

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра економічної кібернетики
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Розробка стратегії діяльності банку на цифрових ринках
(на прикладі АТ «Ощадбанк»)

Виконав: студент) II курсу, групи ПКМ-61
спеціальності 051 «Економіка»

(шифр і назва спеціальності)

Керівник

Нормоконтроль

Завідувач кафедри

Рецензент

Заблоцький В.В.

(прізвище та ініціали)

Мартиняк І.О.

(прізвище та ініціали)

Берестецька О.М.

(прізвище та ініціали)

Берестецька О.М.

(прізвище та ініціали)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

Заблоцький В.В. Розробка стратегії діяльності банку на цифрових ринках (на прикладі АТ «Ощадбанк»). - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» спеціальності 051 «Економіка». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційна робота містить 98 сторінок, для розкриття тематики наведено 4 рисунки, 14 таблиць. При підготовці роботи використано 88 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного планування.

Предметом дослідження є особливості формування стратегії діяльності банку на цифрових ринках. Методи дослідження: загальнонаукові – аналіз, синтез, індукція, дедукція, систематизація, класифікація, узагальнення даних; спеціальні – стратегічний аналіз, метод аналізу документів, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз.

В першому розділі розглянуто сутність та особливості стратегічної діяльності банків. В другому розділі проаналізовано діяльність АТ «Ощадбанк» як загалом, так і з точки зору розробки цифрових сервісів та с особливостей стратегії. Виділено характерні особливості та проаналізовано кращі практики діяльності банків на цифрових ринках. В третьому розділі проведено SWOT-аналіз потенціалу банку в сфері цифровізація, що дало можливість розробити рекомендації із удосконалення стратегії. В четвертому розділі висвітлено основні питання охорони праці та безпеки життєдіяльності в банках.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ РИНКИ, БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ

SUMMARY

Zablotsky V.V. Development of a bank's strategy for operating in digital markets (JSC "Oschadbank" as a case study)

. Manuscript. Qualification work for obtaining "master" degree, specialty 051 "Economics". – Ternopil Ivan Pulyuy National Technical University. – Ternopil, 2025. The qualification work contains 98 pages, 4 figures and 14 tables are given to reveal the subject, 88 sources were used.

The object of the study is the processes of strategic planning.

The subject of the study is the peculiarities of forming a bank's strategy in digital markets.

Research methods: general scientific - analysis, synthesis, induction, deduction, systematisation, classification, data generalisation; special - strategic analysis, document analysis method, SWOT analysis, comparative analysis.

The first section examines the essence and key features of the strategic activities undertaken by banks. The second section analyses the activities of JSC Oschadbank, both in general and from the perspective of developing digital services and its strategic features. The characteristic features and best practices of banks in digital markets are highlighted and analysed. In the third section, a SWOT analysis of the bank's potential in the field of digitalisation is conducted, which made it possible to develop recommendations for improving the strategy. The fourth section highlights the primary concerns of occupational health and safety in the banking sector.

Keywords: STRATEGY, DIGITIZATION, DIGITAL MARKETS, BANKING SERVICES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ	10
1.1. Поняття, сутність та значення стратегії діяльності банку	10
1.2. Принципи та етапи розробки стратегії діяльності банку	18
АНАЛІТИКО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ.....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності банку АТ «Ощадбанк».....	28
2.2. Зміст та реалізація стратегії діяльності банку на цифрових ринках.....	36
2.3. Зарубіжний досвід розробки стратегії діяльності банків на цифрових ринках.....	47
ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ	54
3.1. Оцінка ефективності стратегії діяльності банку на цифрових ринках та напрями її вдосконалення	54
3.2. Основні чинники та умови розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках	67
3.3. Проектні пропозиції щодо вдосконалення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках.....	70
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	80
4.1 Охорона праці в банківській установі.....	80
4.2 Безпека у надзвичайних ситуаціях в умовах війни	82
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Сучасні цифрові ринки формують нові правила взаємодії між банками та клієнтами, задаючи високі стандарти швидкості, зручності, персоналізації й технологічної надійності. У такому середовищі банкам недостатньо лише підтримувати стабільність, вони повинні постійно адаптувати свої стратегії діяльності, щоб відповідати динаміці ринку й очікуванням користувачів. Водночас цифровізація фінансових послуг змінює моделі поведінки клієнтів, особливості прийняття фінансових рішень та форми їх взаємодії із банківськими установами та іншими фінансовими інституціями.

Зазначимо, що Україна сьогодні демонструє один із найвищих у Європі темпів цифрової трансформації фінансового сектору, що зумовлено як розвитком державних цифрових сервісів, так і значною конкуренцією на ринку банківських технологій. Вказане створює сприятливі умови для впровадження інновацій банківськими установами, але водночас підсилює вимоги до стратегічного управління ними з огляду на потребу забезпечувати клієнтам психологічний комфорт, довіру, безпечний користувацький досвід і відчуття захищеності. Саме в таких умовах постає необхідність ґрунтовного дослідження того, як банки формують і реалізують свої стратегії діяльності на цифрових ринках, і наскільки стратегії враховують тенденції розвитку інноваційних фінансових послуг, розвиток фінтех-компаній та зростання рівня цифрової грамотності населення.

Аналіз наукової літератури (Н. Акименко, О. Береславська, П. Браткевич, Н. Волкова, А. Гончаренко, А. Гулей, В. Зянько, Л. Кльоба, О. Ключка, І. Краснова, Д. Кретов, О. Могилевська, С. Реверчук, Д. Ринжук та ін.) показує, що цифрові ринки формують нові правила гри не лише завдяки інноваційним технологіям, а й через кардинальну зміну структури попиту. Все більше клієнтів обирають дистанційні канали обслуговування, мобільні додатки та електронні сервіси. Це зумовлює необхідність перегляду бізнес-моделей банків, а також оптимізації їх операційних процесів та пошуку нових шляхів підвищення продуктивності й конкурентоспроможності. Тому ефективна й сучасна стратегія діяльності банків на цифрових ринках постає важливим інструментом не лише з

погляду технологічного розвитку, а й з точки зору економічної ефективності, управління ризиками, позиціонування на ринку та зміцнення довіри клієнтів.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного планування.

Предметом дослідження є особливості формування стратегії діяльності банку на цифрових ринках.

Мета дослідження – обґрунтування стратегії діяльності банку на цифрових ринках (на прикладі АТ «Ощадбанк»).

Завдання дослідження:

1. Визначити поняття, сутність, значення, принципи та етапи розробки стратегії діяльності банку у науковій літературі.
2. Виявити основні чинники та умови розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках.
3. Охарактеризувати зарубіжний досвід розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках.
4. Проаналізувати зміст та особливості реалізації стратегії діяльності АТ «Ощадбанк», провести оцінку ефективності цієї стратегії на цифрових ринках.
5. Обґрунтувати перспективи вдосконалення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках.
6. Описати зміст безпеки життєдіяльності у процесі розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках.

Методи дослідження: загальнонаукові – аналіз, синтез, індукція, дедукція, систематизація, класифікація, узагальнення даних економічної літератури, що уможливило визначення сутності, значення, принципів та етапів розробки стратегії діяльності банку у науковій літературі, виявлення основних чинників та умов розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках, характеристику зарубіжного досвіду розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках; спеціальні – стратегічний аналіз, метод аналізу документів, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, що дало змогу проаналізувати зміст та особливості реалізації стратегії діяльності АТ «Ощадбанк», провести оцінку ефективності цієї стратегії на цифрових ринках, запропонувати перспективні напрями вдосконалення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках.

Теоретичне значення дослідження полягає в комплексному науково-практичному обґрунтуванні стратегії діяльності банку на цифрових ринках.

Практичне значення дослідження. Основні теоретичні й прикладні положення, проаналізовані у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для удосконалення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках. Основні результати дослідження апробовано на VI Міжнародна науково - практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства».

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, а також списку використаної літератури. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 98 сторінок, обсяг основного тексту – 82 сторінки. Список використаної літератури налічує 88 найменувань.

1.1. Поняття, сутність та значення стратегії діяльності банку

Стратегічне управління є фундаментом успішного розвитку організації, а для банківського сектору воно має особливо важливе значення, оскільки саме банки забезпечують стабільність фінансових потоків, підтримку економічних процесів та реалізацію важливих фінансових функцій держави. В таких умовах постає потреба обґрунтування поняття, сутності та значення стратегії діяльності банку як системи довгострокових рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, ефективного управління ресурсами, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін у ринковому середовищі. Визначення стратегії діяльності банку дає змогу зрозуміти логіку його функціонування, пріоритети, цілі, а також забезпечує основу для вдосконалення управлінських процесів, оцінки ризиків та формування економічно обґрунтованих напрямів розвитку.

М. Афанасьєв пише, що термін «стратегія» походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо, *ago* – веду), що спочатку означало мистецтво ведення військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями. В економічній діяльності, зокрема в банківській сфері, цей термін набув нового змісту і використовується для позначення системи управлінських рішень та економічних заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей фінансової установи, оптимізацію ресурсів та зміцнення її позицій на ринку [5].

Л. Довгань стверджує, що поняття стратегії в економічному контексті було застосоване для опису довгострокових планів підприємств А. Чендлером у 1962 р. У банківській сфері воно отримало розвиток через адаптацію до специфіки фінансового ринку, де важливими є управління ризиками, ліквідність, регуляторні обмеження та специфіка клієнтської поведінки. Крім того, автор цитує І. Ансоффа, який визначав стратегію як «набір правил прийняття рішень щодо поведінки організації в умовах невизначеності та неповноти інформації про майбутній розвиток» [28, с. 32]. Для банків це означає необхідність аналізу

ринкового середовища, оцінки потенційних можливостей і ризиків та своєчасного коригування напрямків діяльності.

Галузь стратегічного управління, зокрема в банківській сфері вирізняється значною тематичною різноманітністю, що охоплює як розробку моделей фінансової стійкості банку, так і управління капіталом, клієнтськими потоками, ризиками, інноваційними та цифровими сервісами. Поряд із цим існують різні підходи до побудови та реалізації стратегії банку, що дає змогу розглядати стратегічне управління як комплексне поєднання економічних, організаційних та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стабільного розвитку фінансової установи. Великий внесок у класифікацію стратегічних підходів у банківській сфері зробили такі дослідники, як Г. Мінцберг, який визначав школи управління та методи формування стратегій, що є важливими для розуміння механізмів стратегічного планування в умовах фінансового ринку [17]. На основі праць Г. Мінцберга та інших дослідників можна виділити десять основних підходів до формування стратегій, які адаптовані до специфіки банківської діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові школи (підходи) до стратегічного управління банком [17]

Назва школи	Представники	Характеристика
Школа дизайну	К. Ендрюс	Формування стратегії банку як системного процесу осмислення та планування розвитку фінансової установи
Школа планування	І. Ансофф	Стратегія банку як формальний процес прогнозування фінансових потоків, капіталовкладень та ресурсного забезпечення
Школа позиціонування	М. Портер	Стратегія як аналітичний процес визначення конкурентних переваг та ринкової ніші банку
Школа підприємництва	Й. Шумпетер, А. Коул	Стратегія як процес передбачення інноваційних рішень та нових продуктів банку
Когнітивна школа	Г. Саймон	Формування стратегії банку як ментальний процес ухвалення управлінських рішень у складному фінансовому середовищі
Школа навчання	Дж. Куїнн	Стратегія банку як процес адаптації та розвитку на основі накопиченого досвіду та змін ринку
Школа влади	Дж. Пфеффер, Г. Салансик, Г. Естлі	Стратегія як результат переговорів між акціонерами, керівництвом та регуляторними органами
Школа культури	Е. Ренман, Б. Норманн	Стратегія банку як колективний процес формування корпоративної культури, цінностей та принципів діяльності

Школа зовнішнього середовища	М. Ханнан, Дж. Фріман	Формування стратегії як реактивний процес на зовнішні економічні, політичні та регуляторні фактори
------------------------------	-----------------------	--

Продовження табл. 1.1

Школа конфігурації	Г. Мінцберг	Стратегія банку як процес трансформації внутрішніх структур та бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища
--------------------	-------------	--

Аналізовані підходи до стратегічного управління банком В. Павлюк [66] пропонує поділити на три групи. Розробники перших трьох шкіл досліджують ідеальні моделі формування стратегій, зосереджуючи увагу на теоретичних принципах і логіці побудови стратегічних рішень, а не на їх фактичній реалізації в діяльності банку. Такі підходи мають радше нормативний, плануючий характер і надають керівникам банків інструментарій для розробки власних стратегічних концепцій. Інші школи зосереджують увагу на динамічному та адаптивному характері стратегічного управління, враховуючи специфіку фінансового ринку, регуляторне середовище, поведінку клієнтів та ризики банківської діяльності.

Зокрема, школа дизайну у банківському менеджменті пропонує розглядати стратегію діяльності банку як модель, що забезпечує відповідність між внутрішніми ресурсами банку та можливостями, які надає зовнішнє фінансове середовище. Іншими словами, представники цієї школи акцентують на гармонії між внутрішніми потенціалами банку (людськими ресурсами, технологічними можливостями, капіталом) та зовнішніми факторами, такими як регуляторні вимоги, конкурентне середовище та поведінка клієнтів. Основним інструментом, що використовується для встановлення цієї відповідності, є SWOT-аналіз, який дає змогу системно оцінити сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози з боку ринку. Найбільш відомим представником є К. Ендрюс, який підкреслював важливість цілісного осмислення потенціалу організації та зовнішніх умов для формування ефективної стратегії [76].

Школа планування, яку зазвичай асоціюють з І. Ансоффом, розвивалася паралельно зі школою дизайну і в контексті банківської діяльності передбачає формальний, контрольований процес стратегічного планування. Стратегія банку розглядається як результат усвідомленого і поетапного планування, де всі етапи та відповідальність за прийняття рішень покладаються на вищий менеджмент

фінансової установи. Особливість цього підходу полягає у використанні аналітичного та розрахункового апарату для прогнозування фінансових потоків, визначення потреб у капіталі та планування розвитку банку на довгостроковий період. Проте ефективність цього підходу значно знижується в умовах високої турбулентності фінансового ринку та змін регуляторного середовища [5].

Школа позиціонування, представлена М. Портером, продовжує ідеї попередніх, але зосереджується на обмеженому наборі стратегічних варіантів, здатних забезпечити конкурентні переваги банку в конкретній фінансовій галузі. До важливих стратегій відносять мінімізацію витрат, диференціацію банківських продуктів та фокусування на конкретних сегментах ринку. Ця школа дає змогу визначати конкурентні переваги та позиціонування банку на ринку, однак її критика стосується статичності моделей і надмірної уваги до зовнішніх умов на шкоду внутрішнім можливостям банку та потенціалу співпраці [16].

Наступні школи, від підприємницької до школи зовнішнього середовища, приділяють увагу динамічному та контекстуальному характеру стратегічного процесу в банку. Так, школа підприємництва розглядає стратегію як результат дій керівника банку, який формує бачення та цілі фінансової установи, використовуючи інтуїцію, досвід і проникливість. У банківській практиці цей підхід часто застосовується на початкових етапах розвитку або при запуску нових напрямів діяльності. Й. Шумпетер і А. Коул підкреслювали роль лідера у створенні концепції розвитку та контролі її реалізації [66].

Когнітивна школа акцентує на пізнавальному процесі керівника банку, який формує стратегічне бачення на основі власних уявлень, досвіду та знань. Її представник Г. Саймон стверджував, що «стратегії виникають як концепції, засновані на ментальних моделях керівника, що не завжди є оптимальними, і тому потребують корекції під час впровадження» [22, с. 83].

Школа навчання, представлена Дж. Куїнном, трактує стратегію банку як процес, що розвивається. Вона формується через індивідуальну або колективну діяльність працівників банку: аналіз ситуації, оцінку ресурсів і можливостей та вироблення оптимальної моделі поведінки. Таким чином, стратегія є

результатом безперервного навчання організації та здатності адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [66].

Школа влади у банківській діяльності розглядає процес формування стратегії як динамічну взаємодію між керівниками відділів, членами правління та зовнішніми стейкхолдерами, де рішення визначаються балансом впливу і переговорів. Тут стратегія виникає в процесі відкритого суперництва за ресурси, управлінський контроль та позиціонування на ринку, і часто має спонтанний характер, відображаючи внутрішні інтереси різних груп менеджерів [28].

Школа культури підкреслює значення внутрішньої культури банку для забезпечення стабільності та послідовності стратегічних рішень. На думку Т. Веремейчик, основою успішної стратегії є колективні цінності, корпоративні норми й традиції, що підтримують узгодженість дій співробітників і стабільність операційної діяльності. Недоліком цього підходу є ризик надмірної інерції: стратегія може сприяти збереженню статус-кво і гальмувати впровадження інноваційних рішень, які необхідні для розвитку банку [77].

Школа зовнішнього середовища, або школа оточення акцентує увагу на впливі макроекономічних, регуляторних та конкурентних факторів на формування стратегії банку. Згідно з цим підходом, керівництво банку виступає переважно як адаптер, який ідентифікує зовнішні сили і забезпечує відповідну реакцію організації. Стратегія банку розглядається як продукт взаємодії з фінансовим середовищем, а не лише як внутрішньо створена концепція [32].

Школа конфігурації зосереджується на одночасному врахуванні як внутрішніх ресурсів, так і організаційної структури, культури та зовнішнього середовища банку, розрізняючи два основних аспекти: стабільність банківської системи та трансформацію, тобто здатність адаптувати стратегію до змінних умов ринку. Стратегія банку постає як цілісна модель, що одночасно забезпечує стійкість і сприяє розвитку, а процес її формування поєднує планування, адаптацію та колективне ухвалення рішень. Найбільш відомим представником є Г. Мінцберг, який підкреслював важливість інтегрованого бачення стратегії як для стабільності, так і для змін у діяльності фінансової установи [66].

Враховуючи ієрархічний принцип управління банком, Г. Азаренкова виділяє різні стратегії, які відповідають різним організаційним рівням установи.

1. Корпоративна стратегія – стратегія найвищого рівня, що визначає загальні напрями діяльності банку та його місію на ринку фінансових послуг. Вона характерна для великих диверсифікованих банківських установ, які мають кілька напрямів: роздрібне та корпоративне банківське обслуговування, інвестиційні операції, управління ризиками та інноваційні проєкти. Вищий менеджмент банку формує портфель продуктів і послуг, приймає рішення щодо виходу на нові сегменти ринку або скорочення неприбуткових напрямів, а також визначає інвестиційні пріоритети для підвищення конкурентоспроможності та досягнення синергії між підрозділами.

2. Ділова стратегія – це стратегія другого рівня для диверсифікованих банків або стратегія найвищого рівня для спеціалізованих банківських установ, спрямована на посилення конкурентних переваг окремих напрямів діяльності, формування механізмів реагування на зміни регуляторного середовища та потреб клієнтів, координацію дій основних функціональних підрозділів та вирішення специфічних проблем, пов'язаних із фінансовою діяльністю банку.

3. Функціональна стратегія – реалізується для окремих напрямів банківської діяльності: маркетингу банківських послуг, фінансового планування, управління активами та пасивами, а також кадрової політики та інформаційних технологій. Така стратегія підтримує реалізацію ділової стратегії та забезпечує досягнення конкретних цілей підрозділів банку.

4. Операційна стратегія – ще більш деталізована стратегія для конкретних підрозділів банку, наприклад, відділень, департаментів кредитування чи казначейства. Вона передбачає вирішення практичних завдань, пов'язаних із виконанням поставлених цілей функціональних підрозділів і забезпеченням ефективної роботи банку на рівні щоденних операцій [1].

За функціональним критерієм О. Кириченко, В. Міщенко виділяють низку окремих стратегій розвитку банку, серед яких слід відзначити маркетингову, фінансову, інвестиційну, операційну та соціальну стратегії.

1. Маркетингова стратегія – визначає загальний план розвитку продуктового портфеля банку, аналіз ринку фінансових послуг, потреб клієнтів та вибір пріоритетних продуктів і послуг із найбільшим потенціалом доходності та привабливості для клієнтів.

2. Фінансова стратегія – формує загальний план щодо фінансових результатів, управління ліквідністю, оптимізації джерел фінансування та мінімізації вартості капіталу для максимізації прибутковості банку.

3. Інвестиційна стратегія – спрямована на розподіл капіталу між різними активами, оцінку ризиків і потенційних доходів, впровадження інноваційних фінансових інструментів та інвестиційних проєктів.

4. Операційна стратегія – забезпечує ефективну організацію внутрішніх процесів, контроль за виконанням операцій та оптимізацію робочих процесів у підрозділах банківської установи.

5. Соціальна стратегія – визначає підхід до корпоративної соціальної відповідальності, формування репутації банку та взаємодію з громадськістю й клієнтами [58].

За стадіями розвитку банківської діяльності П. Браткевич виділяє стратегію зростання, яка характерна для фінансових установ на початкових етапах розвитку або при виході на нові ринки. Вона передбачає вибір цільових сегментів, інвестування в інноваційні продукти та технології, розробку нових фінансових послуг і підвищення якості обслуговування клієнтів [14].

За конкурентною позицією на ринку банківських послуг В. Варцаба виділяє стратегії лідера, претендента, послідовника та новачка.

1. Стратегія банку-лідера – передбачає підтримку провідних позицій на ринку та зміцнення конкурентних переваг. Для лідерів серед банків можливі різні стратегічні напрями: 1) постійного розвитку та інновацій – банк постійно вдосконалює свої послуги, впроваджує нові технології, розширює спектр фінансових продуктів та оптимізує внутрішні процеси; 2) захисту та утримання позицій – банк створює перешкоди для нових учасників ринку, впроваджує бар'єри входу для потенційних конкурентів і підтримує лояльність існуючих клієнтів; 3) перетворення конкурентів-претендентів на послідовників – банк

здійснює активний тиск на банки, що намагаються стати лідерами, стимулюючи їх до коригування агресивних стратегій на більш обережні та адаптивні.

2. Стратегія банку-претендента (на лідерство) – активна, орієнтована на агресивне розширення стратегія, спрямована на створення власних конкурентних переваг у тих сегментах, де банк-лідер ще не домінує. Рідко успішною є стратегія прямого копіювання дій лідера – вона не дає банку унікальних переваг і не забезпечує стійкого зростання.

3 Стратегія банку-послідовника – застосовується тими установами, які не претендують на лідерство, а зосереджуються на певних нішах ринку. Такі банки діють у сегментах, де лідери не задіяні, або де їхні ресурси обмежені. Така стратегія відносно пасивна і носить «оборонний» характер, спрямований на підтримку стабільного обслуговування клієнтів, а також уникнення прямої конфронтації з лідерами фінансового ринку.

