

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ:
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент II курсу, групи 672-1
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Томулець Євген Сергійович

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Гладчук Ольга Михайлівна

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Томулець Є.С. Банківський менеджмент в Україні: особливості та перспективи розвитку. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

Кваліфікаційний робота присвячена аналізу банківського менеджменту в Україні, зосереджуючись на діяльності АТ "Ощадбанк". Робота враховує ключові аспекти, такі як динаміка фінансового ринку, конкурентоспроможність, роль банків у економіці та потреба в оптимізації фінансових процесів в контексті технологічного розвитку та соціального впливу.

Ключові слова: банк, банківський менеджмент, АТ "Ощадбанк", фінансовий ринок, конкурентоспроможність, оптимізація фінансових процесів, технологічний розвиток.

ANNOTATION

Tomulets Y. Bank Management in Ukraine: Features and Prospects of Development. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

The Qualification Paper is dedicated to the analysis of bank management in Ukraine, with a focus on the activities of PJSC "Oschadbank." The paper takes into account key aspects such as the dynamics of the financial market, competitiveness, the role of banks in the economy, and the need for optimizing financial processes in the context of technological development and social impact.

Key words: bank, bank management, PJSC "Oschadbank," financial market, competitiveness, optimization of financial processes, technological development.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Є.С. Томулець

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1. Поняття і функції банківського менеджменту.....	6
1.2. Завдання і принципи менеджменту в банківських установах.....	12
1.3. Підходи до оцінки ефективності банківського менеджменту.....	17
Висновки до Розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ "Ощадбанк".....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ "Ощадбанк".....	24
2.2 Особливості системи банківського менеджменту АТ "Ощадбанк".....	27
2.3 Оцінка ефективності управління активами і пасивами банку.....	35
2.4 Оцінка ефективності управління доходами і витратами банку.....	40
Висновки до Розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	45
3.1. Цифровий банкінг та інші інноваційні технології в банківській справі.....	45
3.2 Проблеми розширення доступу до банківських послуг українських банків.....	56
3.3. Шляхи зміцнення фінансової стабільності банків України.....	63
Висновки до Розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна банківська система України є невід’ємною частиною національної економіки та фінансової інфраструктури країни. Одним із ключових учасників цієї системи є АТ «Ощадбанк». На фоні постійних змін у фінансовому та економічному середовищі, важливим є вивчення та аналіз банківського менеджменту в Україні, зокрема діяльності Ощадбанку, для розуміння актуальних викликів та перспектив розвитку цієї установи та банківського сектору загалом.

Актуальність обраної теми обумовлена важливими факторами, зокрема: динаміка фінансового ринку України (останні роки характеризуються значущими змінами в економіці країни, що впливають на роботу банківських установ, політичні та економічні пертурбації, реформи, зміни у валютному та регуляторному середовищі створюють нові виклики для фінансових установ, включаючи Ощадбанк); глобалізація та конкурентоспроможність (банківський сектор України стикається зі зростаючою конкуренцією, включаючи міжнародні банки та фінтех-компанії, Ощадбанк, як одна з найбільших фінансових установ України, має змагатися на міжнародному ринку, що вимагає ефективного менеджменту); надважливість банківського сектору для економіки (банки відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та підтримці економічного розвитку країни, а тому важливо вивчати особливості управління банком, який має великий вплив на економіку України); потреба в оптимізації фінансових процесів (завдяки швидкому технологічному розвитку і змінам у споживацьких підходах, банківські установи повинні адаптуватися до нових вимог клієнтів і ефективно впроваджувати інноваційні рішення у свою роботу); соціальний аспект (Ощадбанк є ключовим банком для багатьох громадян України, тому його робота має прямий вплив на фінансове благополуччя населення).

Огляд наукових праць. Проблематика банківського менеджменту та дослідження банківської діяльності в Україні є предметом уваги численних

дослідників та фахівців. Вивчення та аналіз діяльності банків, їх ролі та впливу на економіку країни, а також вивчення проблем і викликів, з якими стикається банківська сфера, є ключовими аспектами їхніх наукових робіт. Науковці, які активно досліджують цю тематику: Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю., Левицький В., Примостка Л.О., Рац, О. М. та інші.

Широкий спектр літературних джерел та наукових публікацій присвячений аналізу банківського менеджменту, але окремий акцент на Ощадбанку та його ролі у фінансовій системі України є менш дослідженим аспектом.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз банківського менеджменту, особливостей функціонування АТ "Ощадбанк", та визначення перспектив розвитку цієї фінансової установи в умовах сучасного економічного середовища України.

