі цього банк може розробити превентивні заходи щодо управління своєю діяльністю та запобігти виникненню ризиків.

В умовах цифрової трансформації фінансового ринку оцінка банківських ризиків поєднує в собі класичні підходи та сучасні інноваційні інтелектуальні методи. До них можна віднести машинне навчання, застосування BigData, стрес-тестування та ін. Використання даних підходів та методів для оцінки ризиків банку сприяють розробці ефективної стратегії банківської установи [49].

Варто зазначити, що банківські установи застосовують цифрові сучасні технології для ідентифікації ризиків, що можуть негативно вплинути на їх діяльність. Так, банки застосовують та використовують автоматизовані системи контролю, моніторингу та оцінки ризиків, які дозволяють виявити

ризиків на ранніх стадіях та вжити щодо них усі необхідні запобіжні заходи.

Основою для проведення точного та чіткого аналізу потенційних ризиків є використання передових та інноваційних інструментів та технологій. За допомогою них банки можуть швидко обробляти значну кількість даних про клієнта та його фінансовий стан, що дозволяє розробити найбільш оптимальні стратегії управління банківською установою.

Оцінка ризиків у банківській сфері – це досить складний процес, який вимагає систематичного підходу, що в собі поєднує використання цифрових технологій, BigData, навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також взаємодію з регуляторними органами країни. В умовах постійних зовнішніх змін даний комплексний підхід забезпечує банкам фінансову стійкість та збереження передових конкурентних позицій [49].

Застосування інноваційних технологій у механізмі оцінки ризиків сприяє більш надійному та якісному аналізу, який дозволяє банківським установам приймати вірні рішення щодо управління ризиками. Правильно розроблені та ефективно підібрані методи та шляхи оцінки ризиків сприяють підвищенню надійності та фінансової стійкості банку, що в свою чергу впливає на рівень залучення та довіри клієнтів, а також інвесторів.

Трансформація фінансового ринку, що зумовлена зміною поведінки клієнтів, швидкою та нестримною цифровізацією та розвитком FinTech-індустрії, повністю змінює характер банківської діяльності. Ризики, що виникають в умовах застосування цифрових технологій мають тісний взаємозв'язок із стратегічним управлінням банку, адже саме вони визначають довгострокові цілі банківської установи та впливають на її ресурси, конкурентні позиції та структуру управління [49].

В умовах розвитку застосування цифрових процесів банку, стратегічне управління передбачає врахування усіх можливих ризиків, що пов'язані саме із застосуванням нових технологій. У процесі стратегічного планування банку ризики виконують певні завдання, а саме:

- виявляють загрози та формують конструктивні обмеження щодо напрямів цифрового розвитку;
- визначають інвестиційну готовність та фінансові можливості банку до впровадження цифрових інновацій;
- впливають на етапи та термін реалізації нових цифрових проектів;
- змінюють та оновлюють стратегічну бізнес-модель залежно від рівня застосування цифрових технологій.

В таких умовах стратегія банку набуває ризик-орієнтованого значення, що виявляє потенційні вигоди та можливі загрози від бізнес-процесів банківської установи.

У цифровій системі банківської діяльності ризики визначаються як ключові фактори стратегічної орієнтації. Вони проникають та включаються до процесу стратегічного аналізу, оскільки здатні визначати рівень та масштабність цифрової трансформації, швидкість та потребу впровадження цифрових інновацій, необхідність обсягів інвестицій та пріоритетність напрямків розвитку банківської установи.

Стратегія розвитку цифрових сервісів базується та залежить від рівня ризику щодо швидкості реалізації нових технологій. Так, чим вищий рівень ризику, тим повільніше впроваджуються продукти та сервіси пілотних проектів банку.

Важливість цифрових ризиків полягає в тому, що саме вони мають значний вплив на формування сучасних та ключових стратегічних цілей банку, а саме:

- розширення цифрових каналів обслуговування клієнтів;
- зростання технологічної стійкості банку;
- досягнення високих фінансових показників за допомогою цифрових процесів;
- розвиток безпечних інновацій;
- підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

### **3.2. Стратегічне використання штучного інтелекту та машинного навчання у банківських процесах**

Цифрові технології відіграють важливу роль у діяльності сучасних банківських установ. Вони є ключовими елементами у глобалізаційних процесах, сприяють ефективній операційній діяльності, забезпечують якісне управління фінансами та інвестиціями банку.

До основних та найбільш поширених цифрових технологій, які банки найчастіше використовують у своїй діяльності, відносять штучний інтелект та машинне навчання. Дані інструменти сприяють розвитку покращення клієнтського досвіду, розробці нових продуктів та послуг, оцінці та аналізу фінансових можливостей банку та ймовірних ризиків.

В умовах цифрової трансформації фінансового ринку, застосування штучного інтелекту надає конкурентних переваг інноваційним фінансовим банківським послугам, які в свою чергу базуються на легкості впровадження та швидкості реалізації. Використовуючи машинне навчання банківські установи здатні аналізувати та обробляти значні масиви даних, а також визначати основні ринкові фінансові тенденції та потенційні шляхи розвитку банку.

Одним із ключових завдань сучасного банку є розробка фінансово-технологічних продуктів, які б задовольняли кожного клієнта залежно від його персоналізованих фінансових потреб. Штучний інтелект виступає інструментом, що здатен забезпечити покращення рівня обслуговування клієнтів, оптимізацію та мінімізацію витрат, а також сприяє швидкому прийняттю вірних управлінських рішень.

Використовуючи системи штучного інтелекту можна здійснювати детальний аналіз основних вподобань клієнта у режимі реального часу. Це сприяє забезпеченню та розробці пропозицій банківських продуктів, які б відповідали потребі споживача банківських послуг. Штучний інтелект здатен виявляти закономірності даних, надавати фінансові рекомендації, розробляти

ключові бюджетні плани, вивчати загалом тенденції щодо зміни поведінки ключових користувачів. Варто зазначити, що штучний інтелект виступає повноцінним консультантом, який підвищує лояльність клієнтів до банківської лінійки продуктів та послуг[51].