4. Стратегія банку-новачка – стосується фінансових установ, що виходять на ринок або створюють новий банківський продукт. Успішність новачка залежить від здатності подолати бар'єри входу на ринок. Якщо банк має достатні фінансові ресурси та компетенції, він може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на конкретних сегментах та цілеспрямовано знижуючи витрати або диференціюючи послуги. Іноді доцільним є придбання існуючих банків або партнерство з ними для швидшого входження на ринок та використання їх клієнтського потенціалу [15].

Узагальнюючи, поняття «стратегія діяльності» визначимо як системно інтегрований комплекс довгострокових цілей, принципів і управлінських рішень фінансової установи, спрямований на забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг, що поєднує планування розвитку, оптимізацію ресурсів, управління ризиками та інноваційний розвиток банківських продуктів і послуг; передбачає координацію всіх функціональних напрямів діяльності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та використання внутрішнього потенціалу банку для досягнення стратегічних цілей, створення стійких конкурентних переваг і зміцнення довіри клієнтів, партнерів та регуляторів у контексті постійно динамічного фінансового ринку.

Отже, стратегія діяльності банку є комплексним інструментом управління, який визначає довгострокові пріоритети, напрями розвитку та механізми досягнення фінансової та організаційної стабільності. Вона поєднує планування ресурсів, управління ризиками, розвиток інноваційних продуктів і послуг, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища, формуючи ефективну систему взаємодії всіх структурних підрозділів банку. Сутність стратегії полягає у здатності системно координувати внутрішні і зовнішні чинники діяльності банку для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Значення стратегії проявляється у підвищенні довгострокової ефективності, оптимізації управлінських рішень і формуванні основи для активного впливу на ринок та стабільного розвитку фінансової установи.

1.2. Принципи та етапи розробки стратегії діяльності банку

Організація, що прагне до стабільного розвитку і конкурентоспроможності, потребує чіткого планування своєї діяльності на довгострокову перспективу, що передбачає систематичний підхід до визначення цілей, ресурсів та засобів їх досягнення. Для банків, які виконують ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та економічного розвитку суспільства, важливо обґрунтувати принципи та етапи розробки стратегії діяльності, адже від цього залежить ефективність управління ресурсами, адаптація до змін у ринковому середовищі та здатність формувати стійкі конкурентні переваги. Чітке визначення принципів розробки стратегії дає змогу забезпечити цілісність та логічність управлінських рішень, а поетапне планування дає змогу системно оцінювати ризики, контролювати результати та коригувати напрями розвитку банку.

До переваг стратегічно орієнтованого банку Ю. Каракай відносить:

1. Зменшення ризиків та невизначеності – стратегічне планування дає змогу мінімізувати наслідки змін на фінансовому ринку, коливань валютних курсів, процентних ставок та інших факторів «невизначеності майбутнього».

2. Систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів – банк може враховувати економічні, регуляторні та конкурентні зміни, аналізувати

поведінку клієнтів та формувати власні інформаційні ресурси, необхідні для ухвалення управлінських рішень.

3. Формування бази для стратегічних і тактичних рішень – на основі стратегічного аналізу банк отримує дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо кредитної політики, інвестиційної діяльності, управління ризиками та оптимізації активів і пасивів.

4. Підвищення ефективності та прибутковості – стратегічне управління дає змогу координувати довгострокові та короткострокові фінансові цілі, забезпечуючи стабільну рентабельність і конкурентоспроможність банку.

5. Покращення контролю за діяльністю – наявність системи стратегічних планів дає змогу порівнювати фактичні результати діяльності з плановими показниками та оперативно коригувати діяльність підрозділів банку.

6. Розвиток гнучкості та адаптивності – стратегія створює умови для стимулювання адаптації окремих підрозділів, філій і сервісних центрів банку до змін ринкових умов, потреб клієнтів та нових технологій.

7. Забезпечення динамічності змін – стратегічне планування прискорює реалізацію рішень завдяки системі регулювання, контролю та аналізу, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

8. Створення банківського потенціалу та зовнішніх зв'язків – стратегія сприяє розвитку ресурсного та технологічного потенціалу банку, формуванню партнерських зв'язків з іншими фінансовими установами, що підвищує адаптивність до ринкових змін і дає змогу досягти довгострокових цілей.

9. Системність та послідовність дій – реалізація стратегічних принципів дає змогу побудувати логічну та обґрунтовану послідовність заходів щодо втілення концепції розвитку банку та формування ефективної системи стратегічного управління [28].

Зазначимо, що розробка стратегії діяльності банку є важливим завданням в умовах нестабільності фінансового середовища, неповноти інформації про його майбутній стан та впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність установи. У таких умовах банківську діяльність доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах: як поточну операційну діяльність, спрямовану на

забезпечення ліквідності та прибутковості в короткостроковій перспективі, і як стратегічну діяльність, орієнтовану на забезпечення довгострокового розвитку, зростання капіталу та зміцнення конкурентних позицій на ринку фінансових послуг. Досвід ефективних банків свідчить, що дотримання певних принципів дає змогу сформувати системну, адаптивну та результативну стратегію.

О. Орлюк стверджує, що розробка стратегії діяльності банку передбачає дотримання низки принципів, які визначають ефективність планування та реалізації стратегічних рішень у фінансовій установі.

1. Перш за все, стратегія банку повинна спрямовуватися на довгострокове покращення конкурентної позиції установи. Тобто всі стратегічні рішення мають бути спрямовані на підвищення ефективності банківських продуктів і послуг, розширення клієнтської бази та формування стійкої репутації серед учасників ринку. Часті зміни стратегії, що базуються лише на короткострокових можливостях, здебільшого призводять до обмежених результатів, тоді як послідовний і системний підхід створює основу для стабільного розвитку.

2. Принцип об'єктивної оцінки конкурентного середовища є ключовим для банку, що передбачає ретельний аналіз дій інших фінансових установ, оцінку ринкових загроз і можливостей, а також прогнозування поведінки конкурентів у відповідь на власні дії. Одночасно, банк має вкладати ресурси у формування власних конкурентних переваг, які забезпечують прибутковість вище середнього рівня і підвищують привабливість для клієнтів.

3. Принцип поєднання агресивної та оборонної тактики вимагає від банку активного просування на ринку при одночасному захисті власних сильних позицій. Важливо уникати стратегій, що успішні лише за сприятливих умов, і бути готовими до непередбачуваних змін у фінансовому середовищі. Жорсткі стратегії, що обмежують можливість маневру, здатні знизити адаптивність банку, тому доцільно застосовувати гнучкі інструменти корекції дій.

4. Важливим є й принцип правильного вибору цільових ринків та конкурентних дій, коли атака на слабого конкурента може бути більш вигідною, ніж спроба конкурувати зі значно сильнішими гравцями, а зниження цін без реальної переваги у витратах є ризикованим. Стратегія банку повинна

враховувати можливості диференціації продуктів і послуг, підкреслюючи відмінності у якості обслуговування, надійності та інноваційних рішеннях, що дає змогу підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати позиції на ринку [62].

За словами О. Пенарівського, принципи розробки стратегії діяльності банку відображають поєднання теоретичних узагальнень економічних тенденцій і практичних методик управління фінансовою установою, зокрема: 1) принцип динамічної рівноваги передбачає встановлення таких цілей і планування показників діяльності банку, щоб темпи зростання доходів перевищували темпи збільшення витрат, що забезпечує стабільність фінансового стану та стійке зростання; 2) принцип співучасті акцентує на необхідності залучення керівників усіх рівнів, аналітиків і спеціалістів різних напрямів до процесу стратегічного планування, що сприяє формуванню узгоджених і реалістичних рішень; 3) принцип безперервності передбачає регулярний перегляд стратегічних планів із урахуванням змін у макроекономічному середовищі, ринкових умовах, регуляторних вимогах та поведінці конкурентів, що дає змогу банку залишатися гнучким та адаптивним; 4) принцип інтеграції визначає необхідність координації стратегій різних рівнів і напрямів діяльності банку, узгодження функціональних і корпоративних стратегій, а також забезпечення єдиного підходу до управління фінансовими, операційними та інноваційними процесами [68].

Розробка стратегії діяльності банку, пише Л. Примостка, ґрунтується на системі принципів, які формують основу ефективного управління фінансовою установою та забезпечують досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Такі принципи слугують орієнтиром для формування стратегічних рішень, координації ресурсів і управління ризиками, забезпечуючи гармонійне поєднання поточної операційної діяльності з перспективним розвитком банку:

1. Принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії – вказує, що стратегічні рішення банку не можуть базуватися лише на бажаннях керівництва або суб'єктивних оцінках ситуації. Необхідно проводити детальний аналіз історичних показників діяльності банку, оцінювати динаміку ринку фінансових послуг та фактори, що впливають на діяльність банку. Крім того, важливим є прогнозування можливих сценаріїв розвитку банку у коротко- та

довгостроковій перспективі, зокрема зі оцінкою макроекономічних та регуляторних змін, які можуть вплинути на його діяльність.

2. Принцип врахування зовнішніх та внутрішніх факторів – визначає, що стратегія банку має бути сформована з урахуванням впливу як внутрішніх ресурсів і можливостей, так і зовнішніх умов: регуляторного середовища, конкурентного поля, фінансових ринків, клієнтських очікувань. Ігнорування будь-якого з цих факторів призводить до ризику прийняття неповноцінних рішень і зниження ефективності реалізації стратегії.

3. Принцип відповідності стратегії і тактики управління банком – підкреслює, що стратегічні плани повинні гармонійно поєднуватися з оперативною діяльністю. Тактика реалізації стратегії має забезпечувати досягнення конкретних цілей банку на кожному рівні управління, а формування стратегічних цілей – враховувати можливості вирішення тактичних завдань і забезпечення поточної прибутковості.

4. Принцип пріоритетності людського фактору – акцентує увагу на ролі персоналу у реалізації стратегічних планів. Жодна стратегія банку не буде ефективною, якщо керівники та спеціалісти не сприйматимуть її як керівництво до дії та не будуть залучені до її впровадження на всіх рівнях управління. Особливо важливо, щоб менеджери, яким делеговані повноваження ухвалювати управлінські рішення, активно брали участь у процесі стратегічного планування.

5. Принцип визначеності стратегічних цілей та контролю – полягає у формулюванні чітких і зрозумілих завдань для персоналу. Неоднозначність цілей може призвести до різночитань і зменшення ефективності реалізації стратегії на рівні підрозділів банківської установи, що негативно впливає на досягнення важливих фінансових показників.

6. Принцип відповідності стратегії наявним ресурсам – акцентує увагу на необхідності забезпечення банку матеріальними, фінансовими, інформаційними, кадровими та технологічними ресурсами. Без ресурсного забезпечення навіть найретельніше спланована стратегія ризикує залишитися нереалізованою.

7. Принцип відповідності стратегії наявним технологіям – підкреслює, що реалізація стратегічних цілей можлива лише за наявності відповідних

банківських технологій, програмного забезпечення, автоматизованих систем обліку та управління ризиками. Тільки ефективне поєднання технологій і стратегічних планів дає змогу банку послідовно та успішно вирішувати конкретні завдання, пов'язані з досягненням визначених цілей [73].

За Г. Мінцбергом, розробка стратегії діяльності банку є чинником формування стабільних конкурентних переваг та підвищення ефективності його функціонування на фінансовому ринку. Якісно сформована стратегія дає змогу банку не лише послідовно реалізовувати свої поточні операційні завдання, а й адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи довгостроковий розвиток. Стратегія банку формується як циклічний процес, що передбачає постійну корекцію початкових цілей на основі нових даних, які надходять із макроекономічного, регуляторного та конкурентного середовища. Така стратегія банку може визначатися через п'ять «П»: план – керівництво та напрямок розвитку фінансової установи; принцип поведінки – дотримання певних моделей діяльності у взаємодії з клієнтами та конкурентами; позиція – визначення конкретного сегменту ринку та фінансових продуктів, які банк обслуговує; перспектива – основний спосіб дій банку у досягненні стратегічних цілей; прийом – спеціальні тактичні маневри, спрямовані на досягнення конкурентної переваги та захист існуючих позицій [66].

Аналіз наукових джерел (О. Безродна [8], Т. Васильєва [16], О. Вольвач [32] та ін.) показує, що процес формування стратегії діяльності банку проходить декілька послідовних етапів, кожен з яких спрямований на комплексний аналіз середовища та ресурсів установи. На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища банку, прогнозування його розвитку, виявлення потенційних можливостей та загроз, оцінка конкурентоспроможності та прогнозування її змін. Другий етап полягає у визначенні місії, стратегічної мети та цілей банку, що формують основу для подальшої діяльності. Третій етап передбачає стратегічний аналіз, що охоплює порівняння визначених цілей із результатами аналізу довкілля, виявлення розривів, вироблення альтернативних варіантів стратегічного розвитку. На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій – оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний,

з оцінкою впливу кожного сценарію на реалізацію альтернативних стратегій та визначенням конкурентоспроможності банку за різних умов. П'ятий етап передбачає вибір прийнятної стратегії із запропонованих альтернатив, після чого формується кінцевий варіант стратегічного плану банку (шостий етап). На сьомому етапі розробляються середньострокові тактичні плани, а на восьмому – оперативні плани та проекти, що деталізують реалізацію стратегії на всіх рівнях управління. Реалізація стратегічного плану банку, або процес стратегічного управління, охоплює організацію виконання стратегії (дев'ятий етап), контроль за її впровадженням та зворотний зв'язок (десятий етап), що дає змогу виявляти помилки чи недоробки на будь-якому з етапів і вносити необхідні корективи. Іноді зворотний зв'язок передбачає часткову корекцію місії та стратегічних цілей, якщо вони виявляються не цілком реалістичними або потребують уточнення для відповідності змінному середовищу фінансового ринку.

М. Слатвінська стверджує, що розробка стратегії діяльності банку неможлива без постійного збору та аналізу інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища, а також ходу реалізації поточних стратегічних планів. Формування та систематизація стратегічної для банку інформації здійснюється спеціалізованими підрозділами або відповідальними працівниками, які виконують завдання моніторингу ринку, оцінки виконання поточних планів, обробки даних і підготовки аналітичних матеріалів. Важливо, що цей процес є безперервним, оскільки фінансове середовище, регуляторні умови та поведінка клієнтів постійно змінюються, а стратегічний план банку регулярно коригується відповідно до нових умов та ризиків [79].

Комплексну модель формування стратегічного плану банку запропонував І. Ансофф, підкреслюючи необхідність добору персоналу для розробки стратегії, організації їх роботи, контролю за виконанням завдань та адаптації управлінської структури відповідно до потреб стратегічного менеджменту банку. Крім того, важливим аспектом є розвиток стратегічних компетенцій працівників та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії, що охоплює як облік фінансових ресурсів, так і аналіз ризиків, кредитних та інвестиційних продуктів, а також регуляторних змін на ринку. На

його думку, особлива увага приділяється людському фактору: стратегічне планування банку часто пов'язане з кардинальними змінами у структурі діяльності, оптимізацією підрозділів, реорганізацією відділень та змінною географією присутності. Тому в процесі розробки стратегії важливу роль відіграє зацікавленість вищого керівництва, рівень його стратегічного мислення та підготовки, адже від цього залежить реалістичність, якість та ефективність стратегічного плану. В іншому випадку стратегія може залишитися формальним документом, який не забезпечує реальної конкурентної переваги [28].

На думку О. Тридід, стратегічне планування в банку повинно інтегрувати розвиток персоналу, здатного до стратегічного аналізу та управління, а також забезпечувати баланс між консервативною банківською діяльністю та підприємницькими ініціативами. Вказане передбачає створення відповідних управлінських структур, які дозволяють ефективно поєднувати обидва підходи: з одного боку – підтримку стабільності та фінансової безпеки, з іншого – гнучкість і швидку адаптацію до змінних умов ринку та потреб клієнтів [84].

При переході до стратегічного планування та управління банком, пише Я. Шмуратко, вищий менеджмент повинен реалізувати низку важливих заходів, спрямованих на забезпечення комплексного розвитку організації. По-перше, необхідно визначити новий вектор розвитку компетенцій персоналу банку, тобто сформувати нові навички, структури та системи роботи, здатні ефективно реалізовувати стратегічні цілі. Стратегічне планування банку є лише складовою цього вектору, а його успішність значною мірою залежить від комплексного розвитку усіх компонентів організаційної діяльності. По-друге, важливо створити культуру в банку, яка стимулюватиме впровадження інновацій, адаптацію до змін і контрольоване прийняття ризиків; без цього навіть добре опрацьована стратегія може стикнутися з внутрішнім спротивом та низькою ефективністю реалізації. По-третє, слід забезпечити гармонійне співіснування конкурентних і підприємницьких компетенцій банку, створюючи синергію між традиційними фінансовими операціями та новими напрямками бізнесу [88].

Вибір стратегії розвитку банку означає визначення генерального плану дій, реалізація якого повинна забезпечити досягнення поставлених фінансових та

операційних цілей у довгостроковій перспективі. Н. Сейсибаєва виділяє декілька основних варіантів стратегічного розвитку банківської установи: збереження існуючої моделі діяльності («стратегія без змін»), внутрішнє зростання, зовнішнє зростання через придбання та партнерство, вихід на міжнародні ринки та стратегія скорочення або вилучення активів. Зокрема, стратегія «без змін» застосовується у випадках, коли банк має стабільну клієнтську базу та мінімально залежить від кон'юнктури ринку, наприклад, регіональні банки з усталеними продуктами та послугами, однак її використання тривалий час не є безпечним через ризик втрати конкурентоспроможності. Стратегія внутрішнього зростання базується на припущенні, що банк ефективно виконує свої основні операції і доцільно розширювати напрямки діяльності. До її варіантів належать концентрація на важливих продуктах, розширення клієнтського сегменту, розробка нових фінансових продуктів і вдосконалення існуючих сервісів. Стратегія зовнішнього зростання у банківській сфері реалізується через придбання інших фінансових установ, злиття, стратегічні альянси, вертикальну інтеграцію та диверсифікацію послуг, що передбачає розподіл ресурсів і капіталовкладень між різними напрямками діяльності банку, результати яких можуть бути частково незалежні один від одного, але забезпечують деяке масштабування бізнесу та посилення конкурентних позицій на ринку [77].

Отже, розробка стратегії діяльності банку ґрунтується на принципах системності, адаптивності, довгострокової орієнтації, ефективного використання наявних ресурсів, що дає змогу забезпечити стабільний розвиток та конкурентні переваги фінансової установи. Процес формування стратегії охоплює послідовні етапи: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії, цілей та пріоритетних напрямів діяльності, розробку альтернативних сценаріїв розвитку, вибір оптимальної стратегії, складання стратегічного плану та інтеграцію з тактичними й оперативними планами банку. Така структурована та гнучка методика побудови стратегії забезпечує своєчасне реагування банку на зміни ринку, ризики та нові можливості, сприяючи стійкому зміцненню позицій та реалізації довгострокових фінансових та організаційних цілей.

АНАЛІТИКО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

2.1. Загальна характеристика діяльності банку

Історія АТ «Ощадбанк» відображає трансформацію банківської системи України. Новітній етап розвитку банку почався із набуттям статусу Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, діяльність якого регламентувалася Законом України від 20 березня 1991 року №872–ХІІ «Про банки і банківську діяльність» [50]. За період незалежності відбулося вдосконалення структури управління банком, створення умов для реалізації державою прав власника та забезпечення прозорості і стабільності діяльності установи [80].

Сучасний АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших фінансових інститутів України. Його діяльність охоплює 6,5 тис. відділень та обслуговує близько 93 млн рахунків громадян, у системі банку працює близько 34 тис. співробітників. Структура управління АТ «Ощадбанк» має багаторівневу ієрархічну організацію, яка забезпечує поєднання стратегічного контролю держави та оперативного управління банком [65].

АТ «Ощадбанк» поєднує традиційні ощадні функції із сучасними банківськими сервісами, включно з цифровими продуктами, що дає змогу йому зберігати провідні позиції на ринку та адаптуватися до нових економічних і технологічних викликів [81].

Так, сучасна діяльність банку спрямована на інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та забезпечення високих стандартів безпеки. АТ «Ощадбанк» є однією з провідних універсальних фінансових установ України, що поєднує функції державного банку та комерційного інституту з широким спектром банківських продуктів та послуг для різних категорій клієнтів. Його діяльність охоплює роздрібний, малий та середній бізнес (ММСБ), а також корпоративний сегмент, що дає змогу забезпечувати комплексне обслуговування фізичних та юридичних осіб, а також реалізовувати державні програми підтримки населення і економіки [65].

У роздрібному бізнесі банк пропонує широкий спектр пасивних продуктів, що охоплюють строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні та соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки, а також дебетові картки, серед яких присутні цифрові та віртуальні варіанти. Такі продукти забезпечують стабільне залучення ресурсів клієнтів та формування фінансової бази для подальшого кредитування та інвестиційної діяльності. Активні продукти роздрібно-го сегменту охоплюють автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити та кредитні картки, а також участь у державних програмах стимулювання придбання житла. Такий набір продуктів дає змогу задовольняти потреби різних категорій населення та підтримувати соціальну функцію банку.

Окреме місце у роздрібному бізнесі займають продукти, що генерують комісійний та торговий дохід. До них належать платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами, а також соціальні виплати та виплати фондів. Додаткові сервіси охоплюють сучасну систему дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис та сервіс безкоштовного бізнес-дзвінка до контакт-центру через месенджер Viber, що дає змогу забезпечити високий рівень зручності та доступності банківських послуг [86].

Сегмент малого та середнього бізнесу в АТ «Ощадбанк» також має широкий спектр продуктів. Пасивні продукти ММСБ охоплюють строкові депозити, депозити на вимогу та поточні рахунки, що сприяє стабільному фінансуванню підприємницької діяльності та управлінню ліквідністю клієнтів. Активні продукти передбачають кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання, а також овердрафти, включно з бланковими, та кредитування в рамках партнерських програм з міжнародними організаціями, такими як WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ [65].

Додаткові сервіси АТ «Ощадбанк» для ММСБ охоплюють сучасну систему дистанційного обслуговування рахунків CorpLight, яка займає лідируючі позиції на ринку за функціональністю, платформу онлайн-кредитування «Ощадбізнес», а також участь у державних та міжнародних програмах надання грантів на створення та розвиток бізнесу. Серед таких програм варто відзначити «Робота,

Фонд розвитку підприємництва, EU4business, GIZ та Deutsche Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation, що дає змогу підприємцям отримувати фінансову та консультативну підтримку [83].