Для досягнення поставленої мети, визначені такі **завдання**:

1. Охарактеризувати суть і завдання банківського менеджменту.
2. Провести аналіз основних принципів та інструментів банківського менеджменту.
3. Навести основні методичні підходи до оцінки ефективності банківського менеджменту.
4. Описати сучасний стан функціонування АТ "Ощадбанк".
5. Визначити фактори та чинники, що впливають на функціонування Ощадбанку.
6. Проаналізувати конкурентну динаміку в банківському секторі України.
7. Визначити можливості та перспективи розвитку АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є економічні відносини, які виникають у процесі управління банківськими ресурсами та операціями банківських установ.

Предметом дослідження є механізм здійснення банківського менеджменту в сучасних умовах господарювання.

Інформаційна база. Для підготовки даної роботи використовувалися

наукові публікації, статистичні дані, звіти АТ "Ощадбанк", а також інші джерела, які містять інформацію про банківський менеджмент та стан розвитку банківської справи в Україні.

Методи дослідження. Методами, які використовуються у цьому дослідженні є: діалектичний метод пізнання, метод математичного аналізу, метод порівняння економічних показників та системний підхід до вивчення економічних процесів, сукупності фінансово-економічних відносин, порівняльні економічно-правові аналітичні дослідження.

Новизна одержаних результатів. Виявлення нових підходів та рішень у банківському менеджменті, а також унікальних аспектів функціонування Ощадбанку в умовах сучасного ринкового середовища.

Практичне значення результатів дослідження. Отримані результати дослідження можуть бути використані для покращення стратегії управління АТ «Ощадбанк» та розробки рекомендацій для поліпшення фінансової стійкості банку.

Структура роботи. Дана магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття і функції банківського менеджменту

Банк – фінансово-кредитний інститут, основною функцією якого є надання фінансових послуг юридичним і фізичним особам. Важливим інструментом стійкості банку, його невразливості за будь-яких зовнішніх потрясінь є менеджмент, який характеризується ефективністю організації та керівництва банком в умовах, що постійно змінюються [2, с. 19].

Ринкова економіка немислима без банківського менеджменту, що ґрунтується на реальній конкуренції на фінансовому ринку між кредитними установами, заміні державного фінансування підприємств, яке призводить до інфляції, ринковим механізмом кредитування конкретних інвестиційних проектів і бізнес-планів, орієнтованих на створення нової товарної маси. Банківський менеджмент покликаний не просто кредитувати ту чи іншу програму, а й стежити за витрачанням кредитів, особливо пільгових, на заявлені цілі, їх своєчасним поверненням [10, с. 8].

«Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку. Збільшення прибутковості та зниження ризику є двома основними напрямками банківського менеджменту. Під процесами та відносинами розуміють усю сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності» [33].

Банківський менеджмент має певну специфіку, зумовлену характером та особливостями здійснення банківських операцій. Банківський менеджмент, на думку, В. Левицький: «управління банком в умовах ринку, що означає:

– орієнтацію банку на попит і потреби ринку, на запити клієнтів та організацію таких банківських продуктів й послуг, що користаються попитом і можуть дати банку запланований прибуток;

- постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів;
- коректування цілей, задач і програм банку залежно від кон'юнктури ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази;
- раціональний добір персоналу і його ефективне використання» [1].

У цьому аспекті банківський менеджмент виступає як система розроблення управлінських впливів на об'єкт управління: активні та пасивні операції, розрахунково-касові операції, виконання нормативних фінансово-економічних показників, внутрішньобанківський аудит і контроль тощо.

Л. О. Примостка вважає, що банківський менеджмент «охоплює управління фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку» [2]. У цьому аспекті банківський менеджмент виступає як система розробки управлінських впливів на об'єкт управління: активні та пасивні операції, розрахунково-касові операції, виконання нормативних фінансово-економічних показників, внутрішньобанківський аудит і контроль тощо.

Сфера банківського менеджменту охоплює побудову процесів з раціонального управління грошовими потоками та використання знань і досвіду банківського персоналу як необхідної умови ефективного менеджменту в комерційному банку.

«Об'єктом управління є комерційний банк разом з усіма аспектами банківської діяльності у взаємозв'язку з політико-правовим і соціально-економічним середовищем (капітал, залучені та запозичені ресурси, активи, фінансовий інструментарій, методологія, організаційні структури, банківські продукти, персонал, інформаційні потоки, банківські операції, фінансові результати та інші)» [1].