Використання машинного навчання у внутрішніх банківських процесах дозволяє виявити основні помилки бізнес-сервісів, здійснює тестування нових послуг, визначає слабкі точки, які вимагають вдосконалення, а також в загальному впливає на покращення та оптимізацію діяльності банківської установи. Штучний інтелект та машинне навчання відіграють значну роль в розробці стратегії управління банком. Для того, щоб досягнути поставлених цілей банки успішно застосовують алгоритми штучного інтелекту (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Використання алгоритмів штучного інтелекту в банківській діяльності**

| Напрямок використання                                            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизація процесів операційної діяльності банку              | Пришвидщення внутрішніх банківських процесів, обробка запитів та документів, клієнтських заявок з меншою ймовірністю допущення помилок, прийняття успішних поточних рішень                                                                                                                   |
| Управління великими даними, використання контекстного маркетингу | Збір та аналіз величезних різномірних обсягів даних, що дозволяють сформувати портрет клієнта на основі його фінансової поведінки, формування персоналізованих банківських пропозицій для клієнта в реальному часі залежно від його вподобань, адаптація повідомлень під конкретного клієнта |
| Комплаєнс-менеджмент, протидія кіберзагрозам                     | Виявлення підозрілої поведінки клієнта, що дозволяє визначити та ідентифікувати можливі ризики, якісний моніторинг та своєчасне інформування працівників щодо кіберзагроз, швидке реагування та блокування фішингових атак                                                                   |
| Оптимізація прийняття рішень                                     | Швидкі та точні рішення на основі проведення аналізу великої кількості даних, прийняття кредитних рішень за допомогою скорингу, пропозиції щодо вдосконалення портфелю активів та пасивів банку                                                                                              |
| Автоматизація процесів (симулятор людського тіла)                | Проведення детального аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та адаптувати модель обслуговування клієнтів відповідно до їх потреб.                                                                                                                        |

*Джерело: побудовано автором на основі [51,52]*

Алгоритми штучного інтелекту суттєво підвищують ефективність роботи банківської установи. Це проявляється в автоматизації основних

бізнес-процесів та швидкості обробки даних. Завдяки застосування машинного навчання банки можуть аналізувати поведінкові, транзакційні та інші великі масиви інформації, що дозволяє сформулювати прогнози щодо виникнення можливих ризиків та виявити основні потреби клієнтів. Так, банки можуть розробляти персоналізовані продукти для користувачів банківськими послугами.

Великого значення набувають програми штучного інтелекту, а саме віртуальні помічники та чат-боти, які спрощують та покращують взаємодію з клієнтами, а також забезпечують надання консультаційних послуг та допомогу у вирішенні проблемних питань цілодобово (табл.3.2).

*Таблиця 3.2*

### **Форми застосування штучного інтелекту в банківській сфері**

| Форми                                                          | Основна характеристика                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Чат-боти та віртуальні помічники                               | Виступають ключовими драйверами банківської цифровізації. Використовуючи штучний інтелект, підвищується якість сервісу, скорочуються витрати та доступне обслуговування клієнтів цілодобово, проведення транзакцій без прямої участі людини    |
| Аналіз даних та персоналізація банківських продуктів та послуг | Здійснюється аналіз великих масивів даних про клієнтів, на основі чого здатні формуватись персоналізовані пропозиції банківських продуктів та послуг. Це дозволяє банкам бути більш ефективними, конкурентоспроможними та клієнтоорієнтованими |
| Оцінка кредитного ризику                                       | Штучний інтелект дозволяє більш точну та швидшу оцінку кредитного ризику. Банки можуть виявити шахрайство, персоналізувати кредитні пропозиції та зменшити можливі ризики, наприклад, непогашення кредитної заборгованості клієнтом            |
| Боротьба з фінансовим шахрайством та кіберзлочинністю          | Використовуючи штучний інтелект банки здатні зміцнювати захист від шахрайства та кіберзлочинності, виявляти основні аномалії, які пов'язані із зміною поведінки клієнтів та завчасно визначати можливі фінансові ризики                        |
| Автоматизація бек-офісних операцій                             | За допомогою штучного інтелекту банківські установи можуть автоматизувати основні завдання бек-офісу, а саме такі як перевірка даних та обробка банківських документів                                                                         |

*Джерело: побудовано автором на основі [51]*

В сучасних умовах цифрової трансформації фінансового ринку, кожному банку важливо впроваджувати та застосовувати технології штучного інтелекту з метою підвищення ефективності діяльності та зростання іміджу

даної фінансової установи. Варто зазначити, що процес застосування цифрових інформаційних технологій є досить складним та багатоетапним:

- на першому етапі виникає необхідність у розробці стратегії застосування технологій штучного інтелекту на рівні банку, враховуючи його корпоративну культуру та цінності, цілі та завдання банківської установи. Банки повинні провести детальний аналіз фінансових послуг, що надають банківські установи своїм клієнтам та виявити основні проблеми та бізнес-процеси, які б можна було б узгодити за умови застосування нових технологій штучного інтелекту. Крім того, банкам необхідно вивчити та дослідити внутрішню політику банку, а також переконатись, що розроблена стратегія впровадження штучного інтелекту у діяльність банку є досконалою та відповідає основним нормативним стандартам;

- на другому етапі, після узгодження стратегії застосування штучного інтелекту у банківську діяльність, необхідно виявити, які саме цінності та можливості принесе використання технологій ШІ для банку. На цьому етапі здійснюється аналіз ключових бізнес-процесів, виявляються потенційні загрози та виклики з якими може стикнутись банк, а також здійснюється підбір найбільш оптимальних інновацій, які б відповідали стратегічним орієнтирам банківської установи. Варто зазначити, що банку потрібно забезпечити наявність кваліфікованих працівників, які б здійснювали розробку та інтеграцію інноваційних рішень на основі технологій штучного інтелекту;

- на третьому етапі власне здійснюється реалізація впровадження штучного інтелекту. Початково розробляється демо-версія обраних технологій на основі якої проводиться тестування та детальний аналіз виявлення усіх можливостей, а також недоліків та проблем, які необхідно виправити та вдосконалити. Після цього банківська установа вводить продукт або технологію в повноцінну роботу, здійснює безперервний моніторинг та оновлює рішення відповідно до нових потреб ринку.