Корпоративний бізнес АТ «Ощадбанк» характеризується комплексним набором фінансових продуктів, які забезпечують підтримку великих підприємств, муніципалітетів та стратегічних галузей економіки. Основними продуктами є кредити на поповнення обігових коштів, включно з овердрафтом, кредитування капітальних витрат, інвестиційні і кредитно-інвестиційні проєкти, торговельне фінансування, фінансування за участю ЕКА та кредитування в рамках партнерських програм із міжнародними фінансовими установами.

АТ «Ощадбанк» активно підтримує державні програми фінансової підтримки та реалізує фінансовий лізинг, рефінансування активних банківських операцій та документарні операції. Розрахунково-касове обслуговування охоплює відкриття та ведення поточних рахунків, операції з купівлі-продажу валюти, касове обслуговування, платіжні операції в іноземній та національній валюті, а також забезпечення розрахунків на ринку природного газу та обслуговування рахунків Пенсійного фонду [46].

Крім того, АТ «Ощадбанк» приділяє значну увагу цифровій трансформації, інтегруючи сучасні технології у бізнес-процеси та операційні моделі. Цифрові сервіси, включно з мобільним та інтернет-банкінгом, онлайн-кредитуванням, електронними підписами та дистанційним обслуговуванням, дозволяють забезпечити зручність для клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати ефективність діяльності банку.

Важливою складовою діяльності АТ «Ощадбанк» є участь у міжнародних програмах та партнерських проєктах, що дає змогу залучати додаткові ресурси, впроваджувати передові технології та підтримувати розвиток підприємництва. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЄБРР, WNISEF та Deutsche Sparkassenstiftung, забезпечує не лише фінансову підтримку, а й передання досвіду щодо управління та реалізації інноваційних проєктів [65].

АТ «Ощадбанк» також активно підтримує та розвиває кореспондентську інфраструктуру, забезпечуючи високу стабільність внутрішньобанківських та

міжнародних розрахунків. Так, станом на 31 грудня 2024 року мережа банків-кореспондентів охоплювала 33 банки, що свідчило про зв'язки на зовнішніх фінансових ринках. Водночас 18 банків обслуговувалися безпосередньо в АТ «Ощадбанк», маючи відкритими 46 кореспондентських рахунків типу «Лоро». Для власних потреб в АТ «Ощадбанк» було відкрито 46 рахунків «Ностро» у 20 провідних фінансових установах, серед яких американські та європейські банки. [46].

Поряд із міжнародною діяльністю АТ «Ощадбанк» активно співпрацював із вітчизняними фінансовими установами. Станом на кінець 2024 року банк мав чинні генеральні договори про проведення міжбанківських операцій із 31 банком-резидентом, що забезпечувало ефективну взаємодію на внутрішньому міжбанківському ринку та зміцнювало системну стійкість банку [65].

Важливою складовою роботи казначейства АТ «Ощадбанк» залишалося надання широкого спектра фінансових послуг. Зокрема, банк здійснював операції купівлі-продажу ОВДП від імені клієнтів на первинному та вторинному ринках, включно з біржовим і позабіржовим сегментами. Також надавалися послуги брокерського обслуговування резидентів на ринку державних цінних паперів, проводилися торговельні операції з ОВДП як власного портфеля, так і за дорученнями клієнтів. Окрім цього, казначейство організовувало прямий дилінг з клієнтами щодо купівлі, продажу та обміну іноземної валюти, що забезпечувало ефективну підтримку їхніх зовнішньоекономічних операцій.

Інноваційна діяльність АТ «Ощадбанк» відображає комплексний та системний підхід до модернізації банківських продуктів і процесів у відповідь на виклики цифрової економіки та воєнного часу. Таблиця 2.1 узагальнює ключові напрями інноваційного розвитку банку та демонструє широту впроваджуваних рішень у сфері кредитування, цифрових технологій, мобільних сервісів, партнерських програм і підтримки бізнесу. Особливу увагу приділено створенню інклюзивних, доступних і технологічно просунутих продуктів, що відповідають потребам різних груп клієнтів – від фізичних осіб до підприємств малого й середнього бізнесу та компаній-нерезидентів.

Характеристика інноваційних продуктів АТ «Ощадбанк» [46; 65; 82]

Категорія	Продукт	Опис
Кредитні продукти	Програма «єОселя»	Кредитування для придбання житла під 7% річних, включно з об'єктами незавершеного будівництва
	«Кеш цільовий» та «Кеш лояльний»	Кредити до 400 тис. грн для нових клієнтів з автоматичним зарахуванням коштів на картки банку
Розстрочка та ліміти	Розстрочка з окремим лімітом	Дистанційна зміна кредитного ліміту через контакт-центр або мобільний застосунок; можливість використовувати ліміт для покупок
Мобільні послуги	Перекази між картками через IVR	Новий інтерфейс для швидких переказів між картками за технологією інтерактивної голосової відповіді
	Мобільний застосунок «МійЖК»	Комунікаційна платформа для ОСББ та керуючих компаній, інтегрована з банківськими сервісами
Партнерства та спеціальні картки	Кобрендова картка з АТБ	Цифрова картка для клієнтів мережі АТБ з додатковими банківськими перевагами
	Партнерські програми для автосалонів	Кредитування із спрощеним нотаріальним оформленням договорів для партнерів-автобрендів
Зарплатні та банківські послуги	Оновлена зарплатна картка	Підвищена ставка на мобільні заощадження (до 6%) та безкомісійні перекази між картками банку
Цифрові сервіси	Ощад 24/7	Мобільний застосунок із 25 новими функціями; приріст доходів від цифрових операцій на 27% порівняно з 2022 роком
	Чат-бот на базі AI	Автоматична обробка 65% звернень клієнтів; можливість оформлення кредитної картки дистанційно
	Контакт-центр через Viber	Сервіс бізнес-дзвінків через Viber для швидшої комунікації з клієнтами
Ініціативи з обслуговування	Поліпшення клієнтського досвіду	QR-коди для оцінки обслуговування; стандарти доступності для людей з інвалідністю й ветеранів
Маркетинг та комунікації	Нові комунікаційні платформи	Оновлені канали цифрового маркетингу та інтеграція з соціальними медіа
Програмні інструменти для бізнесу	«Доступні кредити 5-7-9%»	Кредити МСП з низькими ставками для підтримки бізнесу під час війни
	Грантова програма для ветеранів	Фінансова підтримка ветеранів та їхніх родин для започаткування або розвитку бізнесу
	Хмарний електронний підпис (КЕП)	Онлайн-підпис документів за допомогою хмарної інфраструктури
	Дистанційний підпис у мобільному застосунку	Підпис платежів через мобільний додаток для підвищення зручності та безпеки
Фінансові послуги для бізнесу	Ескроу-рахунки для нерезидентів	Рахунки умовного зберігання для участі в аукціонах на міждержавні перевезення

	Лізинг техніки Liebherr	Лізингові програми для придбання вантажно-розвантажувальної техніки
--	----------------------------	--

Як бачимо, кредитні та лізингові продукти орієнтовані на підтримку житлового кредитування, розвитку підприємництва та підвищення мобільності бізнесу в умовах нестабільності. Цифрові сервіси, такі як чат-бот на базі штучного інтелекту, мобільний застосунок «Ощад 24/7» та дистанційні системи підпису – забезпечують швидкий доступ до послуг, скорочують витрати часу та знижують навантаження на фізичні відділення. Це суттєво підвищує ефективність банку та задовольняє потреби сучасних користувачів, які очікують миттєвого доступу до послуг. Партнерські проєкти, зокрема кобрендові картки та спільні кредитні програми з автосалонами, свідчать про поступову інтеграцію банку в екосистеми роздрібної та транспортної інфраструктури. Водночас маркетингові інновації та комунікаційні платформи сприяють розширенню цифрової присутності банку та формуванню нової моделі клієнтської взаємодії.

Крім того, забезпечення інформаційної безпеки в АТ «Ощадбанк» здійснюється службами: 1) служба банківської безпеки відповідає за захист фізичного середовища та контроль персоналу; 2) служба захисту електронної інформації визначає, впроваджує політику технічного і криптографічного захисту інформаційних активів, здійснює нагляд за дотриманням СУІБ; 3) служба інформатизації забезпечує експлуатацію, технічне обслуговування інформаційних активів, оновлення безпеки та підтримку користувачів [82].

В структурі АТ «Ощадбанк» функціонує також Комітет з питань стратегії та трансформації наглядової ради. У 2022-2024 роках діяльність Комітету здійснювалась у тісній координації з Наглядовою радою та іншими підрозділами Банку і була спрямована на підтримку стратегічного управління, трансформації бізнес-процесів та цифровізації діяльності банку. Зокрема, протягом 2024 року Комітет розглянув понад десять важливих питань, серед яких – розробка та затвердження Стратегії на 2024–2028 роки [83], оновлення стратегічних напрямків розвитку, формування дорожньої карти реалізації Стратегії, а також залучення зовнішніх консультантів для опрацювання стратегічної програми.

Зазначимо, що в межах реалізації стратегії цифрової трансформації АТ «Ощадбанк», Комітет ініціював та підтримав впровадження ІТ-платформи для роботи Наглядової ради, розгляд та трансформацію організаційної структури департаменту корпоративного бізнесу та бізнес-напрямку ММСБ на 2024–2025 роки. Значна увага приділялась оптимізації управлінських процесів, підвищенню ефективності виконання бізнес-плану та забезпеченню належного контролю за реалізацією стратегічних програм банку. Результатом стало забезпечення системного підходу до управління стратегією та трансформаційними процесами, формалізація важливих документів (зокрема, Положення про комітет та Політики процесного, проєктного та стратегічного менеджменту), а також надання обґрунтованих рекомендацій Наглядовій раді для прийняття рішень щодо реалізації стратегічних завдань [65].

Що стосується стратегічної діяльності, то 12 жовтня 2021 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на період 2021–2024 років [82], яка була розроблена правлінням банку та затверджена наглядовою радою і покликана забезпечити функціонування банку, сприяти ефективному управлінню, захисту прав вкладників, кредиторів та держави як акціонера. Стратегія розвитку визначала пріоритети реформування державного банківського сектору та підвищення конкурентоспроможності банківської системи України. Зокрема, Стратегія передбачала продовження діяльності Ощадбанку як провідного універсального банку з акцентом на роздрібне кредитування та комісійні продукти. Банк планував зберегти провідні позиції в сегментах корпоративного бізнесу та малого й середнього бізнесу, водночас зменшуючи частку державних підприємств у своїй структурі клієнтів.

Бізнес-модель АТ «Ощадбанк», згідно аналізованої Стратегії, передбачала універсальність і здатність одночасно обслуговувати різні сегменти ринку. У рамках роздрібного бізнесу банк пропонував пасивні продукти, такі як строкові депозити, зарплатні проєкти, пенсійні та соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки, дебетові картки, у тому числі цифрові та віртуальні. Активні продукти включали автокредити, споживчі та іпотечні кредити, кеш-кредити, кредитні картки та участь у державних програмах стимулювання придбання житла.

Також планувалося, що роздрібний бізнес генеруватиме комісійний та торговий дохід через платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, обмін валют, операції з банківськими металами, оренду індивідуальних сейфів, виплати соціальних програм та ін. Малий та середній бізнес мав обслуговуватися через пасивні продукти, зокрема депозити на вимогу та поточні рахунки, а також активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання, овердрафти, у тому числі бланкові, а також кредитування в рамках міжнародних партнерських програм. Додаткові сервіси АТ «Ощадбанк» охоплюють систему дистанційного обслуговування CorpLight, платформу онлайн-кредитування «Ощадбізнес» та участь у державних і міжнародних програмах грантової підтримки бізнесу, таких як EU4Business, GIZ, Фонд розвитку підприємництва та єРобота.

Корпоративний сегмент АТ «Ощадбанк», відповідно до Стратегії, охоплює кредити на поповнення обігових коштів, кредитування капітальних витрат, інвестиційні та кредитно-інвестиційні проєкти, торговельне фінансування, кредитування стратегічних підприємств, муніципалітетів, операції з борговими цінними паперами, фінансовий лізинг та рефінансування активних банківських операцій. Банком також надаються документарні операції, залучення коштів на умовах строкового розміщення та розрахунково-касове обслуговування, включаючи операції з купівлі-продажу валюти та платежі через рахунки умовного зберігання [82].

Важливо, що операційна модель Стратегії до 2024 року передбачала активне впровадження цифрових продуктів та автоматизованих процесів для покращення клієнтського досвіду та оптимізації внутрішніх операцій. Важливою складовою була діджиталізація всіх послуг, включно з мобільним та інтернет-банкінгом, онлайн-кредитуванням, електронними підписами та дистанційним обслуговуванням. Завдяки цьому банк підвищив швидкість запуску нових продуктів та забезпечення доступності послуг у будь-який час доби.

Пріоритетом Стратегії до 2024 року виступила фінансова стійкість АТ «Ощадбанк». Прогнозувалося досягнення чистого прибутку близько 4,2 млрд грн, доходності на капітал близько 15% та співвідношення витрат до доходів

менше 65%. У рамках управління непрацюючими активами було передбачено зменшення їх частки до 10% шляхом активної роботи з проблемними кредитами та ефективного управління портфелем. Стратегія також передбачала зменшення операційних витрат та оптимізацію капітальних витрат через централізацію операцій та оптимізацію мережі відділень. Вказане повинно дати змогу не лише підвищити ефективність діяльності, а й створити умови для більш стійкого розвитку банку на перспективу [82].

Планувалося, що приєднання АТ «Ощадбанк» до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб забезпечить додатковий рівень захисту вкладників та сприятиме залученню міжнародних фінансових організацій до капіталу банку. Крім того, успішне поєднання традиційних банківських продуктів із сучасними цифровими сервісами мало дати змогу банку залишатися провідною фінансовою установою, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, а також реалізовувати державні програми та сприяти розвитку економіки країни. Банк мав активно інтегрувати новітні технології у внутрішні процеси та зовнішні сервіси, підвищуючи операційну ефективність і задоволеність клієнтів.

Завдяки Стратегії розвитку на 2021–2024 роки АТ «Ощадбанк» мав на меті зміцнити позиції універсального банку, забезпечити цифрову трансформацію всіх бізнес-процесів та підвищити фінансову стабільність. Водночас банк мав продовжувати виконувати соціальну функцію, забезпечуючи виплати пенсій, соціальної допомоги та участь у державних програмах підтримки населення.

2.2. Зміст та реалізація стратегії діяльності банку на цифрових ринках

Необхідність вивчення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках зумовлена масштабними трансформаціями фінансового сектору, де цифровізація стала ключовим драйвером конкурентоспроможності та стійкості банківських установ. Розвиток цифрових платформ, онлайн-сервісів, мобільного банкінгу, відкритих фінансових екосистем і технологій миттєвих платежів визначає нові правила функціонування банків та формує принципово інший формат взаємодії з клієнтами. Для банку цифрові ринки – це вектор модернізації

та стратегічна можливість розширення продуктового портфеля, підвищення ефективності, оптимізації витрат і створення конкурентних переваг у середовищі зростаючих ризиків, зокрема воєнних, та високої мінливості.

Охарактеризуємо діяльність АТ «Ощадбанк» у контексті реалізації Стратегії розвитку на 2021–2024 роки та її вплив на ефективність на цифрових ринках. Стратегія передбачала трансформацію банку у сучасний універсальний фінансовий інститут із потужними позиціями як у роздрібному сегменті, так і серед юридичних осіб. Особлива увага була приділена розвитку цифрових продуктів і послуг, що дозволяло забезпечити конкурентоспроможність банку в умовах високої динаміки ринку та специфіки воєнного часу в Україні.

Зазначимо, що на час дії воєнного стану фінансова підтримка активно сприяла збереженню бізнесу та започаткуванню нових підприємств, що стало ключовим фактором підтримки мікро- та малого бізнесу. АТ «Ощадбанк», як державний банк із значним досвідом діяльності, виконував функцію надійного фінансового партнера для бізнесу та фізичних осіб, забезпечуючи стабільність і доступність банківських продуктів у складних економічних умовах.

В межах реалізації стратегії на 2021–2024 роки Ощадбанк активно розвивав цифрові сервіси, що включало автоматизацію внутрішніх процесів, впровадження онлайн- та мобільних платформ для обслуговування клієнтів, а також запуск нових інноваційних продуктів. Це дозволяло оперативно реагувати на потреби клієнтів і розширювати спектр фінансових послуг у режимі онлайн, що стало особливо важливим у період воєнного стану. Ефективність діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках підтверджується високими позиціями в рейтингах надійності серед українських банків. Станом на січень 2025 року АТ «Ощадбанк» займав друге місце в рейтингу топ-15 надійних банків України, що демонструвало його стабільність та довіру клієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Топ-15 надійних банків України станом на січень 2025 р. [75]

Номер позиції	Назва банку	Статус банку
1	ПриватБанк	Державний банк
2	ОЩАДБАНК	Державний банк

3	Укрексімбанк	Державний банк
4	Креді Агріколь Банк	Іноземний банк
5	Укрсиббанк	Іноземний банк
6	Кредобанк	Іноземний банк
7	Укргазбанк	Державний банк
8	СІТІбанк Україна	Іноземний банк
9	ПроКредит Банк	Іноземний банк
10	Райффайзен Банк	Іноземний банк
11	Правекс-банк	Іноземний банк
12	ПУМБ	Іноземний банк
13	ІНГ Банк Україна	Іноземний банк
14	Універсал Банк	Іноземний банк
15	ОТП Банк	Іноземний банк

Також АТ «Ощадбанк» утримував високі позиції в сегменті юридичних осіб. Станом на січень 2025 року банк займав третє місце у рейтингу топ-10 надійних банків України для корпоративних клієнтів (табл. 2.3). Вказане підтверджувало ефективність стратегії щодо обслуговування малого, середнього та великого бізнесу, а також свідчило про правильний вибір пріоритетів у розвитку цифрових послуг і корпоративних фінансових рішень.

Таблиця 2.3

Топ-10 надійних банків України для юридичних осіб
станом на січень 2025 р. [75]

Номер позиції	Назва банку	Статус банку
1	Укргазбанк	Державний банк
2	Укрексімбанк	Державний банк
3	ОЩАДБАНК	Державний банк
4	ПриватБанк	Державний банк
5	Креді Агріколь Банк	Іноземний банк
6	Укрсиббанк	Іноземний банк
7	СІТІбанк Україна	Іноземний банк
8	ПроКредит Банк	Іноземний банк
9	ПроКредит Банк	Іноземний банк
10	ІНГ Банк Україна	Іноземний банк

Можна стверджувати, що реалізація стратегії дала змогу АТ «Ощадбанк» підвищити операційну ефективність, зменшити частку непрацюючих активів, оптимізувати витрати та забезпечити фінансову стійкість у складних умовах. Впровадження цифрових рішень сприяло розширенню каналів обслуговування клієнтів, прискоренню процесів кредитування та зростанню якості сервісу для фізичних та юридичних осіб.

Важливим елементом реалізації стратегії було залучення корпоративних клієнтів, зокрема мікро-, малого та середнього бізнесу. У 2024 році приріст депозитів від юридичних осіб показав значну позитивну динаміку. Наведемо дані топ-5 банків за сумою депозитів від юридичних осіб станом на січень 2025 року (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Топ-5 найбільших банків за сумою депозитів від юридичних осіб,
січень 2025 р., тис. грн [75]

Номер позиції	Назва банку	Сума депозитів, тис. грн
1	ПриватБанк	94 567 120
2	Укрексімбанк	63 245 678
3	Укргазбанк	59 876 543
4	ОЩАДБАНК	58 566 989
5	Райффайзен Банк	47 432 110

Так, АТ «Ощадбанк» посів четверте місце у топ-5 найбільших банків за сумою депозитів від юридичних осіб із показником 58 566 989 тис. грн. Сума депозитів корпоративного сектору зросла на 93,2 млрд грн, що склало 22,8 % відносно попереднього періоду, при цьому в національній валюті відзначено збільшення на 50,5 млрд грн (18,6 %), а в іноземній валюті – на 42,7 млрд грн (31,3 %). Це свідчило про високу довіру корпоративного сектору до банку та ефективність його стратегії у взаємодії з юридичними особами.

Як видно з даних Індексу Опендатабот, у 2022–2024 роках АТ «Ощадбанк» утримував другу позицію серед топ-10 найкращих банків України за отриманими доходами. Так, у 2022 році сума доходу становила 27,46 млрд грн, що складало 13,67 % від загального доходу топ-10 банків (200,84 млрд грн) (табл. 2.5).

Топ-10 найкращих банків України за доходами, 2022 р., млрд грн [36]

Номер позиції	Назва банку	Доходи 2022 р., млрд грн	Частка, %
1	ПриватБанк	73,23	36,46
2	ОЩАДБАНК	27,46	13,67
3	Райффайзен Банк	19,39	9,65
4	ПУМБ	15,45	7,69
5	Універсал Банк	15,39	7,66
6	Сенс Банк	13,91	6,93
7	Укрсиббанк	12,57	6,26
8	ОТП Банк	8,99	4,48
9	Укргазбанк	7,52	3,74
10	Укрексімбанк	6,93	3,45

За цими даними АТ «Ощадбанк» займав другу позицію з доходом 27,46 млрд грн, що складало 13,67 % від загальної суми доходів топ-10 банків (200,84 млрд грн). Ця таблиця демонструє, що навіть у складних умовах 2022 року банк утримував лідерські позиції і мав стабільний фінансовий результат. Важливо, що банк не лише зберіг свою частку ринку, а й заклав основу для подальшого розвитку цифрових послуг і продуктів для корпоративного сектору.

У 2023 році банк отримав 23,36 млрд грн доходу, що склало 9,88 % загальної суми топ-10 (236,38 млрд грн), хоча зафіксовано невелике скорочення на 14,94 % порівняно з попереднім роком (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Топ-10 найкращих банків України за доходами,
2023 р., млрд грн [36]

Номер позиції	Назва банку	Доходи 2023 р., млрд грн	Частка, %	Зміна, %
1	ПриватБанк	101,64	42,99	38,79
2	ОЩАДБАНК	23,36	9,88	-14,94
3	Райффайзен Банк	22,59	9,55	16,51
4	ПУМБ	16,04	6,79	3,82
5	Універсал Банк	15,79	6,68	2,60
6	Укрсиббанк	15,41	6,52	22,58
7	Сенс Банк	12,92	5,47	-7,13
8	ОТП Банк	10,38	4,39	15,51
9	Укргазбанк	9,21	3,90	22,54
10	Креді Агріколь Банк	9,04	3,82	36,58

За цей період АТ «Ощадбанк» залишився на другій сходинці з доходом 23,36 млрд грн, що складало 9,88 % загального доходу топ-10 (236,38 млрд грн).

