

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

**РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
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»**

Виконав: студент 4 курсу, групи 3

ФФБС

Шепелюк Оскар Юрійович _____

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Сергєєва Олена Степанівна _____

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Теоретичні засади впровадження операційних бізнес-процесів у банківській сфері в умовах цифровізації»** 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.

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.

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.

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 взірці для удосконалення чинного українського законодавства

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.

У другому розділі «**Аналіз сучасного стану впровадження операційних процесів у банку в умовах цифровізації**» 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

У третьому розділі **«Напрями оптимізації банківських бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації»** 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.

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.

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.

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.

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.

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

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні 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 короткочасним 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 проєкти 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.