

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра банківської справи

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____ Л. В. Жердецька

“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування» за освітньо-професійною програмою
«Міжнародний банківський бізнес»
на тему:
«Оптимізація операційних бізнес-процесів діяльності банку в умовах
цифровізації»

Виконавець:

студент 4 курсу, 3 групи ФФБС
Шепелюк Оскар Юрійович

Науковий керівник:

К.е.н., доцент кафедри банківської справи
Сергєєва Олена Степанівна

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність, взаємозв'язок та відмінності бізнес та операційних процесів у трансформації банківських операцій.	8
1.2. Правове регулювання цифровізації банківської сфери в Україні	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	32
2.1. Аналіз функціонування банківського сектору України в умовах цифровізації	32
2.2. Аналіз та оцінка впровадження операційних процесів ПАТ АБ «Південний»	40
2.3. Оцінка впливу оптимізації операційних процесів на ефективність та безпека діяльності банку	47
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	57
3.1. Практичні аспекти цифровізації банківських технологій в Україні: проблеми і шляхи удосконалення з використанням міжнародного досвіду	57
3.2. Проблеми та напрямки оптимізації операційних процесів ПАТ АБ «Південний» в умовах цифровізації економіки	63
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

АНОТАЦІЯ

Шепелюк О.Ю. «Оптимізація операційних бізнес-процесів діяльності банку в умовах цифровізації». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі розглядаються теоретико-методичні засади оптимізації операційних бізнес-процесів банків в умовах цифровізації. Досліджено сутність, взаємозв'язок та відмінності бізнес- та операційних процесів, етапи розвитку цифрових технологій та їхній вплив на банківські операції. Узагальнено сучасні управлінські підходи до управління бізнес-процесами (зокрема, BPM, Lean, Six Sigma) та проаналізовано правове регулювання цифровізації банківської сфери в Україні. Об'єктом дослідження є процес оптимізації операційних бізнес-процесів ПАТ АБ «Південний». У роботі проаналізовано сучасний стан функціонування банківського сектору України та впровадження операційних процесів у ПАТ АБ «Південний» в умовах цифровізації. Розглянуто вплив запуску нових цифрових сервісів (Pivdenny Online, iFOBS) на фінансові показники (депозитний та кредитний портфелі) та безпеку діяльності банку.

За результатами аналізу визначено, що цифрова трансформація ПАТ АБ «Південний» сприяла підвищенню ефективності обслуговування, оптимізації депозитного та кредитного портфелів. Встановлено зниження частки непрацюючих кредитів до 4,5% та зростання чистого прибутку банку до 1,677 млрд грн у 2024 році.

На основі аналізу міжнародної практики цифровізації та виявлених проблем у діяльності ПАТ АБ «Південний» (зокрема, фрагментація процесів, недостатня автоматизація та неповна інтеграція ІТ-систем) запропоновано напрями оптимізації операційних процесів. Рекомендації включають завершення інтеграції CRM та АБС, цифровізацію документообігу, уніфікацію процедур, розширення онлайн-сервісів для юридичних осіб та навчання персоналу.

Встановлено, що системний підхід до оптимізації операційних процесів є критичним для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості банку в цифровому середовищі. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених висновків та рекомендацій для вдосконалення операційної діяльності ПАТ АБ «Південний» та інших банківських установ України.

Ключові слова: цифровізація, банківські бізнес-процеси, операційні процеси, оптимізація, ПАТ АБ «Південний».

ANNOTATION

Shepeliuk O.Y. "Optimization of Operational Business Processes of a Bank in the Context of Digitalization." Qualification Paper for the Bachelor's Degree in Specialty 072 "Finance, Banking, and Insurance" – Odesa National Economic University. – Odesa, 2025.

The paper examines the theoretical and methodological foundations for optimizing operational business processes of banks in the context of digitalization. The essence, interrelation, and differences between business and operational processes, stages of digital technology development, and their impact on banking operations are investigated. Modern management approaches to business process management (including BPM, Lean, Six Sigma) are summarized, and the legal regulation of banking sector digitalization in Ukraine is analyzed. The object of the study is the process of optimizing operational business processes at PJSC JSB "Pivdennyi".

The paper analyzes the current state of the Ukrainian banking sector and the implementation of operational processes at PJSC JSB "Pivdennyi" under digitalization conditions. The impact of launching new digital services (Pivdenny Online, iFOBS) on financial indicators (deposit and credit portfolios) and the security of the bank's operations is considered.

The analysis determined that the digital transformation of PJSC JSB "Pivdennyi" contributed to increased service efficiency, optimization of deposit and credit portfolios. A decrease in the share of non-performing loans to 4.5% and an increase in the bank's net profit to UAH 1.677 billion in 2024 were established.

Based on the analysis of international digitalization practices and identified issues in the operations of PJSC JSB "Pivdennyi" (specifically, process fragmentation, insufficient automation, and incomplete IT system integration), directions for optimizing operational processes are proposed. Recommendations include completing CRM and Core Banking System (ABS) integration, digitalizing document flow, standardizing procedures, expanding online services for legal entities, and staff training.

It is established that a systematic approach to optimizing operational processes is critical for ensuring the bank's competitiveness and long-term stability in the digital environment. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed conclusions and recommendations to improve the operational activities of PJSC JSB "Pivdennyi" and other banking institutions in Ukraine.

Keywords: digitalization, banking business processes, operational processes, optimization, PJSC JSB "Pivdennyi".

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої ваги набуває питання підвищення ефективності функціонування банківських установ. Одним із ключових напрямів такого підвищення є оптимізація операційних бізнес-процесів, яка забезпечує зниження витрат, прискорення обробки операцій, підвищення якості обслуговування клієнтів та посилення конкурентоспроможності банку.

Зростання обсягів цифрових фінансових послуг, широке застосування мобільного банкінгу, big data, штучного інтелекту та блокчейн-технологій кардинально змінюють не лише форму, а й зміст банківських процесів. У такому середовищі традиційні управлінські моделі вже не відповідають потребам ринку, а отже потребують трансформації, автоматизації та гнучкої адаптації.

Актуальність теми обумовлена також необхідністю забезпечення стабільності та прозорості банківської діяльності в умовах воєнного стану, стрімких технологічних змін та нових вимог клієнтів до зручності та безпеки обслуговування.

Питання, дотичні до теми оптимізації операційних процесів, були предметом дослідження низки вітчизняних і зарубіжних учених. Так, Ю.І. Овчаренко досліджував трансформацію класичної банківської моделі у напрямі надання комплексних цифрових рішень та сервісів. Автор підкреслював роль цифрових маркетплейсів у створенні нової парадигми обслуговування клієнтів. Л.Г. Кльоба запропонувала системне розуміння цифрової економіки як простору, де цифрові дані стають головним ресурсом, що зумовлює докорінні зміни в структурі банківських процесів. В.Д. Позднякова акцентувала увагу на ролі новітніх технологій у мінімізації операційних ризиків та підвищенні ефективності управління в банку, зокрема через впровадження інтелектуальних систем моніторингу.

Із зарубіжних авторів, М. Хаммер і Т. Девенпорт запропонували фундаментальні підходи до розуміння бізнес-процесів, як послідовності логічних дій, що формують цінність для кінцевого споживача. Їхні концепції процесного

менеджменту стали основою для сучасних методів управління в банківській сфері, таких як BPM.

Попри значну увагу до тематики оптимізації операційних процесів у банківській сфері, залишається відкритим питання адаптації існуючих підходів до сучасних викликів цифровізації, зокрема в умовах українського ринку. Це визначає актуальність подальшого дослідження й обґрунтування напрямів удосконалення операційних процесів банку в контексті цифрової трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне узагальнення підходів до оптимізації операційних бізнес-процесів банківської установи та виявлення напрямків оптимізації в умовах цифровізації.

Для досягнення мети необхідно буде виконати наступні *завдання*:

- дослідити сутність, взаємозв'язок та відмінності між бізнес- і операційними процесами, проаналізувати етапи розвитку цифрових технологій та їх вплив на трансформацію банківських операцій;
- вивчити сучасні управлінські підходи до управління бізнес-процесами та проаналізувати правове регулювання цифровізації банківської сфери в Україні;
- проаналізувати сучасний стан функціонування банківського сектору України в умовах цифровізації;
- дослідити та оцінити впровадження операційних процесів у діяльність ПАТ АБ «Південний»;
- оцінити вплив оптимізації операційних процесів на ефективність та безпеку діяльності банку;
- проаналізувати міжнародний досвід цифровізації банківських технологій та визначити можливості його застосування в Україні;
- виявити проблеми та запропонувати напрямки оптимізації операційних процесів ПАТ АБ «Південний» в умовах цифровізації економік

Об'єктом дослідження процес оптимізації операційних бізнес-процесів ПАТ АБ «Південний».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади щодо визначення, структури та напрямів оптимізації операційних бізнес-процесів діяльності банку в умовах цифровізації.

При написанні роботи були використані наступні *методи дослідження*: метод аналізу та синтезу – для вивчення сутності бізнес- і операційних процесів у банківській сфері та формування теоретичної основи дослідження; порівняльний аналіз – для зіставлення українського та міжнародного досвіду цифровізації банківських технологій; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, схем та діаграм; метод узагальнення — для формулювання висновків на основі аналізу наукової літератури, нормативних актів і статистичних даних; індуктивний та дедуктивний методи — для логічного обґрунтування загальних і часткових висновків.

Інформаційною базою дослідження виступали нормативно-правові акти України, звітність ПАТ АБ «Південний», статистичні матеріали НБУ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали конференцій.

Практична значущість: полягає у можливості застосування висновків та рекомендацій, розроблених у роботі, для вдосконалення операційної діяльності банку, зокрема в умовах цифрової трансформації.

Апробація результатів дослідження. По темі кваліфікаційної роботи була прийнята участь у ІХ Студентській науково-практичній конференції факультету фінансів та банківської справи Одеського національного економічного університету 8-9 квітня 2025 р та опубліковані тези на тему «Операційні процеси банку як результат виклику диджиталізації».

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 62 найменування. Загальний обсяг дослідження – 77 друкованих сторінок. Робота містить 16 таблиць та 10 рисунків, обсяг основної частини роботи складає 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, взаємозв'язок та відмінності бізнес та операційних процесів у трансформації банківських операцій

Банківська система є невід'ємною складовою економічної інфраструктури будь-якої країни, виконуючи функції посередництва у фінансових потоках, забезпечення економічної стабільності та підтримки розвитку господарських суб'єктів. Завдяки своїй здатності акумулювати, розподіляти та перерозподіляти фінансові ресурси, банки відіграють ключову роль у формуванні інвестиційного клімату, розвитку підприємництва та забезпеченні економічного зростання. У сучасних умовах динамічних змін ринку та технологічного прогресу банки змушені адаптувати свої процеси, підвищуючи ефективність операційної діяльності та впроваджуючи інноваційні підходи до управління ресурсами.

У сучасних умовах цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації економіки, змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу та фінансових операцій. Одним із найважливіших напрямів цього процесу є цифровізація банківської сфери, яка сприяє підвищенню ефективності банківських послуг, зниженню витрат і покращенню клієнтського досвіду. Впровадження інноваційних технологій дозволяє банкам розширювати спектр продуктів, використовувати великі дані та автоматизовані системи управління. Це створює нові можливості як для фінансових установ, так і для їхніх клієнтів, забезпечуючи більш зручний та безпечний доступ до фінансових послуг. У зв'язку з цим важливим є аналіз процесів цифрової трансформації банківської діяльності та їхнього впливу на фінансовий сектор.

У сучасному розумінні на думку Кльоби Л. Г. термін «цифрова економіка» означає «систему економічної діяльності, в якій основними виробничими ресурсами виступають цифрові дані – числові, текстові, мультимедійні та інші інформаційні

масиви» [1]. Фундаментом цифрової економіки є інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, які активно змінюють традиційну економічну модель». Цей перехід сприяє трансформації економіки від такої, що споживає ресурси, до такої, що створює нові ресурси. Основним активом цифрової економіки є дані, які генеруються та забезпечують електронну комунікацію через використання цифрових пристроїв, систем і технологій [1].

Цифровізація виступає важливим напрямом розвитку всіх секторів економіки України, зокрема банківської сфери. У банківському секторі цифровізація є комплексом інноваційних підходів, що включають економічні, управлінські та технологічні зміни, спрямовані на підвищення ефективності роботи банків. Завдяки впровадженню цифрових технологій банки можуть розширювати клієнтську базу, збільшувати свою частку на ринку фінансових послуг, зменшувати операційні витрати та підвищувати рівень фінансової безпеки й стабільності [1].

Отже, цифрова трансформація банківської діяльності – це комплекс заходів, спрямованих на співпрацю з фінтех-компаніями для впровадження передових технологій та розробки інноваційних банківських продуктів і послуг. Такий підхід дозволяє банкам не лише залучати нових клієнтів, а й забезпечувати їх якісним та персоналізованим обслуговуванням. Вітчизняні банки, які активно впроваджують цифровізацію, орієнтуються на адаптацію нових можливостей, ефективного використання ресурсів та мінімізацію витрат при досягненні своїх стратегічних цілей [1].

На думку Ю.І. Овчаренка, «сучасний банк відходить від класичної моделі, в якій він виконує лише функції збереження, примноження та кредитування коштів. Банк майбутнього буде не лише допомагати клієнтам керувати фінансами, а й надавати комплексні рішення для раціонального використання грошових ресурсів. Завдяки створенню цифрових маркетплейсів банки зможуть пропонувати як власні фінансові послуги, так і продукти партнерських компаній, що значно розширить можливості монетизації клієнтської бази та підвищить рівень взаємодії між банками та споживачами фінансових послуг» [1].

Слід зазначити, що розвиток цифрових технологій у банківській сфері відбувався поступово, проходячи через кілька ключових етапів, кожен з яких мав свої особливості та виклики. Інновації впливали на зміну бізнес-моделей банків, удосконалення фінансових послуг та зростання рівня їхньої доступності для клієнтів. У таблиці нижче представлено основні етапи розвитку цифрових технологій у банківському секторі та їхній вплив на функціонування фінансових установ (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи розвитку цифрових технологій у банківській сфері

Етап	Характеристика
Початковий етап (перша половина 90-х років XX ст.)	Розпочався із здобуттям Україною незалежності у 1991 році. Інноваційна діяльність в економіці країни знаходилася на стадії зародження. У банківській сфері з'явилися перші пластикові картки та банкомати (1996 р.), почався розвиток системи безготівкових розрахунків. У 1992 р. в Україні вперше була використана система «Клієнт-Банк».
Перехідний етап (друга половина 90-х років XX ст.)	Період економічної кризи 1998 р., коли банківська сфера зазнала значних збитків. Банки почали створювати та розвивати зарплатні проекти, з'явився мобільний банкінг (WAP-банкінг) – попередник інтернет-банкінгу. Розвивалося програмне забезпечення, і банківські інтернет-технології почали проникати у буденне життя населення.
Перший етап інтенсивного інноваційного розвитку (2000–2008 рр.)	Пов'язаний із розвитком клієнтоорієнтованості банківських установ, розширенням переліку банківських продуктів і послуг, спрощенням процедур, активним формуванням попиту на них. З'явилися інноваційні продукти з використанням мобільного зв'язку.
Етап післякризового відновлення (2008–2010 рр.)	Фінансова криза 2008 р. змусила банки шукати шляхи зниження витрат і утримання клієнтів. Відбулося укрупнення банківського бізнесу, покращення умов для клієнтів, спрощення процедур переказів між банками.
Другий етап інтенсивного інноваційного розвитку (2010–2015 рр.)	Цей період характеризується активним впровадженням інтернет-банкінгу та мобільних додатків. Банки почали використовувати технології для автоматизації процесів, впроваджувалися системи дистанційного обслуговування клієнтів, такі як онлайн-чат підтримка та відеоконсультації.
Етап цифрової трансформації (2016–2020 рр.)	Відзначається впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання для аналізу даних клієнтів, покращення ризик-менеджменту та автоматизації процесів. Банки почали активно використовувати великі дані (Big Data) для персоналізації послуг та прогнозування поведінки клієнтів. Також розвивалися технології блокчейн для забезпечення безпеки та прозорості транзакцій.

<i>Продовження табл. 1.1</i>	
Сучасний етап інноваційного розвитку (2021 р. – теперішній час)	Характеризується впровадженням цифрових валют центральних банків (ЦВЦБ), розвитком відкритого банкінгу (Open Banking) та інтеграцією фінтех-стартапів у банківську екосистему. Банки активно впроваджують біометричні технології для ідентифікації клієнтів та забезпечення кібербезпеки. Додатково, пандемія COVID-19 значно прискорила перехід на дистанційні банківські послуги, спричинивши масове впровадження безконтактних платежів та автоматизованих цифрових рішень. Війна в Україні стала ще одним каталізатором змін: банки адаптували свою діяльність до умов воєнного часу, покращили безпеку цифрових платежів, розширили можливості дистанційного обслуговування клієнтів та оптимізували свою інфраструктуру для роботи в умовах кризи.

Джерело: складено автором на основі [2-4]

Отже, проаналізувавши табл. 1.1, можна зробити висновок, що розвиток цифрових технологій у банківській сфері відбувався поступово, адаптуючись до змін економічного середовища та запитів клієнтів. На кожному етапі впроваджувалися нові інструменти, які сприяли автоматизації банківських процесів, розширенню спектра послуг та підвищенню їхньої доступності. Останні роки стали переломними через вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні, що прискорило цифровізацію та стимулювало банки до впровадження нових технологій для забезпечення безперервності фінансових операцій. Таким чином, цифрова трансформація банківського сектору є безперервним процесом, що визначає конкурентоспроможність фінансових установ у сучасному світі.

Сучасні виклики фінансового ринку та зростаючі вимоги клієнтів вимагають постійного вдосконалення операційних та бізнес-процесів, що стає можливим завдяки цифровим технологіям. Вони не лише автоматизують рутинні операції, а й сприяють підвищенню швидкості, надійності та якості обслуговування. Саме тому важливо дослідити етапи розвитку цифрових технологій та їхню роль у трансформації банківських операцій.

Для повного розуміння перспектив та можливостей систематизуємо напрямки введення інформаційних технологій у банківську діяльність (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Напрямки введення інформаційних технологій у банківську діяльність
Джерело: складено автором на основі [5]

Отже, розглянувши рис. 1.1 можна зробити висновок, що впровадження корпоративних комп'ютерних систем, продаж банківських та супроводжуваних послуг у мережі Інтернет, а також розвиток і автоматизація внутрішньобанківської системи управління відіграють ключову роль у вдосконаленні обслуговування клієнтів та підвищенні якості банківських послуг.