Незважаючи на незначне зниження доходу порівняно з 2022 роком (-14,94 %), банк продовжував демонструвати ефективність у роботі з корпоративним сектором і використанні цифрових каналів для залучення нових клієнтів та оптимізації обслуговування. Таблиця також відображає позитивну тенденцію зростання загальної суми доходів топ-10 банків на 17,88 %, що підтверджує стабільність ринку та правильність обраної стратегії розвитку.

У 2024 році банк підняв свій фінансовий результат до 36,91 млрд грн, що склало 13,81 % від загального доходу топ-10 банків (267,20 млрд грн), та продемонстрував приріст на 57,98 % порівняно з попереднім роком (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Топ-10 найкращих банків України за доходами, 2024 р., млрд грн [36]

Номер позиції	Назва банку	Доходи 2024 р., млрд грн	Частка, %	Зміна, %
1	ПриватБанк	110,51	41,36	8,37
2	ОЩАДБАНК	36,91	13,81	57,98
3	Райффайзен Банк	21,91	8,20	-3,00
4	Універсал Банк	19,20	7,18	21,56
5	ПУМБ	18,33	6,86	14,25
6	Укрсиббанк	15,27	5,72	-0,92
7	Укргазбанк	12,58	4,71	36,51
8	Укрексімбанк	11,09	4,15	40,27
9	Сенс Банк	11,06	4,14	-14,37
10	ОТП Банк	10,34	3,87	-0,42

Станом на січень 2025 року АТ «Ощадбанк» підняв свій дохід до 36,91 млрд грн, що склало 13,81 % від загальної суми доходів топ-10 банків (267,20 млрд грн) і продемонструвало приріст на 57,98 % порівняно з попереднім роком. Ця таблиця наочно демонструє, що реалізація Стратегії 2021–2024 рр. дала змогу банку значно підвищити ефективність, зокрема за рахунок цифрових послуг і сервісів для корпоративного сектору, що стало рушієм росту доходів.

Важливим індикатором ефективності діяльності банку на цифрових ринках є динаміка доходів. За даними Індексу Опендатабот, загальна сума доходу топ-10 банків України у 2024 році склала 267,20 млрд грн, що на 13,57 % більше порівняно з 2023 роком та на 33,04 % більше відносно 2022 року. АТ «Ощадбанк» розташувався на другому щаблі з доходом 36,91 млрд грн, що

склало 13,81 % від загальної суми доходів топ-10 банків та продемонструвало приріст на 57,98 % порівняно з попереднім роком.

Аналіз цих даних свідчив про високу ефективність реалізації стратегії АТ «Ощадбанк» на 2021–2024 роки. Банк не лише утримував стабільність у сегменті корпоративного обслуговування, а й демонстрував значне зростання доходів, що відображало успішну інтеграцію цифрових рішень і послуг. Це підтверджувало перспективність курсу розвитку та потенціал банку на цифрових ринках. Зокрема, значне зростання доходів свідчило про успішну реалізацію стратегії діяльності банку у сфері цифрових і корпоративних продуктів, а також про підвищення ефективності управління операційними процесами. Крім цього, банк зафіксував істотне зростання прибутку – у три рази порівняно з попереднім періодом, що відображало позитивний вплив впровадження цифрових сервісів, автоматизації процесів і розширення спектру банківських продуктів на корпоративному ринку. Така динаміка підтверджувала ефективність реалізації стратегії щодо розвитку цифрових каналів обслуговування, підвищення лояльності клієнтів та зміцнення фінансової стабільності.

Згідно зі стратегією 2021–2024 років, банк активно розвивав цифрові продукти, що дозволяло не лише обслуговувати існуючих корпоративних клієнтів, а й залучати нових. Успішне впровадження онлайн- та мобільних платформ забезпечувало швидкий доступ до банківських послуг, що особливо важливо у воєнний період та умовах підвищеної волатильності ринку. За період реалізації стратегії АТ «Ощадбанк» демонстрував стабільну лідерську позицію серед українських банків, особливо у сегменті корпоративного обслуговування та цифрових ринків. Попри складні економічні умови, викликані війною та макроекономічною невизначеністю, банк зберіг позитивну динаміку доходів і продовжував нарощувати обсяги депозитів та фінансові показники.

Можна стверджувати, що АТ «Ощадбанк» продемонстрував високий рівень організаційно-управлінської компетентності, що дало змогу ефективно адаптуватися до кризових умов, спричинених повномасштабною війною в Україні. Менеджмент банку розробив і реалізував стратегічні заходи, що забезпечили безперервність банківської діяльності та стабільне обслуговування

клієнтів. Особливу увагу приділено безпеці працівників і клієнтів, що стало важливим елементом підтримки довіри до банку в умовах невизначеності.

Зокрема, стратегія АТ «Ощадбанк» передбачала три ключові напрями: ефективність, модернізацію та стійкість.

1. Ефективність: зосереджена на зростанні бізнесу держави, роздрібного, ММСБ та корпоративного секторів. За 2024 рік кредитний портфель ММСБ зріс на 16 % до 24,7 млрд грн, нові кредити – 14,5 млрд грн, зокрема аграрний сектор (45,6 %) та промисловість (27,7 %). Це підтверджує роль банку як ключового гравця у відновленні національної економіки.

2. Модернізація: впровадження інноваційних технологій, цифрових продуктів та аналітичних рішень, що дозволило прискорити процеси обслуговування, покращити клієнтський досвід та ефективність операцій (додаток А).

3. Стійкість: забезпечення фінансової стабільності та безпеки банку, що підвищує довіру клієнтів і стабільність банківської системи в цілому [82].

Важливо, що за результатами 2024 року АТ «Ощадбанк» отримав чистий прибуток 7893 млн грн, що на 32,08 % перевищує результат 2023 року (5976 млн грн). Це демонструє позитивну динаміку ефективності в умовах кризи та високу адаптивність бізнес-моделі банку (Додаток Б).

Слід враховувати, що Стратегія АТ «Ощадбанк» передбачала активну інтеграцію цифрових технологій у всі напрями діяльності:

- розвиток цифрових каналів для корпоративних і роздрібних клієнтів;
- впровадження інноваційних фінансових продуктів, що підвищують ефективність операцій;
- інклюзивні програми, зокрема «Моя безбар'єрність», які забезпечували доступність послуг для людей з обмеженими можливостями;
- автоматизація процесів, що прискорювало прийняття рішень і підвищує оперативність обслуговування [82].

Загалом АТ «Ощадбанк» зберіг і розширив свої позиції на традиційних ринках, а також активно зміцнив присутність на цифрових ринках, що стало важливим у період воєнних викликів. Стратегія банку продемонструвала високу

результативність, адаптивність та ефективність на цифрових ринках, а також сформувала основу для подальшого розвитку у 2025 році.

Проте, проаналізувавши діяльність АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках в у аспекті реалізації Стратегії 2021–2024 рр., виділимо важливі моменти.

1. Рейтингові проблеми та кредитоспроможність. Так, комплексний аналіз рейтингових показників на 2024 р. демонструє критичний стан банку та його обмежену інституційну підтримку. Для наочності рейтинги Moody's Investors Service та Fitch Ratings наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рейтинги АТ «Ощадбанк» Moody's Investors Service та Fitch Ratings [86]

Рейтингове агентство	Показник	Рейтинг	Коментар
Moody's Investors Service	Базова оцінка кредитоспроможності	са	Критичний стан банку
	Довгострокові депозити (нац./іноз. валюта)	Сaa3	Високий рівень ризику валютних коливань
	Рейтинг стійкості	Сaa3	Вразливість до криз та нестабільності
Fitch Ratings	Довгостроковий рейтинг дефолту емітента	CCC / CCC+	Системна уразливість та обмежена міжнародна привабливість
	Короткостроковий рейтинг дефолту	C	Майже граничний ризик перед неплатоспроможністю
	Підтримка держави	ns	Відсутність державних гарантій для вирішення фінансових проблем
	Рейтинг стійкості	ccc	Системна вразливість установи

Такі показники свідчать про високий рівень вразливості банку та обмежений потенціал для швидкого масштабування цифрових продуктів через консервативну модель управління.

2. Показники фінансової діяльності у 2024 р. При цьому, незважаючи на певне зростання прибутку та активів, фінансові результати АТ «Ощадбанк» частково демонструють неповну ефективність стратегії (табл. 2.9).

Хоча банк утримує стабільність та капітальну адекватність, збереження високих рейтингів на цифрових ринках обмежене через:

- слабку інституційну підтримку (ns за Fitch);
- критичні рейтинги Moody's (са, Сaa3);

- високі валютні та кредитні ризики;
- обмежений потенціал для швидкого масштабування цифрових продуктів.

Таблиця 2.9

Ефективність реалізації стратегії діяльності АТ «Ощадбанк»

Показник	Значення (2024 р.)	Примітка
Чистий прибуток	11,2 млрд грн	Зростання на 1,7 млрд грн порівняно з аналогічним періодом 2023 року
Адекватність регулятивного капіталу (Н2)	15,3 %	Перевищує мінімальний норматив НБУ (10 %)
Показник адекватності основного капіталу (Н3)	11,7 %	Перевищує норматив НБУ (7 %)
Обсяг активів (на кінець 2023р.)	346,5 млрд грн	+28,7 % порівняно з 2022 р.
Чистий процентний дохід	19 млрд грн	Зростання на 26 %
Чистий комісійний дохід	6,6 млрд грн	Зростання на 12 %
Операційний прибуток	~12 млрд грн	+50 % до попереднього року

3. Основні прояви неефективності на цифрових ринках, зокрема:

- обмежена швидкість цифрової трансформації – впровадження нових технологій відбувається повільніше порівняно з конкурентами;
- ризики для інноваційних продуктів – критичні рейтинги та обмежена підтримка держави стримують інвестиції в цифрові платформи;
- низька міжнародна інвестиційна привабливість – негативні оцінки Moody's та Fitch обмежують залучення іноземного капіталу;
- вразливість до зовнішніх шоків – війна та економічна невизначеність значно посилюють ризики для банку, особливо в сфері цифрових сервісів.

Попри значні досягнення у сфері цифровізації, розвиток інтернет-сервісів та електронних платіжних систем АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках засвідчив не лише прогрес, а й низку проблем, що свідчать про часткову неефективність реалізації Стратегії щодо діяльності банку на цифрових ринках (табл. 2.10).

Як бачимо з таблиці, кількість безконтактних платежів дійсно зросла з 2 млн у 2022 році до 10 млн у 2024 році, однак таке зростання скоріше відображає загальнонаціональний тренд переходу до безготівкових операцій, ніж результат системної цифрової стратегії. Оновлення інтернет-еквайрингу та впровадження API-рішень покращили роботу з бізнесом, проте їх розвиток відбувався із затримками, що знижувало конкурентоспроможність. Також банк декларував

масштабну цифрову трансформацію, однак на практиці зберігалася залежність від застарілої інфраструктури, обмеженість функціоналу мобільних сервісів, часті технічні збої та недостатня інтегрованість платіжних систем із зовнішніми платформами. Крім того, передбачалося значне скорочення операційних витрат за рахунок цифровізації, але доопрацювання систем, кіберризиків та витрати на навчання персоналу сповільнили досягнення запланованих ефектів.

Таблиця 2.10

Інтернет-сервіси та електронні платіжні системи АТ «Ощадбанк»

Елемент стратегії	Результати	Проблемні аспекти
Безконтактні платежі (Apple Pay, Google Pay)	Зростання з 2 млн до 10 млн операцій	Зростання здебільшого відповідає загальному тренду ринку, а не унікальним перевагам банку. Обмежена оптимізація процесів у мобільному застосунку. Часті технічні затримки у пікові години
Мобільний та інтернет-банкінг	Розширення функцій, інтеграція окремих сервісів	Функціонал відстає від приватних банків (недостатня автоматизація, відсутність низки персоналізованих сервісів). Застаріла ІТ-архітектура знижує швидкість впровадження оновлень. Періодичні збої при високому навантаженні
Інтернет-еквайринг (Visa, Mastercard, оплата за посиланням)	Оновлення у 2023 році, підвищення швидкості обробки	Розвиток відбувався із запізненням щодо основних конкурентів. Обмежена кількість інтеграцій із CMS та маркетплейсами. Низька гнучкість тарифної політики для бізнесу
API-інструменти, оплата в один клік	Запуск сучасних функцій у 2024 році	Пізнє впровадження, що призвело до втрати частки ринку серед МСБ. Обмежений набір API у порівнянні з провідними банками
POS-термінали та безконтактні операції в торговельній мережі	Розширення безконтактних можливостей	Відставання в технічному оновленні терміналів у регіонах. Нижча швидкість авторизації платежів порівняно з ПриватБанком та monobank-еквайрингом
Система кіберзахисту	Упровадження багаторівневого контролю, 2FA, шифрування	Зростання кіберризиків потребує швидших оновлень, ніж банк забезпечував. Витрати на безпеку зростали швидше, ніж прогнозувала стратегія.
Навчання персоналу з цифрових сервісів	Проведені тренінги та підвищення кваліфікації	Нерівномірна цифрова компетентність працівників у підрозділах. Персонал часто не встигає за темпом технологічних змін.
Інтеграція з державними платформами (Дія, е-послуги)	Часткове підключення окремих сервісів	Неповна інтеграція, відсутність низки функцій, які вже є у конкурентів. Повільна адаптація до нових державних стандартів цифрових послуг.

Узагальнимо: хоча АТ «Ощадбанк» зберігає друге місце в Україні за активами та прибутковістю, стратегія показала обмежену ефективність банку на цифрових ринках через: системні ризики, відображені у низьких рейтингах; незначну динаміку цифрової трансформації; обмежений доступ до міжнародного фінансування; потребу посиленої підтримки інновацій та модернізації ІТ-інфраструктури. При цьому банк потребує перегляду стратегічних кроків щодо цифровізації, підвищення інвестиційної привабливості та посилення механізмів ризик-менеджменту для стабільного функціонування в умовах невизначеності.

Отже, оцінюючи зміст та реалізацію стратегії АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках у період 2021–2024 рр., можна констатувати, що банк демонструє певні позитивні досягнення, зокрема стабільність фінансових показників, зростання прибутку та активів, а також підтримку бізнесу та клієнтів у кризових умовах. Водночас реалізація стратегії на цифрових ринках має суттєві обмеження: повільна цифрова трансформація, критичні рейтинги Moody's та Fitch, низька міжнародна інвестиційна привабливість і висока вразливість до зовнішніх шоків стримують ефективність впровадження інновацій та масштабування цифрових сервісів. Тобто стратегія забезпечила фінансову стійкість і підтримку клієнтів, але не змогла повною мірою реалізувати потенціал банку в цифровій сфері.

2.3. Зарубіжний досвід розробки стратегії діяльності банків на цифрових ринках

Можна виділити декілька типів цифрових стратегій банку залежно від рівня розвитку та ресурсного потенціалу. Перший тип передбачає трансформацію традиційного банку шляхом переорієнтації на цифрові сервіси, включно з мобільним та інтернет-банкінгом, онлайн-кредитуванням, автоматизацією внутрішніх процесів і розвитком електронних каналів обслуговування клієнтів. Другий тип представлений «нео-банками» або digital-only банками, які функціонують у цифровому середовищі, не маючи фізичних відділень, знижуючи операційні витрати, оптимізуючи клієнтський досвід і швидко впроваджуючи інноваційні продукти. Третій тип стратегій передбачає

інтеграцію банку з фінтех-екосистемами та платформами open banking, що забезпечує гнучке партнерство, швидкий доступ до нових технологій і можливість масштабування продуктів та послуг [58].

В. Павлюк [66] виявляє різноманітність підходів та моделей, які фінансові установи застосовують для адаптації до динамічного технологічного середовища. Перш за все, це трансформація традиційних банків у напрямку digital-банкінгу, коли існуючі установи модернізують свої операційні процеси, автоматизують внутрішні системи та розширюють цифрові сервіси для клієнтів. Такі банки активно впроваджують мобільні додатки, інтернет-банкінг, системи онлайн-кредитування та цифрові платформи управління фінансами, зберігаючи при цьому фізичну інфраструктуру відділень.

По-друге, це створення нових цифрових банків, так званих необанків, які працюють виключно в онлайн-середовищі, не маючи традиційних фізичних відділень. Приклади таких банків спостерігаються у Великобританії (Monzo, Revolut), Німеччині (N26) та в США (Chime). Вони пропонують швидкий, інтуїтивно зрозумілий цифровий досвід, низькі комісії та інноваційні продукти, такі як інтегровані інвестиційні сервіси або автоматизоване управління витратами. Необанки відзначаються високою гнучкістю, швидким реагуванням на запити клієнтів та здатністю інтегрувати технологічні інновації без обмежень традиційних банківських структур.

Третій характерний сценарій діяльності банку на цифрових ринках – гібридні моделі, які передбачають співробітництво традиційних банків із фінтех-платформами. Вказане дає змогу об'єднати надійність та досвід традиційних банків із інноваційним підходом фінтех-компаній, забезпечуючи клієнтам розширені сервіси, включно з мобільними платежами, персоналізованими кредитними продуктами та аналітикою даних. Прикладом успішної реалізації таких моделей є співпраця банків у Сінгапурі, Австралії та інших країнах із місцевими фінтех-компаніями, що дає змогу розширювати спектр цифрових послуг і підвищувати ефективність операційних процесів [66].

Аналіз міжнародного досвіду, проведений М. Слатвінською, показує, що ефективність різних моделей залежить від конкретних ринкових, регуляторних

та культурних умов. У Європі, де високий рівень цифрової грамотності та розвиток фінансових технологій, найбільш ефективними виявилися необанки та гібридні моделі, які швидко завойовують ринок за рахунок інноваційних продуктів та клієнтоорієнтованих сервісів. В Азії, зокрема у Китаї та Південній Кореї, великі банки успішно поєднують власні цифрові платформи з фінтех-партнерами, забезпечуючи масовий охоплення клієнтів через мобільні додатки та електронні гаманці. У Північній Америці, зокрема у США, важливим фактором успіху є активне використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та платформ open banking, що дає змогу банкам створювати персоналізовані продукти та оперативно реагувати на ринкові зміни [79].

С. Цирулик стверджує, що технологічні та організаційні інновації стали вагомими чинниками успішної цифрової трансформації зарубіжних фінансових установ. Так, в умовах глобальної цифровізації, банківські установи змушені інтегрувати сучасні технології у свої бізнес-моделі для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Основними технологічними інструментами виступають мобільний та інтернет-банкінг, API банкінг, концепція open banking, хмарні рішення, аналітика великих даних (Big Data), а також сучасні системи кібербезпеки. Такі інновації дозволяють банкам не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й значно покращувати клієнтський досвід, пропонуючи персоналізовані продукти та сервіси [87].

У практиці зарубіжних банків, за словами Т. Веремейчик, спостерігається чітка інтеграція технологій у стратегічне планування та операційну діяльність. Наприклад, у Великобританії NatWest та Barclays активно використовують мобільні додатки та open banking API для надання клієнтам можливості інтегрувати сторонні фінансові сервіси, автоматизувати платежі й контролювати фінансові потоки. Аналогічні практики впроваджуються у Німеччині (N26) та Франції (BNP Paribas), де хмарні платформи та Big Data дозволяють ефективно аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит на фінансові продукти та оптимізувати управління ризиками. У США банки та фінтех-компанії активно впроваджують інструменти API-інтеграції та аналітики для забезпечення гнучкості в обслуговуванні клієнтів і швидкого реагування на ринкові зміни [77].

Г. Петрова пропонує враховувати, що інтеграція технологій у банківську діяльність потребує організаційних змін. Традиційні структури банків стають більш горизонтальними та гнучкими, створюються окремі цифрові підрозділи, які відповідають за впровадження інновацій, управління даними та аналітику. Це дає змогу скоротити час прийняття рішень, підвищити координацію між IT-відділом та бізнес-підрозділами, а також забезпечити швидке впровадження нових продуктів на ринок. У багатьох зарубіжних банках також впроваджуються багаторівневі програми навчання персоналу для розвитку цифрової культури та підвищення компетенцій у сфері кібербезпеки та аналітики даних [69].

Р. Мірошник аналізує наслідки цифрової трансформації банків, які виявляються у декількох аспектах. По-перше, спостерігається підвищення ефективності операційних процесів за рахунок автоматизації, зменшення паперового документообігу та оптимізації бізнес-процесів. По-друге, значно зростає доля цифрових клієнтів, які обирають онлайн-обслуговування, що дає змогу банкам зменшувати витрати на фізичні відділення та персонал. По-третє, інтеграція сучасних технологій сприяє гнучкому реагуванню на зміни ринкового середовища та запровадженню нових продуктів у короткі терміни. Нарешті, ефективне використання Big Data та аналітичних платформ підвищує точність прийняття стратегічних рішень, дає змогу виявляти ризики на ранніх етапах та створювати інноваційні фінансові пропозиції [55].

Необхідне системне управління та стратегічне планування технологічними ризиками, що виникають під час впровадження нових цифрових платформ, мобільного та інтернет-банкінгу, API-інтеграцій і хмарних рішень. Кіберзагрози охоплюють спроби несанкціонованого доступу до даних, фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення та інші форми онлайн-шахрайства. Банки змушені одночасно модернізувати свої системи безпеки, впроваджуючи багатофакторну автентифікацію, шифрування даних та архітектури Zero Trust, щоб мінімізувати можливі втрати та підвищити довіру клієнтів [76].

Окрім технологічних ризиків, банки стикаються з регуляторними та правовими викликами. Відповідність вимогам стандартів безпеки та захисту даних, таким як GDPR у Європейському Союзі або CCPA у США, стає критично

важливою умовою для діяльності. Додатково, банки повинні брати на себе відповідальність за онлайн-операції, включаючи фінансові транзакції, обробку персональних даних клієнтів та співпрацю з новими фінтех-партнерами. При цьому виникає потреба у постійному моніторингу змін у законодавстві та своєчасному оновленні внутрішніх політик, що дає змогу уникнути правових санкцій і забезпечити безперервність бізнес-процесів [38].

Не менш важливою Ф. Шпиг вважає організаційну трансформацію, яка супроводжує впровадження стратегій діяльності банку на цифрових ринках. Зарубіжні банки часто стикаються з внутрішнім опором структур та персоналу, що звикли до традиційних підходів до роботи. Це вимагає зміни корпоративної культури, активного навчання співробітників, розвитку цифрової грамотності та компетенцій у сфері кібербезпеки. Паралельно банки впроваджують нові процеси управління змінами, інтегруючи IT-підрозділи з бізнес-підрозділами, щоб забезпечити координацію і ефективну взаємодію. Відсутність належного управління організаційною трансформацією може призвести до зриву проєктів цифровізації та зниження ефективності впроваджених інновацій [43].