При впровадженні сучасних технологій штучного інтелекту у свою діяльність, банки стикаються із низкою значних викликів:

- Забезпечення безпеки даних; Висока вартість реалізації; Кадровий дефіцит.

Використання технологій штучного інтелекту в банківській діяльності має свої позитивні та негативні наслідки для банку, клієнтів, інвесторів та власне співробітників (табл.3.3)

Таблиця 3.3

### Наслідки застосування штучного інтелекту у банківській діяльності

| Позитивні наслідки                                                                                                                                                                                                                                                            | Негативні наслідки                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Для банку                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення процесів управління банком</li> <li>- скорочення витрат на персонал</li> <li>- підвищення результативності та ефективності роботи банківської установи</li> <li>- покращення якості обслуговування клієнтів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання фінансових витрат на впровадження інформаційних технологій</li> <li>- необхідність у висококваліфікованих спеціалістах</li> <li>- виникнення нових цифрових викликів та ризиків</li> </ul> |
| Для клієнтів                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке обслуговування та цілодобова підтримка клієнтів</li> <li>- зручність та доступність банківських послуг онлайн</li> <li>- персоналізовані продукти та рекомендації щодо банківських питань</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обробка великої кількості даних створює загрозу щодо конфіденційності інформації про клієнта</li> <li>- залежність від цифрових каналів надання банківських послуг</li> </ul>                        |
| Для інвесторів                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання рівня прибутковості банку, що створює більш привабливі умови для інвесторів</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження інвестиційної маржі через поширення застосування систем штучного інтелекту та зменшення можливостей виявляти неефективність на фінансовому ринку</li> </ul>                                 |
| Для співробітників                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизація роботи з документами</li> <li>- швидке виконання та зменшення витрат часу на обробку запитів клієнтів</li> <li>- ефективність та менша ймовірність допущення помилок</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- потреба у навчанні та швидкій змінні кваліфікації</li> </ul>                                                                                                                                         |

Джерело: побудовано автором на основі [53]

Сучасні банківські установи використовують у своїй діяльності машинне навчання, як інструмент штучного інтелекту, що дозволяє банкам аналізувати великі обсяги даних, автоматизовувати процеси та приймати більш точні рішення. До основних завдань машинного навчання у банківській сфері належать:

- аналіз ризиків та прогнозування: за допомогою алгоритмів машинного навчання можливо більш глибоко аналізувати великі обсяги даних та здійснювати прогноз майбутніх тенденцій, що дозволяє банкам приймати обгрунтовані рішення та знижувати ймовірність виникнення фінансових ризиків;

- персоналізовані фінансові консультації: використовуючи технології штучного інтелекту та машинного навчання фінансові платформи здатні надавати персоналізовані послуги, що відповідають фінансовим цілям та потребам клієнта;

- виявлення шахрайства: використання систем машинного навчання дозволяє проводити аналіз транзакцій для виявлення можливих ознак шахрайства, що дозволяє банкам оперативно реагувати на підозрілі операції [51].

В умовах глобалізації фінансових ринків банківські установи переживають період глибоких трансформацій. Важливе місце у цих змінах належить застосуванню технологій штучного інтелекту та машинного навчання, які виступають одними із критично важливих інструментів стратегічного управління банком. Використання цих технологій забезпечує прийняття нових стратегічних рішень, розвиток бізнес-процесів та зростання операційної ефективності.

Варто зазначити, що використання штучного інтелекту змінює підхід до стратегічного планування банком та прийняття рішень. Моделі прогнозування, які працюють на основі машинного навчання, дозволяють оцінити наслідки стратегічних рішень ще до їх реалізації. Це значно покращує рівень адаптивності банківської установи у динамічному швидкозмінному зовнішньому середовищі.

Штучний інтелект та машинне навчання виступають фундаментальними компонентами та каталізаторами стратегічного управління банками. Вони забезпечують підвищення ефективності ризик-менеджменту, оптимізують

внутрішні процеси, персоналізують клієнтський сервіс та створюють нові моделі прогнозування та стратегічного планування.

В сучасних умовах розвитку фінансового ринку та активного впровадження інформаційних технологій банківські установи стикаються з необхідністю адаптації до нових вимог користувачів, конкурентного середовища та цифрової економіки. Цифрова трансформація діяльності банківських установ виступає не лише інструментом підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й важливим чинником та основою формування конкурентних переваг на ринку фінансових послуг. Варто зазначити, що під цифровою трансформацією розуміють комплексний процес інтеграції сучасних комунікаційних та інтеграційних технологій у всі сфери та напрямки діяльності банку з метою покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізації бізнес-процесів, зниження операційних витрат та створення нових продуктів та послуг.

Цифрова трансформація фінансового ринку спричинила значні інноваційні зміни у банківському секторі:

- цифровізація дозволяє банкам створювати нові канали розвитку, комунікації та обслуговування клієнтів за допомогою онлайн-платформ та мобільних застосунків. Це розширює доступ до більш якісних банківських послуг;

- цифрові технології такі як роботизація процесів, хмарні сервіси та блокчейн-технології дозволяють банку оптимізувати свої операційні процеси, що скорочує розмір прямих витрат банку;

- цифрові технології забезпечують розробку та впровадження інноваційних продуктів та послуг, що розширює портфель продуктів банку та допомагають залучити на обслуговування нових клієнтів [54].

В сучасних умовах функціонування ключовими конкурентами банків виступають саме фінтех-компанії, які пропонують споживачам фінансових послуг більш гнучкі та швидкі технологічні рішення. Саме це вимагає від банків перегляду традиційних підходів щодо управління бізнес-діяльністю. В

таких умовах цифрова трансформація стає не лише потенційною можливістю підвищення ефективності, а виступає стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Розробка та формування стратегії цифрової трансформації передбачає комплексний перерозгляд бізнес-процесів та діяльності банку, впровадження нових технологічних рішень та розвиток цифрових продуктів.