По-перше, корпоративні комп'ютерні системи забезпечують інтеграцію всіх підрозділів банку, що сприяє швидкому та ефективному обміну інформацією, мінімізує помилки, спричинені людським фактором, та дозволяє персоналу оперативно реагувати на запити клієнтів. По-друге, продаж банківських та супроводжуваних послуг через Інтернет розширює доступність фінансових операцій, дозволяючи клієнтам отримувати необхідні послуги без відвідування відділень, що

підвищує рівень зручності, економить час та забезпечує безперервність обслуговування. По-третє, автоматизація внутрішньобанківських процесів, зокрема управління ризиками, аналізу кредитоспроможності, моніторингу транзакцій і ведення звітності, сприяє підвищенню операційної ефективності та зменшенню витрат. Це, у свою чергу, дає можливість банкам пропонувати більш конкурентоспроможні тарифи та персоналізовані фінансові рішення для клієнтів.

Загалом, цифрова трансформація банківських операцій завдяки цим факторам дозволяє не лише оптимізувати роботу банківської установи, а й підвищити якість обслуговування клієнтів через прискорення операцій, персоналізацію послуг та зниження рівня операційних ризиків.

Цифрова трансформація – це явище, що запускає докорінну зміну бізнес-моделей, переналаштовує організаційні структури на клієнтський підхід, інноваційність та підвищення ефективності через сучасні цифрові інструменти та аналіз даних. Дослідивши переваги впровадження інформаційних технологій у банківську діяльність вважаємо доцільним розглянути також етапи їх впровадження на рівні конкретного банку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи проведення цифровізації банківської установи

Етап	Характеристика	Ключові заходи у банківській сфері
1. Діагностика поточного стану	Аналіз існуючої інформаційної інфраструктури банку, оцінка рівня цифрової зрілості та ідентифікація технологічних обмежень, що впливають на ефективність бізнес-процесів.	- Аудит ІТ-інфраструктури, безпеки даних та рівня автоматизації процесів. - Аналіз ефективності роботи внутрішніх систем та каналів обслуговування клієнтів. - Визначення слабких місць та потенційних ризиків.
2. Формування стратегії	Розробка чіткої концепції цифровізації банку з урахуванням його місії, стратегічних цілей і потреб клієнтів.	- Визначення основних напрямків цифрової трансформації (онлайн-банкінг, мобільні сервіси, автоматизація операцій тощо). - Встановлення ключових показників ефективності (KPI). - Розробка плану розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами.
3. Розробка організаційної моделі трансформації	Визначення технологічних рішень, ресурсів та відповідальних осіб, необхідних для реалізації цифровізації.	- Вибір технологій (Big Data, AI, блокчейн, хмарні сервіси). - Формування команди для управління цифровою трансформацією. - Оптимізація організаційної структури для впровадження нових рішень.

<i>Продовження табл 1.2.</i>		
4. Пілотні проєкти та ітеративна реалізація	Випробування нових технологій у тестовому режимі для оцінки їхньої ефективності перед масштабним впровадженням.	- Запуск MVP (мінімально життєздатних продуктів). - Випробування автоматизованих систем і цифрових сервісів на окремих підрозділах або групах клієнтів. - Аналіз зворотного зв'язку від користувачів та внесення змін.
5. Моніторинг та адаптація	Оцінка результатів цифровізації, виявлення відхилень та коригування стратегії на основі зібраних даних.	- Впровадження системи аналітики для моніторингу ефективності цифрових рішень. - Оцінка продуктивності та зручності нових технологій. - Постійне оновлення та вдосконалення цифрових процесів відповідно до змін ринку.

Джерело: складено автором на основі [6-8]

Отже, з табл. 1.2 видно, що процес цифровізації банківської установи є поетапним та системним. Спочатку проводиться діагностика поточного стану банку, що дозволяє виявити слабкі місця та визначити необхідні напрями цифрової трансформації. Далі формується стратегія цифровізації, яка передбачає встановлення KPI та розробку плану впровадження технологій. На основі цього створюється організаційна модель трансформації, визначаються необхідні ресурси та технологічні рішення. Після цього проводяться пілотні проєкти, що дозволяють протестувати нові системи перед їх масштабним впровадженням. Завершальним етапом є моніторинг та адаптація, що забезпечує безперервне вдосконалення цифрових процесів відповідно до ринкових умов та зворотного зв'язку від клієнтів.

Центральне місце у функціонуванні банківських установ займають бізнес-процеси, які визначають основні напрями діяльності, забезпечують узгодженість між структурними підрозділами та сприяють досягненню стратегічних цілей. Бізнес-процеси банку охоплюють усі аспекти його роботи: від розробки та реалізації фінансових продуктів до управління ризиками, обслуговування клієнтів та внутрішньої організації операцій. Зокрема, операційні процеси є ключовою складовою бізнес-процесів, оскільки вони забезпечують виконання повсякденних банківських операцій, таких як проведення платежів, управління рахунками, кредитування та інші фінансові послуги.

У зв'язку з активною цифровізацією фінансового сектору традиційні підходи до управління бізнес- та операційними процесами зазнають значних змін. Впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє автоматизації банківських операцій, оптимізації витрат та підвищенню швидкості обробки фінансових транзакцій.

Різноманітні погляди зарубіжних економістів на визначення поняття бізнес-процесу наведено в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Характеристика підходів до поняття «бізнес-процеси»

Автор	Визначення
Porter M. E. [9]	Сутність, обумовлена через крапки входу й виходу, інтерфейси й організаційні устрої, що частково включають устрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару
Харрингтон Дж. [10]	Логічний, послідовний взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, утворює цінність та видає результат споживачу
TeleManagement Forum[11]	Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат
Davenport T.H. [12]	Набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного виходу бізнесів-діяльності
Hammer M. [13]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача

Джерело: створено автором на основі [9-13]

Таким чином, проаналізувавши табл 1.1 зазначимо, що бізнес-процес можна розглядати як упорядковану сукупність дій та операцій, що забезпечують створення цінності для кінцевого споживача. Аналіз визначень зарубіжних економістів свідчить про спільні риси бізнес-процесів, серед яких логічна послідовність, використання ресурсів, наявність вхідних і вихідних параметрів, а також формування кінцевого результату, що має цінність для споживача.

Однак підходи до трактування цього поняття можуть відрізнятися залежно від методології дослідження та сфери застосування. У вітчизняній економічній науці бізнес-процеси також займають ключове місце у структурі управління підприємствами, зокрема у банківській сфері. Українські науковці мають свій погляд на визначення поняття «бізнес-процесу». Розглянемо це на конкретному прикладі погляду економістки І.І. Світлишиної [14].

Згідно з підходом І.І. Світлишиної «бізнес-процес розглядається як керований, повторюваний, гнучкий процес, що спрямований на досягнення загальних цілей підприємства через виконання конкретних завдань. Автор акцентує увагу на таких ключових характеристиках бізнес-процесу, як керованість, повторюваність, гнучкість та орієнтація на цілі, водночас відмовляючись від включення в його визначення результативності, ефективності та деяких інших загальних ознак, властивих будь-якому процесу» [14, с. 61].

З такою позицією можна погодитися в частині того, що бізнес-процес дійсно є керованим та повторюваним, адже його функціонування неможливе без системи менеджменту, яка регулює планування, контроль та вдосконалення процесів. Крім того, гнучкість як здатність адаптуватися до змін є важливою властивістю, оскільки в умовах сучасної економіки швидкість реагування на зміни визначає конкурентоспроможність підприємства. Також справедливою є думка про те, що спрямованість на досягнення цілей є ключовим чинником існування бізнес-процесу, адже кожен процес у структурі підприємства виконує певну функцію відповідно до загальної стратегії.

Водночас можна не погодитися з виключенням результативності та ефективності як характеристик бізнес-процесу. Практика ведення банківського бізнесу дійсно показує, що процеси можуть бути малоефективними, однак це не означає, що ці критерії не є важливими. За І.І. Світлишиною «бізнес-процес у своїй суті спрямований на створення цінності, а тому його ефективність і результативність є необхідними показниками для оцінки якості виконання процесу. Також викликає певні сумніви виключення із визначення таких базових елементів, як наявність

входів, виходів, структурних компонентів, адже вони є невід’ємною частиною процесного підходу до управління» [14, с. 61].

З огляду на це, пропонуємо сформульоване наше власне визначення бізнес-процесу, яке враховує як позицію І.І. Світлишиної, так і ширший науковий підхід:

Отже, бізнес-процес – це керований, повторюваний та гнучкий процес, що включає сукупність взаємопов’язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства. Він характеризується наявністю входів і виходів, використовує ресурси та генерує цінність для споживачів або інших бізнес-процесів. Його результативність та ефективність є ключовими критеріями оцінки якості виконання, а здатність до адаптації дозволяє зберігати актуальність у динамічному ринковому середовищі.

Враховуючи вищезазначене, можна сказати, що бізнес-процеси банку – це впорядкована сукупність взаємопов’язаних операцій та дій, спрямованих на створення та надання фінансових послуг, управління ресурсами, задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей банківської установи. Вони забезпечують ефективне функціонування банку шляхом автоматизації, стандартизації та оптимізації робочих процесів, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню операційних витрат та мінімізації ризиків. Розглянемо систематизацію банківських бізнес-процесів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Систематизація бізнес-процесів банку

Джерело: створено автором на основі [15]

Отже, з рис. 1.2 видно, що бізнес-процеси банку поділяються на основні, обслуговуючі та управлінські. Основні процеси спрямовані на створення банківських продуктів і послуг, що приносять прибуток. Обслуговуючі процеси забезпечують функціонування основних процесів і підтримують інфраструктуру банку. Управлінські процеси регулюють діяльність банку, забезпечуючи його розвиток і стратегічне управління. Таким чином, усі ці процеси взаємопов'язані та формують ефективну систему роботи банку. Для ефективного управління бізнес-процесами банки використовують сучасні методи, такі як бізнес-аналіз, моделювання процесів, KPI (ключові показники ефективності) та цифрові інструменти для автоматизації процесів.

Слід зазначити, що операційні процеси є складовою бізнес-процесів і представляють сукупність дій, спрямованих на виконання конкретних операцій в межах загальної діяльності банку. Вони безпосередньо забезпечують виконання фінансових операцій, обслуговування клієнтів та підтримку функціонування організації. До операційних процесів у банку належать: проведення безготівкових платежів, відкриття та ведення рахунків, обробка депозитів, видача кредитів, управління платіжними картками, операції з валютою та міжнародні перекази.

Основна мета операційних процесів – забезпечення безперебійної та ефективної роботи банківської системи, мінімізація ризиків і збільшення швидкості обробки операцій. Це дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити відповідність регуляторним вимогам. Однією з основних характеристик операційних процесів є їхня стандартизація та автоматизація. Сучасні банки активно використовують цифрові технології для підвищення швидкості та точності виконання операцій, мінімізації людського фактору та оптимізації витрат. Наприклад, впровадження онлайн-банкінгу та мобільних додатків дозволяє значно зменшити кількість ручних операцій та підвищити рівень клієнтського сервісу.

Ефективність банківської діяльності значною мірою визначається якістю побудови операційних процесів, що, у свою чергу, залежить від обраної бізнес-моделі фінансової установи. Ці два аспекти відіграють провідну роль у трансформації банківських послуг в умовах цифрової епохи. Окрім технології Big Data, банки

активно впроваджують у свої операційні процеси такі інноваційні рішення, як машинне навчання, поглиблену аналітику, штучний інтелект а також блокчейн-технології, що сприяють автоматизації операцій та усуненню необхідності у посередниках і традиційних операційно-облікових підрозділах кредитних установ [16]. Окрім цього, важливим елементом є оцінка та контроль якості бізнес, що дозволяє забезпечити відповідність банківських операцій високим стандартам ефективності та надійності. На думку Позднякової В. Д. «впровадження цих підходів дозволяє банкам не лише оптимізувати свої внутрішні процеси, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку, підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стабільність роботи в умовах змін» [17, с. 114].

Отже, банківський бізнес- та операційні процеси є взаємозалежними та працюють у комплексі для досягнення стратегічних цілей банку. Бізнес-процеси визначають загальні напрями розвитку, а операційні – забезпечують їхню практичну реалізацію. Наприклад, якщо банк розширює свою діяльність у сфері цифрових банківських послуг, то бізнес-процеси включають аналіз ринку, визначення цільової аудиторії та стратегічне планування. Водночас операційні процеси забезпечують реалізацію цього напрямку через впровадження мобільного банкінгу, розширення онлайн-послуг та підключення нових фінансових інструментів. Розглянемо детальніше відмінності між операційними та бізнес-процесами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Відмінні риси операційних та бізнес-процесів

Критерій	Бізнес-процеси	Операційні процеси
Характер	Стратегічний	Тактичний
Цілі	Визначають загальні цілі і напрями розвитку	Реалізують конкретні операції для досягнення цілей
Гнучкість	Змінюються відповідно до стратегії розвитку банку	Підлягають стандартизації та регулюються нормативами
Тривалість життєвого циклу	Довгострокові	Короткострокові
Фокус	Стратегічне планування, аналітика, управлінські рішення	Автоматизація, мінімізація витрат і часу

<i>Продовження табл 1.2.</i>		
Організаційна структура	Більш гнучка, змінюється з розвитком бізнесу	Чітко регламентована, стандартизована
Оцінка ефективності	Оцінюється через довгострокові результати та стратегічні досягнення	Оцінюється через оперативну ефективність і точність виконання

Джерело: складено автором на основі [17, 18]

Отже, на основі таблиці 1.4 можна зробити висновок, що бізнес-процеси є стратегічними і орієнтовані на довгострокові цілі розвитку банку, тоді як операційні процеси виконують тактичні завдання для досягнення короткострокових результатів. Бізнес-процеси мають більшу гнучкість і змінюються відповідно до стратегії, тоді як операційні процеси стандартизовані та регулюються нормативами. Не дивлячись на їх відмінний характер ці процеси є конче важливими для нормального функціонування банку.

Операційні та бізнес-процеси мають кілька спільних рис, незважаючи на різницю у своєму характері та функціях. Обидва типи процесів є необхідними для забезпечення ефективної роботи банківської установи. Вони тісно пов'язані і взаємодіють для досягнення загальних цілей організації. Як бізнес-процеси, так і операційні процеси спрямовані на створення цінності для кінцевого споживача або для інших процесів в організації, при цьому забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей банку. У обох випадках важливим є використання ресурсів для досягнення результату, і в обох типах процесів є чітке визначення вхідних та вихідних параметрів. Крім того, бізнес- та операційні процеси мають необхідність в узгодженості між підрозділами та частково взаємодіють через інформаційні технології, автоматизацію та цифрові інструменти. Вони також обидва потребують оцінки ефективності та результативності, хоча в контексті операційних процесів це більше зосереджено на короткострокових показниках, а в бізнес-процесах – на довгострокових стратегічних досягненнях. Тому і бізнес-процеси, і операційні процеси є важливими елементами, які забезпечують стабільність та успіх банківської діяльності, працюючи разом для досягнення високої продуктивності та оптимізації витрат.

1.2. Правове регулювання цифровізації банківської сфери в Україні

Недостатня координація між бізнес- та операційними процесами може призвести до неефективного управління, затримок у виконанні завдань та зниження рівня обслуговування клієнтів. Впровадження систем управління бізнес-процесами дозволяє банкам оптимізувати роботу, покращити взаємодію між підрозділами, скоротити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Автоматизація операційних процесів сприяє зниженню рівня помилок, підвищенню швидкості обробки фінансових операцій, а також покращенню рівня контролю та відповідності нормативним вимогам. Саме тому особливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема методології управління бізнес-процесами – Business Process Management (BPM). Ця методологія дозволяє банкам досягати високого рівня гнучкості, адаптивності та узгодженості операційних і бізнес-функцій, що є критично важливим в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [19, 20].

BPM (Business Process Management) – це системний підхід до підвищення ефективності діяльності організації за рахунок моделювання, аналізу, оптимізації, автоматизації та моніторингу бізнес-процесів. У центрі цієї методології – процес, як ключова одиниця управління, що об'єднує ресурси, інформацію, персонал та технології для досягнення визначених бізнес-результатів [19, 21].

Використання BPM у банківській сфері забезпечує не лише стандартизацію та автоматизацію рутинних операцій, але й сприяє підвищенню прозорості процесів, зниженню витрат, поліпшенню обслуговування клієнтів та швидшому впровадженню інноваційних продуктів [20, 22]. Розглянемо етапи впровадження BPM в систему банку (рис. 1.3).

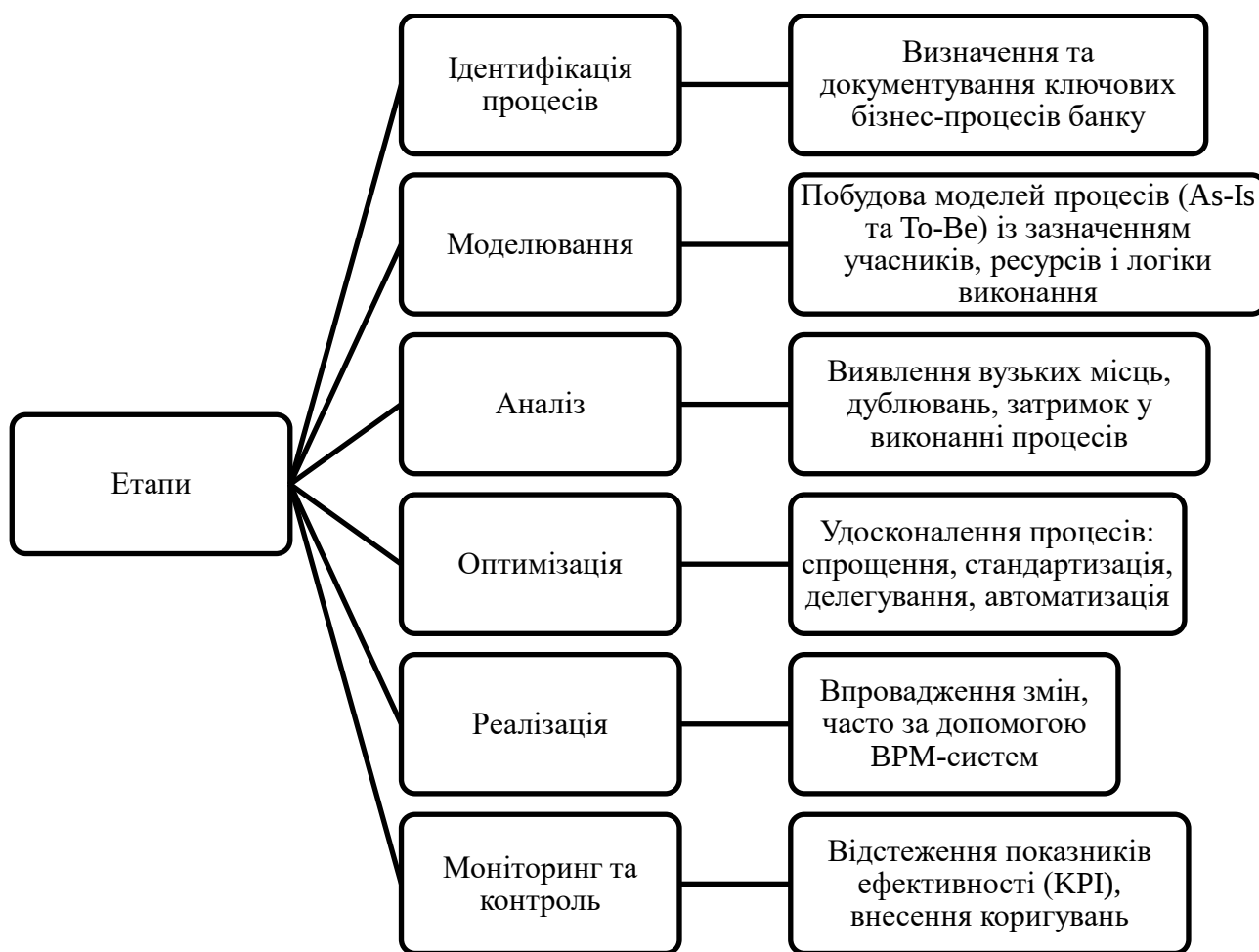


Рис. 1.3. Основні етапи впровадження BPM

Джерело: створено автором на основі [19]

Отже, з рис. 1.3 видно, що методологія BPM передбачає чітку поетапну логіку впровадження, яка охоплює весь життєвий цикл бізнес-процесів – від ідентифікації до моніторингу. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати поточні процеси, а й забезпечити їхню безперервну адаптацію до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим для банківських установ. Кожен етап взаємопов'язаний і сприяє досягненню цілей ефективності, гнучкості та прозорості операційної діяльності банку.