«Суб'єкт управління – це відповідальна особа або група осіб, які мають право ухвалювати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу управління банком. Усі суб'єкти управління часто об'єднують під однією назвою – менеджмент (керівний склад)

банку» [2].

Банківський менеджмент у загальному вигляді являє собою управління відносинами, пов'язаними зі стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням, контролем діяльності банку, управлінням фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом, що здійснює банківські операції. Інакше кажучи, це управління відносинами, що стосуються формування та використання грошових ресурсів, тобто взаємопов'язана сукупність фінансового менеджменту та управління персоналом, зайнятим у банківській сфері.

Банківський менеджмент - це процес впливу на інтереси банку, окремих виконавців для формування нових ринків і надання різноманітних банківських послуг, операцій з метою створення найсприятливіших умов фінансового розвитку клієнтури.

Менеджмент банку характеризується ефективністю організації та керівництва банком в умовах, що постійно змінюються, а також є важливим інструментом стійкості банку, його невразливості за будь-яких зовнішніх потрясінь.

Банківське управління в сукупності є процесом керування відносинами, які включають стратегічне та тактичне планування, аналіз, нормування, нагляд за діяльністю банку, керування фінансами, маркетингом та персоналом, який виконує банківські транзакції. Тобто, це управління відносинами, пов'язаними з мобілізацією та використанням фінансових ресурсів, а саме, це взаємозв'язана система фінансового управління та керування персоналом у банківському секторі.

Поділ банківського менеджменту на фінансовий менеджмент і управління персоналом у комерційному банку зумовлений структурою об'єкта, на який спрямовані керуючі впливи банківського менеджменту. Тому його, можна розглядати як діяльність із внутрішньобанківського регулювання, що спрямована, насамперед, на дотримання вимог і нормативів, установлених органами державного нагляду (таблиця 1.1).

Функції банківського менеджменту

Фінансовий менеджмент	Управління персоналом
1. Управління активами і пасивами	1. Адміністрування системи організації та оплати праці.
2. Управління ліквідністю	2. Організація добору, розміщення та підготовки персоналу
3. Управління власним капіталом	
4. Управління позиковим капіталом	
5. Управління банківськими ризиками	
6. Управління кредитним портфелем	
7. Організація внутрішньобанківського контролю	

Банк – це організація, що здійснює управління капіталом – власним і позиковим. Цей капітал розглядається з позиції самозростаючої вартості або з позиції його приросту. Є й інші поняття капіталу, наприклад, «людський капітал», який розглядають з позиції відносин між людьми, що визначають успіх їхньої спільної діяльності в соціально-економічних процесах [39, с. 19].

«Управління людським капіталом – це процес організації та оптимізації роботи персоналу компанії з метою досягнення стратегічних цілей організації. Цей термін включає в себе набір практик, спрямованих на планування, привласнення, розвиток, використання та утримання ефективних працівників. В контексті управління людським капіталом, "людський капітал" відноситься до знань, навичок, компетенцій та інших атрибутів, які пов'язані з особистістю та які можна використовувати для виробництва товарів, послуг або капіталу» [3]. Для банку це можуть бути прибуток, ліквідність, стійкість, імідж та інші параметри, які він виокремлює, виходячи зі своєї місії або філософії свого існування в суспільстві.

Сфера банківського менеджменту охоплює побудову процесів з раціонального управління грошовими потоками та використання знань і досвіду банківського персоналу, як необхідної умови ефективного менеджменту в комерційному банку. Тому управління людським капіталом нерозривно пов'язане з управлінням власним і позиковим капіталом, забезпечуючи його ефективне використання в інтересах банку та його клієнтів.

Як уже зазначалося, економічні інтереси комерційного банку і клієнта не

збігаються повністю – є лише окремі точки їх перетину. Тому для розв’язання питань, що стосуються забезпечення зворотного зв’язку між продуктами і послугами банку, пропонованими безпосередньо учасникам вільного ринку – споживачам, на банківський менеджмент покладається функція зворотного зв’язку із зовнішнім середовищем банку. Постійна зміна зовнішніх умов, у яких здійснює діяльність кредитна організація, вимагає відповідної реакції з боку банку – глибокого аналізу фінансової та макроекономічної політики, вишукування нових способів створення додаткового продукту.