Передові банки України активно впроваджують в своїй діяльності цифрові продукти та сервіси, застосовують автоматизацію та роботизацію у своїх внутрішніх процес. До основних цифрових трендів банків в Україні належать розробка багатофункціонального мобільного-банкінгу, використання чат-ботів, штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Це підвищує рівень та якість діяльності банківської установи.

Для того, щоб досягнути основних цілей стратегічного управління банку загалом, потрібно детально та відповідально підходити до побудови ефективної стратегії цифрової трансформації, що є актуальним завданням будь-якого сучасного комерційного банку. Саме це дозволяє втримати передові позиції на фінансовому ринку надання банківських послуг, розвинути інфраструктуру банку та сприяє підвищенню конкурентних переваг та загалом покращення рівня фінансового стану банку.

Наведемо основні рекомендації щодо вдосконалення стратегії цифрової трансформації банку:

1. Посилення клієнтоцентричності та персоналізації банківських послуг. Всі бізнес-процеси банку повинні бути орієнтованими на потреби та очікування клієнта. Банківській установі варто розробляти персоналізовані, зручні та доступні сервіси на основі аналітики поведінки споживачів. Також забезпечити різноманітні шляхи реалізації послуг, вдосконалювати та розробляти мобільні застосунки, інтернет-банкінги, використовувати чат-боти для цифрових консультацій. Такий підхід сприяє зростанню продажів банківських продуктів та підвищенню рівня лояльності та задоволеності клієнтів.

2. Модернізація та оновлення IT-інфраструктури. Банкам варто впроваджувати у свою діяльність мікросервісну архітектуру, використовувати хмарні рішення та запроваджувати API підхід для швидкої інтеграції зі сторонніми сервісами. Це допоможе швидше виводити нові продукти на ринок, підвищить гнучкість та готовність банку до сучасних цифрових інновацій.

3. Розвиток управління даними та аналітики. Банки повинні створювати централізовані сховища даних, а також дотримуватись єдиних стандартів роботи з ними, застосовувати машинне навчання для здійснення скорингу, прогнозування поведінки клієнтів та оцінки ризиків. Для банку це має значну цінність, адже на основі цього підвищується точність прийнятих рішень, відбувається оптимізація ризик-менеджменту та продуктового портфелю банку.

4. Автоматизація бізнес-процесів банку. Розробка зручного онбордингу клієнтів, автоматизація процесів кредитування, платежів та документообігу банку. Це сприяє швидкій обробці запитів клієнтів, зниження витрат, швидке здійснення та проведення транзакцій, підвищення рівня задоволеності та меншого навантаження на співробітників.

5. Зростання кібербезпеки та комплаєнсу. Банки повинні ефективно розробляти надійні системи захисту даних клієнтів та захищати внутрішні системи банку від можливих кіберзагроз, впроваджувати багаторівневі механізми безпеки, а саме такі як багатофакторна аутентифікація та постійний моніторинг. Це в свою чергу дозволяє банку зменшити ризики фінансових та репутаційних втрат, а також підвищити рівень довіри клієнтів.

6. Розвиток цифрових продуктів та інновацій. Банки повинні безперервно оновлювати та розробляти нові цифрові послуги та продукти, що мають відповідати запитам та потребам клієнтів. Крім того, банківські установи повинні створювати інноваційні хаби для попереднього тестування нових ідей та рішень, перед практичним впровадженням нових продуктів. Це сприятиме зростанню рівня привабливості банку для клієнтів.

7. Вдосконалення системи управління трансформацією. Банк повинен розробити чітку структуру управління всіма своїми цифровими ініціативами. Варто створити спеціальний підрозділ, який контролює реалізацію проєктів, розподіл ресурсів, дотримання термінів. Важливо встановити КРІ для оцінки прогресу кожної ініціативи та здійснювати регулярний перегляд результатів.

8. Розвиток партнерств та екосистемного підходу. Банки повинні створити широку цифрову екосистему, яка включає в себе фінтех-компанії, технологічних партнерів та державні цифрові сервіси. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції, підвищити інноваційний потенціал банку та дозволить швидко реагувати на зміни середовища.

Дотримання даних рекомендацій сприятиме ефективній стратегії цифрової трансформації банку, а також на загальне стратегічне управління банківською установою. Це дозволить покращити діяльність забезпечить фінансову стійкість та інвестиційну привабливість банківської установи.

### **Висновки до розділу 3**

В сучасних умовах функціонування банківські установи стикаються з багатьма новими ризиками, які спричинені впливом впровадження та застосування інноваційних технологій. З розвитком цифрових продуктів та сервісів перед банками України повстало ще більше викликів та потенційних загроз, які можуть мати негативний фінансовий наслідок для банку.

До основних ризиків, що пов'язані з цифровізацією банківської діяльності відносять технічні, операційні, фінансові, регуляторні, репутаційні та соціальні ризики. Всі вони можуть погано вплинути на фінансово-економічний стан власне банківської установи. Так, технічні та репутаційні ризики мають між собою тісний зв'язок, оскільки труднощі у функціонуванні цифрових банківських продуктів можуть спричинити невдоволення клієнтів та негативно вплинути на імідж та місце банку на ринку фінансових послуг.

Банківські установи для того, щоб ефективно функціонувати, повинні своєчасно та якісно ідентифікувати та здійснювати оцінку потенційних

ризиків, оскільки саме цифрові ризики мають прямий вплив на формування ключових стратегічних цілей банку.

До одних з найбільш поширених цифрових технологій, що застосовуються у банківській діяльності та забезпечують якісну розробку стратегії управління банку, належить штучний інтелект та машинне навчання. Штучний інтелект проникає в кожен сферу діяльності банку. За допомогою нього здійснюється ретельний аналіз масивів даних, розробляються персоналізовані пропозиції для клієнтів, створюються нові цифрові продукти та послуги, покращується якість обслуговування клієнтів, відбувається цілкова автоматизація бізнес-процесів банку.