Як зазначає авторка Сергєєва О. С. [23], архітектура BPM охоплює три рівні:

1. Управління даними — інтеграція інформаційних потоків з різних систем (АБС, ERP, CRM) через інструменти ETL, EAI, Data Warehouse.
2. BPM-механізми — планування, бюджетування, управління прибутковістю та формування звітності.

3. Засоби контролю та звітності — OLAP, Q&R, панелі індикаторів, аналітичні портали.

Ця тришарова структура забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю, створюючи цілісну систему управління ефективністю банку. Саме тому використання методології BPM дозволяє поєднати бізнес- та операційні процеси в єдину систему, забезпечуючи їхню узгодженість, гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, успішне управління банківськими бізнес- та операційними процесами є запорукою стабільності та розвитку банку, що дозволяє йому адаптуватися до змін ринку, знижувати операційні ризики, покращувати якість обслуговування клієнтів і зміцнювати свою конкурентну позицію.

У сучасному світі, цифровізація посідає чільне місце в усіх ділянках суспільного життя, беззаперечно впливаючи також на банківську сферу. Ефективність діяльності банківської установи значною мірою залежить від застосування новітніх розробок, включно з впровадженням інноваційних банківських продуктів та послуг. З урахуванням цього на особливу увагу заслуговує чинне законодавство, що регулює відносини, що виникають у процесі здійснення банківських послуг через Інтернет та його адаптація до сучасних викликів [24, с. 306].

Нормативно-правове регулювання банківської сфери в Україні в умовах цифровізації являє собою комплексну систему законодавчих та регуляторних актів, яка постійно адаптується до змін цифрової трансформації фінансового сектору. Ця система охоплює широкий спектр питань – від загальних принципів функціонування банківської системи до регулювання використання сучасних цифрових технологій у фінансовій сфері. Ключовим нормативним актом у цьому процесі є Закон України «Про банки і банківську діяльність» [25], ухвалений у 2000 році та регулярно оновлюваний відповідно до сучасних потреб фінансового ринку. Даний Закон є ключовим нормативним актом, що регулює правові, організаційні та економічні засади діяльності банків в Україні. У сфері цифровізації цей закон визначає основні положення, які дозволяють банкам впроваджувати сучасні цифрові технології, автоматизувати банківські процеси та забезпечувати захист інформації.

Один із важливих аспектів цифровізації, що розглядається в законі, – це можливість використання електронних технологій у банківських операціях. Закон передбачає право банків надавати послуги в електронному форматі, зокрема, через мобільні додатки та веб-платформи, а також здійснювати віддалену ідентифікацію та верифікацію клієнтів. Такі положення сприяють розвитку цифрового банкінгу, що дозволяє клієнтам отримувати банківські послуги без необхідності відвідування фізичних відділень.

Закон також визначає правові механізми щодо використання електронних грошей та платіжних систем, регулюючи взаємодію банків із платіжними провайдерами та забезпечуючи прозорість операцій у цифровому середовищі. Крім того, банки зобов'язані дотримуватися вимог щодо кібербезпеки та захисту інформації, що є критично важливим для безпечного використання цифрових фінансових послуг.

Окрему увагу приділено питанню банківської таємниці та захисту персональних даних у цифровому форматі. Відповідно до закону, банки повинні забезпечувати конфіденційність інформації клієнтів, використовуючи сучасні засоби шифрування та механізми аутентифікації. Крім того, закон сприяє розвитку автоматизації банківських процесів та впровадженню штучного інтелекту у фінансовому секторі. Це дозволяє банкам оптимізувати роботу з клієнтами, покращувати аналіз фінансових ризиків та вдосконалювати управління операціями [25].

Окрім основного Закону, який напряду впливає на банківський ринок і в тому числі на його цифровізацію, існує ще й ряд інших нормативно-правових актів в яких прямо чи опосередковано регулюють цифровізацію та цифрові технології в банківській сфері.

Слід зазначити, що законодавство України недостатньо адаптовано до цифровізації банківської діяльності і спеціалізованих вузькопрофільних нормативних актів щодо цього існує не так багато, а в існуючих цифровізація саме в банківській сфері регламентується поверхнево. Перш за все розглянемо Закони України, які тою чи іншою мірою стосуються цифровізації банківської сфери (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Нормативні акти України щодо цифровізації фінансової та банківської діяльності

№	Повна назва акту	Коротка характеристика
1.	Закон України «Про платіжні системи та переказ грошей в Україні» [26]	Визначає правові та організаційні засади функціонування платіжних систем, включаючи електронні платежі.
2.	Закон України «Про захист персональних даних» [27]	Регулює обробку та захист персональних даних, що є важливим для цифрових банківських послуг
3.	Закон України «Про електронні довірчі послуги» [28]	Встановлює правові основи використання електронного підпису, електронної печатки тощо
4.	Рішення НБУ «Про затвердження Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними» [29]	Визначає правила операцій банків з електронними грошима, регламентує діяльність постачальників платіжних послуг, визначає вимоги до ліцензування та нагляду за платіжними системами

Джерело: складено автором на основі [26-29]

Отже, з табл. 1.5 видно, що законодавство України забезпечує правове регулювання ключових аспектів цифровізації банківської сфери. Закон України «Про платіжні системи та переказ грошей в Україні» [26] створює основу для функціонування електронних платіжних систем, що є критично важливим для розвитку цифрового банкінгу та фінансових технологій. Закон України «Про захист персональних даних» [27] гарантує безпеку та конфіденційність інформації клієнтів, що є невід'ємною частиною цифрових банківських послуг. Закон України «Про електронні довірчі послуги» [28] регламентує використання електронного підпису та інших довірчих сервісів, що сприяє автоматизації банківських процесів і підвищенню рівня кібербезпеки. Рішення НБУ «Про затвердження Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними» [29] є важливим елементом регулювання цифровізації банківської сфери. Воно встановлює правові засади використання електронних грошей, що сприяє розвитку безготівкових розрахунків та цифрових фінансових сервісів. Документ регламентує діяльність постачальників платіжних послуг, забезпечуючи їхню відповідність стандартам

безпеки та ефективності. Визначення чітких вимог до ліцензування та нагляду за платіжними системами підвищує рівень довіри до цифрових фінансових інструментів.

Цифровізація банківської сфери в Україні також базується на комплексі стратегічних ініціатив, спрямованих на інтеграцію інноваційних технологій у фінансовий сектор. Державні органи співпрацюють між собою задля досягнення певних стратегічних цілей, у тому числі і в питаннях цифровізації. Держава, зокрема через Національний банк України та Міністерство цифрової трансформації, активно впроваджує заходи для створення сприятливого середовища для цифрових фінансових послуг. Так у 2020 році НБУ та Міністерство цифрової трансформації розпочали спільну роботу над цифровізацією банківської системи України. Одним із ключових досягнень цієї співпраці стало впровадження можливості використання електронних паспортів у застосунку «Дія» для ідентифікації клієнтів у банківських відділеннях. Це дозволило громадянам отримувати банківські послуги без необхідності пред'явлення паперових документів, що значно спростило та прискорило процеси обслуговування. Послуга передачі (шерінгу) цифрових документів стала доступною в більшості українських банків. Таким чином, держава через співпрацю між НБУ, Міністерством цифрової трансформації та іншими органами влади здійснює комплексні заходи для цифровізації банківської сфери [30].

Завдяки підтримці з боку держави та активному впровадженню сучасних технологій, банківська система поступово трансформується у відповідь на глобальні цифрові тенденції. Це дозволяє українським банкам не лише підвищувати якість обслуговування, а й ефективно конкурувати з банками на міжнародному банківському ринку.

Окрім нормативної бази існують і інші можливі інструменти регулювання цифровізації банківської сфери. Розглянемо в узагальненому вигляді існуючі можливості використання окремих форм та інструментів підтримки та стимулювання впровадження і використання цифрових технологій банками (рис. 1.4), які в тому числі використовуються і іноземними країнами.



Рис. 1.4. Форми та інструменти підтримки та стимулювання впровадження цифрових технологій у банківських установах

Джерело: створено автором на основі [31]

Отже, з рис. 1.4 видно, що для ефективного впровадження цифрових технологій у банках можна застосовувати комплексний підхід, який включає фінансову та нефінансову підтримку. Пряма фінансова підтримка через державне фінансування, гранти та ваучери створює можливості для банків зменшити витрати на розробку та впровадження нових технологій. Непряма фінансова підтримка, така як податкові пільги і субсидії на кредити, стимулює до інвестицій у цифрові трансформації. Нефінансова підтримка, зокрема через консультації та програми обміну досвідом, допомагає банкам отримати знання і досвід, необхідні для успішного впровадження інновацій. Також розробка нормативно-правових актів і забезпечення кібербезпеки створює сприятливі умови для безпечного використання цифрових технологій, захищаючи інтереси банків і клієнтів.

Розглянемо міжнародні нормативно-правові акти. Одним з фундаментальних документів у сфері управління банківськими ризиками є Базельський підхід (Базель I, II, III), який визначає принципи контролю за ризиками, у тому числі операційними та інформаційними. Документ Базельського комітету «Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk» акцентує увагу на важливості впровадження внутрішніх систем контролю та захисту інформаційної інфраструктури банку [32, 33].

У європейському законодавстві прикладом комплексного підходу до регулювання діяльності банків є Директива 2006/48/ЄС [34], яка містить вимоги щодо ліцензування та функціонування кредитних установ, а також стандарти щодо цифрового нагляду та регуляторної звітності.

Особливо важливими є міжнародні стандарти управління ризиками, зокрема ISO 31000:2009 та ISO 31000:2018 [35], а також COSO ERM [36]. Вони визначають структурований підхід до виявлення, оцінки та управління ризиками, у тому числі у цифровому банківському середовищі.

Окремої уваги заслуговує стандарт ISO 27001:2013 [37], який регламентує управління інформаційною безпекою. У поєднанні з вимогами щодо захисту персональних даних (наприклад, GDPR в ЄС) ці документи створюють надійну нормативну основу для розвитку електронного банкінгу, хмарних сервісів, мобільного банкінгу тощо.

Ефективне управління бізнес- та операційними процесами є критично важливим. Тому доцільно розглянути методології Lean, Kaizen та Six Sigma пропонують різні підходи до вдосконалення процесів, спрямовані на підвищення якості послуг, зниження витрат та покращення клієнтського досвіду.

Методологія Lean, що виникла з виробничої системи Toyota, фокусується на усуненні всіх видів втрат (muda), які не додають цінності для клієнта. У банківському контексті це може означати оптимізацію процесів обробки транзакцій, зменшення часу очікування клієнтів та усунення зайвих процедур. Lean сприяє створенню більш гнучких та ефективних операційних процесів, що дозволяє банкам швидше реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів [38].

Методологія Kaizen, що в перекладі з японської означає «безперервне вдосконалення», є філософією, яка передбачає постійне покращення всіх аспектів організації за участю всіх співробітників. У банках методологія Kaizen може застосовуватись для вдосконалення щоденних операцій, таких як обслуговування клієнтів, внутрішні комунікації та управління ризиками. Цей підхід сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та залученості персоналу до процесу змін [39].

Six Sigma — це методологія, що базується на статистичному аналізі та спрямована на зменшення варіацій у процесах та усунення дефектів. У банківській сфері Six Sigma може застосовуватись для аналізу та покращення процесів кредитування, управління ризиками та забезпечення відповідності нормативним вимогам. Використання інструментів Six Sigma дозволяє банкам приймати обґрунтовані рішення на основі даних та підвищувати якість своїх послуг [38, 40].

Розглянемо особливості кожної з розглянутих методик (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз методологій Lean, Kaizen та Six Sigma

Критерій	Lean	Kaizen	Six Sigma
Основна мета	Усунення втрат та підвищення ефективності	Безперервне вдосконалення	Зменшення варіацій та усунення дефектів
Підхід	Процесно-орієнтований	Орієнтований на культуру та залучення персоналу	Статистично-орієнтований
Застосування в банках	Оптимізація операційних процесів, зменшення часу обробки транзакцій	Вдосконалення щоденних операцій, залучення співробітників до покращень	Аналіз та покращення процесів кредитування, управління ризиками
Інструменти	Картування потоку створення цінності, усунення muda	Kaizen-івенти, щоденні наради	DMAIC, статистичний аналіз
Переваги	Підвищення ефективності, зменшення витрат	Культура вдосконалення, залучення персоналу	Підвищення якості, рішення на основі даних
Недоліки	Може не враховувати глибокий аналіз	Потребує залученості всіх співробітників	Складність впровадження, потреба в навченому персоналі

Джерело: створено автором на основі [38-40]

Отже з табл. 1.6 можна зробити висновок, що методології Lean, Kaizen та Six Sigma пропонують різні, але взаємодоповнюючі підходи до вдосконалення бізнес- та операційних процесів у банківській сфері. Інтеграція цих методологій може забезпечити комплексний підхід до оптимізації банківських процесів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

Висновки до розділу 1

За результатами написання розділу 1 можна зробити наступні висновки:

1. У роботі з'ясовано, що банківська система є основою економічної інфраструктури країни, виконуючи функції фінансового посередництва, забезпечення економічної стабільності та розвитку підприємництва. Бізнес-процеси, зокрема операційні, є ключовими для функціонування банків, адже забезпечують виконання повсякденних операцій, таких як управління рахунками, кредитування та проведення платежів.

2. Вивчено думки економістів щодо трактування поняття «бізнес-процес» і сформулювали власне бачення, відповідно до якого, бізнес-процес – це керований, повторюваний та гнучкий процес, що включає сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства. Він характеризується наявністю входів і виходів, використовує ресурси та генерує цінність для споживачів або інших бізнес-процесів.

3. Систематизовано бізнес-процеси банку, які поділяються на основні, обслуговуючі та управлінські. Основні процеси спрямовані на створення прибуткових продуктів і послуг, обслуговуючі забезпечують їх функціонування, а управлінські регулюють діяльність банку. Для ефективного управління цими процесами використовуються сучасні методи, включаючи моделювання, KPI та цифрові інструменти. Також досліджено основні теоретичні аспекти оптимізації

операційних бізнес-процесів у банківському секторі, зокрема поняття операційних процесів, їх роль у забезпеченні ефективності діяльності банку.

4. Зроблено висновки щодо ключових нормативно-правових актів, таких як Закон України «Про банки і банківську діяльність», Закон «Про платіжні системи та переказ грошей в Україні», а також інших актів, які визначають правові основи для розвитку цифрових технологій у банківському секторі, включаючи електронні платежі та захист персональних даних. Нами було з'ясовано, що нормативно-правова база України активно адаптується до вимог цифровізації банківської діяльності, однак існують певні прогалини в законодавстві, зокрема недостатня спеціалізація окремих нормативних актів, що безпосередньо стосуються цифровізації банків. Розглянуто міжнародні нормативні акти як взірець для удосконалення чинного українського законодавства

5. Розглянуто різні форми та інструменти підтримки цифровізації банківської сфери, включаючи як фінансову, так і нефінансову підтримку для банків, що прагнуть інтегрувати цифрові технології та на основі цього зроблено висновок, що комплексний підхід до підтримки цифрових ініціатив через державне фінансування, податкові пільги та консультації сприяє розвитку цифрового банкінгу та покращує конкурентоспроможність банків на фінансовому ринку. Проведено порівняльний аналіз методологій Lean, Kaizen та Six Sigma та зроблено висновок що їх інтеграція може забезпечити комплексний підхід до оптимізації банківських процесів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз функціонування банківського сектору України в умовах цифровізації

Попри складні зовнішні обставини, банки є провідними елементами фінансової системи цифрової економіки, забезпечуючи платіжний обіг, доступ до фінансових ресурсів, а також підтримуючи інновації та конкуренцію. Як вказує Сергєєва О.С., «діджиталізація маркетингових стратегій банку є складним, багаторівневим процесом, що потребує ретельного аналізу ринкового середовища, чіткого формулювання цілей та завдань, побудови цифрової маркетингової програми й контролю її ефективності. В умовах стрімких змін цифрового середовища саме здатність банку адаптуватися до поведінки й потреб цільової аудиторії, ефективно діяти в умовах конкуренції та раціонально обирати цифрові інструменти визначає його успішність на ринку» [41].

Розглянувши теоретичні аспекти щодо розуміння та взаємозв'язку, необхідності операційних процесів пропонуємо перейти до аналізу процесів цифровізації. Значення цифрової трансформації важко переоцінити, адже вона безпосередньо впливає на фінансову стійкість, прибутковість і конкурентоспроможність банків. Тому особливо важливо врахувати не лише технологічний, а й фінансово-економічний контекст трансформаційних процесів.