Банки повинні постійно відповідати мінливим вимогам ринку, своєї клієнтури, небанківських фінансових організацій і загострення нецінової конкуренції. Постійне формування нових напрямів банківської діяльності з розроблення та реалізації банківських продуктів і послуг неминуче наражається на труднощі, що спричиняються відсутністю належної взаємодії функціональних підрозділів банку, обміну інформацією між ними та координації їхніх зусиль.

Саме через відсутність взаємодії підрозділів банку погіршуються його основні якісні параметри та показники, ускладнюються процеси ухвалення стратегічних рішень, ускладнюється оцінка переваг і недоліків обраних рішень. Тому головне завдання банківського менеджменту - це побудова системи відносин, пов’язаних з оптимальною організацією взаємодії численних елементів складної динамічної системи, якою є сучасний комерційний банк, а також визначення оптимальних режимів його функціонування. У цьому зв’язку банківський менеджмент як система відносин являє собою взаємозв’язок фінансово-економічних, структурно-функціональних і функціонально-технологічних параметрів.

Іншими словами, банківський менеджмент являє собою взаємопов’язані та взаємозалежні системні параметри:

- фінансово-економічних показників (ФЕ);
- організаційної побудови, що відповідає вирішенню завдань, які стоять перед банком (ОП);
- функціонально-технологічного управління продуктивним рядом

банку (ФТ).

Якщо відранжувати системні параметри, то супідпорядкованість і взаємозв'язки між ними можна представити так: ФЕ – ОП – ФТ.

Процеси розроблення та реалізації комплексних технологій з побудови оптимальних відносин, що стосуються формування та використання грошових потоків, реінжинірингу бізнес-процесів обслуговування клієнтів, комплексного розв'язання завдань аналізу стану та діяльності комерційного банку розв'язує система управління, яка отримала назву «фінансовий менеджмент».

1.2. Завдання і принципи менеджменту в банківських установах

Сьогодні банк є одним із найдинамічніших секторів економіки. Стрімкий розвиток науково-технічного розвитку, висока інфляція, жорстка конкуренція на тлі економічної кризи підвищують ризики впливу на банківську діяльність. У зв'язку з цим основним завданням управління комерційним банком є пошук шляхів зниження ризиків шляхом забезпечення належного рівня прибутку для захисту грошових коштів і банківських рахунків клієнтів банку [12].

Для вирішення цієї проблеми банки використовують багато методів, прийомів і способів управління своєю діяльністю, які інтегровані в теорію менеджменту.

Банківський менеджмент – це наука про ефективні системи організації та управління всіма процесами і відносинами, що характеризують діяльність банку. Процеси і відносини означають, що вся банківська діяльність є сукупністю фінансових, економічних, організаційних і соціальних аспектів.

Банківський менеджмент можна розглядати як наукову систему організації та управління діяльністю банку в цілому та його працівників зокрема. Метою управління банком є банківська установа разом із усією банківською діяльністю, пов'язаною з політико-правовим і соціально-економічним середовищем. Поняття «банк» має широке значення, тому об'єкти управління перераховуються наступним чином: капітал, залучені та залучені ресурси, активи, фінансові

інструменти, організаційні структури, банківські продукти, працівники, інформаційні потоки, внутрішньобанківські операції, матеріально-технічна база, фінансові результати, безпека та інше [15].

Управління банком здійснює особа або група, відповідальна за питання управління банком, має повноваження приймати управлінські рішення та відповідає за ефективність процесу управління банком. Засновники (засновник), під яким розуміються загальні збори учасників, які є вищим органом управління банку, правління банку як виконавчий орган (не менше трьох осіб); правління банку (не менше п'яти осіб), яке не бере участі в поточному управлінні, але контролює діяльність виконавчого органу.

Посадовими особами банку є голова банку, його заступники та члени правління банку, голова, заступники та члени правління банку, головний бухгалтер, заступники, керівники відділів банку. Уповноважена особа банку – особа, яка відповідно до статуту або договору має повноваження представляти банк і здійснювати певну юридично значущу діяльність [1].

Банківський менеджмент має певний перелік характеристик, який визначається характером і особливостями банківських операцій та впливає на завдання, які виконуються.

По-перше, банки здійснюють різноманітні фінансові операції щодо руху грошей в економіці як особливі суб'єкти економіки (фінансового ринку), а також є провідниками грошово-кредитної політики держави. Це накладає певні обмеження на банківську діяльність.