Британський банк Monzo позиціонує себе як цифровий банк із повною мобільною орієнтацією. Стратегія банку передбачає мінімізацію фізичної присутності, повну інтеграцію мобільного банкінгу з аналітичними інструментами, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс для клієнтів та активне використання API для партнерства із фінтех-компаніями, що дозволило швидко нарощувати клієнтську базу, оптимізувати операційні витрати і пропонувати персоналізовані фінансові сервіси [17].

Німецький банк N26, будує свою стратегію на принципах цифрової мобільності, прозорості тарифів і зручності користування, активно використовує хмарні сервіси, технології Big Data та штучного інтелекту для аналітики фінансової поведінки клієнтів і запобігання шахрайству. N26 вдалося забезпечити високу швидкість обробки транзакцій, знизити операційні витрати та збільшити частку цифрових користувачів у Європі. Стратегія банку також охоплює гнучкі процеси адаптації до регуляторних вимог у різних країнах, що забезпечує безперервність та масштабованість бізнес-моделі [9].

Відомий британський цифровий банк Revolut демонструє ще один ефективний підхід до цифрової трансформації. Починаючи з мультивалютних карток і дешевих переказів для мандрівників, Revolut поступово розширив набір послуг, включивши бізнес-банкінг, інвестиції, криптовалютні операції та інші сервіси. Все це перетворило банк на комплексну фінансову платформу і дало змогу масштабуватися на глобальному рівні. Банк Atom Bank, який також працює на ринку Великої Британії як цифровий банк без фізичних відділень, завдяки мобільним і веб-платформам зміг ефективно обслуговувати клієнтів і швидко збільшувати свою частку ринку [32].

Важливим прикладом ефективної діяльності на цифрових ринках є банк Chime у США, який позиціонує себе як мобільний банк без фізичних відділень. Його стратегія передбачає надання клієнтам дебетових карток, рахунків для витрат і заощаджень, а також можливостей онлайн-банкінгу через мобільний додаток. Відсутність традиційних відділень дає змогу Chime суттєво знижувати операційні витрати та пропонувати клієнтам прозорі тарифи без прихованих комісій. Завдяки цьому Chime зміг залучити широку аудиторію, особливо молодь і людей із гнучкими доходами, демонструючи успішність моделі digital-only банку на великому і конкурентному ринку США [41].

У Китаї прикладом успішного digital-only банку є WeBank, інтегрований з великими технологічними екосистемами, що вже мали велику базу користувачів. Бізнес-модель WeBank дає змогу залучати клієнтів без великих витрат на фізичну інфраструктуру та забезпечує швидку масштабованість. Вказаний приклад демонструє, що цифровий банкінг може ефективно функціонувати на ринках із відмінною банківською культурою, якщо правильно застосовувати технології та враховувати поведінку користувачів. Цікавою є діяльність індійського банку Paytm Payments Bank, що демонструє ефективність гібридних моделей, де цифрові сервіси інтегруються з традиційною банківською інфраструктурою. У цьому банку стратегія передбачає широку партнерську екосистему, включно з мобільними платіжними додатками, мікрокредитуванням, страхуванням та інвестиційними сервісами. Основним фактором успіху діяльності на цифрових

ринках стало поєднання технологічної інноваційності, високої адаптивності до поведінки клієнтів та ефективного управління ризиками кібербезпеки [51].

Фактори, які забезпечують успіх банків на цифрових ринках [15]:

- значна роль належить технологічній інфраструктурі: хмарні сервіси, Big Data, мобільний банкінг, open banking та API-інтеграції дозволяють гнучко реагувати на зміни ринку і потреби клієнтів.

- організаційна гнучкість і культура інновацій забезпечують швидке прийняття рішень та ефективне управління процесами трансформації.

- розуміння клієнтського попиту та адаптація продуктів ринку.

Критерії успішної діяльності зарубіжних банків на цифрових ринках [33]:

- відсутність фізичних відділень і мінімізація операційних витрат, що забезпечує конкурентні переваги.

- орієнтація на клієнта через прості та зручні цифрові сервіси, що підвищує задоволеність і лояльність користувачів.

- широкий спектр послуг, що охоплює банківські, інвестиційні та страхові продукти і дає змогу залучати різні сегменти ринку.

- гнучкість і здатність масштабуватися, які забезпечують швидке розширення на нові ринки та адаптацію до змін попиту.

- технологічна інфраструктура, що включно з мобільними додатками, аналітикою даних та автоматизацією процесів визначає ефективність таких банків.

Важливим також є формування середовища, наприклад, європейські «необанки» успішно розвиваються завдяки єдиному цифровому ринку ЄС і стабільним регуляторним рамкам. У Північній Америці, де регуляторні вимоги більш фрагментовані, успіх цифрових банків багато в чому залежить від здатності адаптувати технології та процеси до різних юрисдикцій [38].

3.1. Оцінка ефективності стратегії діяльності банку на цифрових ринках та напрями її вдосконалення

В умовах стрімкої цифрової трансформації фінансового сектору оцінка ефективності стратегії діяльності банку на цифрових ринках стає ключовою передумовою його конкурентоспроможності та здатності до стійкого розвитку.

Зазначимо, що у 2024 році АТ «Ощадбанк» ухвалив нову стратегічну програму розвитку на 2024–2028 роки [83], яка стала важливим документом, що визначає напрями діяльності банку та окреслює середньострокові цілі його розвитку. Стратегія спрямована на забезпечення ефективності, подальшої модернізації та стійкості банку, що є її основними принципами. Стратегічна програма передбачає оновлення цінностей АТ «Ощадбанк», серед яких виділяються людяність, підтримка клієнтів, україноцентризм та європейськість. Місія банку полягає в забезпеченні інклюзивних, інноваційних та доступних фінансових послуг високої якості для українців та підприємців, сприянні стабільності банківської системи та підтримці стратегічних секторів економіки. Візія АТ «Ощадбанк» передбачає, що фінансова установа має стати інклюзивним всеукраїнським фінансовим інститутом з високими етичними стандартами, банком першого вибору завдяки сучасним продуктам та послугам, які сприяють економічному розвитку та підвищенню ефективності бізнесу, з одночасним впровадженням ESG-принципів.

Особлива увага у стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» приділяється розвитку цифрових послуг і продуктів. Програма передбачає модернізацію сервісних та операційних процесів, впровадження нових цифрових каналів обслуговування клієнтів, автоматизацію внутрішніх процесів і прискорення запуску інноваційних продуктів. Це має забезпечити конкурентну швидкість реагування на потреби ринку та підвищити якість клієнтського досвіду. Зокрема, цифровізація охоплює як роздрібні продукти для фізичних осіб, так і

корпоративні рішення для малого, середнього та великого бізнесу, що дає змогу банку ефективно конкурувати на цифрових ринках.

Стратегія діяльності АТ «Ощадбанк» враховує дві макроекономічні моделі розвитку, базовані на різних сценаріях впливу війни та економічної нестабільності на банківський сектор, що дає змогу здійснювати стрес-тестування фінансової моделі та підвищувати адаптивність банку до ризиків. При цьому цифрові інновації розглядаються як важливий інструмент для збереження та розширення клієнтської бази банку, підвищення операційної ефективності та забезпечення прозорості й швидкості обслуговування.

Зазначимо, що цифрові ринки та інноваційні продукти є центральним елементом нової стратегії діяльності АТ «Ощадбанк». Важливо, що стратегія діяльності банку охоплює інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами, включаючи персоналізовані продукти та послуги, автоматизоване управління кредитними портфелями та аналітику поведінки клієнтів, що дає змогу пропонувати рішення, адаптовані до конкретних потреб. Це зміцнює конкурентні позиції банку на цифрових ринках та дає змогу утримувати лідерство у сегменті універсальних банківських послуг.

Програма передбачає й розвиток аналітичних і ризик-менеджмент систем для точного прогнозування фінансових результатів та оперативного реагування на зміни економічної ситуації.

З метою оцінки ефективності стратегічної програми розвитку АТ «Ощадбанк» на 2024–2028 роки в контексті його діяльності на цифрових ринках було проведено SWOT-аналіз, який дозволив комплексно визначити сильні та слабкі сторони банку, а також окреслити зовнішні можливості й загрози, пов'язані з цифровою трансформацією. Такий підхід дав змогу оцінити реальний потенціал банку у впровадженні інноваційних технологій, виявити фактори, що сприяють успішності реалізації стратегії, а також виявити ризики, які можуть уповільнювати цифровий розвиток. Отримані результати SWOT-аналізу створюють аналітичну основу для подальшої оцінки ефективності стратегічних рішень і формування практичних рекомендацій щодо істотного підвищення конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках (табл. 3.1).

SWOT-аналіз стратегії АТ «Ощадбанк» щодо діяльності
на цифрових ринках (2024–2028 рр.)

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Державний статус банку, що підсилює довіру клієнтів та інвесторів	Повільність трансформації через масштабність організації та складні бюрократичні процедури
Чітко структурована стратегія з 9 програмами та 29 ініціативами, підтримана KPI	Неоднорідний рівень цифрової компетентності персоналу
Акцент на цифровізації процесів, автоматизацію та розвиток онлайн-каналів	Застарілі частини IT-інфраструктури, що потребують модернізації
Розвинена мережа відділень та клієнтська база, готова до міграції на цифрові сервіси	Висока вартість повної модернізації внутрішніх систем та інтеграцій
Інтеграція ESG-підходів, що підвищує інвестиційну привабливість	Історично нижча гнучкість порівняно з приватними та небанківськими цифровими фінансовими установами
O – Можливості	T – Загрози
Розширення присутності на цифрових ринках та охоплення всієї країни завдяки мобільним і веб-платформам	Висока конкуренція з боку цифрових банків, необанків та фінтех-компаній
Зростання попиту на онлайн-платежі, мобільний банкінг, цифрові кредити.	Кіберзагрози, хакерські атаки, технічні збої в роботі сервісів
Можливість активної співпраці з міжнародними партнерами та інтеграції у глобальні платіжні системи.	Нестабільність макроекономічної ситуації та вплив війни на фінансовий сектор
Використання аналітики даних та штучного інтелекту для персоналізації продуктів.	Прискорений технологічний прогрес, що потребує постійних інвестицій
Поступове скорочення операційних витрат завдяки автоматизації.	Можливі обмеження державних регуляторів у впровадженні окремих цифрових інструментів

Так, АТ «Ощадбанк» характеризується значним потенціалом цифрового розвитку, що обумовлюється його унікальною роллю на фінансовому ринку України. Однією з сильних сторін банку виступає масштабна клієнтська база, яка забезпечує стабільний попит на цифрові продукти та формує критичну масу користувачів для впровадження нових електронних сервісів. Велика кількість клієнтів дає змогу банку тестувати цифрові рішення у реальних умовах, отримуючи репрезентативні дані для подальшого вдосконалення цифрових продуктів. Значний обсяг операцій також створює можливості для машинного аналізу поведінкових моделей, що підвищує ефективність персоналізації послуг. Наявність широкої клієнтської бази забезпечує високу пізнаваність цифрового бренду банку.

Важливою сильною стороною АТ «Ощадбанк» є його державний статус, який забезпечує високу стійкість, надійність та довіру з боку клієнтів. Державна підтримка зменшує ризики для інвесторів і забезпечує стабільність банку як провайдера електронних фінансових послуг.

Одним із визначальних активів АТ «Ощадбанк» є його розгалужена мережа відділень, що залишається стратегічно важливим елементом цифрової екосистеми. Хоча цифровізація передбачає поступове зменшення ролі фізичних відділень, їхня присутність у всіх регіонах України створює важливу інфраструктурну основу для залучення нових клієнтів до цифрового банкінгу.

Суттєвою сильною стороною є фінансова стійкість АТ «Ощадбанк», яка забезпечує можливості для систематичного інвестування у модернізацію цифрових систем. Значні активи банку дозволяють реалізовувати стратегічні проекти, що потребують великих капіталовкладень.

Значний обсяг інвестицій у модернізацію ІТ-інфраструктури дозволив банку перейти на автоматизовані системи управління операціями. Електронні сервіси банку забезпечують клієнтам можливість здійснювати платежі, управління рахунками, оформлення депозитів та кредитів без необхідності відвідування відділення. Інтеграція цифрових платформ створює можливості для взаємодії між різними продуктами в межах єдиної екосистеми. Важливою стороною є розвиток мобільного додатку, який став одним із ключових каналів взаємодії з клієнтами.

Важливе значення у структурі сильних сторін АТ «Ощадбанк» належить його досвіду участі в державних програмах, що впливають на цифровий розвиток. Інтеграція з державними реєстрами, авторизаційними системами та електронними сервісами створює основу для автоматизації значної кількості операцій у сфері державних виплат.

Сильними сторонами АТ «Ощадбанк» є також високий рівень операційної надійності. Здатність банку стабільно виконувати зобов'язання сприяє формуванню позитивної репутації на ринку.

АТ «Ощадбанк» володіє розвиненим продуктово-сервісним портфелем, що охоплює як традиційні, так і цифрові фінансові продукти.

Однією з головних слабких сторін АТ «Ощадбанк» у контексті цифрового розвитку є інерційність організаційної структури, що історично формувалася як система з високим рівнем бюрократизації та багаторівневого погодження рішень. Повільність внутрішніх процедур призводить до затримки запуску в банку нових цифрових продуктів та сервісів. При цьому багаторівневі погоджувальні механізми ускладнюють оперативні оновлення цифрової інфраструктури, а наявність численних департаментів із перетином функцій створює складності у координації цифрових проєктів. У результаті виникають затримки у синхронізації ІТ-процесів між різними структурними підрозділами. Така інерційність знижує гнучкість банку як цифрового гравця. Відсутність швидкої реакції на ринкові зміни ускладнює адаптацію до потреб сучасних користувачів. У повільності внутрішніх процесів проявляється інституційний стиль роботи, який сформувався до ери цифровізації.

Значною слабкою стороною АТ «Ощадбанк» є застарілі фрагменти ІТ-інфраструктури. Незважаючи на масштабні інвестиції у модернізацію, частина ІТ-систем банку продовжує базуватися на технологічних рішеннях, що потребують оновлення або повної заміни. Наявність таких систем ускладнює інтеграцію нових цифрових продуктів. Технічні обмеження систем гальмують автоматизацію бізнес-процесів, а деякі ІТ-рішення потребують збільшених ресурсів для підтримки. Така залежність знижує ефективність цифрової трансформації банку.

Важливою слабкою стороною АТ «Ощадбанк» є підвищена вартість підтримки великої мережі відділень, яка зумовлює значні експлуатаційні витрати. Потреба у персоналі для обслуговування відділень збільшує кадрову залежність банку.

Ще однією слабкою стороною АТ «Ощадбанк» є недостатньо висока швидкість інноваційного розвитку порівняно з приватними банками та фінтех-компаніями. Нестача внутрішніх «агентів змін» знижує темп трансформації цифрових процесів.

Важливою внутрішньою слабкістю АТ «Ощадбанк» є недостатній рівень персоналізації цифрових сервісів, що знижує їхню конкурентоспроможність.

Хоча банк активно впроваджує нові функціональні можливості, низка сервісів ще не повністю відповідає сучасним стандартам персоналізованої взаємодії. Недостатня персоналізація зменшує ефективність рекомендаційних систем. У результаті частина клієнтів банку не отримує індивідуально орієнтованих пропозицій. Такі обмеження зменшують конкурентну цінність цифрових сервісів на ринку.

Ще однією слабкою стороною АТ «Ощадбанк» є недостатній рівень цифрової освіти частини клієнтської бази, що ускладнює повний перехід до електронних каналів. Значний сегмент клієнтів банку складає населення старшого віку, яке менш активно використовує цифрові сервіси. Це знижує швидкість масштабування цифрових продуктів. Низька цифрова грамотність окремих груп клієнтів збільшує навантаження на контакт-центри та відділення. Обмеження у використанні цифрових інструментів потребує поетапного переходу до нових моделей обслуговування. Клієнти з низьким рівнем цифрової компетентності нерідко потребують додаткових консультацій. Це підвищує витрати на супровід цифрових продуктів. Такий чинник зменшує ефективність впровадження цифрових сервісів у масовому масштабі. В умовах активної цифрової конкуренції це може впливати на темпи розвитку банку.

Суттєвою проблемою АТ «Ощадбанк» є також значне навантаження на ІТ-персонал, яке виникає через одночасне функціонування старих і нових систем.

Значною слабкістю АТ «Ощадбанк» є окремі обмеження у внутрішній комунікації між підрозділами, які займаються цифровими проєктами. Взаємодія між ІТ-департаментом, бізнес-підрозділами, підрозділами комплаєнсу та безпеки може ускладнюватися різницею у підходах і цілях.

Однією з можливостей АТ «Ощадбанк» є подальше розширення цифрових каналів обслуговування, що відкриває перспективи масштабування взаємодії з клієнтами без необхідності збільшення фізичної інфраструктури. Активний перехід населення до використання мобільних застосунків створює сприятливі умови для збільшення частки цифрових транзакцій.

Важливою можливістю АТ «Ощадбанк» є розвиток партнерства із державними цифровими платформами, зокрема інтеграція з порталом державних

послуг, що дає змогу Ощадбанку посилювати свою роль у забезпеченні цифрової взаємодії громадян із державними структурами. При цьому цифрові державні інструменти створюють умови для впровадження нових фінансових продуктів із високим рівнем автоматизації.

Значною можливістю АТ «Ощадбанк» є розвиток інтернет-еквайрингу, який відкриває нові шляхи співпраці з малим і середнім бізнесом, що поступово переходить на цифрові платіжні інструменти. Розширення попиту на онлайн-платежі створює умови для збільшення частки банку на ринку електронної комерції. Нові API-рішення забезпечують гнучкість співпраці з електронними магазинами. Зростання кількості безготівкових операцій створює додаткові можливості для аналітики транзакційної активності бізнес-клієнтів. Успішне масштабування еквайрингу сприяє формуванню в банку довгострокового партнерства із підприємствами різних секторів.

Суттєвою можливістю для АТ «Ощадбанк» є подальший розвиток безконтактних технологій, які залишаються одним із найдинамічніших сегментів фінансового ринку. Постійне зростання кількості користувачів смартфонів стимулює попит на безконтактні платежі. Інтеграція з Apple Pay, Google Pay та іншими цифровими гаманцями створює можливості для збільшення обсягів електронних транзакцій. Швидкість безконтактних платежів сприяє зменшенню часу здійснення фінансових операцій.

Важливою можливістю АТ «Ощадбанк» є впровадження інноваційних IT-рішень на основі штучного інтелекту та машинного навчання, що здатні суттєво підвищити ефективність цифрових процесів. Розвиток технологій аналітики даних відкриває можливості для персоналізації продуктів. Використання алгоритмів прогнозування дає змогу підвищити точність моделювання ризиків.

Важливою зовнішньою можливістю АТ «Ощадбанк» є сприятлива динаміка цифрової економіки України, яка забезпечує значний потенціал для розширення ринку цифрових фінансових послуг. Зростання попиту на онлайн-банкінг стимулює розвиток широкого спектра нових продуктів. Активне поширення електронної комерції створює потребу у нових інструментах для бізнесу. Підвищення рівня цифрової грамотності населення формує більш

сприятливе середовище для впровадження онлайн-послуг. Державні програми цифровізації підтримують розвиток сучасних фінансових технологій. Швидке зростання цифрової інфраструктури країни забезпечує банкам нові шляхи для масштабування. Розширення доступу до інтернету сприяє залученню клієнтів із віддалених регіонів. Зростання цифрового підприємництва в країні відкриває можливості для банку у сегменті МСБ, а зміни в економічній структурі стимулюють перехід до безготівкових форм обігу.

Суттєву можливість для АТ «Ощадбанк» становить цифровізація внутрішніх бізнес-процесів, що здатна забезпечити оптимізацію операційних витрат та підвищення продуктивності. Автоматизація рутинних процесів зменшує потребу у ручній обробці документів. Перехід до електронного документообігу скорочує час виконання операцій. Впровадження роботизованих процесів дає змогу підвищити точність операційної діяльності. Цифровізація внутрішніх процедур сприяє зменшенню навантаження на персонал. При цьому вдосконалення процесів комплаєнсу через цифрові рішення підвищує якість контролю. Внутрішня автоматизація сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень. Оптимізація робочих процесів створює можливість перерозподілу ресурсів на стратегічні напрямки. Розвиток внутрішніх цифрових систем формує передумови для глибшої інтеграції між підрозділами.

Значний спектр загроз, що супроводжує розвиток АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках, зумовлений глобальними трансформаціями у фінансовій сфері, різким посиленням конкуренції та ускладненням нормативного середовища. Однією з ключових загроз є високі темпи технологічного розвитку, які спричиняють швидке моральне старіння цифрових рішень банку. У ситуації, коли провідні міжнародні та національні фінтех-компанії запроваджують інновації з інтервалом у декілька місяців, АТ «Ощадбанк» змушений постійно адаптовувати архітектуру своїх сервісів, що створює відчутний тиск на фінансові та часові ресурси. Крім того, технологічний прогрес може призводити до необхідності періодичної заміни інфраструктурних рішень, що підвищує операційні ризики і збільшує залежність від зовнішніх постачальників.

Окрему загрозу для АТ «Ощадбанк» становить зростання конкуренції з

боку цифрових банків та фінтех-стартапів, які пропонують клієнтам швидші, простіші та інколи гнучкіші фінансові продукти. Ринок цифрових фінансових послуг сьогодні характеризується високою насиченістю інноваційними пропозиціями, що приваблюють клієнтів мінімальними тарифами, зручністю користування та персоналізованими інтерфейсами. Наявність великої кількості альтернатив означає, що клієнт може легко змінити постачальника послуг, що знижує рівень лояльності та ускладнює утримання клієнтської бази. При цьому конкурентний тиск також підсилюється присутністю великих технологічних корпорацій, що розвивають власні платіжні екосистеми та сервіси.

Помітним ризиком для цифрової активності АТ «Ощадбанк» є кіберзагрози, які охоплюють широкий спектр шкідливих впливів (від фішингових атак до масових DDoS-атаки та цілеспрямованих інструментів злому інформаційних систем). Зростання залежності від мобільного банкінгу та онлайн-платежів підвищує вразливість до кіберінцидентів. Ці загрози можуть призводити до втрати персональних даних клієнтів, фінансових збитків або порушення доступності ключових сервісів. Водночас розвиток штучного інтелекту робить потенційні атаки більш складними для ідентифікації та швидкого блокування. Високий рівень ризику полягає також у використанні соціотехнічних методів, які спрямовані на маніпулювання поведінкою користувачів.