Доцільно проаналізувати загальні макрофінансові показники функціонування банківської системи України за період 2021-2024 рр (табл. 2.1). Це дозволить зрозуміти контекст, у якому відбувалася цифрова трансформація банків, і співвіднести технологічні зміни із загальною динамікою активів, капіталу, кредитування та прибутковості сектору.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності банків України за 2021-2025 рр. на початок періоду, млн. грн.

Показник	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	Зміна 2025/2022	Зміна 2025/2022, %
Кількість діючих банків	71	67	63	61	-10	-14,08%
Активи, млн грн	2 053 232	2 351 678	2 945 030	3 422 600	1369368	66,69%
Активи в іноземній валюті, млн грн	583 133	731 006	830 251	959 630	376497	64,56%
Кредити, надані клієнтам, млн грн	1 065 347	1 036 213	1 024 678	1 138 036	72689	6,82%
Вкладення в цінні папери, млн грн	829 887	1 022 658	1 466 474	1 692 972	863085	104,00%
Зобов'язання банків, млн грн	1 797 718	2 135 838	2 648 986	3 040 958	1243240	69,16%
Кошти суб'єктів господарювання, млн грн	758 434	889 526	1 260 156	1 497 363	738929	97,43%
Кошти фізичних осіб, млн грн	726 898	933 240	1 083 758	1 216 452	489554	67,35%
Капітал банків, млн грн	255 514	215 840	296 044	381 642	126128	49,36%
Рентабельність активів, %	4,09	1,04	3,24	3,35	-0,74	-18,09%
Рентабельність капіталу, %	35,08	9,68	30,33	29,07	-6,01	-17,13%

Джерело: створено автором на основі [42]

Отже, протягом 2021-2024 років банківський сектор України демонстрував поступове зменшення кількості банків, що є результатом ринкової консолідації, спричиненої підвищеними регуляторними вимогами та економічними викликами воєнного часу. Одночасно відбулося істотне зростання загальних активів банків — із 2,05 трлн грн на початок 2022 року до понад 3,42 трлн грн на початок 2025 року (+67%). Аналогічно зросли обсяги вкладень у цінні папери, що вказує на зміну пріоритетів банків від ризикового кредитування до інвестування в більш надійні інструменти, зокрема державні ОВДП.

Обсяги кредитів, наданих клієнтам, хоч і дещо знизилися у 2022–2023 роках, але знову зросли у 2024 році до 1,14 трлн грн, що свідчить про відновлення активності банків у кредитуванні. Позитивну динаміку демонструють і депозити населення:

обсяг коштів фізичних осіб збільшився із 727 млрд грн (станом на початок 2022 р) до 1 216 млрд грн (станом на початок 2025 р), що вказує на зростання довіри до банківської системи.

Рентабельність капіталу, попри падіння в 2022 році до 9,68%, у 2023–2024 роках знову перевищила 29%, що є ознакою стабілізації та відновлення фінансової ефективності банків в умовах воєнної економіки.

У сучасному світі цифровізація стала ключовим чинником трансформації фінансового сектору. Для банківської системи України цей процес є особливо актуальним з огляду на необхідність підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкості до зовнішніх викликів (зокрема воєнного характеру), а також задоволення зростаючих очікувань клієнтів щодо швидкого, зручного та безпечного доступу до фінансових послуг.

Як ми вже визначали у розділі 1 цифрова трансформація охоплює всі аспекти банківської діяльності – від впровадження мобільного та інтернет-банкінгу до автоматизації операційних процесів і широкого використання аналітики великих даних. У цьому контексті важливим є аналіз динаміки ключових показників цифровізації банківської сфери України, що дозволяє оцінити глибину та темпи впровадження цифрових технологій.

Для оцінки рівня цифровізації банківського сектору України проаналізуємо динаміку таких показників за 2021-2023 роки: частка онлайн-платежів у загальному обсязі платежів, частка мобільних додатків серед усіх банківських застосунків, кількість користувачів інтернет-банкінгу, а також відсоток клієнтів, які надають перевагу онлайн-обслуговуванню (рис. 2.1). Такі показники не лише демонструють технологічні зрушення, але й відображають зміну поведінки клієнтів і стратегічні пріоритети банківських установ. Їх аналіз допомагає виявити, наскільки ефективно банківська система реагує на сучасні виклики цифрової доби та адаптується до потреб ринку.

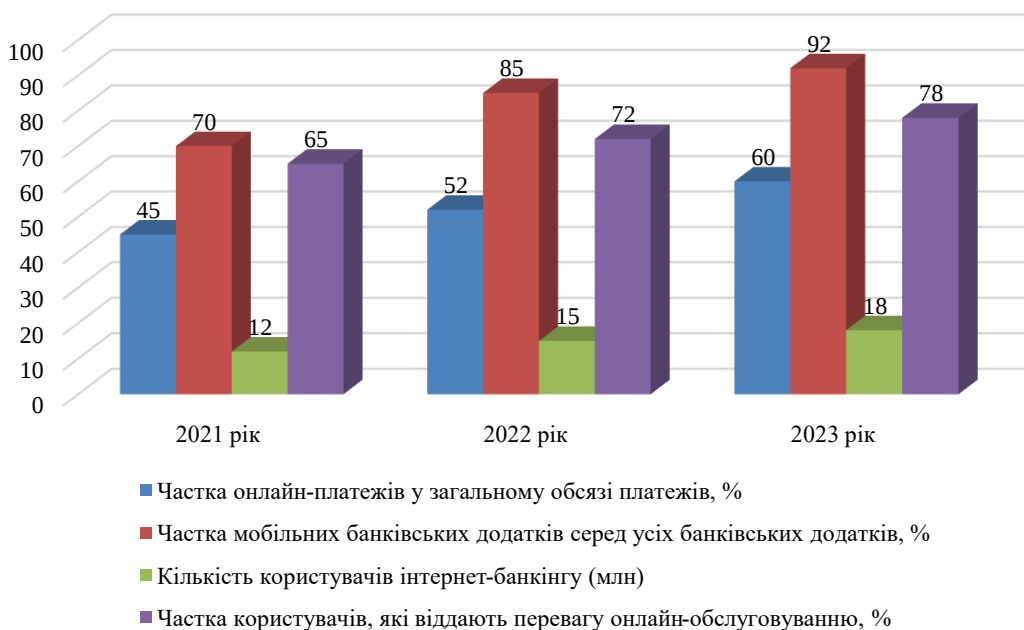


Рис. 2.1. Основні показники цифровізації банківської сфери України за 2021-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [8]

Як видно з табл. 2.1, цифровізація банківської сфери України демонструє чітку позитивну динаміку. Протягом 2021–2023 років частка онлайн-платежів зросла з 45% до 60%, що свідчить про поступове витіснення традиційних форм розрахунків цифровими каналами. Частка мобільних банківських додатків серед усіх застосунків сягнула 92 % у 2023 році, що вказує на активне зростання ролі мобільного банкінгу як основного каналу взаємодії між банками та клієнтами. Кількість користувачів інтернет-банкінгу зросла на 6 млн осіб за 3 роки, що є вагомим індикатором поширення цифрових навичок серед населення. Частка користувачів, які віддають перевагу онлайн-обслуговуванню, протягом 2021–2023 років зросла з 65 % до 78 %, що демонструє зміну поведінкової моделі клієнтів — від очного візиту до цифрової взаємодії з банком.

Ці зміни обумовлені не лише глобальними технологічними трендами, а й локальними факторами, зокрема пандемією COVID-19 у попередні роки, а також повномасштабною війною в Україні з 2022 року, яка спричинила зростання потреби в дистанційних фінансових послугах. Банки змушені були швидко адаптуватися до

нових умов, інвестуючи у цифрову інфраструктуру та змінюючи підходи до клієнтського сервісу.

Таким чином, рис. 2.1 свідчить про суттєвий прогрес у напрямку цифрової трансформації. Зростання частки онлайн-платежів, кількості користувачів інтернет-банкінгу та популярності мобільних додатків демонструє зміну як операційних моделей банків, так і очікувань клієнтів. Ці тенденції створюють підґрунтя для подальшої оптимізації операційних процесів банківських установ.

Цифрова трансформація банківського сектору охоплює не лише впровадження базових онлайн-сервісів, а й розвиток екосистеми даних, інтеграції з партнерами через API, впровадження аналітики великих даних та повноцінного електронного документообігу. Для комплексної оцінки цифрової зрілості доцільно проаналізувати рівень цифрової інтеграції мобільних застосунків, використання big data, відкритих API та електронного документообігу у провідних банках України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика рівня цифровізації провідних банків України у 2024 році

Банк	Інтеграція мобільних додатків	Використання великих даних	Кількість API-рішень для бізнесу	Доступність електронного документообігу
АТ КБ «Приватбанк»	Висока (лідер ринку)	Активно для персоналізації та ризик-менеджменту	35+ API	Повна інтеграція: контракти, рахунки, документи
Монобанк	Висока (мобільний first)	Аналітика поведінки клієнтів, розробка кредитних продуктів	15+ API	Часткова інтеграція, активний розвиток у 2023 році
АТ «Ощадбанк»	Середня (поступове оновлення)	Скоринг і управління активами	10+ API	Частковий перехід на електронні договори
АТ «ПУМБ»	Середня (покращення додатків)	Оптимізація процесів на базі big data	8+ API	Розширення електронного документообігу

Джерело: створено автором на основі [8]

Як показує табл. 2.2, абсолютним лідером цифрової інтеграції в Україні є АТ КБ «Приватбанк», який не лише реалізував повнофункціональний мобільний додаток, але й створив широку інфраструктуру API для бізнесу та забезпечив повноцінний

електронний документообіг. Monobank — типовий приклад mobile-first підходу з глибоким використанням аналітики клієнтської поведінки. АТ «Ощадбанк» і АТ «ПУМБ» демонструють поступове, але цілеспрямоване просування в цифровому напрямі.

У контексті цифрової трансформації важливо також проаналізувати якість кредитного портфеля банків, зокрема динаміку непрацюючих кредитів (NPL – non-performing loans), які є чутливим індикатором ефективності операційних процесів (табл. 2.3). Одним із ключових викликів банківської системи в останні роки стало зростання частки непрацюючих кредитів у період воєнної нестабільності, що потребувало переосмислення моделей обслуговування клієнтів і впровадження цифрових рішень для скорочення операційних витрат і покращення андеррайтингу.

Таблиця 2.3

Динаміка непрацюючих кредитів в банківській системі України
за 2021 – 2025 на початок року, млн грн

Активна операція	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Непрацюючі кредити корпоративному сектору	225 035	215 034	254 944	251 624	232 703
частка непрацюючих кредитів, %	49,56%	40,14%	46,04%	45,97%	39,24%
Непрацюючі кредити фізичних осіб (включно із фізичними особами-підприємцями)	25 036	20 967	53 607	43 534	33 390
частка непрацюючих кредитів, %	14,39%	9,00%	25,67%	19,17%	11,82%
Непрацюючі кредити міжбанківські	792	256	0	0	0
частка непрацюючих кредитів, %	32,04%	11,86%	0,00%	0,00%	0,00%
Непрацюючі кредити органам державної влади та місцевого самоврядування	0	0	507	191	67
частка непрацюючих кредитів, %	0,00%	0,00%	4,57%	3,36%	1,77%
Всього непрацюючих кредитів	250 863	236 257	309 057	295 349	266 160

Джерело: створено автором на основі [42]

Аналіз, наведений у табл. 2.3 показує, що у 2023 році відбувся стрибок рівня NPL. Одним із основних військових ризиків є зростання частки проблемних кредитів (NPL), що змушує банки обережніше ставитися до видачі нових позик, концентруючи

свою діяльність на безризикових інструментах [43]. Вже у 2024 році спостерігається позитивна динаміка – загальна частка непрацюючих кредитів знижується. Особливо помітне зменшення за фізичними особами — з 25,67% у 2023 до 11,82% у 2025 році. Це можна пояснити активним впровадженням цифрових рішень у сфері скорингу, ризик-менеджменту та дистанційного обслуговування клієнтів. Також таке зменшення пов'язане з подальшим нарощенням банками обсягів гривневих кредитів високої якості з огляду на поступове відновлення попиту на кредити та поліпшення умов кредитування, а також зі списанням непрацюючих кредитів. Зниження частки проблемних активів свідчить про зростання ефективності ризик-менеджменту в умовах цифрового середовища. Цифрові інструменти дозволяють банкам не лише швидше реагувати на ризики, а й більш точно оцінювати кредитоспроможність клієнтів на етапі прийняття рішень. Внаслідок цього підвищується якість кредитного портфеля та зменшуються втрати від проблемної заборгованості. Таким чином, цифрова трансформація напряду впливає на фінансову стійкість банківських установ.

Оптимізація операційних процесів за рахунок автоматизації роботи з проблемною заборгованістю, аналітики великих даних для раннього виявлення ризиків, а також цифрового документообігу сприяє скороченню часу реагування банків на ризикові ситуації. Ці заходи є частиною ширшої цифрової трансформації банківського сектору, що дозволяє підтримувати стабільність кредитного портфеля навіть в умовах підвищеного стресу економіки. Зменшення витрат, підвищення швидкості обслуговування та зростання клієнтської бази сприяють покращенню фінансової стійкості банківських установ.

Ще одним важливим індикатором, що дає змогу оцінити ефективність діяльності банківських установ та вплив цифрової трансформації на операційні процеси, є фінансові результати сектору, зокрема динаміка доходів, витрат та чистого прибутку (рис. 2.2).

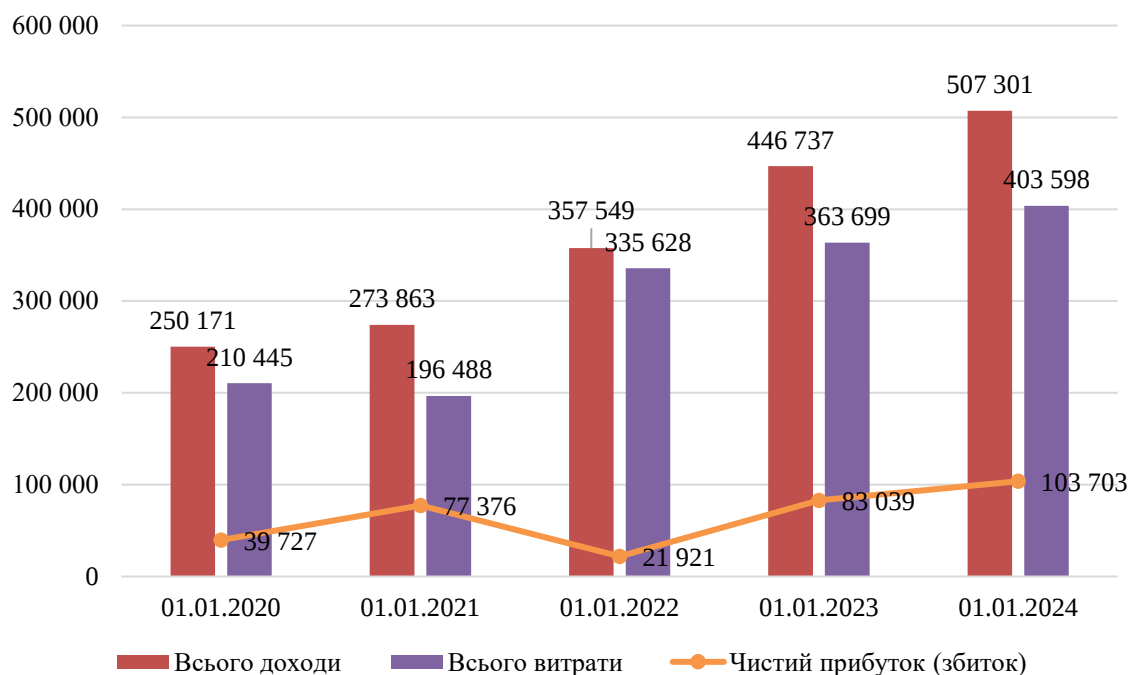


Рис. 2.2. Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку банківської системи України, 2020–2024 рр., млн грн

Джерело: створено автором на основі [42]

Аналіз даних на рис. 2.2 демонструє позитивну динаміку зростання як доходів, так і прибутковості банківського сектору. У 2020–2024 роках доходи банків зросли на понад 100%, що вказує на суттєве розширення джерел надходжень, зокрема й за рахунок діджиталізації послуг та активнішого використання клієнтами цифрових каналів. Хоча у 2022 році спостерігалось тимчасове зниження чистого прибутку (до 21,9 млрд грн), пов'язане з воєнними ризиками та економічною нестабільністю, уже в наступні роки прибутковість не лише відновила, а й досягла рекордного рівня в понад 103 млрд грн у 2024 році.

Таке зростання можна частково пояснити оптимізацією операційних витрат завдяки цифровим інструментам. Наприклад, зменшення кількості фізичних відділень і перехід до обслуговування через мобільні додатки знижують потребу у персоналі та витратах на утримання офісів. Крім того, впровадження автоматизованих систем обробки заявок, скоринг-моделей на базі великих даних, онлайн-документообігу прискорює процеси, зменшує ризики та сприяє загальному підвищенню ефективності банківських операцій.

Таким чином, оптимізація операційних бізнес-процесів у поєднанні з цифровою трансформацією виступає не лише як засіб удосконалення внутрішньої організації банківської діяльності, але й як інструмент підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності сектора. Зростання чистого прибутку свідчить про те, що банки успішно адаптувалися до нових цифрових реалій, інтегрували інновації в бізнес-моделі та змогли мінімізувати ризики навіть в умовах високої економічної турбулентності.

2.2. Аналіз та оцінка впровадження операційних процесів ПАТ АБ «Південний»

У сучасних умовах цифрової трансформації банківського сектору особливої актуальності набуває питання оптимізації операційних бізнес-процесів. Високий рівень конкуренції, зростання очікувань клієнтів, необхідність оперативного реагування на зовнішні виклики, зокрема початок повномасштабної війни в Україні у 2022 році, зумовили потребу в перегляді традиційних підходів до організації банківської діяльності. Операційні процеси банку, що охоплюють широкий спектр внутрішніх та клієнтських процедур — від відкриття рахунку до проведення платежів, дедалі більше переходять у цифрову площину.

У процесі цифрової трансформації банківської діяльності особливу увагу привертають інструменти, що дозволяють забезпечити безперервність операційних процесів, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та скоротити операційні витрати. ПАТ АБ «Південний» послідовно впроваджує сучасні ІТ-рішення, орієнтуючись на автоматизацію та дистанційне обслуговування як фізичних, так і юридичних осіб.