По-друге, банківська справа – особливий вид бізнесу, пов'язаний з підвищеним ризиком. Це тому, що банки розпоряджаються державним капіталом і повинні нести відповідальність перед власниками за захист грошей.

Тому ефективна робота банку в сучасних умовах неможлива без розробки стратегії його діяльності, без впровадження найбільш раціональних систем управління в ризикованих ситуаціях, а також з урахуванням особливостей фінансового ринку та постійної зміни правил, обмежуючи його діяльність.

Основні цілі управління банком:

– головною метою є отримання прибутку шляхом здійснення банківських операцій та надання фінансових послуг для підтримки життєдіяльності банку та захисту кредиторів і вкладників (тому прибутковість є основним показником ефективності будь-якого банку);

– забезпечення належного рівня надійності банківської установи – рівень надійності визначається сукупним ризиком, якому піддається конкретний банк (тому пошук реальних шляхів зниження ризиків є важливою метою менеджменту банку) [5].

Тому основними критеріями оцінки рівня управління банком є економічні категорії – прибуток і ризик (підвищення прибутковості та зниження ризику).

Перелік завдань, які стоять перед керівництвом банку, значно ширший за його основні цілі – максимізацію прибутку та мінімізацію ризиків.

Діяльність управління банком включає:

– структуру та якість операцій і послуг, що надаються банком, високе задоволення потреб клієнтів (розширення банківських послуг);

– забезпечення конкурентоспроможності банку в ринковому середовищі (передбачається зниження вартості банківських послуг при одночасному підвищенні їх якості);

– забезпечення умов для збільшення капіталу банку;

– наявність адекватних систем контролю рівня банківських ризиків;

– створення ефективної організаційної структури банку;

– організація контрольно-ревізійної, охоронної, інформаційної та інших систем, що забезпечують виконання основних функцій банку;

– створення умов для найму кваліфікованих спеціалістів та реалізації їх потенціалу;

– забезпечення умов для послідовного та ефективного управління банком;

– створення соціальних умов для роботи банківських працівників.

Якщо розглядати окремо кожен рівень банківського менеджменту, то основні функції управління банком знаходяться на мікрорівні та макрорівні (рис. 1.1).

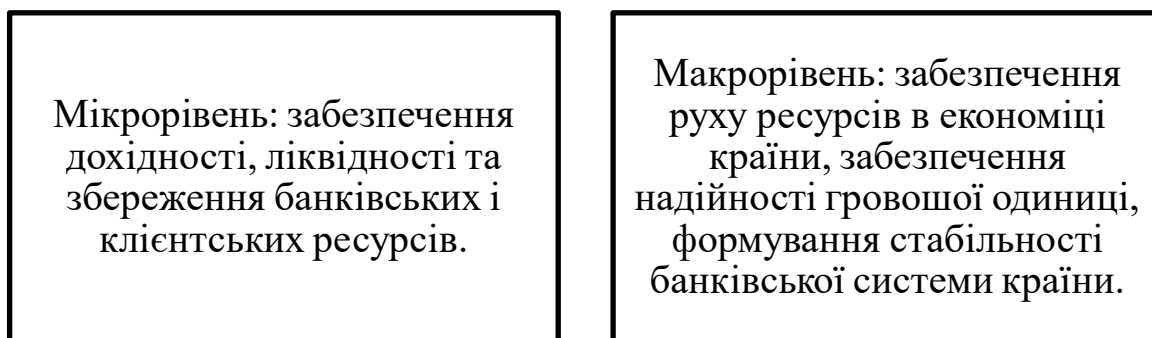


Рис. 1.1. Рівні функцій управління банком [10]

Схематично основні завдання банківського менеджменту подано у таблиці 1.2.

Банківський менеджмент базується на певних принципах і спрямований на здійснення певної діяльності для досягнення поставленої мети.

Принципи управління банком:

1. Економічний принцип. Цей принцип вимагає від банків використовувати свої ресурси (фінансові, людські, технологічні) якомога ефективніше та економніше. Він спрямований на підвищення продуктивності та зниження витрат, що, у свою чергу, підвищує прибутковість банку.

2. Принцип зниження ризику. Керівництво банку повинно систематично виявляти, оцінювати та контролювати такі ризики, як кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик тощо. Важливе значення для забезпечення фінансової стабільності банку мають стратегії управління ризиками та заходи щодо їх зниження.

3. Принцип ліквідності. Ліквідність важлива для банку, оскільки вона визначає його здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та кредиторами. Управління ліквідністю включає планування грошових потоків, підтримку відповідних резервів і забезпечення наявності фінансування.