В умовах зростання рівня конкуренції з боку фінтех-компаній, банкам варто вдосконалювати свою діяльність. Потрібно розширювати платформи надання банківських послуг, розвивати маркетингову стратегію, збільшувати канали залучення потенційних клієнтів. Під впливом цифрової трансформації фінансового ринку банкам варто дотримувати наступних рекомендацій, щоб досягнути передових позицій на ринку, а саме:

- розробляти нові цифрові продукти, які б відповідали потребам споживачів;
- розвивати та оновлювати ІТ-інфраструктуру;
- вдосконалювати систему управління трансформацією;
- розвивати партнерство із передовими фінтех-компаніями.

Такий підхід здатний забезпечити покращення діяльності банку та сприяє ефективній розробці стратегічних цілей та завдань банку.

## ВИСНОВКИ

В умовах цифрової трансформації фінансового ринку перед банківськими установами постає завдання працювати безперервно та ефективно. Це зумовлює необхідність у якісному підході щодо управління банківською установою, яке повинно мати стратегічні орієнтири.

В науковій практиці стратегічне управління - це процес розробки стратегії, яка в свою чергу спрямована на забезпечення сталого розвитку, розширення бізнес-діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

В банківській діяльності стратегічне управління дозволяє фінансовим установам спрогнозувати ризики, розробити план дій на випадок кризових ситуацій та передбачити можливі проблеми. Стратегічне управління виступає одним із головних елементів всієї системи менеджменту банку та визначає основні напрямки розвитку фінансової установи та шляхи досягнення всіх поставлених цілей.

Стратегічне управління банком включає в себе цілий комплекс заходів, які спрямовуються на зростання фінансової стійкості банку та зростанні конкурентних переваг. Воно реалізується за різними напрямками, що передбачає розробку фінансової, маркетингової, інформаційно-технологічної та стратегії управління персоналом.

Варто зазначити, що основою для розробки стратегії банківської установи виступають основні принципи стратегічного управління, а саме такі як гнучкість, довгостроковість, економічна доцільність, задоволення потреб споживачів, інформаційне забезпечення, комплексність, контрольованість, мінімізація ризиків тощо. Дані принципи виступають фундаментом та є критично важливими для досягнення поставлених цілей та виконання завдань.

Різні підходи до формування поняття банківської стратегії обумовили появу низки концепцій стратегічного управління. Кожна з цих концепцій має свої сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки. Банк повинен обрати

певну концепцію та розробляти згідно неї власну стратегію управління.

Цифрова трансформація фінансового ринку спричинила значний вплив на діяльність банківських установ. З розвитком інноваційних технологій перед банками постає завдання розробити таку стратегію управління, яка б відповідала сучасним потребам споживачів та ринку в цілому.

Більшість сучасних банків України впроваджують у свою діяльність інформаційно-цифрові технології, які сприяють покращенню сервісу обслуговування клієнтів, розробці нових продуктів та онлайн-сервісів. Поширення та розвиток цифрових технологій суттєво впливає на зміну стратегічних орієнтирів банку. Сучасні банківські установи переходять від традиційної моделі діяльності до технологічно інтегрованої.

Одним із передових банків України, який застосовує в своїй діяльності інноваційні технології є банк ПУМБ. Даний банк розробляє нові цифрові продукти та послуги, використовує чат-боти для обробки запитів клієнтів та надає послуги цілодобово. Крім того, банк ПУМБ використовує цифрові технології у внутрішніх процесах, а саме для аналізу документів та прийняття швидких рішень.

Варто зазначити, що стратегічне управління банківською установою відображається у всіх показниках фінансової стійкості банку. Провівши детальний аналіз показників прибутковості та фінансової стійкості банку ПУМБ, було виявлено, що всі досліджувані показники перебувають у межах норми протягом 2023-2024 року. Негативні тенденції спостерігались у 2022 році, що насамперед пов'язано з початком війни.

Отримані результати вказують на надійність та стабільність діяльності банківської установи впродовж останніх двох років, що є підтвердженням того, що банк використовує ефективну та вірну політику щодо розробки та реалізації стратегії банку. Мається на увазі, що банк ПУМБ використовує вірний підхід до розробки інноваційних високоліквідних продуктів та сервісів, які здатні забезпечити безперервне функціонування банку та підвищення його конкурентних можливостей.

Для того, щоб провести комплексну оцінку та аналіз впливу цифрових технологій на управління банком, на практиці застосовують якісні та кількісні методи аналізу. Використання даних методів дозволяє дослідити ефективність цифрової трансформації та зробити висновки щодо загального розуміння результативності банківської установи.

Варто зазначити, що під впливом умов цифрової трансформації сучасні банки стикаються з низкою різноманітних ризиків, які можуть спричинити негативні наслідки для банку. Ці ризики пов'язані із застосуванням новітніх інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів та переходом на цифрові канали обслуговування. Це може проявлятися через технічні збої банківських систем та онлайн застосунків, через недостатній рівень кваліфікації співробітників, виникнення кіберзагроз та через зростання конкуренції з боку фінансових технологій.

Однією з основних технологій, яка є потужним інструментом цифровізації, виступає штучний інтелект та машинне навчання. Використання цих технологій забезпечує прийняття нових стратегічних рішень, розвиток бізнес-процесів та зростання операційної ефективності.