Банк здійснив модернізацію своїх цифрових сервісів, замінивши мобільний додаток MyBank на новий – Pivdenny Online. Розробка нового мобільного застосунку тривала близько двох років і була частиною стратегічного плану цифрової

трансформації. У 2023 році банк презентував новий мобільний додаток – Pivdenny Online. Наразі система MyBank існує у веб-версії, а Pivdenny Online у якості мобільного додатку. Такий крок був спрямований в тому числі на підвищення ефективності операційних процесів та покращення клієнтського досвіду. У контексті цього доцільно порівняти функціонал старого та нового додатку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика функціональних можливостей додатків MyBank та Pivdenny Online

Функція	MyBank	Pivdenny Online
Перегляд рахунків	Передбачено	Передбачено
Перекази між рахунками	Передбачено	Передбачено
Оплата послуг	Передбачено	Передбачено
Відкриття депозитів	Передбачено	Передбачено
Валютно-обмінні операції	Передбачено (веб-версія)	Передбачено (мобільний додаток)
Управління картками (PIN, блокування)	Не передбачено	Передбачено
Діджитал-картки	Не передбачено	Передбачено
Push-повідомлення	Не передбачено	Передбачено
Біометрична авторизація (Face ID, Touch ID)	Не передбачено	Передбачено
Додавання карток до Apple Wallet	Не передбачено	Передбачено
Центр підтримки в месенджерах	Не передбачено	Передбачено
Формування виписок у PDF/CSV	Не передбачено	Передбачено
Оформлення всіх депозитних програм	Не передбачено	Передбачено
Купівля валюти з розміщенням на депозит	Не передбачено	Передбачено

Джерело: створено автором на основі [44, 45]

Отже з табл. 2.4 можна зробити висновок, що MyBank забезпечував базові функції інтернет-банкінгу, такі як перегляд рахунків, перекази та оплата послуг. Проте все-таки функціонал був обмежений що зменшувало доступність сервісів для

користувачів. Pivdenny Online значно розширив функціональність. Зокрема додалися такі функції: можливість встановлення PIN-коду, блокування/розблокування та активації картки, оформлення та додавання до Apple Wallet для безготівкової оплати, інформування про операції в реальному часі, вхід за допомогою Face ID або Touch ID, доступ через Telegram, Viber і Messenger, можливість створення виписок у форматах PDF та CSV, доступ до всіх депозитних програм банку для фізичних осіб, можливість купівлі валюти за вигідним курсом з розміщенням на депозит. Ці нововведення значно покращили зручність та доступність банківських послуг для клієнтів.

Порівняльний аналіз мобільних додатків MyBank та Pivdenny Online демонструє значне покращення функціональності та зручності для користувачів. Впровадження Pivdenny Online оптимізувало операційні процеси банку, підвищило ефективність обслуговування клієнтів та сприяло зростанню обсягів депозитів і кредитів.

Розглянемо й інші аспекти впливу оптимізації мобільного додатку на операційну діяльність банку (рис. 2.3).

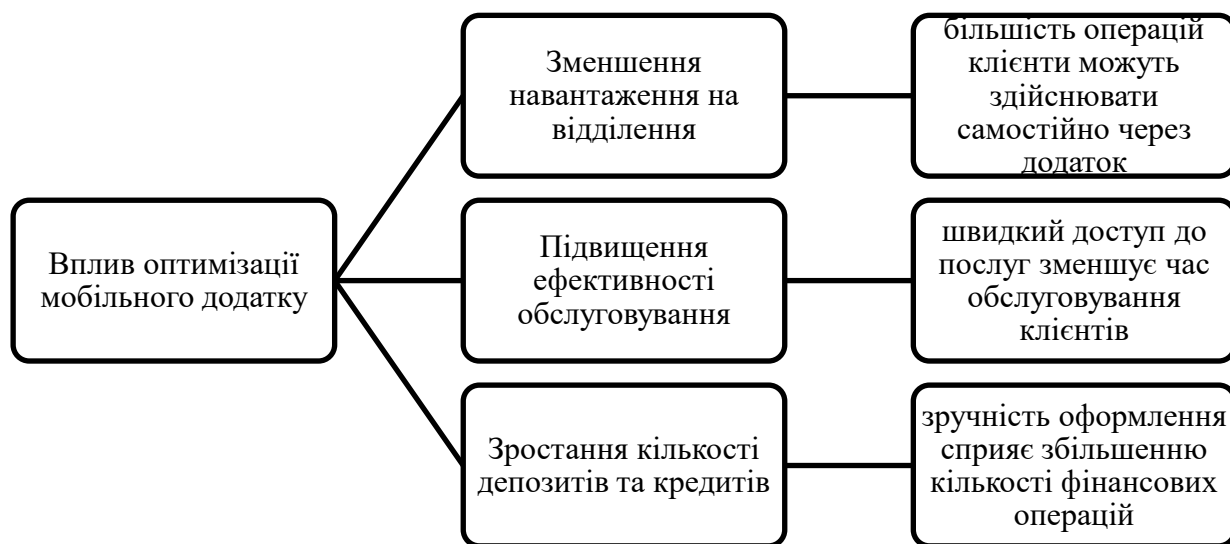


Рис. 2.3. Вплив мобільного додатку Pivdenny Online на операційні процеси банку

Джерело: створено автором на основі [45]

Отже, з рис. 2.3 можна зробити висновок, що впровадження мобільного додатку Pivdenny Online суттєво сприяло оптимізації операційних процесів банку. Завдяки

цифровізації клієнти отримали можливість самостійно здійснювати більшість банківських операцій, що знизило навантаження на відділення, підвищило ефективність обслуговування та забезпечило зростання обсягів депозитних і кредитних продуктів.

На фоні порівняння додатку Pivdenny Online з додатками інших провідних банків ПАТ АБ «Південний» хоч і здійснив значний прорив, запровадивши у 2023 році мобільний додаток Pivdenny Online, однак для виходу на рівень цифрових лідерів необхідно розширити функціонал додатку у кількох стратегічно важливих напрямках. У наступному розділі ми більш глибоко розглянемо функціонал та особливості мобільного додатку Pivdenny Online ПАТ АБ «Південний».

Враховуючи кроки з цифровізації провідних банків України, доцільно рекомендувати такі кроки для підвищення рівня цифрової зрілості банку ПАТ АБ «Південний» та додатку Pivdenny Online: це реалізація аналітики транзакцій і поведінкових моделей клієнтів для персоналізації кредитних і депозитних пропозицій; відкриття REST API для партнерів у сфері фінтех, CRM та бухгалтерських сервісів; запуск середовища тестування (sandbox) для розробників; впровадження smart-аналітики для клієнта, що включатимуть звіти про витрати, бюджетування, нагадування про платежі та інструменти фінансового планування.

Таким чином, для переходу в категорію цифрових лідерів ринку, банку ПАТ АБ «Південний» слід зосередитись на побудові повноцінної цифрової екосистеми, що поєднуватиме аналітику, відкритість, масштабованість і юридичну обґрунтованість процесів. Реалізація цих напрямів дозволить не лише покращити якість обслуговування, а й розширити клієнтську базу — зокрема в корпоративному та молодіжному сегментах.

Мобільний додаток та мобільний банкінг більшою мірою використовується фізичними особами, проте ПАТ АБ «Південний» у своїй діяльності більше орієнтується на співпрацю з юридичними особами, а отже оптимізація процесів співпраці з юридичними особами є навіть більш пріоритетною для банку. Однією з ключових платформ, що реалізує ці функції в ПАТ АБ «Південний», є система дистанційного обслуговування iFOBS, призначена переважно для обслуговування

корпоративного сектору, фізичних осіб-підприємців та осіб, які здійснюють незалежну професійну діяльність (див. Додаток А).

Ця система формує нову якість обслуговування, де фізична присутність у відділенні поступається місцем цифровій взаємодії. У рамках функціоналу платформи клієнти отримують змогу здійснювати широкий спектр фінансових операцій, включаючи відкриття та управління рахунками, ініціювання та моніторинг платежів у національній і іноземній валютах, а також опрацювання платіжних документів відповідно до українського та міжнародного законодавства [44]. Розглянемо детальніше результати провадження системи iFOBS (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вплив системи iFOBS на операційні процеси банку ПАТ АБ «Південний»

Критерій	До впровадження iFOBS	Після впровадження iFOBS
Обробка платіжних документів	Паперовий документообіг, витрати часу до 1-2 днів	Автоматизована обробка, до 15 хв
Відкриття депозиту	Відділення, особистий візит	Онлайн, доступність 24/7
Контроль кредитного боргу	Через персонального менеджера	У власному кабінеті, у реальному часі
Залучення персоналу	Високе навантаження на працівників	Значне зниження участі
Надання консультацій	Очні зустрічі, дзвінки	Повідомлення через систему, чат
Доступ до виписок і аналітики	Обмежено, на запит	Автоматично, миттєвий доступ

Джерело: створено автором на основі [46, 47]

Отже, з табл. 2.5 видно, що впровадження системи iFOBS суттєво покращило операційні процеси банку ПАТ АБ «Південний» завдяки автоматизації, зниженню навантаження на персонал та розширенню можливостей дистанційного обслуговування клієнтів.

Найбільший інтерес у контексті оптимізації операційних процесів становить робота з депозитними та кредитними продуктами. У системі реалізовано прозорий механізм супроводу кредитних зобов'язань, який дозволяє клієнтам своєчасно

відстежувати залишки боргу, графіки погашення, нараховані проценти та інші параметри фінансування. Це сприяє не лише кращому фінансовому плануванню з боку клієнтів, але й дозволяє банку зменшити ризики прострочення, автоматизувати нагадування та контроль за виконанням умов договорів. Аналогічно функціонує і депозитний модуль: користувачі мають змогу в режимі онлайн ознайомлюватися з умовами вкладів, відкривати нові депозити, обирати строки та процентні ставки, а також оперативно змінювати параметри розміщення коштів. Таким чином, процес залучення та обслуговування депозитів набуває безперервного, цілодобового характеру, що позитивно впливає на загальні показники пасивів банку [47].

Оптимізаційний ефект системи iFOBS проявляється також у скороченні витрат часу на здійснення стандартних банківських операцій. Завдяки повній автоматизації документообігу, інтеграції з бухгалтерськими програмами та можливістю використання кваліфікованого електронного підпису, банк зменшує участь працівників у рутинних процесах. Це не лише знижує ймовірність помилок, але й вивільняє ресурси для роботи з клієнтами в сегменті високої вартості або для реалізації стратегічних ініціатив. Крім того, завдяки підтримці операційної діяльності в онлайн-режимі 24/7, користувачі можуть керувати своїми фінансами у будь-який момент, не прив'язуючись до робочого графіку відділень. Це особливо важливо для бізнесів, які ведуть діяльність у змінному або нестандартному режимі [47].

Система передбачає високий рівень захисту інформації, що реалізується через багаторівневу автентифікацію, шифрування даних, а також постійний моніторинг дій користувачів. Таким чином, функціональність платформи базується на дотриманні вимог інформаційної безпеки, визначених як українським законодавством, так і міжнародними рекомендаціями. Забезпечення цифрової довіри є запорукою того, що клієнти не лише охоче використовують інструменти системи, але й передають на обслуговування значний обсяг операцій, які раніше здійснювались виключно в офлайн-режимі [47].

Підсумовуючи, слід відзначити, що запровадження системи iFOBS стало одним із вирішальних етапів у цифровій трансформації ПАТ АБ «Південний». Це не просто програмне забезпечення, а інструмент стратегічного управління, що забезпечує

одночасно масштабованість операцій, клієнтоорієнтованість сервісу і фінансову прозорість. Позитивний ефект від використання системи проявляється у потенційному зростанні депозитного портфеля, зниженні витрат на обслуговування, зростанні кредитної активності корпоративного сегмента та покращенні операційної ефективності банку в цілому. В умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг та зростання вимог клієнтів до швидкості та зручності сервісу, саме такі інструменти, як iFOBS, стають каталізаторами сталого розвитку банківської установи.

У 2023 році, попри складнощі воєнного часу, ПАТ АБ «Південний» продовжив активну цифрову трансформацію операційної діяльності. Основні зусилля були спрямовані на автоматизацію процесів, підвищення зручності обслуговування та адаптацію до нових умов ведення бізнесу. Серед ключових напрямів операційного розвитку слід виділити:

1. Цифровізація документообігу: розширено використання кваліфікованого електронного підпису та системи СЕД «Вчасно» для укладання договорів (еквайринг, зарплатні проекти, кредитування).

2. Оптимізація відкриття рахунків: реалізовано можливість відкривати рахунки цілодобово через iFOBS, MyBank та Pivdenny Online, а також збільшено операційний час відділень.

3. Автоматизація сервісів:

- запроваджено онлайн-отримання довідок для фізичних та юридичних осіб;
- інтегровано банк із реєстром боржників (АСВП) для обробки арештів рахунків;
- впроваджено новий процес зарахування SWIFT-переказів.

4. Удосконалення клієнтської підтримки:

- оновлено голосове меню (IVR) у ЦКП;
- впроваджено персоналізоване обслуговування за сегментами клієнтів;
- оптимізовано модель обробки звернень.

5. Платіжна інфраструктура:

- здійснено перехід на СЕП-4 (платежі 24/7);
- оновлено серверну інфраструктуру банкоматів;
- розпочато оновлення мережі терміналів із покращеною якістю зв'язку та живлення.

6. Підтримка бізнесу та агросектору:

- спрощено документообіг для оформлення кредитів;
- підвищено доступність фінансування за програмою «5-7-9 %»

(збільшення обсягів на 3 млрд грн).

7. Внутрішня оптимізація:

- запроваджено новий тип внутрішніх документів (ДНМ) з прискореним погодженням;
- автоматизовано завантаження фінансової звітності з відкритих джерел;
- оптимізовано логістику, витрати та процеси адміністративного забезпечення [47].

Зазначені заходи демонструють комплексний підхід до оптимізації як зовнішніх клієнтських, так і внутрішніх операцій банку. Це дозволило ПАТ АБ «Південний» зберегти стабільність, забезпечити гнучкість в обслуговуванні та підвищити операційну ефективність навіть в умовах кризового середовища.

2.3. Оцінка впливу оптимізації операційних процесів на ефективність та безпека діяльності банку

З метою глибокої оцінки впливу цифровізації на операційні процеси ПАТ АБ «Південний» доцільно розглянути динаміку користування основними цифровими каналами банку. Одним із ключових показників, що відображає ступінь оптимізації бізнес-процесів, є зростання або зниження кількості активних користувачів онлайн-

сервісів, оскільки це прямо пов'язано з навантаженням на відділення, ефективністю обслуговування, а також із витратами на підтримку традиційних каналів.

У рис. 2.4 представлено кількість підключених користувачів онлайн-банкінгу для юридичних осіб (iFOBS), фізичних осіб (MyBank, з 2023 року – Pivdenny Online), а також показники залученості у цифрові канали комунікації – Facebook-сторінку банку та офіційний вебсайт банку протягом 2020–2023 років (рис. 2.4).

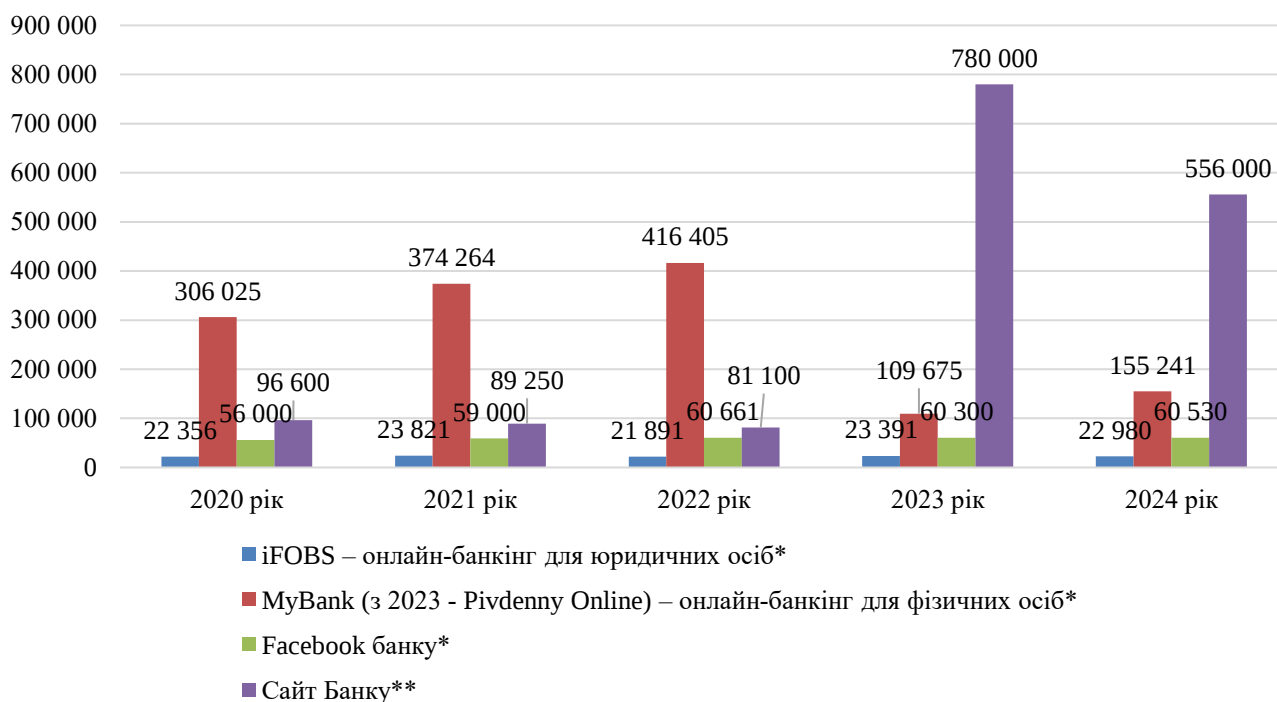


Рис. 2.4. Аудиторії цифрових каналів ПАТ АБ «Південний» (осіб)

*Загальна кількість підключених клієнтів станом на кінець року

** За рік

Джерело: створено автором на основі [48-52]

Отже, розглянувши рис. 2.4, можна зробити наступні висновки. Щодо систем онлайн-банкінгу ПАТ АБ «Південний», зокрема iFOBS (для юридичних осіб) та MyBank/Pivdenny Online (для фізичних осіб), спостерігається певна стабільність з незначними коливаннями кількості підключених клієнтів упродовж 2020–2024 років. iFOBS утримує стабільну аудиторію від 21,8 до 23,8 тис. користувачів, що свідчить про збереження інтересу до сервісу серед бізнес-клієнтів, однак істотного зростання

не відбулося. Це може вказувати як на насичення сегменту, так і на необхідність подальшого розвитку функціоналу.

У випадку з MyBank/Pivdenny Online, кількість підключень до 2022 року зростала (від 306 тис. до 416 тис.), однак у 2023 році зафіксовано різке падіння до 109,7 тис. користувачів, що, ймовірно, пов'язано з ребрендингом системи та переходом на нову платформу. У 2024 році частково відновлено довіру до сервісу – 155,2 тис., однак цей показник досі залишається значно нижчим за рівень 2022 року. Це свідчить про виклики, з якими зіштовхнувся банк у процесі цифрової трансформації.