Основні завдання банківського менеджменту [14]

Головні завдання	Зміст розв'язуваних завдань
Банківська політика	1. Постановка головних завдань, виділення основної мети існування банку
	2. Розроблення комплексних програм і проектів, що забезпечують досягнення основних цілей існування банку
	3. Розроблення методології управління діяльністю банку
	4. Розроблення організаційної структури банків відповідно до обраної політики розвитку банку
	5. Стратегія управління персоналом банку: – у сфері організації роботи персоналу; – у сфері визначення ефективності роботи персоналу; – у сфері мотивації персоналу; – у сфері стимулювання інноваційного потенціалу персоналу; – у сфері просування персоналу
Банківський маркетинг	1. Встановлення наявних і потенційних ринків банківських послуг
	2. Вибір конкретних ринків і виявлення потреб банківської клієнтури
	3. Встановлення довго– та короткострокових цілей для розвитку існуючих та створення нових видів банківських послуг
	4. Впровадження нових видів послуг у практику та контроль за реалізацією програм впровадження
Створення банківських продуктів	1. Розроблення методів зміни стану, властивостей, форми грошових коштів у процесі діяльності банку для задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів банку
	2. Упровадження нових банківських технологій обслуговування клієнтів
Формування клієнтської бази банку, обслуговування клієнтів, продаж послуг	1. Зміцнення позицій на освоєних сегментах ринку банківських послуг (кредитних, операційних, інвестиційних, трастових) для залучених груп клієнтів (господарюючі суб'єкти, державні установи, фізичні особи).
	2. Завоювання нових ринків банківських послуг
	3. Підвищення конкурентоспроможності, розширення ресурсної бази банку, створення додаткових грошових потоків, що приносять дохід
	4. Отримання прибутку
Економіка та фінанси	1. Приріст капіталу
	2. Управління прибутком і ліквідністю
	3. Максимізація управлінської винагороди
	4. Забезпечення стабільності розвитку банку
	5. Обґрунтування фінансових рішень
	6. Управління витратами банку
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Створення інформаційно-аналітичної системи планування та реалізації фінансових операцій
Адміністрування	Приведення організаційної структури банку, класифікації та кваліфікації персоналу у відповідність до обраної стратегії розвитку банку

4. Принцип рентабельності. Рентабельність є показником ефективності та здатності банку отримувати прибуток. Висока прибутковість дає можливість

банку розвиватися, інвестувати в нові проекти та технології, виплачувати дивіденди акціонерам.

5. Принцип клієнтоорієнтованості. Керівництво банку має враховувати потреби та інтереси клієнтів у своїх рішеннях і стратегіях. Задоволеність клієнтів, високий рівень обслуговування та індивідуальний підхід є ключовими для утримання та залучення клієнтів.

6. Принцип соціальної відповідальності. Банки, як важливі учасники економіки, повинні проявляти соціальну відповідальність, беручи до уваги екологічні, соціальні та етичні аспекти своєї діяльності. Соціальна відповідальність сприяє формуванню позитивного іміджу банку та його репутації в суспільстві [18].

Кожен із цих принципів відіграє важливу роль у формуванні стратегій і методів управління банком, спрямованих на досягнення довгострокового успіху та стабільності банку в мінливому фінансовому середовищі.

1.3. Підходи до оцінки ефективності банківського менеджменту

Ефективність бізнесу в економіці вважається результатом, який можна визначити шляхом порівняння показників доходу з витратами, понесеними для досягнення цього результату, тому банк як бізнес-інститут досягає економічної ефективності, коли отримує від фінансових та інших ресурсів високу операційну ефективність (результат – прибуток). Тому оцінка ефективності управління банком базується насамперед на аналізі зростання прибутковості банку та показує результати, досягнуті менеджментом під час управління цим банком. Прибуток є результатом діяльності банку і визначається шляхом вирахування витрат з отриманих банком доходів [28].

Враховуючи, що впровадження методики оцінки ефективності діяльності банку визначає суб'єкт оцінки, споживачів інформації та мету оцінки, встановлено доцільність використання таких груп показників: ефективність використання ресурсів банку, ефективність управління доходами та витратами,

управління кадрами [19].

Проблеми оцінювання ефективності фінансових інститутів, включаючи банки, активно вивчаються у вітчизняній та зарубіжній науковій спільноті. Існує розроблений методичний апарат для аналізу ефективності в банківському секторі, який відзначається різноманіттям підходів та методів.