Нормативно-правові ризики також залишаються важливою загрозою для АТ «Ощадбанк». Регулятор може запроваджувати жорсткіші стандарти кібербезпеки, операційної стійкості та захисту персональних даних. Дотримання нових вимог потребує значних інвестицій, перегляду внутрішніх політик та періодичного оновлення цифрових рішень. Будь-які зміни у сфері протидії фінансовим злочинам, боротьбі з відмиванням коштів або перевірці клієнтів створюють додаткове навантаження на цифрову інфраструктуру. Регуляторні зміни, що впливають на інтеграцію сервісів з державними платформами, також можуть гальмувати впровадження сучасних цифрових продуктів.

Макроекономічні ризики, що супроводжують діяльність АТ «Ощадбанк», становлять загрозу і для цифрових напрямів. Економічна нестабільність може зменшувати платоспроможність населення, знижувати темпи впровадження

інновацій та зменшувати попит на нові цифрові продукти. У кризі клієнти схильні уникати додаткових витрат, пов'язаних із користуванням новими сервісами. Економічні коливання мають потенціал знижувати доходність банку, обмежуючи можливості інвестування в цифрову модернізацію.

Важливою загрозою для АТ «Ощадбанк» є технічні збої та перебої в роботі цифрових сервісів, які часто стають критичними в умовах високої інтенсивності використання онлайн-банкінгу. Якщо в пікові моменти системи не витримують навантаження, це може спричинити тимчасову недоступність сервісів, що погіршує клієнтське сприйняття та створює репутаційні ризики. Окрім того, технічні проблеми можуть спричиняти уповільнення обробки транзакцій, некоректне відображення даних або збої в інтеграції з партнерськими системами. Зростання обсягів операцій постійно підвищує вимоги до масштабованості інфраструктури АТ «Ощадбанк».

Серйозною загрозою для АТ «Ощадбанк» є недостатній рівень цифрових компетентностей частини клієнтів, особливо серед старших вікових груп або населення з низьким доступом до цифрових технологій. Обмежена здатність користуватися сучасними фінансовими інструментами може зменшувати ефективність окремих цифрових рішень банку та ускладнювати розширення клієнтської бази. Аналогічно, недостатня цифрова компетентність частини персоналу може уповільнювати внутрішні процеси, знижувати якість консультування та ускладнювати впровадження інновацій.

Слід також виділити загрозу, пов'язану з технологічною залежністю АТ «Ощадбанк» від зовнішніх провайдерів, які постачають програмне забезпечення, платіжну інфраструктуру або хмарні рішення. Зміна умов контрактів, збої в роботі постачальників або політичний та економічний вплив на їхню діяльність можуть негативно позначатися на банківських сервісах. Залежність від зовнішніх технологічних платформ може також створювати ризики витоку даних або обмежувати можливості банку в частині інноваційного розвитку.

Додатковим джерелом загроз для АТ «Ощадбанк» залишаються репутаційні ризики, які можуть виникати через негативний клієнтський досвід у цифрових каналах. Будь-які нарікання щодо швидкості роботи додатків, якості

технічної підтримки або коректності відображення транзакцій можуть швидко поширюватися у соціальних мережах. У конкурентному цифровому середовищі негативна інформація поширюється надзвичайно швидко, впливаючи на довіру користувачів та знижуючи клієнтську активність.

Суттєвою загрозою АТ «Ощадбанк» також виступає несумісність технологічних стандартів між різними платформами та сервісами, з якими банк інтегрує власні цифрові продукти. Несумісність може ускладнювати оновлення функціоналу, синхронізацію даних та взаємодію з державними сервісами. Актуальним ризиком є також можливість виникнення проблем під час переходу установи на нові технологічні платформи, що може спричинити тимчасові перебої в роботі та невдоволення клієнтів.

Отож бачимо, що стратегія розвитку АТ «Ощадбанк» на 2024–2028 роки передбачає масштабну цифрову трансформацію та орієнтована на підвищення ефективності, автоматизацію процесів і впровадження інноваційних продуктів. Однак реальні умови функціонування, внутрішні обмеження та зовнішні фактори суттєво впливають на уповільнення темпів реалізації окремих напрямів. Однією з проблем залишається структурна інерційність банку, що як державна фінансова установа володіє складною системою управління, яка уповільнює прийняття рішень. Це створює бар'єри для швидкої адаптації до цифрових трендів, що є критично важливим на висококонкурентному фінтех-ринку.

Попри наявність стратегічних підпрограм та чітко визначених KPI, банк демонструє недостатньо рівномірну швидкість впровадження цифрових рішень. У деяких напрямках діяльності банку спостерігається значне відставання від приватних конкурентів, що інтегрували нові технології та забезпечили клієнтам сучасний користувацький досвід. Проблемним є питання модернізації бек-офісу, зокрема автоматизації операційних процесів та впровадження хмарних рішень. Висока технологічна застарілість частини ІТ-інфраструктури негативно впливає на продуктивність, швидкість обслуговування та стабільність цифрових каналів. Це призводить до частих технічних збоїв, нерівномірного навантаження під час пікових операцій та зниження задоволеності користувачів.

Крім того, реалізація стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» наштовхується

на кадрові обмеження, пов'язані з дефіцитом висококваліфікованих ІТ-фахівців. Незважаючи на намагання банку розвивати внутрішні компетенції та залучати талантів з ринку, рівень оплати праці, формальні обмеження державного сектору та складні процедури найму зменшують можливості формування сильної технологічної команди. У результаті впровадження нових цифрових проєктів часто затримується, а функціональність банківських продуктів не завжди відповідає очікуванням користувачів і не забезпечує повної технологічної конкурентоспроможності порівняно з лідерами ринку.

Важливим недоліком діяльності АТ «Ощадбанк» є недостатня персоналізація цифрових сервісів. Хоча стратегія декларує активний розвиток аналітики даних та інтелектуальних систем, рівень використання big data, machine learning та прогнозних моделей залишається відносно низьким. Це обмежує можливості банку щодо створення індивідуалізованих пропозицій, таргетованих продуктів та поведінкової сегментації клієнтів. Умови сучасного ринку свідчать, що клієнт очікує не просто цифрові канали, а персоналізовану взаємодію, яка потребує високого рівня автоматизації, аналітики та гнучкості.

Водночас стратегія діяльності АТ «Ощадбанк» передбачає значну кількість цифрових ініціатив, але рівень їх синхронізації та інтеграції не завжди є достатнім. Частина проєктів реалізується в межах різних департаментів без достатнього узгодження, що створює ризики дублювання функцій, перевитрат бюджету та неефективної координації. Уповільнення інтеграції нових сервісів у єдину цифрову екосистему призводить до фрагментарності цифрових продуктів і знижує цілісність користувацького досвіду. Наприклад, мобільний додаток банку значно поступається приватним аналогам за глибиною функціоналу, стабільністю роботи та інтерфейсною логікою, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції банку на цифрових ринках.

Вважаємо, що стратегія діяльності АТ «Ощадбанк» недостатньо враховує ризики, пов'язані з активізацією небанківських фінтех-компаній, які займають значну частку цифрових ринків та конкурують за клієнтів за рахунок інноваційності, швидкості, простоти сервісів. Банк поступається новим гравцям у гнучкості та здатності до експериментів. Наявні регуляторні та бюрократичні

обмеження зменшують можливість швидкого тестування нових продуктів, що негативно впливає на ефективність реагування на цифрові тенденції.

Окремою проблемою виступає недостатній рівень роботи АТ «Ощадбанк» з клієнтським досвідом. Хоча банк активно декларує його покращення, на практиці зберігається низка проблем: фрагментарність інформації в цифрових каналах, тривалий час опрацювання онлайн-звернень, недостатня доступність персональної підтримки та нерівномірність роботи контакт-центру. Частина цифрових сервісів має складний для користувача інтерфейс, що особливо ускладнює доступність для вікових груп та нових клієнтів, які переходять на цифрові канали вперше. Недоліки UX-дизайну, складність навігації та обмежена інтерактивність негативно впливають на популярність банківських цифрових продуктів АТ «Ощадбанк» і знижують рівень конверсії.

Суттєві ризики АТ «Ощадбанк» пов'язані із недостатньою швидкістю запуску інноваційних продуктів. Кожен новий сервіс потребує значного часу на погодження, тестування та сервісну інтеграцію, що знижує конкурентну позицію банку. Наприклад, у той час, коли ринок масово впроваджує рішення на основі штучного інтелекту, цифрових гаманців, біометричної аутентифікації та автоматизованих кредитних скорингів, банк продовжує оновлювати базову функціональність і не завжди встигає за темпами технологічного розвитку.

Крім внутрішніх недоліків, вплив на ефективність стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» здійснюють зовнішні фактори. Нестабільність економічної ситуації, війна, міграційні процеси та зміни поведінки споживачів суттєво ускладнюють прогнозування результатів цифрових проєктів. Банк вимушений перерозподіляти фінансові ресурси на підтримку стійкості та операційної безпеки, що зменшує можливості інвестування у цифрові інновації. Значною проблемою залишається також підвищення кіберзагроз, на що банк змушений реагувати шляхом інвестування значних коштів у кібербезпеку, що уповільнює цифровий розвиток у інших напрямках.

Загалом оцінка ефективності стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках свідчить про наявність суттєвого потенціалу для модернізації, але також виявляє значні недоліки у швидкості реалізації, інтегрованості рішень,

рівні технологічної готовності та конкурентоспроможності цифрових продуктів. Незважаючи на чітко визначені стратегічні цілі, реальна динаміка цифрової трансформації залишається нерівномірною, а низка системних обмежень не дає змогу банку повністю реалізувати свої можливості на цифрових ринках.

3.2. Основні чинники та умови розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках

На думку З. Васильченко, ієрархічна модель стратегій банку дає змогу адаптувати діяльність фінансової установи до змін зовнішнього середовища: економічних коливань, регуляторних вимог, конкурентних викликів та технологічних інновацій. На верхньому рівні стратегія визначає основні напрями розвитку банку, його місію та довгострокові цілі; на середньому – формуються функціональні стратегії, які забезпечують реалізацію загальних цілей у конкретних напрямках діяльності; на нижньому – окремі підрозділи та відділи отримують детальні алгоритми дій, які дозволяють ефективно впроваджувати обрану політику та реагувати на поточні потреби клієнтів і ринку. Завдяки такій ієрархічній структурі стратегія банку стає гнучким інструментом управління, який поєднує як планування та адаптацію, так і прогнозування та оперативне реагування, даючи змогу підтримувати конкурентоспроможність, стабільність фінансових результатів та довіру клієнтів [16].

На основі аналізу праць [11; 16; 18; 25; 32; 35; 38; 39; 43; 51; 53; 54; 58; 66; 76; 87] можемо виділити наступні особливості розробки стратегій діяльності банку на цифрових ринках, представлені у вигляді алгоритму дій (рис. 3.1)

Ієрархічна будова стратегії банку дає змогу забезпечити узгодженість цілей на всіх рівнях організації та синхронізувати дії різних структурних підрозділів для досягнення довгострокових цілей фінансової установи [43].

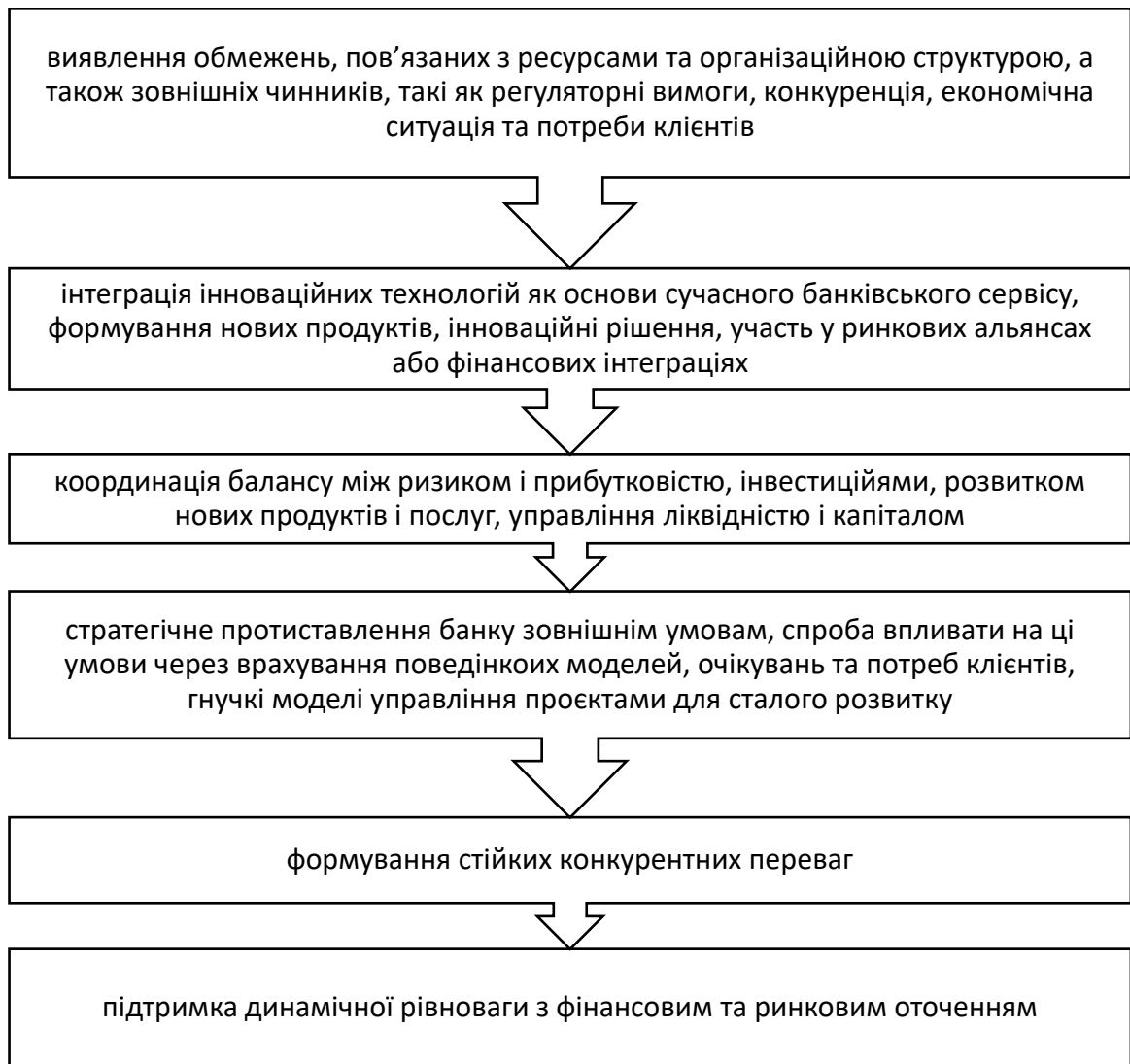
Узагальнюючи, зазначимо, що інтеграція інноваційних технологій, вимог до кібербезпеки, регуляторних вимог та поведінки клієнтів у стратегії діяльності дає змогу банку створювати комплексну, адаптивну та довгостроково стійку

модель діяльності на цифрових ринках. Тільки поєднання цих аспектів забезпечує баланс між ефективністю, безпекою та конкурентоспроможністю, що є важливим для досягнення стратегічних цілей фінансової установи.

Охарактеризованим чинникам та умовам побудови стратегії діяльності банку, як пише С. Шпиг, властиві певні обмеження та потенційні недоліки.

По-перше, процес розробки стратегії банку не обмежується миттєвими діями, а здебільшого завершується визначенням загальних напрямів розвитку, реалізація яких у перспективі забезпечить зміцнення фінансових позицій, розширення ринкової частки та підвищення стійкості банку на ринку.

По-друге, стратегія служить основою для розробки конкретних стратегічних проєктів і програм розвитку банківських продуктів та послуг, при цьому напрямки, що не відповідають обраній стратегії, не беруться до уваги.



:

Рис. 3.1 Алгоритм формування стратегії діяльності на цифрових ринках для банку (власне опрацювання)

По-третє, на етапі формування стратегії використовується узагальнена та неповна інформація про ринок, клієнтів, конкурентів і регуляторне середовище, що ускладнює точне прогнозування всіх можливих сценаріїв розвитку.

По-четверте, у міру отримання більш детальної і достовірної інформації виникає необхідність у регулярному перегляді стратегічних планів та своєчасному коригуванні напрямів діяльності.

По-п'яте, стратегія банку поступово втрачає свою актуальність після досягнення поставлених фінансових та операційних цілей, що вимагає безперервного оновлення стратегічних завдань у відповідності до змін ринкового та регуляторного середовища [43].

Т. Нечипоренко, аналізуючи питання, наскільки стратегічне управління діяльністю банку забезпечує фінансовим установам стабільність, комерційний успіх та стійкий розвиток, та вивчаючи досвід як зарубіжних, так і вітчизняних банків, стверджує, що:

1. Наявність стратегії не є абсолютною гарантією успіху, однак вона надає діяльності банку певну системність і доцільність. Навіть банки без чіткої стратегічної орієнтації мають шанси на виживання, проте управління на основі стратегічного плану забезпечує більш ефективне використання ресурсів і узгодженість дій на всіх рівнях банківської структури.

2. Банки без сформованої стратегії функціонують переважно еволюційно, тобто реагують на зміни ринку, регуляторні вимоги та поведінку клієнтів постфактум. Натомість банки, які керуються стратегічним планом, здійснюють революційні кроки у розвитку, передбачають нові фінансові продукти, впроваджують інноваційні технології та відкривають нові ринки послуг.

3. Успішними є банки, стратегія яких орієнтована на активне використання внутрішнього потенціалу – людських ресурсів, технологічних можливостей, фінансових активів – для формування конкурентних переваг і впливу на зовнішнє середовище, а не лише на пристосування до змін.

4. Розробка та реалізація ефективної стратегії неможливі без механізмів організаційного навчання та управління знаннями банку. Банківські установи мають накопичувати, систематизувати і застосовувати власний досвід, аналітичні дані, інформацію про ринок і поведінку клієнтів, щоб своєчасно приймати стратегічні рішення і адаптуватися до змін середовища [35].

3.3 Проектні пропозиції щодо вдосконалення стратегії діяльності АТ

«Ощадбанк» на цифрових ринках

Відомо, що розширення багаторівневої системи захисту дає змогу реагувати на нові загрози та адаптувати політики безпеки до динаміки ринку, забезпечуючи сталий розвиток цифрових каналів. Комплексний підхід до управління ризиками мінімізує фінансові втрати та забезпечує стабільність

доходів від цифрових сервісів. Регулярне оновлення протоколів безпеки та постійний моніторинг систем забезпечують високу доступність сервісів для клієнтів. Інтеграція кібербезпеки у всі цифрові процеси формує корпоративну культуру безпеки, підвищує ефективність управлінських рішень і дає змогу більш гнучко реагувати на зовнішні виклики. Посилення кібербезпеки створює фундамент для довгострокового та безперервного розвитку цифрових платформ банку. В результаті реалізація цього напрямку дає змогу забезпечити стійкість цифрових каналів, підвищити їх надійність і закріпити позиції АТ «Ощадбанк» на конкурентному ринку фінансових технологій.

Для АТ «Ощадбанк» перспективним є розвиток партнерських цифрових екосистем, що передбачає співпрацю з фінтех-компаніями, торговельними мережами, державними платформами та технологічними провайдерами для створення комплексних цифрових рішень і підвищення охоплення клієнтів. Спільна робота з партнерами дає змогу інтегрувати сервіси банку у широкі екосистеми, підвищуючи зручність використання цифрових продуктів і створюючи нові точки контакту з користувачами. Це сприяє формуванню комплексних рішень для фінансового обслуговування різних сегментів клієнтів, включно з малим бізнесом та населенням у віддалених регіонах.

Розвиток партнерських екосистем АТ «Ощадбанк» стимулює інновації та дає змогу швидко впроваджувати нові сервіси без необхідності повної модернізації внутрішньої ІТ-інфраструктури. Співпраця з технологічними провайдерами забезпечує доступ до передових інструментів аналітики, безпеки та управління даними, що підвищує ефективність цифрових каналів. Крім того, інтеграція з державними платформами створює можливості для участі в державних програмах, електронних платежах та соціально значущих проєктах, підвищуючи репутацію банку. Партнерські цифрові екосистеми дозволяють пропонувати комплексні фінансові пакети, що включають кредитні, страхові та інвестиційні сервіси, підвищуючи залученість клієнтів. Спільна розробка нових продуктів із партнерами сприяє швидкому тестуванню і впровадженню інновацій, зменшуючи ризики та витрати на розробку. Розвиток партнерств

також дає змогу банку масштабувати свою присутність на цифровому ринку, охоплюючи нові регіони та сегменти клієнтів.

Необхідним є й розширення фінансової інклюзії через цифрові канали як один із ключових напрямів вдосконалення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках, оскільки дає змогу забезпечити доступ до фінансових сервісів навіть у віддалених і малонаселених регіонах країни. Надання клієнтам можливості відкривати рахунки, отримувати кредити та користуватися мобільними продуктами без необхідності відвідування фізичних відділень створює умови для залучення нових користувачів, підвищення фінансової грамотності населення та розширення клієнтської бази. Спрощення процедур отримання кредитів і оформлення рахунків через цифрові сервіси зменшує адміністративні бар'єри та час обслуговування, що значно підвищує привабливість банку для різних категорій клієнтів. Цей підхід сприяє залученню соціально незахищених верств населення, тих, хто раніше не користувався банківськими продуктами через географічну або технічну обмеженість.

Необхідна й інтеграція ESG-принципів у цифрові сервіси, що дає змогу АТ «Ощадбанк» формувати нові стандарти соціально відповідального банкінгу та зміцнювати свій імідж на національному і міжнародному рівнях. Впровадження «зелених» фінансових продуктів, грантових програм та соціально значущих ініціатив у рамках цифрових платформ створює конкурентні переваги, підвищує зацікавленість соціально свідомих клієнтів і сприяє довгостроковому залученню користувачів до цифрових каналів. ESG-орієнтовані продукти дозволяють інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти у повсякденну діяльність банку, що формує позитивне сприйняття серед партнерів та інвесторів. Використання цифрових платформ для реалізації ESG-програм сприяє автоматизації процесів звітності, моніторингу результатів та оцінки ефективності таких ініціатив, що підвищує прозорість і довіру до банку.