Щодо цифрових каналів комунікації, Facebook банку демонструє позитивну динаміку: з 56 тис. у 2020 році до стабільних 60–60,6 тис. у 2022–2024 роках. Це свідчить про збереження активної аудиторії, однак відсутність зростання може вказувати на потребу оновлення стратегії соціального медіа-маркетингу.

Найбільш помітне зростання демонструє офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»: з 96,6 тис. відвідувачів у 2020 році до рекордних 780 тис. у 2023 році. Хоча в 2024 році трафік зменшився до 556 тис., це все ж значно вище за попередні роки. Така динаміка може свідчити про посилення онлайн-присутності банку, запуск нових цифрових продуктів або маркетингових кампаній, що стимулювали інтерес користувачів.

Загалом, ПАТ АБ «Південний» активно розвиває свої цифрові канали, однак ефективність деяких напрямків потребує подальшого вдосконалення, особливо у сфері онлайн-банкінгу для фізичних осіб. Різкі зміни кількості користувачів свідчать про виклики цифровізації, а також потребу в адаптації до нових умов ринку та поведінки клієнтів. Оптимізація операційних процесів через впровадження та оновлення онлайн-сервісів дозволяє банку підвищити ефективність обслуговування, потенційно знизити операційні витрати та забезпечити зручний доступ до послуг. Успішність цифрових рішень значною мірою залежить від здатності банку забезпечити стабільність, інтуїтивність та безпеку нових платформ. Саме ці фактори

формують довіру користувачів і визначають рівень залучення клієнтів до цифрових каналів.

Далі розглянемо зміну депозитного портфелю банку як результату оптимізації операційної діяльності ПАТ АБ «Південний» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка депозитного портфелю ПАТ АБ «Південний», за 2020 – 2024 рр,
на кінець періоду, тис. грн.

Категорія депозитів	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Зміна 2024/2020, тис грн	Зміна 2024/2020, %
Юридичні особи							
Поточні/розрахункові рахунки	14 536 608	26 011 063	18 692 814	25 102 007	32 332 167	17 795 559	122,42%
Строкові депозити	1 302 815	2 854 548	5 739 497	2 387 270	2 589 617	1 286 802	98,77%
Фізичні особи							
Поточні рахунки/рахунки до запитання	6 521 228	10 105 168	8 055 101	8 109 709	9 014 579	2 493 351	38,23%
Строкові депозити	4 253 195	4 766 791	3 373 287	7 122 382	7 911 867	3 658 672	86,02%
Всього коштів клієнтів	26 613 846	43 737 570	35 860 699	42 721 368	51 848 230	25 234 384	94,82%

Джерело: створено автором на основі [48-52]

Отже, розглянувши табл. 2.6, можна зробити висновок, що протягом 2020–2024 років депозитний портфель ПАТ АБ «Південний» продемонстрував стійке зростання, що свідчить про підвищення довіри клієнтів до банку в умовах цифрової трансформації. Загальний обсяг коштів клієнтів збільшився на 94,82%, або на 25,2 млрд грн, порівняно з 2020 роком.

Найбільше зростання спостерігається за поточними/розрахунковими рахунками юридичних осіб — на 122,42%, що свідчить про активізацію бізнес-клієнтів, імовірно, завдяки впровадженню цифрових сервісів для дистанційного обслуговування. Також суттєве зростання продемонстрували строкові депозити фізичних осіб — на 86,02%, що може вказувати на зростання фінансової стабільності

населення та привабливість банківських продуктів. Загальна позитивна динаміка депозитного портфеля підтверджує ефективність впроваджених цифрових рішень.

Впровадження мобільного додатку Pivdenny Online для фізичних осіб та удосконалення платформи iFOBS для корпоративних клієнтів значно полегшило процеси відкриття рахунків і розміщення коштів на депозитах. Саме ці удосконалення сприяли:

- Підвищенню доступності банківських продуктів.
- Зменшенню часу на здійснення фінансових операцій.
- Розширенню кількості активних клієнтів.

Цифрові рішення дозволили банку ефективно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечуючи клієнтам безперервний доступ до фінансових послуг та підтримуючи стабільний рівень залучених коштів. Таким чином, розвиток цифрової екосистеми ПАТ АБ «Південний» безпосередньо вплинув на позитивну динаміку депозитного портфеля в середньостроковій перспективі.

Далі розглянемо кредити ПАТ АБ «Південний» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка кредитного портфелю ПАТ АБ «Південний»,
за 2020 – 2024 рр, на кінець періоду, тис. грн.

Категорія кредитів	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Зміна 2024/2020, тис грн	Зміна 2024/2020, %
Кредити юридичним особам	18 354 157	22 843 414	17 713 963	18 756 013	24 438 427	6 084 270	33,15%
Кредити фізичним особам – приватним підприємцям	101 866	177 934	132 998	129 246	140 747	38881	38,17%
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	101 835	144 719	108 800	100 038	98 800	-3035	-2,98%

Продовження табл. 1.1							
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	97 656	106 261	93 086	77 332	67 443	-30213	-30,94%
Всього кредитів	18 655 514	23 272 328	18 048 847	19 062 629	24 745 417	6089 903	32,64%

Джерело: створено автором на основі [48-52]

Отже, проаналізувавши табл. 2.7, можна зробити висновок, що у період 2020–2024 рр. кредитний портфель ПАТ АБ «Південний» загалом демонстрував зростання — на 32,64% або 6,1 млрд грн. Основним драйвером цього зростання стали кредити, надані юридичним особам, обсяг яких збільшився на 33,15%. Це свідчить про активізацію кредитування бізнесу та, ймовірно, про сприятливі умови обслуговування завдяки цифровим інструментам. Помірне зростання також спостерігалось за кредитами фізичним особам – приватним підприємцям (на 38,17%), що може свідчити про розвиток мікро- і малого бізнесу.

Водночас спостерігається негативна динаміка в сегменті кредитування фізичних осіб: обсяги іпотечних кредитів скоротилися на 2,98%, а споживчих кредитів — на 30,94%. Це може бути наслідком обережнішої кредитної політики банку у зв'язку з економічною нестабільністю або зміною поведінки споживачів у бік більшої фінансової обачності.

Впровадження нових цифрових платформ, зокрема Pivdenny Online для фізичних осіб і iFOBS для юридичних, сприяло покращенню доступності та швидкості надання кредитів, збільшивши довіру клієнтів. Ці технологічні вдосконалення дозволили спростити процес подачі заявок, скоротити час на оформлення і затвердження кредитів, що позитивно вплинуло на зростання обсягу кредитування, особливо серед підприємців. Однак, на скорочення іпотечних та споживчих кредитів також могли вплинути зміни в економічній ситуації та зниження попиту на ці види кредитів серед населення.

У сучасних умовах цифрової трансформації банківської діяльності, особливо в умовах воєнного стану в Україні, питання безпеки операційної діяльності набуло особливої актуальності. Оптимізація процесів супроводжується впровадженням

новітніх ІТ-рішень, що підвищує ефективність, але водночас створює нові ризики, зокрема кіберзагрози, збої в роботі інфраструктури, втрати критично важливої інформації тощо. Згідно з дослідженням Коробчука Т. та Чиж Н. [43], «у 2022–2023 роках українські банки активно зміцнювали захисні контури своєї ІТ-інфраструктури: впроваджували системи резервного копіювання, переносили сервери у безпечні регіони, активніше використовували хмарні технології. Національний банк України зі свого боку оновив вимоги до інформаційної безпеки, впровадив нові підходи до тестування ІТ-систем та посилив контроль над виконанням банками рекомендацій щодо кіберстійкості».

В нинішніх умовах безпека операційної діяльності стала однією з ключових складових стійкості фінансових установ. ПАТ АБ «Південний» у 2024 році приділив значну увагу захисту інформації, зокрема даних з обмеженим доступом (табл. 2.8). Такі дані мають високу чутливість до витоків, а їх компрометація може завдати суттєвої шкоди банку, як репутаційної, так і фінансової.

Таблиця 2.8

Ключові напрями забезпечення безпеки операційної діяльності
ПАТ АБ «Південний» у 2024 році

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Інформаційна безпека	Захист банківської таємниці, персональних і комерційних даних.	Зниження ризиків витоку критичних даних.
Кіберзахист	Створення відділу кібербезпеки, моніторинг аномальної активності, SOC.	Оперативне виявлення і реагування на загрози.
Технічна безпека	Контроль параметрів безпеки на ІТ-обладнанні, хмарна безпека.	Підвищення надійності інфраструктури.
Контроль доступу	Переведення працівників на стандартизовані права доступу.	Зменшення ризику несанкціонованого доступу.
Інтеграція безпеки в ІТ-проекти	Застосування контролю захищеності ще на етапі розробки.	Мінімізація вразливостей нових систем.
Навчання персоналу	Оновлені курси з кібербезпеки, обов’язкове проходження.	Формування кіберкультури в колективі.

Джерело: створено автором на основі [52]

Отже як свідчить аналіз, наведений у табл. 2.8, ПАТ АБ «Південний» у 2024 році реалізував комплексний підхід до забезпечення безпеки операційної діяльності.

Від технічних рішень у сфері кіберзахисту до впровадження політик доступу та навчання персоналу – банк системно формує культуру інформаційної безпеки. Така інтеграція безпеки на всіх рівнях функціонування установи дозволяє не лише мінімізувати ризики, пов’язані з витоком даних чи кіберінцидентами, але й забезпечує стійкість бізнес-процесів навіть в умовах воєнного часу.

Безпека банківської діяльності в умовах цифровізації та війни є економічним фактором, що безпосередньо впливає на фінансові результати установи. Захищеність операцій, надійна робота IT-систем створюють фундамент для стабільності кредитного портфеля, зниження рівня NPL, а також підвищення чистого прибутку банку. Саме тому наступним кроком доцільно проаналізувати, як рівень безпеки та якість управління ризиками вплинули на динаміку непрацюючих кредитів та фінансову результативність ПАТ АБ «Південний» у період 2020–2024 років (рис. 2.5).

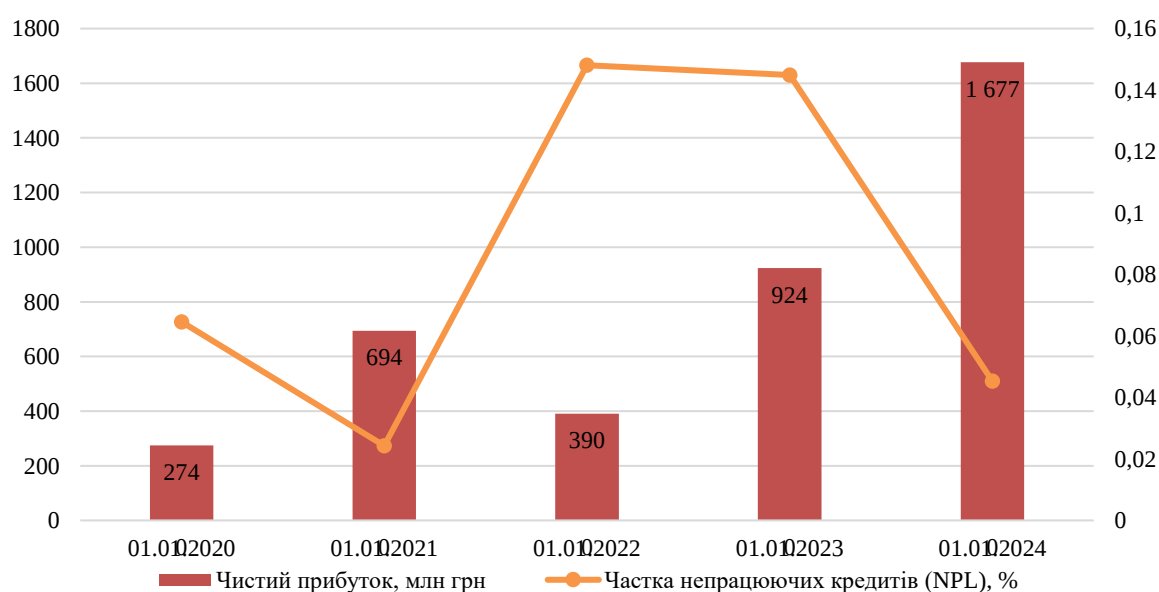


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку та частки непрацюючих кредитів (NPL) ПАТ АБ «Південний» у 2020–2024 роках

Джерело: створено автором на основі [48-52]

Аналіз, наведений в табл. 2.5, свідчить про наявність зворотнього взаємозв’язку між чистим прибутком і NPL. На початку періоду, у 2020 році, банк продемонстрував чистий прибуток у розмірі 274 млн грн при рівні NPL на рівні 6,5%, що є типовим для

мирного часу зі стриманими ризиками. У 2021 році прибуток зріс до 694 млн грн, а частка проблемних кредитів знизилася до 2,4%, що може свідчити про ефективну кредитну політику, покращення якості обслуговування позик та контроль за ризиками. Втім, у 2022 році – першому повному році повномасштабної війни – фінансова ситуація різко погіршилася. Частка NPL зросла до 14,8%, а чистий прибуток скоротився майже вдвічі до 390 млн грн. Це свідчить про прямий вплив зовнішніх військових та економічних факторів, а також зниження платоспроможності позичальників. У 2023 році частка NPL залишалася на високому рівні — 14,5%, хоча прибуток почав відновлюватися, досягнувши 924 млн грн, що частково пояснюється адаптацією банку до нових умов, оптимізацією витрат та впровадженням цифрових рішень.

У 2024 році спостерігається значне покращення: чистий прибуток зріс до рекордного рівня – 1 677 млн грн, а частка непрацюючих кредитів знизилася до 4,5%. Це може бути наслідком кількох факторів: стабілізації макроекономічної ситуації, посилення системи управління ризиками, ефективної роботи служби безпеки, впровадження технологій кіберзахисту та посилення контролю за кредитним портфелем.

Висновки до розділу 2

1. Проведено комплексний аналіз сучасного стану банківського сектору України в умовах цифровізації. Встановлено, що, незважаючи на скорочення кількості банків на 14% у 2021–2024 роках, спостерігалось суттєве зростання активів, депозитів і прибутковості сектору. Це вказує на адаптацію системи до зовнішніх викликів, зокрема воєнного часу, через трансформацію бізнес-моделей та інтенсивне впровадження цифрових технологій.

2. Проаналізовано ключові показники цифровізації банківської сфери України, зокрема зростання частки онлайн-платежів до 60%, популярності мобільних

додатків, інтернет-банкінгу та переваг онлайн-обслуговування. Встановлено, що банки поступово переходять до створення цифрових екосистем, що дозволяє скоротити витрати, підвищити гнучкість сервісів і забезпечити клієнтам цілодобовий доступ до послуг.

3. Досліджено приклад ПАТ АБ «Південний» як кейс-банку, що активно впроваджує цифрові рішення в операційну діяльність. Показано, що запуск мобільного додатку Pivdenny Online та система iFOBS для корпоративних клієнтів значно підвищили ефективність внутрішніх процесів, зменшили навантаження на персонал і підвищили якість клієнтського обслуговування.

4. Визначено позитивну динаміку депозитного портфеля ПАТ АБ «Південний», який зріс на 94,8% у 2020–2024 роках. Це підтверджує зростання довіри клієнтів до банку та ефективність цифрових каналів обслуговування. Основне зростання відбулося в сегменті поточних рахунків юридичних осіб і строкових вкладів фізичних осіб.

5. Встановлено, що кредитний портфель банку також продемонстрував зростання на 32,6%, переважно за рахунок кредитів юридичним особам і приватним підприємцям. Водночас спостерігалось скорочення іпотечного та споживчого кредитування, що може бути пов'язано з обережною кредитною політикою банку та зміною фінансової поведінки населення.

6. Проведено аналіз системи інформаційної безпеки банку та встановлено, що у 2024 році ПАТ АБ «Південний» реалізував комплексний підхід до захисту операційної діяльності: створення відділу кібербезпеки, розробка SOC, стандартизація доступу, навчання персоналу. Це дозволило сформувати високий рівень кіберстійкості в умовах підвищених загроз.

7. Проаналізовано взаємозв'язок між рівнем безпеки, часткою непрацюючих кредитів (NPL) та фінансовими результатами банку. Встановлено, що у 2024 році частка NPL скоротилася до 4,5%, а чистий прибуток сягнув рекордного рівня – 1 677 млн грн. Це свідчить про ефективність цифрової трансформації та вплив безпеки на стабільність і прибутковість банківської діяльності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Практичні аспекти цифровізації банківських технологій в Україні: проблеми і шляхи удосконалення з використанням міжнародного досвіду

У сучасних умовах цифрова трансформація стала ключовим напрямом розвитку банківської системи як в Україні, так і на міжнародному рівні. Це обумовлено необхідністю підвищення ефективності операційних процесів, забезпечення клієнтоорієнтованості, зниження витрат та зміцнення фінансової стійкості. Згідно з дослідженням Боднар І.І. [53], «цифровізація банків охоплює не лише технологічні зміни, а й переосмислення бізнес-моделей, організаційних структур і навіть взаємодії з клієнтом».

Одним із найважливіших практичних інструментів цифрової трансформації виступає впровадження цифрових банківських сервісів, включаючи мобільний та інтернет-банкінг, електронні гаманці, платформи з відкритим API (Open Banking), системи big data-аналітики, штучного інтелекту (AI), а також розробка цифрових валют центрального банку (ЦВЦБ). В Україні ключовим проєктом у цьому контексті стала е-гривня, впровадження якої координується Національним банком України з 2018 року. Впровадження таких інструментів дозволяє банкам скорочувати час надання послуг, підвищувати точність ухвалення фінансових рішень та забезпечувати безпечний доступ до сервісів у режимі 24/7. Big data та AI використовуються для автоматизованого скорингу, виявлення шахрайських операцій та прогнозування фінансової поведінки клієнтів. Завдяки Open Banking з'являються нові сервіси, які інтегруються з банківською інфраструктурою, створюючи додану цінність для користувачів. Е-гривня має потенціал стати інструментом підвищення прозорості платежів та зменшення тіньового обігу. Ці технології вже не є майбутнім – вони формують нову реальність банківської системи.