Методи оцінки банківської ефективності можна класифікувати у три основні групи (табл. 1.3) [5]:

1) підхід, заснований на фінансових коефіцієнтах та технічно-економічних показниках;

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності діяльності банку [5]

Група методів	Метод
1. Параметричні методи (parametric methods)	<ul style="list-style-type: none"> - метод найменших квадратів (Ordinary Least Squares, OLS); - метод корегованих найменших квадратів (Corrected Ordinary Least Squares, COLS); - метод стохастичної границі (Stochastic Frontier Approach, SFA); - метод без специфікації розподілу (Distribution-Free Approach, DFA); - метод щільної границі (Thick Frontier Approach, TFA).
2. Непараметричні методи (nonparametric methods)	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз поверхні обгортання (Data Envelopment Analysis, DEA); - метод вільного розташування оболонки (Free Disposal Hull, FDH); - індекси продуктивності (Productivity indexes).
3. Методи, що базуються на аналізі окремих показників діяльності банку	<ul style="list-style-type: none"> - метод фінансових коефіцієнтів та техніко-економічних показників (financial ratios and economical indicators approach); - метод декомпозиційного аналізу прибутковості власного капіталу (модель Дюпона) (decomposition method for the analysis of profitability of equity (Dupont model)).

1) параметричні методи, які опираються на економетричний аналіз і вимагають встановлення функціональної форми виробничої функції банку або функцій витрат, прибутку, доходів;

2) непараметричні методи, які застосовують математичне програмування і не вимагають визначення функціональної форми виробничих залежностей.

Кожен з вказаних методів має свої плюси та мінуси. Тому вибір

доцільності їх застосування залежить від конкретних обставин, а точніше, від суб'єктів оцінки, користувачів інформації, цілі оцінювання та ін. Передусім, вибір методу оцінки ефективності управління банком диктується ціллю такої оцінки. Розглянемо три ключові причини потреби в інформації при оцінці ефективності діяльності банку.

По-перше, вищий та середній менеджмент здійснює оперативне керування та контроль за активністю банку, зазвичай використовуючи інформацію про конкретні аспекти його роботи.

По-друге, стратегічне керування банком, яке проводиться його верхівкою і вимагає оцінки діяльності банку в комплексі, а не лише її окремих елементів. Ця узагальнена система оцінювання має виявляти слабкі та сильні сторони об'єкта дослідження.

І, по-третє, зовнішні зацікавлені сторони: Національний банк України, державні установи, потенційні клієнти, майбутні інвестори тощо. Додатково, цю категорію можна поділити на дві підгрупи. Перша включає клієнтів та інвесторів, тобто тих, хто безпосередньо взаємодіє з банком і для кого ефективність його роботи є гарантією власного успіху. До другої підгрупи належать організації, які проводять зовнішній нагляд за роботою окремих банків та банківської системи взагалі, аналізуючи, регулюючи та контролюючи їхню діяльність [5].

Оцінка ефективності банківського менеджменту повинна базуватися на таких аспектах: фінансові показники (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, показники прибутку); показники внутрішніх бізнес-процесів (ефективність побудови організаційної структури банку, ефективність роботи філій, представництв і структурних підрозділів банку); показники клієнтської бази (кількість клієнтів, частка ринку, середній обсяг послуг, що надаються одному клієнту, коефіцієнт розширення клієнтської бази); показники привабливості банку (позитивний імідж на ринку та сила бренду банку).

Отже, можна виділити чотири групи користувачів, які володіють інформацією про рівень ефективності банківського менеджменту:

- 1) мідл менеджмент, що забезпечує оперативне управління;

- 2) власники та вище керівництво, які здійснюють стратегічне управління;
- 3) державні організації, які спостерігають і контролюють діяльність банків;
- 4) клієнти у співпраці з банком.

Кожна з цих груп передбачає використання різних методів оцінки діяльності банку. І тому, з точки зору різних груп інтересів, рівень ефективності менеджменту банку в цьому випадку може суттєво відрізнятись. Розглянемо вимоги вищевказаних груп споживачів більш детально.

У міру отримання більш детальної внутрішньої інформації менеджери повинні визначити вплив різних факторів і рішень на загальну діяльність банку. Тому, наприклад, при зміні організаційної структури банку або впровадженні нових інформаційних технологій необхідно здійснювати моніторинг діяльності банку. Крім того, аналіз ефективності має дозволяти порівнювати різні сфери діяльності банку, виявляти пріоритети та виключати неефективні. Для цього фінансові коефіцієнти, техніко-економічні показники, часткові показники ефективності тощо.