Ми пропонуємо розглянути основні напрями вдосконалення роботи банківської установи, зокрема АТ «Ощадбанк», які можна згрупувати за наступними бізнес-процесами:

- Подальший розвиток цифрової екосистеми;

- Персоналізація пакетів послуг
- Переналадження внутрішньо-банківських процесів, так званого, бек-офісу
- Вдосконалення інформаційних ресурсів для клієнтів (як для фізосіб, так і для корпоративного сегменту)
- Вдосконалення системи кіберзахисту IT-інструментів
- Вдосконалення маркетингової стратегії

Розглянемо детальніше можливі напрями реалізації кожного із зазначених напрямів. На рис. 3.2 представлено можливі варіанти подальшого розвитку екосистеми АТ «Ощадбанк».



Рис. 3.2 Потенційні напрями формування стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках

Нижче дослідимо ефективність таких стратегічних напрямів на прикладі проекту підвищення цифрової грамотності клієнтів Тернопільської філії АТ «Ощадбанк»

Мета: підвищити рівень цифрової грамотності клієнтів банку та населення Тернопільщини через навчання базовим і розширеним цифровим навичкам, з особливим акцентом на онлайн-банкінг та фінансову безпеку.

Тривалість проєкту: 6–12 місяців (з можливістю продовження як постійної програми).

Цільова аудиторія:

- Сільське населення, віком старше 50 років
- Особи, що вперше користуються смартфоном або онлайн-платформами
- Військовослужбовці та члени їхніх сімей
- ВПО
- Учні шкіл

2. Основні завдання проєкту

- Познайти потенційних клієнтів із новими сервісами АТ «Ощадбанк»
- Збільшити доступ населення до цифрових сервісів Ощадбанку.
- Навчити клієнтів безпечно використовувати цифрові фінансові інструменти (Ощад24/7, онлайн-платежі, електронні документи).
- Підвищити рівень фінансової та кібербезпекової культури.
- Сприяти цифровій інклюзії регіону, зокрема у сільських громадах.
- Зменшити навантаження на відділення, скоротивши кількість операцій, що дублюються офлайн.

До реалізації проєкту можна долучити в якості співорганізаторів представників Тернопільської ОВА та районні адміністрації, ЦНАпи, заклади

освіти та культури (школи, коледжі, бібліотеки та культурні центри), громадські організації та об'єднання ветеранів.

Planner

Мої плани > **Заблоцький КРМ** Сітка **Дошка** Розклад Діаграми

Етап 1. Діагностика та підготовка (1 міс)

- + Додати завдання
- Аналіз цифрових навичок локальної аудиторії (опитування, дані від відділень). 19.12.
- Формування партнерств із громадами, школами та бібліотеками. 23.12.
- Виявлення «проблемних зон»: низький рівень роботи зі смартфоном, небезпека шахрайства тощо 23.12.
- Підбір тренерів (співробітники банку + зовнішні експерти). 09.01.2026
- Розробка навчальних програм і методичних матеріалів 09.01.2026

Етап 2. Навчання персоналу банку (2-3 міс)

- + Додати завдання
- Тренінги для співробітників щодо навчання дорослих. 19.01.2026
- Ознайомлення з цифровими продуктами банку 22.01.2026
- Стандартні інструкції щодо проведення занять. 30.01.2026

Етап 3. Запуск комунікаційної кампанії

- + Додати завдання
- Запровадження серії публікацій «Цифрові поради від Ощад». 31.01.2026
- Створення відеороликів, листівок та банерів. 31.01.2026
- Розміщення інформації в соцмережах, ЗМІ, ОВА, ЦНАПах. 31.01.2026

Етап 4. Проведення навчальних заходів

- + Додати завдання
- Онлайн-тренінги та вебіари 30.06.2026
- Мобільні виїзні тренінги (села, ОТГ) 30.09.2026
- Офлайн-семінари у відділеннях та громадах 31.08.2026

Етап 6. Завершення та масштабування

- + Додати завдання
- Оцінка економічного ефекту (зменшення офлайн-операцій, підвищення лояльності). 17.11.2026
- Підготовка підсумкового звіту. 10.11.2026

Рис. 3.3 Етапи реалізації проєкту, візуалізація Microsoft 365 Planner

Як видно із рис. 3.3, передбачається, що проект буде реалізовано в 5 етапів, тривалістю 12 місяців із можливістю пролог рації Етапу 4 «Проведення навчальних заходів». Крім того, пропонуємо на постійній основі проводити моніторинг та оцінку ефективності реалізації проекту. Для цього необхідно проводити:

- Збір статистики: кількість учасників, темпи зростання користувачів Ощад24/7.
- Опитування задоволеності учасників.
- Аналітика типових проблем та корекція програми.
- Щомісячні звіти для керівництва філії.

Як видно із рис. 3.4, Microsoft 365 Planner дозволяє керівництву проекту прослідкувати виконання завдань згідно календарного плану (Відмітка «Виконано» у стовпці «Перебіг виконання», призначати відповідальну особу за виконання поставленого завдання та встановлювати пріоритетність).

Ім'я завдання	Призначення	Дата початку	Термін	Блок	Перебіг викона...	Пріоритет	Мітки
Аналіз цифрових навичок локальної аудиторії (опитування, дані від відділень)		1.12.2025	19.12.2025	Етап 1. Діагности	Виконано	Середній	Розкритий
Виявлення «проблемних зон»: низький рівень роботи зі смартфоном, небезпека шахрайства тощо		19.12.2025	23.12.2025	Етап 1. Діагности	Не розпочат	Середній	Зелений
Формування партнерств із громадами, школами та бібліотеками.		1.12.2025	23.12.2025	Етап 1. Діагности	У роботі	Середній	Синій
Розробка навчальних програм і методичних матеріалів		24.12.2025	9.1.2026	Етап 1. Діагности	Не розпочат	Середній	Жовтий
Підбір тренерів (співробітники банку + зовнішні експерти).		24.12.2025	9.1.2026	Етап 1. Діагности	Не розпочат	Середній	Бронзовий
Тренінги для співробітників щодо навчання дорослих.		10.1.2025	19.1.2026	Етап 2. Навчання	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Ознайомлення з цифровими продуктами банку		20.1.2025	22.1.2026	Етап 2. Навчання	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Стандартні інструкції щодо проведення занять.		23.1.2025	30.1.2026	Етап 2. Навчання	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Розміщення інформації в соцмережах, ЗМІ, ОВА, ЦНАПах.		15.1.2025	31.1.2026	Етап 3. Запуск ко	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Створення відеороликів, листівок та банерів.		1.1.2025	31.1.2026	Етап 3. Запуск ко	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Запровадження серії публікацій «Цифрові поради від Ощад».		1.1.2025	31.1.2026	Етап 3. Запуск ко	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Офлайн-семінари у відділеннях та громадах		1.2.2025	31.8.2026	Етап 4. Проведен	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Мобільні виїзні тренінги (села, ОТГ)		1.2.2025	30.9.2026	Етап 4. Проведен	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Онлайн-тренінги та вебінари		1.2.2025	30.6.2026	Етап 4. Проведен	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Підготовка підсумкового звіту.		1.10.2025	10.11.2026	Етап 6. Завершен	Не розпочат	Середній	Додати мітку
Оцінка економічного ефекту (зменшення офлайн-операцій, підвищення лояльності).		1.10.2025	17.11.2026	Етап 6. Завершен	Не розпочат	Середній	Додати мітку

Рис. 3.4 Календарний план реалізації проекту та інструменти моніторингу
Microsoft 365 Planner

Можна запропонувати наступні теми, які можуть подаватися або комплексно, або окремо, залежно від цільової аудиторії:

1. Основи роботи зі смартфоном та Інтернет
2. Реєстрація в Ощад24/7, робота з додатком
3. Онлайн-платежі, перекази, комунальні послуги
4. Безпечна поведінка в Інтернет
5. Захист персональних даних

6. Як розпізнати фінансове шахрайство
7. Використання «Дія» та державних онлайн-сервісів
8. Електронні документи та цифровий підпис

В таблиці 3.2 подано орієнтовний бюджет проекту.

Таблиця 3.2

Бюджет проекту, грн.

Стаття	Деталізація розрахунку	Сума (грн)
Оплата праці, всього із врахуванням ЄСВ		382000
координатор проекту, 1 ос	1 особа × 12 міс × 8 000 грн./міс	96000
тренери, 5 ос.	5 осіб × 12 міс × 4 000 грн./міс	240000
зв'язки з громадськістю, 1 ос.	1 особа × 6 міс × 6 000 грн.	36000
адміністрування	разово	10000
Транспорт, всього		38000
для проведення занять у сільських громадах	20 виїздів × 1 000 грн.	20000
компенсація пального для тренерів	12 міс × 1 500 грн.	18000
Матеріали та обладнання, всього		125500
Планшети, 10 шт.	для навчання учасників	60000
Ремонт/оновлення ноутбуків	за потреби	15000
Презентаційне обладнання (проектор/екран/колонки)		25000
Зарядні станції для роботи в умовах відключень, 2 шт		18000
Роздаткові матеріали (зошити, ручки тощо)	500 учасників	7500
Рекламна кампанія, всього		38000
Дизайн та друк листівок, плакатів		10 000
Реклама в соцмережах (Facebook/Instagram)		15 000
Інфопідтримка в місцевих ЗМІ		8000
Фото- та відеозвітність		5000
Оренда, представницькі витрати, всього		12000
Оренда залу (школи, бібліотеки, ЦНАПи)	10 подій × 800 грн.	8000
Комунальні платежі	за окремими локаціями	4000
Непередбачені витрати	10%	52000
Загальний бюджет		647500

Оскільки до виконання проекту будуть залучатися працівники Тернопільської філії, то заробітна плата може виплачуватися їм в межах посадових окладів за виконання додаткових завдань, що дозволить знизити проектні витрати.

Для оцінювання ефективності реалізації проекту пропонується встановити такі критерії ефективності:

- Охоплення аудиторії – 3000 осіб (як існуючих клієнтів, так і нових за рахунок ВПО, учнів шкіл)
- Зростання чисельності користувачів Ощад 24/7 - +20-30 %
- Зменшення кількості фізичних операцій у відділеннях із переходом онлайн – зниження на 15-25 %
- Підвищення рівня довіри клієнтів та формування позитивного іміджу банку
- Зменшення кількості постраждалих від телефонного шахрайства.

Розрахуємо економічний ефект від реалізації проекту при умові, що середня собівартість касової операції складає 15 грн. та кількість касових операцій у відділенні становить 500000 операцій за рік, кількість операцій знизиться на 15%.

Таблиця 3.3

Економічна оцінка ефективності проектних рішень

Показник	
Планові витрати, грн.	647500
Економія від зменшення кількості фізичних операцій, грн.	1125000
Економічний ефект, грн.	477500
Економічна ефективність	1,74
Строк окупності, років	0,58

Отже, термін окупності запропонованих проектних рішень складе близько 7 місяців, що є економічно доцільним.

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці в банківській установі

Охорона праці є ключовою складовою забезпечення безпеки персоналу будь-якої організації, а в умовах війни її значення зростає особливо. Банківські установи виконують важливу соціально-економічну функцію: забезпечують безперервність фінансових операцій, виплат, соціальної допомоги, обслуговування бізнесу та населення. В умовах воєнних загроз банк має адаптувати свою систему охорони праці таким чином, щоб гарантувати захист працівників, зберегти стійкість інфраструктури та забезпечити безперервність роботи. Це вимагає комплексного підходу, що охоплює як традиційні правила безпеки, так і вимоги, продиктовані бойовими діями, ракетними ударами та іншими військовими ризиками.

Після початку повномасштабної війни банки в Україні зіткнулися з низкою специфічних викликів, які напряму вплинули на систему охорони праці. Основними серед них стали небезпека ракетних атак, загроза обстрілів, можливі руйнування приміщень, перебої з електропостачанням та зв'язком, переміщення персоналу, а також високий рівень психологічної напруги. У таких умовах організація безпеки працівників повинна враховувати не лише технічні, а й організаційні та психоемоційні аспекти.

Першочерговим завданням банків стало забезпечення безпечних умов праці відповідно до законодавства України, з урахуванням реалій воєнного часу. Це включає адаптацію нормативної документації, інструкцій з охорони праці, регламентів роботи відділень, а також підготовку персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Розробляються спеціальні плани евакуації, алгоритми поведінки під час оголошення повітряної тривоги, правила роботи з клієнтами в умовах ризику та інші внутрішні процедури.

Підтримання безпечного середовища в банку в умовах війни включає широкий спектр заходів. Одним із важливих напрямів є облаштування укриттів або забезпечення доступу до найближчих сховищ. Кожне відділення повинно

мати чітко позначений маршрут евакуації, інформаційні таблички, а також інструкції щодо порядку пересування працівників і клієнтів до сховища. Регулярно проводяться навчання щодо того, як діяти під час оголошення повітряної тривоги або загрози артилерійського обстрілу.

Значну роль відіграють засоби забезпечення автономності роботи: генератори, зарядні станції, джерела безперебійного живлення, автономні системи інтернет-зв'язку. Вони не лише дозволяють банку продовжувати обслуговування, але й сприяють безпеці персоналу, адже забезпечують можливість комунікації та роботи систем відеоспостереження та сигналізації навіть під час відсутності електроенергії.

Крім того, банки оновлюють підходи до фізичної безпеки приміщень. Посилюється захист входів та вікон, встановлюються броньовані перегородки, використовуються металеві ролети, удосконалюються системи контролю доступу. У регіонах із підвищеною загрозою пошкодження будівель частина операційних залів переноситься у приміщення нижніх поверхів або у більш захищені будівлі.

Війна спричиняє додатковий рівень стресу, тому одним із важливих елементів охорони праці стає психологічна підтримка працівників. Банки запроваджують програми консультацій з психологами, проводять тренінги з управління стресом, а також впроваджують гнучкі режими роботи: дистанційний формат, змінні графіки, скорочені робочі зміни у небезпечних регіонах. Це дозволяє зменшити навантаження та допомогти працівникам адаптуватися до нових умов.

Важливим аспектом є правильна комунікація. Працівникам регулярно надається інформація щодо можливих ризиків, змін у режимах роботи, правил поведінки у критичних ситуаціях. Прозора та чітка комунікація з боку керівництва підвищує рівень довіри й стабільності у колективі, що позитивно впливає на психологічний стан.

У зв'язку з підвищеними загрозами банківські установи переглядають програми з охорони праці та проводять розширене навчання персоналу. Велике значення має інструктаж щодо дій у разі:

- оголошення повітряної тривоги;
- пожежі, спричиненої вибуховою хвилею;
- виявлення підозрілих предметів;
- необхідності евакуації клієнтів;
- роботи під час відсутності електроенергії чи зв'язку.

Крім того, працівники проходять тренінги з домедичної допомоги, користування аптечками, а також навчання з реагування на надзвичайні ситуації, пов'язані з військовими діями.

Для багатьох банків актуальним стало питання організації безпечної дистанційної праці. Хоча робота з дому зменшує фізичні ризики, вона висуває інші виклики: ергономіка робочого місця, безпека даних, психологічне навантаження. Банки розробляють рекомендації щодо облаштування домашніх робочих місць, забезпечують працівників необхідним обладнанням, впроваджують кіберзахист, а також проводять інструктаж з інформаційної безпеки.

4.2 Безпека у надзвичайних ситуаціях в умовах війни

Безпека життєдіяльності в економічних системах є важливою умовою їх сталого функціонування, оскільки будь-яка організація потребує надійних механізмів захисту своїх процесів, ресурсів та учасників взаємодії. У банківській сфері ця потреба набуває особливої ваги, адже фінансова діяльність традиційно пов'язана з високим рівнем ризиків, а довіра клієнтів залежить від здатності банку забезпечити стабільність і захист усіх операцій. У зв'язку з переходом фінансових установ до цифрових форматів, зростає необхідність комплексного обґрунтування того, як безпека життєдіяльності інтегрується в процес розробки стратегії діяльності банку. Вказане вимагає переосмислення стратегічного планування, врахування нових загроз цифрових ринків та розроблення таких управлінських рішень, що гарантують безперебійну роботу, надійність цифрових сервісів і захищеність усіх учасників банківських взаємодій.

У банківському секторі це поняття набуло особливої значущості, адже банки є важливими елементами фінансової системи, і будь-які порушення їх безпечного функціонування мають потенційно масштабні соціально-економічні наслідки [7].

В умовах цифровізації фінансово-економічної сфери трактування безпеки життєдіяльності зазнає суттєвого переосмислення, оскільки технологічні інновації одночасно створюють нові можливості та генерують нові ризики. Цифрові банківські платформи, мобільні застосунки, автоматизовані системи управління ризиками і дистанційні канали обслуговування клієнтів формують зовсім інший простір життєдіяльності персоналу й клієнтів. У такому середовищі безпека життєдіяльності охоплює як захист від кіберзагроз, так і забезпечення сталого доступу до цифрових продуктів, підтримання високої якості сервісу та запобігання технічним збоям, які можуть порушити фінансову поведінку споживачів. Водночас цифровізація ускладнює структуру ризиків, додаючи нові загрози, пов'язані з витоком даних, порушенням конфіденційності, зростанням кількості фішингових атак і вдосконаленням методів шахрайства [6].

У структурі загроз, що постають перед банками на цифрових ринках, провідне місце посідають кіберзагрози, адже більшість банківських операцій виконується в цифровому середовищі. Атаки типу DDoS, фішингові кампанії, несанкціонований доступ до даних і шкідливе програмне забезпечення становлять значний ризик для цілісності та доступності інформаційних систем банку. Іншим вагомим типом загроз є фінансове шахрайство, яке в цифровому середовищі набуває нових форм – від маніпуляцій із цифровими транзакціями до соціальної інженерії, спрямованої проти клієнтів і співробітників. Операційні ризики також зростають, оскільки автоматизація процесів, з одного боку, підвищує ефективність, а з іншого – створює залежність від безперебійної роботи інформаційної інфраструктури. Порушення безперервності діяльності банку, спричинене збоями в роботі серверів, електронних платіжних систем чи телекомунікаційних каналів, може спричинити значні фінансові втрати та зниження конкурентоспроможності. Водночас загрози для персоналу та клієнтів охоплюють як технічні, так і психологічні аспекти: цифрове перевантаження,

інформаційні маніпуляції, високий рівень стресу, а також ризики, пов'язані з некоректною поведінкою в цифровому середовищі [34].

Важливим елементом є підготовка працівників, які повинні розуміти як технічні, так і поведінкові аспекти безпеки життєдіяльності, оскільки людський фактор залишається одним із найуразливіших [20].

Принципи забезпечення безпеки життєдіяльності у стратегічному плануванні банку, які формують концептуальну основу управління ризиками та загрозами, що виникають у цифровому середовищі.

1. Принцип системності.
2. Принцип превентивності.
3. Принцип адаптації до цифрових трансформацій.
4. Принцип відповідальності.
5. Принцип клієнтоцентричності [7; 8].

Організація безпеки життєдіяльності у стратегію діяльності банку на цифрових ринках є багатоступеневим процесом, який вимагає цілісного підходу, поєднання аналітичних, управлінських та технологічних інструментів, а також врахування особливостей цифрової інфраструктури фінансової установи. Так першим етапом є аналіз середовища та ідентифікація загроз, що передбачає комплексне дослідження технологічних, організаційних, інформаційних та соціальних чинників, які впливають на безпеку банку. Тоді ж здійснюється оцінка цифрової інфраструктури установи, включно з надійністю серверів, характеристиками мережевих сегментів, каналами зв'язку й засобами захисту даних. Важливо дослідити актуальні кібер ризики, визначити потенційні вектори атак, оцінити вразливість інформаційних систем та програмних продуктів, а також проаналізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Третім етапом організації безпеки життєдіяльності у стратегію діяльності банку є розробка інструментів реалізації, які забезпечують можливість досягнення цілей безпеки в реальній операційній діяльності банку. Важливою частиною є створення політик безпеки, які визначають правила поведінки персоналу, процедури реагування на загрози та механізми контролю над доступом до інформаційних ресурсів [2].

Служба безпеки, кіберцентр і кризовий комітет формують ядро системи, забезпечуючи координацію дій, оперативний моніторинг цифрових процесів та готовність до реагування в умовах надзвичайних ситуацій [24; 35].

Важливим компонентом організаційного забезпечення є підготовка персоналу, що визначає рівень корпоративної безпекової культури та здатність працівників діяти відповідально в цифровому середовищі.

Важливим компонентом стратегії діяльності сучасного банку є відповідні інструменти та технології забезпечення безпеки на цифрових ринках, оскільки саме від їх ефективності залежить стійкість фінансової установи до кіберзагроз, операційних збоїв та непередбачуваних ризиків. Системи управління безпекою інформації (Information Security Management Systems, ISMS) становлять основу організаційного підходу до цифрової безпеки. Застосування ISMS дає змогу відстежувати рівень ризиків, формувати звіти для керівництва та своєчасно коригувати стратегію захисту відповідно до динаміки середовища [47].

Вирішальне значення для збереження життєдіяльності у випадку технічних збоїв, кібератак або надзвичайних ситуацій мають інструменти забезпечення безперервності діяльності банку. План реагування на інциденти (Incident Response Plan) та бізнес-план безперервності (Business Continuity Plan, BCP) разом із планом відновлення після катастроф (Disaster Recovery Plan, DRP) формують системну базу для оперативного відновлення роботи банку і мінімізації втрат. Вони охоплюють алгоритми взаємодії між службами, регламентовані процедури повідомлення, а також тестування сценаріїв кризових ситуацій для підвищення готовності персоналу [57].

Впровадження ISMS, моніторингу загроз, концепції Zero Trust, передових технологій кіберзахисту та інструментів забезпечення безперервності дає змогу не лише мінімізувати ризики, а й підвищити ефективність стратегічного управління банком у цифровому середовищі. [37].

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі обґрунтування стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках дало змогу зробити такі висновки.

1. Визначено поняття, сутність, значення, принципи та етапи розробки стратегії діяльності банку у науковій літературі. Показано, що стратегія діяльності банку є комплексним інструментом управління, який визначає довгострокові пріоритети, напрями розвитку і механізми досягнення фінансової та організаційної стабільності. Вона поєднує планування ресурсів, управління ризиками, розвиток інноваційних продуктів і послуг, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища, формуючи систему взаємодії структурних підрозділів банку. Розробка стратегії ґрунтується на принципах системності, адаптивності, довгострокової орієнтації, ефективного використання наявних ресурсів, що дає змогу забезпечити розвиток та конкурентні переваги фінансової установи.