До основних рекомендацій, які можна надати банкам України щодо вдосконалення стратегії цифрової трансформації варто віднести:

- посилення клієнтоцентричності та персоналізації банківських послуг;
- модернізація та оновлення ІТ-інфраструктури;
- розвиток управління даними та аналітики;
- автоматизація бізнес-процесів банку;
- зростання кібербезпеки та комплаєнсу;
- розвиток цифрових продуктів та інновацій;
- вдосконалення системи управління трансформацією;
- розвиток партнерств та екосистемного підходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства у контексті управління змінами URL: [https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2\\_.pdf](https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf)
2. Пастух К.В. Стратегічне управління. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова.URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf>
3. Краснокутська Н. С., Кабанець І.А.. Стратегічне управління URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Краснокутська-Н.-С.-Стратегічне-управління.pdf>
- 4.Стратегічне управління банком в сучасних умовах. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9742/%D0%9D%D1%96%D0%BA%D1%96%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%20%D0%9F..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 5.Особливості стратегічного управління в банківській системі. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf)
6. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління в банківській сфері.URL: [https://journals.uran.ua/vsed\\_oney/article/view/260728/257154](https://journals.uran.ua/vsed_oney/article/view/260728/257154)
7. Особливості стратегічного менеджменту в банку. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-1987.html>
8. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник НЛТУ України
9. Миколіук А.В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Inv+18-2024\\_St21%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Inv+18-2024_St21%20(1).pdf)
10. Гудзь Ю.Ф. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/4\\_6\\_095f469844%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/4_6_095f469844%20(1).pdf)

11. Зосим Максим. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). Maxym Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
12. BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі. Datawiz.io. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/bcg-matrix-efficient-chain-assortment-management>
13. Вплив цифровізації банківського сектору на трансформацію зайнятості за сучасних умов. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357388641\\_Vpliv\\_cifrovizacii\\_bankivskogo\\_sektoru\\_na\\_transformaciju\\_zajnatosti\\_za\\_sucasnih\\_umov](https://www.researchgate.net/publication/357388641_Vpliv_cifrovizacii_bankivskogo_sektoru_na_transformaciju_zajnatosti_za_sucasnih_umov)
14. Вплив сучасних цифрових технологій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. Bulletin of Sumy National Agrarian University. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/231/142>
15. Глотов Олександр. Які ліцензії потрібні FinTech-компанії для роботи в Україні? URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/237146\\_yak-litsenz-potrnb-fintech-kompan-dlya-roboti-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/analytics/237146_yak-litsenz-potrnb-fintech-kompan-dlya-roboti-v-ukran)
16. Банки VS фінтех-компанії: як новітні технології допомагають залучати клієнтів. URL: <https://banker.ua/uk/projects/oglyad-fintex-novinok-ukrainskogo-rinku/>
17. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf)
18. Розвиток цифрового банкінгу і інновацій в сфері надання банківських послуг. URL: [https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/21\\_4ba855ad49.pdf](https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/21_4ba855ad49.pdf)
19. Учасники проектів Вікімедіа. Блокчейн – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Блокчейн>
20. Що таке Big Data? URL: <https://university.sigma.software/what-is-big-data/>
21. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку. URL: <https://eco-science.net/wp->

[content/uploads/2020/12/11.20.\\_topic\\_Antonova-O.M.Tsapluk-I.V.-Blagei-35-42.pdf](content/uploads/2020/12/11.20._topic_Antonova-O.M.Tsapluk-I.V.-Blagei-35-42.pdf)

22. ПУМБ [2025] – сайт, МФО, ЄДРПОУ, реквізити - Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/pumb/>

23. Учасники проектів Вікімедіа. ПУМБ – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ПУМБ>

24. Стратегічна візія ПУМБ. URL: <https://career.pumb.ua/news/3-strategichna-viziya-pumb-2021-2023-become-dig>

25. Стратегія сталого розвитку – основа зростання бізнесу. URL: <https://about.pumb.ua/growth/strategy>

26. ПУМБ – лідер у 3 номінаціях ренкінгу Digital banking 2025 від SME Banking Agency. URL: <https://about.pumb.ua/en/presscenter/news/item/7604-pumb-lder-u-3-nomnacyah-renkngu-digital-banking-20>

27. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору. Головна. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1693/1628>

28. Річні звіти АТ «ПУМБ». URL: [https://about.pumb.ua/finance/annual\\_reports](https://about.pumb.ua/finance/annual_reports)

29. ПУМБ на конференції Digital Lending. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7569-pumb-na-konferenc-digital-lending-rozvitok-rinku-r>

30. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA). URL: <https://www.softinform.com.ua/news/koefitsient-rentabelnosti-aktyviv-roa-shcho-tse-za-pokaznyk-poiasnennia-ta-pryklady/>

31. Рентабельність власного капіталу. URL: <https://onpage.school/return-on-equity/>

32. Прибуток і прибутковість (рентабельність) URL: <https://studfile.net/preview/11403708/page:14/>

33. Аналіз прибутків банку. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/20626/>

34. Як розраховується чиста процентна маржа банку та що вона показує?. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/10290292/page:4/>
35. Аналіз фінансової стійкості - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/29141/>
36. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf)
37. Фінансова звітність 2022. АТ «ПУМБ». URL: [https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_fuib\\_22fsu\\_isa\\_wi th%20signatures.pdf?v=638187983750048055](https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_fuib_22fsu_isa_wi th%20signatures.pdf?v=638187983750048055)
38. Фінансова звітність 2023. АТ «ПУМБ». URL: [https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_fuib\\_23fsu\\_isa\\_uk r.pdf?v=638497404704089380](https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_fuib_23fsu_isa_uk r.pdf?v=638497404704089380)
39. Фінансова звітність 2024. АТ «ПУМБ». URL: [https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_2024%20fuib%20 ua%20ifrs\\_fs%20&%20mr.pdf?v=638816360150137421](https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_2024%20fuib%20 ua%20ifrs_fs%20&%20mr.pdf?v=638816360150137421)
40. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні можливості URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_1\\_2016ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_1_2016ua/26.pdf)
41. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/294de322-615a-47b3-b460-1507907a42f5/content>
42. Кореляційно-регресійний аналіз. Особливості та основні фактори. URL: <https://studfile.net/preview/10051225/page:3/>

43. DEA-аналіз як метод прийняття альтернативних управлінських рішень.URL:

[http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom3/15\\_Liznjova.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom3/15_Liznjova.htm)

44. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз стану підприємств.URL:  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/28abae09-e7e8-442e-bca2-038c1c083e34/content>

45. Управління ризиками банку URL:  
[https://shron1.chtyvo.org.ua/Yepifanov\\_Anatolii/Upravlinnia\\_ryzykamy\\_bankiv\\_Tom\\_1.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Yepifanov_Anatolii/Upravlinnia_ryzykamy_bankiv_Tom_1.pdf)