Розглянемо детальніше тенденції щодо цифрових інновацій у банківському секторі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз цифрових інновацій у банківській сфері: міжнародний досвід vs. Україна

Напрямок цифровізації	Міжнародна практика	Український контекст
Цифрові валюти (CBDC)	e-CNY (Китай), eNaira (Нігерія), Sand Dollar (Багамські Острови), DCash (Карибський регіон), цифрова рупія (Індія), JAM-DEX (Ямайка)	Проект е-гривні (пілот з 2018 р., очікуване розгортання у 2025 р.)
Open Banking	PSD2 (ЄС), UK Open Banking	Упроваджується через API-інтеграції з fintech-платформами
ШІ та big data	AI-based scoring (США, Сінгапур), fraud detection	Використовується обмежено (моно, ПриватБанк, Альфа-Банк)
Безконтактні платежі	ApplePay, GooglePay, NFC, QR-платежі	Майже повне використання, підтримується НБУ
Регуляторна підтримка	Стратегії цифрової трансформації банків ЄС, Австралії, Японії	Стратегія НБУ 2025, законодавча адаптація триває
Кібербезпека	ISO 27001, GDPR	НБУ запровадив вимоги до інформаційної безпеки банків (2022–2023)

Джерело: складено автором на основі [53-59]

Отже, з табл. 3.1 видно, що Україна демонструє високий рівень залучення до глобальних трендів цифровізації банківської сфери, однак ступінь інтеграції окремих рішень поки що поступається провідним світовим фінансовим системам. Зокрема, у напрямку впровадження цифрових валют центрального банку (CBDC) міжнародна практика вже має практичні результати – Китай офіційно не на 100% впровадив e-CNY, але він вже працює в багатьох регіонах і використовується на Олімпіадах, транспорті, тощо. Sand Dollar, випущений центральним банком Багамських островів у 2020 році, це одна з перших повністю функціональних CBDC у світі, яка призначена для покращення фінансової інклюзії на острові [55], а Нігерія вперше в Африці офіційно запустила eNaira в 2021 році [56]. Цифрова рупія в Індії вже впроваджена як

пілот, але з обмеженим використанням для роздрібних і міжбанківських транзакцій [57]. В Україні проєкт е-гривні перебуває на етапі пілотування, а його повноцінне розгортання очікується лише у другому півріччі 2025 році. Це свідчить про зважений, проте дещо консервативний підхід Національного банку України до впровадження нових цифрових валют, що водночас забезпечує стабільність, але потребує прискорення для уникнення цифрового відставання [53].

У сфері відкритого банкінгу (Open Banking) Україна впроваджує API-рішення, однак вони поки не мають чіткого законодавчого закріплення на рівні, еквівалентному Директиві PSD2 в ЄС. Це стримує конкуренцію між фінансовими установами та обмежує потенціал для фінтех-екосистеми.

Використання Big Data та штучного інтелекту в українських банках наразі має фрагментарний характер і здебільшого обмежується найбільшими гравцями ринку. Для порівняння, у США чи Сінгапурі технології AI активно використовуються для скорингу, виявлення шахрайства, персоналізації продуктів і управління ризиками в режимі реального часу. В Україні ж подібні системи (наприклад, у Monobank або Приват Банку) знаходяться лише на етапі становлення, що зумовлює потребу в масштабнішій цифровій трансформації операційних процесів.

Що стосується безконтактних платежів, ситуація в Україні виглядає значно краще: завдяки активній підтримці НБУ, зростанню популярності мобільних додатків і широкій інтеграції Apple Pay / Google Pay, рівень використання безконтактних технологій практично не поступається передовим країнам. Це свідчить про здатність української банківської системи швидко адаптуватися до нових технологій у разі сприятливої нормативної бази та високого попиту з боку користувачів.

У частині регуляторної підтримки та кібербезпеки, хоч НБУ і запровадив низку важливих ініціатив (зокрема, вимоги до інформаційної безпеки з 2022 року), все ж рівень комплексності нормативної бази та інтеграція міжнародних стандартів, таких як ISO 27001 чи GDPR, ще не досягли рівня зрілості, характерного для ЄС чи Японії. Це створює ризики при масштабному впровадженні цифрових інструментів, особливо у сфері обробки персональних даних і захисту клієнтських транзакцій.

Таким чином, Україна перебуває на етапі активного формування цифрового банкінгу, демонструючи значний прогрес у впровадженні окремих інструментів, однак потребує системної підтримки інституцій, гармонізації регуляторної бази з міжнародними стандартами та посилення інноваційного потенціалу банківської екосистеми. Комплексний розвиток Open Banking, підтримка впровадження е-гривні, розширення практичного використання AI/Big Data, а також інтеграція міжнародних норм кібербезпеки повинні стати пріоритетами цифрової стратегії банків України на найближчі роки.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації банківського сектору є впровадження концепції відкритого банкінгу (Open Banking). Ця модель передбачає надання банками доступу до фінансових даних клієнтів третім сторонам – фінтех-компаніям, платіжним сервісам, страхових компаніям – через відкриті прикладні програмні інтерфейси (API). Основна мета відкритого банкінгу – підвищення конкуренції, стимулювання інновацій та забезпечення споживачам контролю над власними фінансовими даними.

В Європейському Союзі правовою основою для впровадження відкритого банкінгу стала Директива (ЄС) 2015/2366 про платіжні послуги на внутрішньому ринку (PSD2), яка набула чинності 13 січня 2018 року. Ця директива зобов'язує банки надавати доступ до платіжних рахунків клієнтів авторизованим третім сторонам за умови отримання згоди клієнта. PSD2 також встановлює вимоги до сильної автентифікації клієнтів (Strong Customer Authentication, SCA) та безпечної комунікації між учасниками платіжного ринку [53].

Вивчаючи глобальні тенденції цифровізації банківських технологій, доцільно звернути увагу на досвід країн Європейського Союзу, зокрема у впровадженні концепції відкритого банкінгу (Open Banking). Цей підхід передбачає надання банками третім сторонам (переважно фінтех-компаніям) доступу до банківських даних клієнтів за допомогою відкритих API — інтерфейсів прикладного програмування. Така система дозволяє створювати інноваційні фінансові продукти та послуги, підвищуючи конкуренцію, прозорість і якість обслуговування клієнтів.

Згідно з даними аналітичної платформи Platformable, Європа займає провідне місце у світовому розподілі продуктів відкритого банкінгу, на її частку припадає 45,6% усіх open banking API, що функціонують у світі. Це є свідченням ефективності європейської регуляторної бази (зокрема Директиви PSD2), спрямованої на створення відкритого та конкурентного фінансового середовища. Розглянемо детальніше розподіл продуктів відкритого банкінгу за регіонами світу (рис. 3.1).

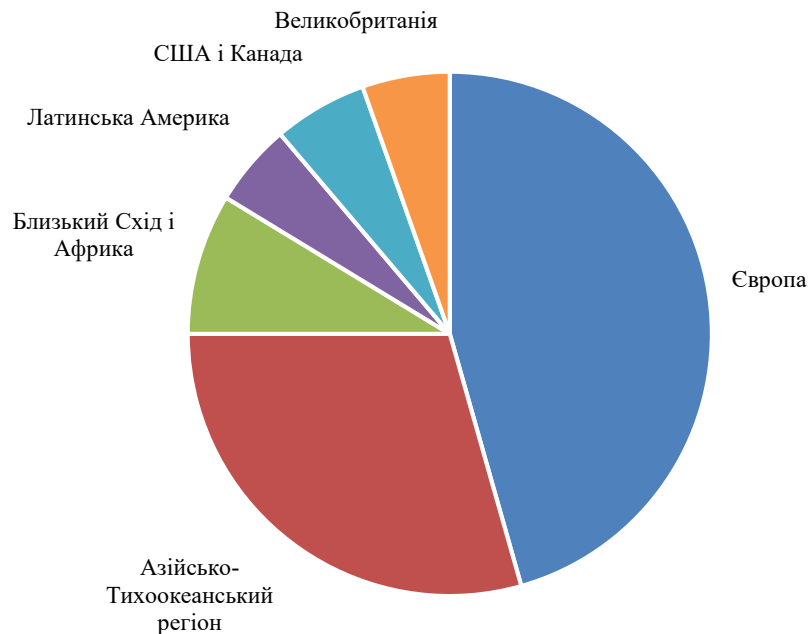


Рис. 3.1. Розподіл продуктів відкритого банкінгу за регіонами світу станом на початок 2024 року, %

Джерело: складено автором на основі [54,60-61]

Як видно з рис. 3.1, друге місце після Європи посідає Азійсько-Тихоокеанський регіон – 29,4%, що пояснюється активним розвитком цифрових платформ у Сінгапурі, Японії, Південній Кореї та Австралії. Тим часом частка США і Канади складає лише 5,8%, що пов'язано з фрагментарною регуляцією в цих країнах. Найменша частка належить Латинській Америці (5,1%) та Великобританії (5,4%), хоча остання й була піонером у впровадженні open banking ще у 2018 році, але подальше зростання тут сповільнилося через завершення регуляторної фази програми.

Європа підтверджує свою лідерську позицію в глобальному ландшафті цифрових банківських рішень, зокрема через системне впровадження відкритого

банкінгу, яке стало результатом цілеспрямованої регуляторної політики. Висока частка API-продуктів у Європі також демонструє зрілість цифрової інфраструктури та рівень готовності банків до інновацій. Цей досвід може бути використаний Україною при подальшому вдосконаленні банківських технологій, зокрема шляхом гармонізації законодавства з європейськими директивами, розвитку стандартів безпеки та розширення доступу фінтех-компаній до банківських даних.

Незважаючи на активне просування цифрових інновацій у банківському секторі України, існує низка структурних і технологічних бар'єрів, які стримують повноцінну цифрову трансформацію галузі.

Проблеми цифровізації банківських технологій в Україні:

1. Недостатнє законодавче регулювання. Відсутність цілісного правового поля для open banking, обмеженість регламентів щодо обробки персональних даних, а також нечіткість вимог до впровадження цифрових валют створюють правову невизначеність для банків і фінтех-компаній.

2. Фрагментарне впровадження інновацій. Використання штучного інтелекту та великих даних обмежується декількома великими банками, у той час як більшість гравців фінансового ринку не мають достатніх ресурсів для цифрового оновлення.

3. Кадровий дефіцит. Ринок відчуває нестачу висококваліфікованих IT-фахівців, аналітиків даних і фахівців з кібербезпеки.

4. Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури. У регіонах із низьким рівнем проникнення інтернету клієнти мають обмежений доступ до цифрових банківських послуг.

5. Кіберризики. Зростаюча цифровізація збільшує вразливість до кібератак, у той час як системи інформаційної безпеки в багатьох банках залишаються недостатньо захищеними.

Шляхи вдосконалення на основі міжнародного досвіду:

1. Гармонізація нормативно-правової бази. Україні доцільно адаптувати законодавство до вимог Директиви PSD2 ЄС, що дозволить розвинути open banking і підвищити конкуренцію на фінансовому ринку.

2. Запровадження стандартів кібербезпеки. Інтеграція міжнародних стандартів (ISO/IEC 27001, NIST, GDPR) може забезпечити надійний захист даних та довіру користувачів до цифрових сервісів.

3. Розвиток екосистеми fintech. Створення регуляторних пісочниць (regulatory sandboxes), подібно до практик у Великобританії чи Сінгапурі, сприятиме тестуванню інноваційних банківських рішень без ризику для стабільності фінансової системи.

4. Інвестування в людський капітал. Проведення державних програм з перекваліфікації IT-спеціалістів і розширення цифрової грамотності користувачів.

5. Інституційна співпраця. Посилення партнерств між банками, державними регуляторами та міжнародними організаціями (наприклад, Світовим банком або ЄБРР) для імплементації успішних моделей цифрової трансформації.

З огляду на позитивний досвід ЄС, Сінгапуру та Південної Кореї, критично важливо сформувані в Україні консолідовану цифрову стратегію на рівні банківського сектора, яка базуватиметься на принципах відкритості, інтероперабельності, безпеки й інноваційності.

3.2. Проблеми та напрямки оптимізації операційних процесів ПАТ АБ «Південний» в умовах цифровізації економіки

У сучасному фінансовому середовищі ефективність операційної діяльності банків значною мірою залежить від здатності адаптуватися до умов цифровізації. Для ПАТ АБ «Південний» цифрова трансформація стала не лише необхідністю, а й стратегічною передумовою для забезпечення стійкого розвитку, збереження конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій.

У 2024 році ПАТ АБ «Південний» продемонстрував позитивну динаміку в напрямку цифровізації, зокрема у сфері обслуговування великого корпоративного бізнесу. За результатами року банк досяг рекордного приросту кредитного портфеля

– +45%, що свідчить про активність у впровадженні фінансових продуктів та ефективну роботу команд підтримки. Зважаючи на загальний рівень цифрового навантаження, це вимагає більш ґрунтовного підходу до модернізації процесів [52].

Впродовж звітнього року ПАТ АБ «Південний» активно працював над реорганізацією кредитного процесу, започаткувавши проєкт зі скорочення строків прийняття рішення (ТТУ) і отримання фінансування (ТТМ). Для цього було розроблено інтерактивний дашборд та інтегровано елементи CRM-системи з основною АБС. Проте інтеграція ще перебуває на завершальній стадії, а окремі операційні вузли залишаються не оптимізованими, що свідчить про наявність проблемних місць у внутрішній архітектурі банківської ІТ-системи.

Крім того, особливу увагу було приділено розвитку альтернативних форм фінансування. Було запроваджено продукти «митні гарантії» та «кредитування під відшкодування ПДВ». Проте більшість цих продуктів реалізуються у форматі пілотних проєктів з високим ступенем ручної обробки. Це, своєю чергою, створює додаткове навантаження на персонал та уповільнює масштабування рішень [52].

Для системного аналізу стану операційної діяльності ПАТ АБ «Південний» доцільно проаналізувати ключові показники, що ілюструють рівень ефективності та напрями, які потребують подальшого удосконалення. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові показники операційної ефективності ПАТ АБ «Південний»
у 2024 році

Показник	Значення (2024)	Примітка
Приріст кредитного портфеля	+45%	Висока операційна активність
Обсяг документарних операцій	+63%	Потребує автоматизації
Частка ручної обробки заявок	понад 40%	Необхідна цифровізація процесів
Інтеграція CRM з АБС	Частково впроваджено	Потребує завершення для уніфікації процесів
Час розгляду кредитної заявки (ТТУ)	понад 3 доби	Не відповідає сучасним ринковим стандартам

Джерело: складено автором на основі [52]

Вище подано узагальнену характеристику основних індикаторів, що дають змогу виявити слабкі місця операційної системи та визначити резерви для підвищення ефективності бізнес-процесів. На підставі аналізу даних таблиці 3.2 можна зробити висновок, що хоча банк демонструє значне зростання за ключовими напрямками діяльності, внутрішні процеси все ще характеризуються низьким рівнем цифрової інтеграції та високою операційною складністю. Зокрема, незавершена інтеграція CRM з АБС, часткова автоматизація документообігу та тривалі терміни обробки заявок свідчать про потребу в подальшій цифровій трансформації. Це, в свою чергу, є передумовою для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності банку в умовах цифрової економіки. Для порівняння, за даними НБУ, середній час обробки кредитної заявки у провідних банках України становить до 24 годин, а рівень автоматизації рутинних процесів сягає 80%. Це свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення ефективності в ПАТ АБ «Південний».

На підставі проведеного раніше аналізу, можна виокремити низку суттєвих проблем, що стримують розвиток операційних процесів ПАТ АБ «Південний»:

1. Недостатній рівень автоматизації кредитного процесу. Незважаючи на ініціативи банку щодо реінжинірингу кредитного процесу, залишається актуальною проблема надмірної бюрократизації та тривалого розгляду заявок клієнтів. Станом на 2024 рік впроваджуються дашборди та CRM-інтеграції, однак час до прийняття рішення (ТТУ) та до видачі коштів (ТТМ) ще не досягли оптимальних показників.

2. Фрагментарність інформаційних систем. Як зазначено у звіті банку, окремі етапи операційного циклу підтримуються різними програмними рішеннями, що призводить до дублювання інформації, ускладнення контролю та затримок в обробці.

3. Високе навантаження на персонал. Попри наявність кваліфікованих спеціалістів, співробітники банку стикаються із високим рівнем операційного навантаження через відсутність уніфікованих процедур, автоматизованого документообігу та єдиного центру управління задачами.

4. Обмеженість цифрових каналів для юридичних осіб. На відміну від фізичних осіб, доступ до онлайн-сервісів для корпоративних клієнтів залишається обмеженим, що ускладнює дистанційне обслуговування, знижує лояльність та збільшує витрати на супровід.

5. Проблеми з інтеграцією інноваційних продуктів. Пілотні програми, як-от митні гарантії або кредитування під відшкодування ПДВ, потребують значного ручного втручання, що обмежує масштабування та уповільнює ефективність процесів.

Не зважаючи на наявність проблем та недопрацювань в операційній діяльності, банк намагається поступово удосконалюватись у цьому напрямку. Тому з метою подолання вищезначених проблем та підвищення операційної ефективності доцільно впровадити такі напрямки оптимізації:

1. Завершення інтеграції CRM з АБС. Цей крок дозволить централізувати управління даними, зменшити кількість дублювань, пришвидшити прийняття рішень у кредитному та інших процесах. Такий підхід уже дає результати в банках, які повністю інтегрували свої фронт- та бек-офісні системи (наприклад, АТ КБ «Приватбанк», АТ «Райффайзен Банк»).

2. Цифровізація документообігу. Використання електронного підпису, автоматичних шаблонів договорів та цифрових архівів значно скоротить час обробки документів та зменшить ймовірність помилок.

3. Уніфікація процедур та створення процесних шаблонів. Запровадження стандартів виконання завдань та типових маршрутів погодження дозволить зменшити навантаження на персонал та прискорити бізнес-процеси.

4. Розширення онлайн-сервісів для юридичних осіб. Варто створити веб-інтерфейси з можливістю доступу до банківських послуг, подання заявок, моніторингу рахунків та управління кредитними лініями. Такий підхід широко застосовується в провідних європейських банках.

5. Модернізація продуктових ліній через MVP. Виведення мінімально життєздатних продуктів із подальшою автоматизацією їх обробки надасть змогу банку швидко адаптуватися до змін ринку та клієнтських потреб.

6. Навчання та рескілінг персоналу. Важливою частиною оптимізації є інвестування у людський капітал, зокрема, через навчання цифровим компетенціям, використанням ВРМ-систем, аналітики процесів.

7. Орієнтація на міжнародний досвід цифрової трансформації. Успішні приклади цифровізації банківського сектору в таких країнах, як Естонія, Польща, Велика Британія, демонструють ефективність комплексного впровадження цифрових технологій на всіх рівнях банківської діяльності. Зокрема, в Естонії банки активно використовують електронні посвідчення особи, повністю цифрові сервіси для бізнес-клієнтів та автоматизовану систему прийняття кредитних рішень. Польські банки зосереджені на розбудові відкритого банкінгу та мобільних платформ, які дозволяють клієнтам дистанційно керувати всіма фінансовими інструментами. Імплементація таких підходів в українських умовах дозволить ПАТ АБ «Південний» адаптувати перевірені світові практики до вітчизняного ринку, що в результаті забезпечить підвищення операційної ефективності та зростання клієнтської лояльності.