2. Виявлено основні чинники та умови розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках. Показано, що стратегія діяльності банку на цифрових ринках виступає не лише засобом координації та оптимізації внутрішніх процесів, а й механізмом активного впливу на ринок, формування конкурентних переваг і зміцнення довіри клієнтів. Основні чинники її розробки охоплюють врахування внутрішніх ресурсів і компетенцій персоналу, оцінку зовнішнього середовища, аналіз ринкових та технологічних трендів, регуляторних вимог і поведінки клієнтів, а також потенційних ризиків і загроз. Важливу роль відіграє інтеграція стратегічного планування з організаційними структурами банку, управлінням людськими ресурсами, інвестиційною політикою та розвитком цифрових сервісів, що забезпечує синергію між різними напрямками діяльності.

3. Охарактеризовано зарубіжний досвід розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках. Виявлено, що упровадження цифрових технологій, разом із супутньою інфраструктурою, забезпечує конкурентну перевагу цих банків, підвищує операційну ефективність, сприяє залученню клієнтів, зміцнює позиції банку на цифрових ринках. Успішні приклади діяльності міжнародних банків демонструють важливість поєднання технологічної модернізації з

організаційними змінами, підготовкою персоналу та впровадженням систем управління ризиками, що у комплексі формує стійкі та адаптивні цифрові бізнес-моделі. Вказане дає змогу банкам не лише відповідати сучасним вимогам ринку, а й впливати на розвиток фінансових послуг, забезпечуючи довгострокову стабільність та ефективність діяльності фінансових установ.

4. Проаналізовано зміст та особливості реалізації стратегії діяльності АТ «Ощадбанк». Визначено, що діяльність банку характеризується комплексним підходом до обслуговування клієнтів, цифровою трансформацією, підвищенням операційної ефективності та забезпеченням фінансової стійкості, що робить банк провідним гравцем на українському фінансовому ринку та надійним партнером для держави, бізнесу і населення. Банк поєднує широкий спектр фінансових продуктів для роздрібного, малого та середнього бізнесу, корпоративного сегмента, що робить його універсальною фінансовою установою. Організаційна структура, сучасні цифрові сервіси та активна участь у державних і міжнародних програмах забезпечують його стабільність, ефективність, соціальну значущість. Оцінка реалізації стратегії АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках у 2022–2024 рр., показала, що банк демонструє певні позитивні досягнення, зокрема стабільність фінансових показників, зростання прибутку та активів, а також підтримку бізнесу та клієнтів у кризових умовах. Водночас реалізація стратегії на цифрових ринках має обмеження: повільна цифрова трансформація, критичні рейтинги Moody's та Fitch, низька міжнародна інвестиційна привабливість, вразливість до зовнішніх шоків стримують масштабування цифрових сервісів. Проведений SWOT-аналіз стратегії АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках (2024–2028 рр.) демонструє комплексну картину сильних і слабких сторін банку, а також потенційних можливостей і загроз, що впливають на його ефективність у цифровій сфері. До сильних сторін належать державний статус, який підвищує довіру клієнтів та інвесторів, чітко структурована стратегія з 9 програмами та 29 ініціативами, підтримана системою KPI, акцент на цифровізації процесів та автоматизації, розвинена мережа відділень і клієнтська база, готові до переходу на цифрові сервіси, а також інтеграція ESG-підходів, що підвищує інвестиційну привабливість банку. Слабкі сторони пов'язані з повільністю трансформації

через масштабність організації і складні бюрократичні процедури, неоднорідним рівнем цифрової компетентності персоналу, застарілою IT-інфраструктурою, високою вартістю модернізації внутрішніх систем, а також історично нижчою гнучкістю порівняно з приватними та небанківськими цифровими фінансовими установами. Аналіз можливостей показує перспективи розширення присутності на цифрових ринках та охоплення всієї країни завдяки мобільним і веб-платформам, зростання попиту на онлайн-платежі, мобільний банкінг і цифрові кредити, активну співпрацю з міжнародними партнерами, інтеграцію у глобальні платіжні системи, використання аналітики даних та штучного інтелекту для персоналізації продуктів, а також поступове скорочення операційних витрат через автоматизацію. Водночас стратегія піддається впливу численних загроз, серед яких висока конкуренція з боку цифрових банків, необанків та фінтех-компаній, кіберзагрози, технічні збої, нестабільність макроекономічної ситуації та вплив війни на фінансовий сектор, прискорений технологічний прогрес, що потребує постійних інвестицій, а також можливі регуляторні обмеження у впровадженні окремих цифрових інструментів.

5. Обґрунтовано перспективи вдосконалення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках: поглиблення цифрової аналітики і сегментації клієнтів, що дає змогу персоналізувати продукти та послуги, підвищуючи дохідність цифрових каналів; оптимізація економічної ефективності інвестицій, що забезпечує контроль витрат і оцінку рентабельності кожного продукту через KPI; вдосконалення внутрішніх процесів і автоматизація тестування, які скорочують час запуску інновацій; посилення кібербезпеки та управління ризиками, що підвищує надійність цифрових сервісів; розвиток партнерських екосистем, розширення фінансової інклюзії, інтеграція ESG-принципів та автоматизація управління кредитними портфелями, що сприяє збільшенню охоплення клієнтів і зміцненню репутації банку; підвищення клієнтського досвіду через цифровізацію, системний моніторинг ефективності та коригування стратегії, що забезпечує адаптацію до ринкових змін; розширення спектру цифрових продуктів, навчання персоналу та впровадження інноваційних рішень,

що створює підґрунтя для стійкого розвитку АТ «Ощадбанк», підвищення його потенціалу та довгострокового зміцнення позицій на цифрових ринках.

6. Описано зміст безпеки життєдіяльності у процесі розробки стратегії діяльності банку на цифрових ринках, що забезпечує захист операцій, цифрової інфраструктури, клієнтських даних від різноманітних загроз і ризиків. Вона створює синергію зі стратегічним управлінням, дозволяючи формувати стабільні та адаптивні цифрові бізнес-моделі, здатні ефективно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища та технологічного ландшафту. В умовах цифровізації фінансових ринків безпека життєдіяльності стає фактором розвитку банків, оскільки від рівня її інтеграції у стратегічне планування залежить довіра клієнтів банку, конкурентоспроможність фінансової установи, її здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності, що істотно впливає на довгострокову стабільність і ефективність розвитку АТ «Ощадбанк».

Перспективами подальшого дослідження може стати упровадження визначених перспектив вдосконалення стратегії діяльності АТ «Ощадбанк» на цифрових ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М., Дікань Л.В., Новосельцева Т.О. Сучасні комерційні банки: персонал, розвиток, організація : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. 131 с.
2. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 333-338.
3. Андрущак Є., Герасименко А. Особливості кредитування промислових підприємств державними банками України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 56-64.
4. Анісімова О. М., Шикова Л.В. SWOT-аналіз підприємства як метод забезпечення розроблення ефективної стратегії управління. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1 (1). С. 24-30.
5. Афанасьєв М.В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. 272 с.
6. Безпека життєдіяльності і основи охорони праці : навчально-методичний комплекс / за ред. Сакуна М.М. Одеса : Апостроф, 2017. 400 с.
7. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці : курс лекцій / за ред. А.І. Ткачука, О.В. Пуляк та ін. Кропивницький : Авангард, 2017. 184 с.
8. Безродна О.С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2012. № 4. С. 113-132.
9. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 41-46.
10. Білошапка В.С., Корчан А.В. Місце інноваційних маркетингових стратегій у підвищенні якості банківських послуг і продуктів. *Банківська справа*. 2021. №2. С. 99-103.
11. Білошапка В.С., Корчан А.В. Теоретичні аспекти оцінки якості банківських послуг. *Банківська справа*. 2023. №4. С. 78-83.
12. Болдова А. А., Болдов А. О. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 20-26.

- 13.Бондаренко Л., Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 74-79.
- 14.Браткевич П. П., Шелудько С. А. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 334-339.
- 15.Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Говерла, 2018. 364 с.
- 16.Васильєва Т.А. Підходи до формування стратегії банку. *Бізнес Інформ*. 2022. №3. С. 218-220.
- 17.Васильченко З.М. Методологічні засади маркетингової стратегії комерційних банків. *Фінанси України*. 2024. № 7. С. 123-130.
- 18.Вовчак О.Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 4(5). С. 36-41.
- 19.Волкова Н., Кузьминський Є. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. С. 51-58.
- 20.Волосович С. В. Домінанти технологічних інновацій у фінансовій сфері. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33(1). С. 15-22.
- 21.Вольвач О.О., Затонацька Т.Г. Сучасний стан українського ринку електронних платіжних систем. *Світ фінансів*. 2021. № 2 (67). С. 41-45.
- 22.Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.
- 23.Гончаренко А. Вплив сучасних цифрових технологій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № (2 (88)). Р. 35-39.
- 24.Губа М. О., Лінник А. О., Колесник Д.С. Розвиток необанків в Україні та світі. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 2 (24). С. 71-74.
- 25.Гулей А. І., Гулей С. А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 6-15.

- 26.Дзюблюк О.В. Про деякі напрями розвитку ринку банківських послуг в Україні. *Фінанси України*. 2021. № 1. С. 86-91.
- 27.Дмитрієва О. Поняття та характеристика ринку фінансових послуг. *Банківська справа*. 2024. № 3. С. 62-66.
- 28.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
- 29.Дубина М.В. Особливості побудови системи ризик-контролінгу в банківських установах. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2 (7). С. 14-19.
- 30.Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 794-798.
- 31.Зарицька І.А. Особливості функціонування банківського капіталу в глобальному економічному просторі. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №2. С. 129-142.
- 32.Затонацька Т., Вольвач О. Формування конкурентних стратегій на ринку електронних платіжних систем: кейс для України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 42-52.
- 33.Зверук Л. А., Ткаченко Ю.В. Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу. *Економічна теорія і право*. 2018. №2 (33). С. 26-41.
- 34.Зеркалов Д.В. Безпека життєдіяльності : навч. посіб. Київ : Основа, 2016. 267 с.
- 35.Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. №4. С. 6-21.
- 36.Індекс «Опендатабот» : найкращі підприємства України. URL : <https://opendatabot.ua/c/index/banks>.
- 37.Карпенко Г.В. Інноваційна діяльність вітчизняних банків та можливості їх інтеграції до світової фінансової системи. *Фінанси України*. 2021. № 2. С. 89-96.

- 38.Касич А.О., Підкуйко О.О., Коротенкова І.М. Роль державних банків у розвитку національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №4. С. 36-40.
- 39.Кіреєв О. Підвищення конкурентоспроможності державного банку : стратегічний підхід. *Вісник НБУ*. 2022. №11. С. 24-27.
- 40.Кльоба Л. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. №12. С. 41-47.
- 41.Ключка О., Глинський Д. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №. 273. С. 128-134.
- 42.Коваленко Ю.М. Структуризація сучасного фінансового ринку. *Фінанси України*. 2023. № 9. С. 91-99.
- 43.Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 752 с.
- 44.Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 15-21.
- 45.Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 15-21.
- 46.Консолідований звіт про управління АТ «Ощадбанк». URL : <https://oschadbank.ua/finansova-zvitnist>.
- 47.Копилова О., Гончар К. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 47-53.
- 48.Краснова І.В., Щеглюк М.С., Тур Г.О. Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. С. 63-67.
- 49.Кретов Д. Ю., Міндова О. І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 223-228.
- 50.Кульчицька Р.Б., Щибиволок З.І. З історії ощадної справи України. *Фінанси України*. 2017. №1. С. 102-111.

- 51.Литвин М.В. Концептуальні засади глобалізації як основа формування єдиного банківського простору. *Фінансова система України*. 2020. Вип. 15. С. 308-316.
- 52.Людковська Ю., Абдуллаєва А. Оцінка сучасних тенденцій банківського кредитування в Україні протягом 2021-2024 років. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 56. С. 36-39.
- 53.Мартиняк, І., Бакушевич, І. Гібридні моделі управління проєктами в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (3(50), 21-26. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>.
- 54.Мартиняк, І., Ковальчик, О. Оцінювання ефективності інформаційних систем в контексті подвійного переходу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. (19), 86-92. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.11>
- 55.Мірошник Р., Кухта І. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах *Економіка та суспільство*. 2023. №49. С. 14-18.
- 56.Міщенко В. Проблеми капіталізації та консолідації банківської системи України. *Вісник НБУ*. 2023. № 8. С. 2-7.
- 57.Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Управління операційними ризиками в платіжних системах. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 79-87.
- 58.Marynenko Nataliia, Kramar Iryna, Harmatiy Natalia, Zeca Ecaterina Daniela, Tsikh Halyna, Harmatii Serhii. Modeling Of Banking Structures' Financial Stability Improvement. Monografia „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie” od 2019 roku jest wydawana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa// 2021.191-204
- 59.Могилевська О., Кобелєв В., Лисий В. Теоретико-методичні аспекти цифрової трансформації ринку банківських продуктів. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. Вип. (3). С. 82-90.
- 60.Мостовенко Н. Особливості конкуренції на ринку банківських послуг. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2022. Вип. 6. С. 19-26.

- 61.Операції державних банків / Коцовська Р., Ричаківська В., Табачук Г., Вовнюк М. Львів : Центр Європи, 2017. 276 с.
- 62.Орлюк О.П. Банківська система України : правові засади організації. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 240 с.
- 63.Основи охорони праці : підручник / за ред. К. Н. Ткачука, М. О. Халімовського. Київ : Основа, 2006. 448 с.
- 64.Основні показники діяльності банків : дані офіційного сайту Мінфін. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat>.
- 65.Офіційний сайт АТ «Державний ощадний банк України». URL : <https://oschadbank.ua>.
- 66.Павлюк В.Н. Аналіз процесу стратегічного планування в банківській сфері. *Банківська справа*. 2018. № 6. С. 30-39.
- 67.Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 5. С. 160-163.
- 68.Пернарівський О.В. Ефективність діяльності вітчизняних банків в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 76. С. 69-74.
- 69.Петрова Г.Є. Ефективність діяльності українських банків на світовому ринку. *Держава та регіони*. 2023. №4. С. 89-94.
- 70.Пишний А.Г. Публічно-правова характеристика державних банків в Україні. *Право України*. 2008. №11. С. 52-57.
- 71.Пожарова О. В. Охорона праці : навчальний посібник. Одеса, 2022. 186 с.
- 72.Поповенко Н.С., Марченко Н.Б. Інноваційні процеси в банківській сфері. *Економічний простір*. 2021. №15. С. 99-104.
- 73.Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності : сучасні концепції, методи та моделі : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 316 с.
- 74.Реверчук С. К., Творидло О. І. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 12-18.
- 75.Рейтинг надійних банків України-2025. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>.

- 76.Ринжук Д., Шпірнов І. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 437-445.
- 77.Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, вип. 4. С. 209-212.
- 78.Ситник І.П, Фоміна В.С. Вплив фінтеху на розвиток сучасних платіжних систем України. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2. С. 139-143.
- 79.Слатвінська М. О. Управління операційним ризиком банку: міжнародні стандарти та вітчизняна практика. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 35-41.
- 80.Становлення і розвиток ощадної справи в Україні (2-га пол. XVIII – поч. XXI ст.) : монографія / за ред. Т. Смовженко. Львів : ЛБІНБУ, 2003. 216 с.
- 81.Статут АТ «Державний ощадний банк»: затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2022 р. №958. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/958-2022-%D0%BFText>
- 82.Стратегія розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на 2021-2024 р. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/kabinet_ministriv_skhvaliv_strategiiu_rozvitku_at_derzhavnii_oshchadnii_bank_ukraini_na_2021__2024_roki-3130.
- 83.Стратегічна програма АТ «Ощадбанк» на 2024-2028 роки. URL: <https://oschadbank.ua/news/osad-rozpocav-realizaciu-novoi-strategicnoi-programi-rozrahovanoi-do-kinca-2028-roku>.
- 84.Тридід О., Вовк В. Аналіз конкурентної позиції банків у сучасних умовах ведення банківського бізнесу. *Банківська справа*. 2019. №4. С. 26-28.
- 85.Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності. *Вісник НБУ*. 2021. №4. С. 11-14.
- 86.Химич І., Тимошик Н., Зелез С. Інформаційно-аналітичне дослідження АТ «Ощадбанк»: особливості діяльності та підтримка бізнесу в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 264-275.

- 87.Цирулик С. В. Тенденції розвитку fintech-послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 127-133.
- 88.Шмуратко Я. А. Наукові підходи до формування методики управління операційними ризиками банків на ринку похідних фінансових інструментів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 5. С. 211-214.

ДОДАТКИ

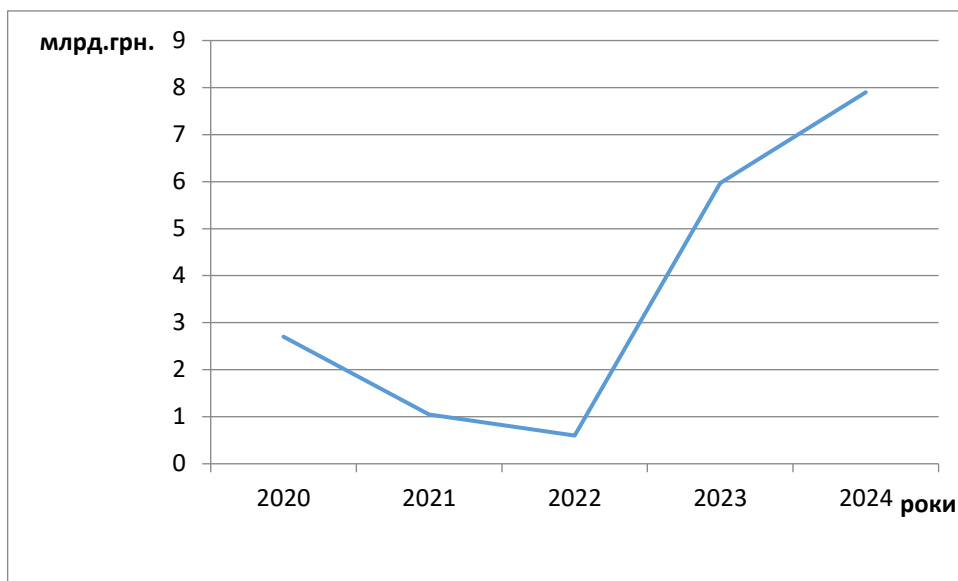


Рис. А.1 Динаміка чистого прибутку АТ Ощадбанк за даними фінансової звітності

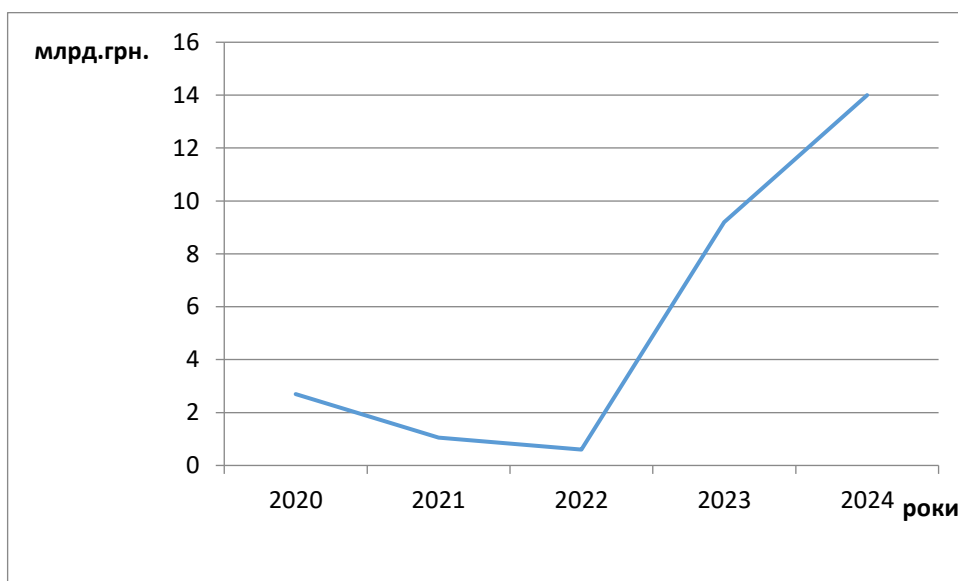


Рис. А.2 Динаміка прибутку від операційної діяльності АТ Ощадбанк за даними фінансової звітності

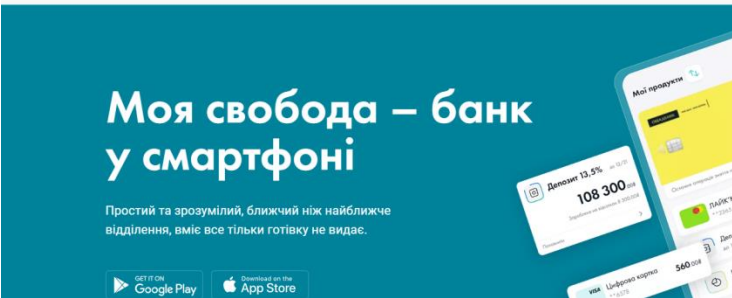
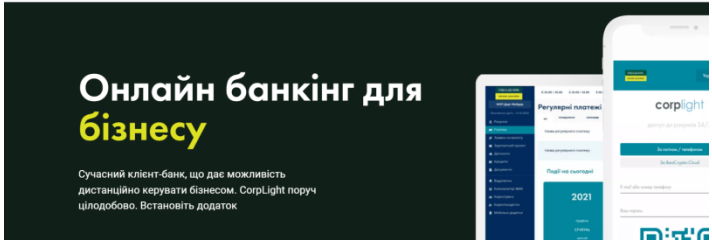
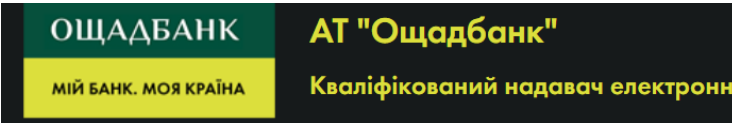
	Ощад 24/7 (веб-банкінг): Повноцінна система для керування фінансами, включаючи перекази, оплату комунальних послуг без комісії, керування кредитами, відкриття віртуальних карток та додавання всіх карток Ощад.
	Мобільний додаток: Дозволяє користуватися всіма функціями Ощад 24/7 на мобільних пристроях (не згадано в запитах, але є стандартною послугою).
	CorpLight: Система дистанційного обслуговування для малого та середнього бізнесу, що надає цілодобовий доступ до фінансів
	Електронний цифровий підпис (ЕЦП): Інструменти для роботи з електронними документами (потрібна реєстрація у відокремлених пунктах).

Рис. Б.1 Цифрові сервіси АТ «Ощадбанк»