46.Основні підходи до визначення та класифікації банківських ризиків  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5047>

47. Сутність та класифікація банківського ризику. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/140.pdf>

48. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28939/3/OREL\\_5-2024\\_S54-59.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28939/3/OREL_5-2024_S54-59.pdf)

49. Управління ризиками банківської діяльності в контексті сучасних тенденцій її трансформацій. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/A+22-2023\\_St7%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/A+22-2023_St7%20(2).pdf)

50. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності.URL:<https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16715/1/5602-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5516-1-10-20250324.pdf>

51. Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на банківські послуги. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/s10%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/s10%20(1).pdf)

52.Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. URL:  
<file:///C:/Users/User/Downloads/1827->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1758-1-10-20221205%20\(1\).pdf](#)

53. Тенденції розвитку та використання штучного інтелекту у банківській сфері. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/4711-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4628-1-10-20241029.pdf](#)

54. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/j.isjmef.20240303.09%20\(4\).pdf](#)

55. Житар М. (2025). Теоретико-методичні засади і практичні напрями оптимізації процесів управління кредитуванням фізичних осіб у банківському секторі України. Бізнес-новігатор 6(83). С. 296-302.

56. Kachula S., Zhytar M., Sidelnykova L., Perchuk O., Novosolova O. The Relationship between Economic Growth and Banking Sector Development in Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. № 19. P. 222-230. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55537055600>

57. Chugunov I., Sidelnykova L., Sosnovska O., Zhytar M., Navolokina A. Tools for Assessing the Level of Adaptivity of the Financial Architecture of Economy to Financial Globalization Conditions based on the Capacity of Banks, Non-Banking Financial Institutions and Stock Market. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. № 19. P. 1075-1084. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55537055600>

58. Aliexsieiev Ihor, Zhelizniak Roman, Gliebova Nataliia, Pavlenko Liudmyla, Kovalenko Volodymyr, Zhytar Maksym. Development of The Model For Forecasting Indicators of Banking Microcrediting of Small Business Entities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. № 2 (49). 163-180. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4025/3801>

59. Gadanez R., Mistrulli P. E., Suh M. Credit risk management and loan origination automation in European banks. *Journal of Financial Stability*. 2021. Vol. 53. P. 100885.

60. Resti A., Sironi A. Risk Management and Basel Accords: The Role of Credit Monitoring and NPL Control. *European Banking Review*. 2019. Vol. 11, No. 2. P. 145–162.

61. Житар М. Кібербезпека у фінансово-банківському секторі: сучасні виклики та перспективи. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. Вип. 1(33). С. 189–200. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-014](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-014)

62. Tapscott, D. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill Education. 2015.

63. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company. 2014.

64. Житар М., Чуднівець А. Фінансові технології як чинник підвищення ефективності банківської діяльності в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 9–17. DOI: [10.32782/dees.17-2](https://doi.org/10.32782/dees.17-2).

## ДОДАТКИ

Додаток А

### АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»

#### Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 року

(у тисячах гривень)

|                                                                                                                            | Прим. | 2022 рік           | 2021 рік           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|--------------------|
| <b>Активи</b>                                                                                                              |       |                    |                    |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                                                                            | 6     | 46 455 869         | 21 326 213         |
| Кредити та аванси банкам                                                                                                   | 7     | 3 490 916          | 2 802 502          |
| Інвестиції в цінні папери                                                                                                  | 8     | 12 586 771         | 23 142 132         |
| Кредити та аванси клієнтам                                                                                                 | 9     | 43 770 237         | 53 086 793         |
| Поточні податкові активи                                                                                                   |       | 32 962             | –                  |
| Похідні фінансові активи                                                                                                   | 18    | –                  | 10 814             |
| Інші фінансові активи                                                                                                      | 12    | 2 419 697          | 1 625 557          |
| Інші нефінансові активи                                                                                                    | 12    | 330 806            | 281 383            |
| Основні засоби                                                                                                             | 10    | 1 710 376          | 1 698 168          |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                                   | 10    | 59 168             | 62 099             |
| Нематеріальні активи, за винятком гудвілу                                                                                  | 10    | 654 811            | 255 846            |
| Активи з права користування                                                                                                | 11    | 259 282            | 344 117            |
| Відстрочені податкові активи                                                                                               | 24    | 203 325            | 13 200             |
| <b>Всього активів</b>                                                                                                      |       | <b>111 974 220</b> | <b>104 648 824</b> |
| <b>Зобов'язання</b>                                                                                                        |       |                    |                    |
| Зобов'язання перед Центральним банком                                                                                      | 13    | 4 188 304          | 5 693 029          |
| Кошти банків                                                                                                               | 14    | 2 324 222          | 1 445 197          |
| Кошти клієнтів                                                                                                             | 15    | 90 299 888         | 80 871 781         |
| Похідні фінансові зобов'язання                                                                                             | 18    | 93 807             | 8 204              |
| Орендні зобов'язання                                                                                                       | 16    | 274 383            | 379 968            |
| Поточні податкові зобов'язання                                                                                             |       | –                  | 257 844            |
| Інші фінансові зобов'язання                                                                                                | 17    | 2 546 201          | 2 508 955          |
| Інші нефінансові зобов'язання                                                                                              | 17    | 551 034            | 922 553            |
| <b>Всього зобов'язань</b>                                                                                                  |       | <b>100 277 839</b> | <b>92 087 531</b>  |
| <b>Власний капітал</b>                                                                                                     |       |                    |                    |
| Акціонерний капітал                                                                                                        | 19    | 4 780 595          | 4 780 595          |
| Емісійний дохід                                                                                                            |       | 101 660            | 101 660            |
| Дооцінка                                                                                                                   |       | 430 759            | 437 533            |
| Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами,<br>визначений за справедливою вартістю через інший фінансовий дохід |       | (250 245)          | 124 822            |