Очікувані результати оптимізації

Проведення вищезазначених заходів дозволить досягти ряду позитивних результатів:

- Скорочення часу обробки операцій на 25–30%;
- Зменшення кількості помилок у процесах завдяки автоматизації;
- Підвищення задоволеності клієнтів через оперативність обслуговування;
- Оптимізація витрат на персонал та супровід операційної діяльності;
- Зростання рівня кібербезпеки та відповідності регуляторним вимогам;
- Зміцнення конкурентних переваг банку в корпоративному сегменті.

Попри запроваджені ініціативи, затягування цифрових змін у ПАТ АБ «Південний» може мати низку негативних наслідків. Зокрема, банківська установа може зіштовхнутися з такими ризиками:

1. Втрата частки ринку на користь більш інноваційних конкурентів, які забезпечують швидший і зручніший сервіс.
2. Підвищені операційні витрати, пов'язані з ручною обробкою операцій та дублюванням функцій.

3. Зниження клієнтської лояльності, особливо серед корпоративних клієнтів, які очікують на повну діджиталізацію взаємодії.

4. Кіберризики, зокрема фрагментарні або застарілі ІТ-системи є більш вразливими до зовнішніх атак або внутрішніх збоїв.

5. Невідповідність міжнародним стандартам та регуляторним вимогам, зокрема щодо безпеки, звітності та KYC/AML.

На думку дослідника В.Д. Позднякової, «відсутність цілісної цифрової стратегії в банківських установах уповільнює розвиток нових продуктів, обмежує адаптивність до ринку та знижує стійкість до кризових подій» [17].

Таким чином, цифрова трансформація має не лише стратегічну важливість, а й функцію ризик-менеджменту – вона дозволяє банку не тільки зростати, але й уникати системних проблем, пов'язаних із неефективною організацією операційних процесів.

ПАТ АБ «Південний» перебуває на етапі активної цифрової трансформації, проте ефективність цього процесу значною мірою залежить від глибини та комплексності впроваджуваних змін. Виявлені проблеми операційної діяльності потребують стратегічного бачення, чіткої дорожньої карти реформ та інвестування в сучасні технології. Системний підхід до оптимізації операційних процесів дозволить банку досягти стабільного зростання, посилити взаємодію з клієнтами та зміцнити позиції на ринку фінансових послуг.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що цифрова трансформація банківського сектору є глобальним трендом, який охоплює переосмислення бізнес-моделей, інтеграцію нових технологій і зміну взаємодії з клієнтами. В Україні впровадження цифрових банківських сервісів, включаючи е-гривню, Open Banking, AI та Big Data, триває, але переважно в пілотному або обмеженому форматі.

2. Проведено порівняльний аналіз цифрових інновацій в Україні та міжнародному контексті, що показав: Україна активно інтегрується у глобальні цифрові тренди, однак значно поступається провідним країнам у регуляторному забезпеченні, масштабі використання штучного інтелекту, а також у впровадженні відкритого банкінгу.

3. Виявлено, що Китай, Багамські острови, Нігерія та Індія вже реалізували пілотні або повноцінні проєкти цифрових валют, що використовуються для підвищення фінансової інклюзії, зниження транзакційних витрат і посилення прозорості розрахунків. Україна має приклад при розгортанні та впровадженні пілотного проєкту е-гривні.

4. Виявлено, що ключовими бар'єрами цифрової трансформації є: недостатня нормативно-правова база, низький рівень автоматизації, кадровий дефіцит, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури та зростаючі кіберризики. Це обмежує здатність банків ефективно масштабувати нові цифрові рішення.

5. Здійснено детальний аналіз цифровізації операційної діяльності ПАТ АБ «Південний». Виявлено позитивну динаміку зростання за ключовими показниками (наприклад, +45% приросту кредитного портфеля у 2024 році), однак внутрішні процеси залишаються частково фрагментованими та недостатньо автоматизованими.

6. Визначено конкретні напрями оптимізації операційних процесів банку, зокрема завершення інтеграції CRM та АБС, цифровізація документообігу, уніфікація процедур, розвиток онлайн-сервісів для юридичних осіб, впровадження MVP-підходу та навчання персоналу. Очікуваними результатами є зниження часу обробки, витрат і підвищення клієнтської задоволеності.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано сутність, взаємозв'язок та відмінності між бізнес- і операційними процесами в банківській сфері. Встановлено, що операційні процеси забезпечують щоденне функціонування установи, тоді як бізнес-процеси охоплюють стратегічне управління. Визначено, що цифрові технології радикально трансформували всі етапи банківської діяльності — від обслуговування клієнтів до внутрішньої логістики. Розглянуто історичну еволюцію банківських операцій — від паперових процедур до повністю цифрових каналів обслуговування. Доведено, що цифровізація не тільки оптимізувала процеси, а й змінила клієнтські очікування, посиливши вимоги до швидкості, доступності та безпеки послуг. Встановлено, що цифрова трансформація стала невід'ємною складовою конкурентної стратегії сучасного банку.

2. Проаналізовано сучасні підходи до управління бізнес-процесами, серед яких найбільш ефективними визнано BPM, Lean і Six Sigma. Визначено, що впровадження таких підходів забезпечує підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення клієнтського сервісу. Оцінено правове поле цифровізації в Україні — зокрема, закони про платіжні системи, електронні довірчі послуги та захист персональних даних. Встановлено, що нормативна база формує ключову інфраструктуру для безпечного та ефективного використання цифрових технологій у банках. Виявлено, що Україна перебуває на етапі активного формування правових засад цифрового фінансового середовища.

3. Проведено всебічний аналіз функціонування банківського сектору України у 2021–2024 роках в умовах цифровізації та воєнного стану. Встановлено, що попри скорочення кількості банків на 14%, загальний обсяг активів і прибутковість сектору демонстрували позитивну динаміку. Досліджено, що цифрові технології стали інструментом підвищення стійкості сектору до зовнішніх викликів. Проаналізовано динаміку онлайн-платежів, інтернет-банкінгу та мобільних додатків, які у 2023 році сягнули пікових значень. Визначено, що цифрова інфраструктура

стала критично важливою для забезпечення безперервності обслуговування. Це дозволило банкам зберегти довіру клієнтів та забезпечити фінансову стабільність у надзвичайних умовах.

4. Досліджено приклад ПАТ АБ «Південний» як банку, що послідовно модернізував свої операційні процеси у цифровому форматі. Оцінено впровадження мобільного додатку Pivdenny Online та веб-платформи iFOBS для корпоративних клієнтів. Встановлено, що перехід від MyBank до нової системи супроводжувався короточасним падінням кількості користувачів, але з подальшим відновленням активності. Виявлено, що банк протягом двох років проводив модернізацію цифрових сервісів, з урахуванням змін у поведінці клієнтів. Показано, що оновлені сервіси підвищили швидкість обслуговування, зменшили операційні витрати та покращили клієнтський досвід. Таким чином, цифровізація стала одним із ключових чинників зміцнення позицій банку на ринку.

5. Оцінено вплив цифрової трансформації на ефективність і безпеку банківської діяльності ПАТ АБ «Південний». Встановлено, що впровадження скорингових моделей, аналітики даних та електронного документообігу дозволило банку знизити частку проблемних кредитів. Показано, що частка NPL у банку у 2024 році скоротилася до 4,5%, що є позитивним сигналом для інвесторів і клієнтів. Визначено, що цифрова оптимізація операцій дозволила зменшити кількість ручних операцій та підвищити точність управлінських рішень. Проаналізовано взаємозв'язок між технологічними оновленнями та фінансовими результатами банку, включаючи зростання чистого прибутку. Це підтверджує ефективність обраної стратегії цифровізації в умовах високих ризиків.

6. Проаналізовано міжнародну практику цифровізації банківських послуг і визначено ключові тренди: впровадження відкритого банкінгу, розвиток цифрових валют та автоматизація аналітичних функцій. Вивчено приклади Китаю, Сінгапуру, Нігерії та країн ЄС, де впроваджено пілотні або масштабні проекти CBDC. Встановлено, що ці країни успішно поєднують регуляторну підтримку, інфраструктурні інвестиції та цифрову інклюзію. Зіставлено темпи розвитку в Україні, де впровадження е-гривні поки триває на етапі розроблення. Доведено, що

міжнародний досвід може стати джерелом практичних рішень для вдосконалення національної політики. Підкреслено, що для ефективної інтеграції в глобальний фінансовий простір Україна має пришвидшити цифрові реформи.

7. Визначено основні проблеми в операційній діяльності ПАТ АБ «Південний» в умовах цифровізації: фрагментація процесів, обмежена інтеграція CRM і потреба в уніфікації процедур. Оцінено наявні виклики в контексті воєнного стану та зростання кіберзагроз. Запропоновано напрями оптимізації: повна інтеграція цифрових систем, розширення функціоналу онлайн-сервісів для бізнесу, навчання персоналу й активне використання MVP-підходу. Встановлено, що банк уже здійснює частину кроків у цьому напрямі, зокрема через розвиток дистанційного обслуговування. Показано, що реалізація зазначених змін дозволить скоротити витрати, покращити клієнтську лояльність і підвищити ефективність. Підтверджено, що стратегічний підхід до цифровізації операцій є критичним для довгострокової стійкості банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6741> (дата звернення: 17.03.2025).
2. Орел А., Дяченко В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Єсіна О. Г. Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-08-01> (дата звернення: 17.03.2025).
4. Цифрові валюти центральних банків: нові можливості для платежів: Міжнародна конференція. Національний Банк України. URL: https://events.bank.gov.ua/cbdc2020/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.03.2025).
5. Владика Ю., Турова Л. Роль сучасних digital-технологій у функціонуванні банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21> (дата звернення: 19.03.2025).
6. Халевський О. І. Цифрова трансформація в міжнародній банківській сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. Т. 1. № 11. С. 226–230.
7. Boulmakoul A., Khanboubi F. Digital transformation in the banking sector: surveys exploration and analytics. *International Journal of Information Systems and Change Management*. 2019. Т. 11, № 2. С. 93. URL: <https://doi.org/10.1504/ijiscm.2019.10026368> (дата звернення: 19.03.2025).
8. Zianko v., Nechyporenko T. Digital transformation of the banking sector: Current trends and development vectors. *Innovation and Sustainability*. 2025. № 4. С. 6–21. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21> (дата звернення: 19.03.2025).

9. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 с.
10. Harrington J. Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York: McGraw-Hill, 1991. 274 с.
11. TeleManagement Forum. Enhanced Telecom Operations Map (eTOM): The Business Process Framework for the Information and Communications Services Industry. Нью-Джерсі: TM Forum, 2005. 198 с.
12. Davenport T. H. Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1993. 337 с.
13. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993. 272 с.
14. Світлийшин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 58–64. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64) (дата звернення: 15.03.2025).
15. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 15.03.2025).
16. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99> (дата звернення: 15.03.2025).
17. Позднякова В. Д. Дослідження особливостей управлінських бізнес-процесів банку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 26(2). С. 111–115. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
18. Машлій Г., Петришин В. Напрями удосконалення операційної діяльності підприємства. ормування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : маеріали XI Міжнар. науково-практ. конф., м. Тернопіль, 3 листоп. 2023 р. Тернопіль. С. 22–23.

19. Бізнес-процеси: що потрібно знати про BPM. *Creator-Systems*. URL: https://creator-systems.com/ua/news/business-process_bazovi_poniattia_BPM (дата звернення: 05.04.2025).
20. Business Process Management, BPM. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (дата звернення: 05.04.2025).
21. Марущак О. Ю. Інструменти BPM як засіб ефективного управління бізнес-процесами. *Економіка та держава*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/56.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
22. Як BPM-система впливає на бізнес: ROI, економічна ефективність, клієнтський досвід. *Scriptum*. URL: <https://scriptum.ua/yak-bpm-systema-vplyvaye-na-biznes-roi-ekonomichna-efektyvnist-kliyentskyj-dosvid> (дата звернення: 05.04.2025).
23. Сергєєва О. С. Вплив інформаційних технологій на управління грошовими потоками банків. *Науковий фаховий журнал «Економічний часопис — XXI»*. 2013. № 3-4(2). С. 39–42.
24. Кривенко Ю. В. До питання цифровізації банківських послуг. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Т. 1, № 84. С. 305–310. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.45> (дата звернення: 23.03.2025).
25. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III : станом на 10 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 26.03.2025).
26. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 18 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 26.03.2025).
27. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 26.03.2025).

28. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні : Закон України від 05.04.2001 № 2346-III : станом на 1 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14#Text> (дата звернення: 26.03.2025).

29. Про затвердження Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними : Постанова Нац. банку України від 29.09.2022 № 210 : станом на 24 черв. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0210500-22#Text> (дата звернення: 26.03.2025).

30. НБУ та Мінцифри спільно працюють над цифровізацією банківської системи України. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-ta-mintsifri-spilno-pratsyuyut-nad-tsifrovizatsiyeyu-bankivskoyi-sistemi-ukrayini?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.03.2025).

31. Єсіна О. Г. Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-08-01> (дата звернення: 27.03.2025).

32. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Basel: Bank for International Settlements, 2003. 25 p.

33. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel: BIS, 2011. 61 p.

34. Directive 2006/48/EC of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006 relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions (recast). Official Journal of the European Union. 2006. L177. P. 1–200.

35. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

36. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. New York: COSO, 2004. 137 p.

37. International Organization for Standardization. ISO/IEC 27001:2013. Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2013.

38. Six Sigma, Kaizen, or Lean? What is the Difference? SixSigma.us. URL: <https://www.6sigma.us/finance/six-sigma-kaizen-lean-differences/>

39. What is Kaizen? The Lean Six Sigma Company. URL: <https://www.theleansixsigmacompany.us/kaizen/>

40. The difference between Lean Six Sigma and Kaizen SixSigma DSI. URL: <https://sixsigmadsi.com/the-difference-between-lean-six-sigma-and-kaizen/>

41. Сергєєва О. С. Сучасні діджитал інструменти як маркетингова стратегія банків. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-08-01> (дата звернення: 12.05.2025).

42. Наглядова статистика. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 24.04.2025).

43. Коробчук Т., Чиж Н. Безпека банківської діяльності в умовах військових ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-12> (дата звернення: 08.05.2025).

44. Посібник користувача Інтернет-банкінг для фізичних осіб Банк Південний. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: https://bank.com.ua/uploads/0/4278-posibnik_koristuvaca_pivdennij_mybank_web.pdf (дата звернення: 19.04.2025).

45. Pivdenny Online. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: <https://bank.com.ua/pivdennyonline/> (дата звернення: 19.04.2025).

46. Інтернет-банкінг для бізнесу (iFOBS) *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: <https://bank.com.ua/ifobs-cb> (дата звернення: 19.04.2025).

47. Правила банківського обслуговування з використанням системи дистанційного обслуговування iFOBS. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: <https://bank.com.ua/uploads/11/55121->

[pravila bankivskogo obslugovuvanna z vikoristannam sistemi distancijnogo obslugovuvanna ifobs.pdf](#) (дата звернення: 19.04.2025).

48. Консолідована фінансова звітність згідно з МСФЗ ПАТ АБ «Південний» станом на 31 грудня 2023 року. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: https://bank.com.ua/uploads/12/60021-auditorskij_visnovok_stanom_na_31_12_2023.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

49. Консолідована фінансова звітність згідно з МСФЗ ПАТ АБ «Південний» станом на 31 грудня 2022 року. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: https://bank.com.ua/uploads/10/52061-auditorskij_visnovok_konsolidovaniy_stanom_na_31_12_2022.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

50. Консолідована фінансова звітність згідно з МСФЗ ПАТ АБ «Південний» станом на 31 грудня 2021 року. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: https://bank.com.ua/uploads/9/48281-auditorskij_visnovok_konsolidovaniy_stanom_na_31_12_2021.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

51. Консолідована фінансова звітність згідно з МСФЗ ПАТ АБ «Південний» станом на 31 грудня 2020 року. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: https://bank.com.ua/uploads/4/24061-auditorskij_visnovok_stanom_na_31_12_2020.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

52. Консолідована фінансова звітність згідно з МСФЗ ПАТ АБ «Південний» станом на 31 грудня 2024 року. *Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний»*. URL: https://bank.com.ua/uploads/14/70731-auditorskij_visnovok_stanom_na_31_12_2024.pdf (дата звернення: 07.05.2025).

53. Цифрові валюти центральних банків: нові можливості та ризики / О. А. Боднар та ін. *Modern Economics*. 2024. Т. 43, № 1. С. 16–23. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v43\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.v43(2024)-02) (дата звернення: 13.05.2025).

54. Е-гривня – цифрові гроші Національного банку України. *Національний Банк України*.

URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf (дата звернення: 13.05.2025).

55. Багамські острови запустили державну цифрову валюту. *Investory News*. URL: <https://investory.news/bagamski-ostrovi-zapustili-derzhavnu-cifrovu-valyutu/> (дата звернення: 24.05.2025).

56. Дейна А. Нігерія першою в Африці запустила цифрову валюту – eNaira. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/niherija-pershoju-v-afritsi-zapustila-tsifrovu-valjutu-enaira-tam-vvazhajut-shcho-tse-pidvishchit-vvp.html> (дата звернення: 24.05.2025).

57. Індія запустить власну цифрову валюту у 2022-2023 роках. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2022/02/1/681972/> (дата звернення: 24.05.2025).

58. Ямайка визнала свій криптовалютний долар засобом платежу - NoWorries. *NoWorries*. URL: <https://noworries.news/yamajka-vyznala-svij-kryptovalyutnyj-dolar-zasobom-platezhu/#go-to-telegram> (дата звернення: 24.05.2025).

59. DCash: криптовалюта у вашому смартфоні – революція оплати на Карибах – Афінські новини. *Афінські новини*. URL: <https://ua.rua.gr/2024/09/04/dcash> (дата звернення: 24.05.2025).

60. Open banking vs PSD2. *Mollie*. URL: <https://www.mollie.com/growth/open-banking-vs-psd2-explained> (дата звернення: 12.05.2025).

61. Open Banking statistics across Europe. *Kontomatik*. URL: <https://www.kontomatik.com/blog/open-banking-statistics-across-europe> (дата звернення: 12.05.2025).

62. Шепелюк О. Ю., Сергєєва О. С. Операційні процеси банку як результат виклику диджиталізації. *Стабілізація фінансово-економічної системи України : IX Студент. науково-практ. конф. ф-ту фінансів та банк. справи Од. нац. екон. ун-ту, м. Одеса, 8–9 квіт. 2025 р. Одеса, 2025.*