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 року

(у тисячах гривень)

|                                                                                                                     | Прим. | 2023 рік           | 2022 рік           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|--------------------|
| <b>Активи</b>                                                                                                       |       |                    |                    |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                                                                     | 6     | 33 747 952         | 46 455 869         |
| Кредити та аванси банкам                                                                                            | 7     | 4 213 505          | 3 490 916          |
| Інвестиції в цінні папери                                                                                           | 8     | 58 155 525         | 12 586 771         |
| Кредити та аванси клієнтам                                                                                          | 9     | 52 058 047         | 43 770 237         |
| Похідні фінансові активи                                                                                            | 18    | 8 510              | –                  |
| Поточні податкові активи                                                                                            |       | –                  | 32 962             |
| Інші фінансові активи                                                                                               | 12    | 2 611 752          | 2 419 697          |
| Інші нефінансові активи                                                                                             | 12    | 273 802            | 330 806            |
| Основні засоби                                                                                                      | 10    | 1 652 243          | 1 710 376          |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                            | 10    | 59 168             | 59 168             |
| Нематеріальні активи, за винятком гудвілу                                                                           | 10    | 320 312            | 654 811            |
| Активи з права користування                                                                                         | 11    | 234 030            | 259 282            |
| Відстрочені податкові активи                                                                                        | 24    | –                  | 203 325            |
| <b>Всього активів</b>                                                                                               |       | <b>153 334 846</b> | <b>111 974 220</b> |
| <b>Зобов'язання</b>                                                                                                 |       |                    |                    |
| Зобов'язання перед Центральним банком                                                                               | 13    | –                  | 4 188 304          |
| Кошти банків                                                                                                        | 14    | 2 716 727          | 2 324 222          |
| Кошти клієнтів                                                                                                      | 15    | 126 542 822        | 90 299 888         |
| Похідні фінансові зобов'язання                                                                                      | 18    | 1 250              | 93 807             |
| Орендні зобов'язання                                                                                                | 16    | 266 294            | 274 383            |
| Поточні податкові зобов'язання                                                                                      | 24    | 3 200 277          | –                  |
| Інші фінансові зобов'язання                                                                                         | 17    | 2 188 420          | 2 546 201          |
| Інші нефінансові зобов'язання                                                                                       | 17    | 909 011            | 551 034            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                                  | 24    | 120 273            | –                  |
| <b>Всього зобов'язань</b>                                                                                           |       | <b>135 945 074</b> | <b>100 277 839</b> |
| <b>Власний капітал</b>                                                                                              |       |                    |                    |
| Акціонерний капітал                                                                                                 | 19    | 4 780 595          | 4 780 595          |
| Емісійний дохід                                                                                                     |       | 101 660            | 101 660            |
| Дооцінка                                                                                                            |       | 403 283            | 430 759            |
| Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід |       | 1 407 291          | (350 345)          |
| Резервний капітал                                                                                                   |       | 2 909 909          | 2 909 909          |
| Нерозподілений прибуток                                                                                             |       | 7 787 034          | 3 823 803          |
| <b>Всього власного капіталу</b>                                                                                     |       | <b>17 389 772</b>  | <b>11 696 381</b>  |
| <b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>                                                                      |       | <b>153 334 846</b> | <b>111 974 220</b> |

Підписано від імені Правління 25 березня 2024 року:

С. П. Черненко (Голова Правління)

О. О. Полещук (Головний бухгалтер)

Примітки на стор. 6-77 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 року**

(у тисячах гривень)

|                                                                                                                        | Прим. | 2024 рік           | 2023 рік           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|--------------------|
| <b>Активи</b>                                                                                                          |       |                    |                    |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                                                                        | 6     | 59 202 081         | 33 747 952         |
| Кредити та аванси банкам                                                                                               | 7     | 5 435 023          | 4 213 505          |
| Інвестиції в цінні папери                                                                                              | 8     | 49 901 420         | 58 155 525         |
| Кредити та аванси клієнтам                                                                                             | 9     | 66 920 439         | 52 058 047         |
| Похідні фінансові активи                                                                                               | 17    | —                  | 8 510              |
| Інші фінансові активи                                                                                                  | 12    | 1 979 208          | 2 611 752          |
| Інші нефінансові активи                                                                                                | 12    | 286 232            | 273 802            |
| Активи з права користування                                                                                            | 11    | 251 717            | 234 030            |
| Основні засоби                                                                                                         | 10    | 2 142 633          | 1 652 243          |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                               | 10    | 68 231             | 59 168             |
| Нематеріальні активи, за винятком гудвілу                                                                              | 10    | 395 582            | 320 312            |
| <b>Всього активів</b>                                                                                                  |       | <b>186 582 566</b> | <b>153 334 846</b> |
| <b>Зобов'язання</b>                                                                                                    |       |                    |                    |
| Кошти банків                                                                                                           | 13    | 3 873 397          | 2 716 727          |
| Кошти клієнтів                                                                                                         | 14    | 154 148 828        | 126 542 822        |
| Похідні фінансові зобов'язання                                                                                         | 17    | 2 664              | 1 250              |
| Поточні податкові зобов'язання                                                                                         | 23    | 2 504 344          | 3 200 277          |
| Орендні зобов'язання                                                                                                   | 11    | 284 087            | 266 294            |
| Інші фінансові зобов'язання                                                                                            | 16    | 2 075 234          | 2 188 420          |
| Інші нефінансові зобов'язання                                                                                          | 16    | 1 219 255          | 909 011            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                                     | 23    | 282 184            | 120 273            |
| <b>Всього зобов'язань</b>                                                                                              |       | <b>164 389 993</b> | <b>135 945 074</b> |
| <b>Власний капітал</b>                                                                                                 |       |                    |                    |
| Акціонерний капітал                                                                                                    | 18    | 4 780 595          | 4 780 595          |
| Емісійний дохід                                                                                                        |       | 101 660            | 101 660            |
| Дооцінка                                                                                                               |       | 606 516            | 403 283            |
| Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами,<br>оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід |       | 2 057 642          | 1 407 291          |
| Резервний капітал                                                                                                      |       | 3 107 683          | 2 909 909          |