Загалом використання чисел є традиційним підходом до оцінки результатів банківського менеджменту у вітчизняній практиці. Але такий підхід прийнятний, якщо діяльність управлінського персоналу банку відноситься до оперативно-тактичних рівнів управління і не використовується в стратегічному управлінні банком. Перш за все, це не дозволяє враховувати такі характеристики продуктивності, як мінливість, відносність і стохастичність. По-друге, використання таких показників ефективності не дозволяє визначити напрям розвитку банку. Наприклад, такі показники, як прибуток або рентабельність, відображають минулі результати діяльності компанії, а не її потенціал і потенціал у майбутньому. По-третє, відмінності в методах обліку та макроекономічному середовищі призводять до відсутності обліку загальних значень різних країн. Крім того, такий підхід не підходить для аналізу діяльності банків, оскільки не дозволяє представити діяльність банку як цілісну операцію.

Однак, незважаючи на ряд недоліків, використання підходу, заснованого на розрахунку фінансових коефіцієнтів і техніко-економічних показників, не

обмежується оперативним управлінням. Тому що в такі часи більшість організацій розробляють не довгостроковий план розвитку, а головне завдання виживання в цих умовах. Для цього банкам потрібні деякі фінансові показники, які вказують керівництву або інвесторам фінансовий стан банку за певний період часу. Це також визначає використання певних критеріїв та показників. Але для цього можна використовувати функції, які показують ймовірність збитку компанії на основі різних умов і, наприклад, оцінюють її методом найменших квадратів.

Інша група користувачів, включена в це дослідження – це клієнти банку, які можуть використовувати інформацію про ефективність діяльності та гнучкість змін при виборі свого банку-партнера. У цьому сенсі оцінка діяльності подібна до рейтингу банку, який присвоюють міжнародні та вітчизняні рейтингові агентства. При цьому часто використовуються експертні або інтегральні методи оцінки. Їхня головна перевага полягає в тому, що вони розглядають і оцінюють те, що неможливо прямо оцінити. Однак ці методи не мають багатьох недоліків, серед яких необ'єктивність і неможливість отримання результатів, складність організації роботи групи експертів, висока вартість таких досліджень. Крім того, отримані оцінки можуть не збігатися між собою. Часто рейтинги дивним чином відрізняються один від одного, що пов'язано з напрямком різних методик, а також з урахуванням різних факторів. Потенційний клієнт оцінює лише ті сторони діяльності банку, які відповідають сфері його потреб. Наприклад, якщо він хоче отримати кредит, йому, перш за все, буде цікаво дізнатися, яку суму грошей, на який термін і під який відсоток йому може надати банк. Якщо клієнт захоче внести гроші, критерії оцінки діяльності банку зміняться. В першу чергу його буде цікавити рівень фінансової винагороди та рівень надійності банку. Так, наприклад, фінансово-кредитна організація на основі оцінки своїх клієнтів може отримати досить високу оцінку ефективності своєї діяльності порівняно з іншою. Але основним недоліком цих методів є те, що більшість із них не оцінюють ефективність безпосередньо, а лише враховують деякі параметри, пов'язані з нею, а тому говорити про розроблені

стандарти доводиться лише з фактичною ефективністю діяльності банку. А тому для отримання достовірного результату необхідно додатково використовувати інші методи, що виключають предмет оцінки. Такими методами можуть бути ті ж DEA і SFA, згадані вище, або їх модифікації [42].

Висновки до Розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи акцентовано увагу на критично важливих аспектах управління банківською діяльністю, яка вимагає глибокого розуміння та ефективного керування всіма операціями та ресурсами банку для досягнення стратегічних фінансових цілей. Банківський менеджмент – це систематичні операції, направлені на виконання нормативних фінансово-економічних показників, контролю банківської діяльності, які забезпечують ефективність фінансової установи тощо.

Основні елементи управління банком, які були розглянуті, включають надання різноманітних фінансових послуг, забезпечення стабільності та адаптації до динамічно змінюваного зовнішнього середовища, що включає в себе різні економічні, соціальні та технологічні фактори.

Стратегічне та тактичне планування, аналітичний огляд, регулювання, контроль, фінансове управління, маркетингові активності та управління персоналом визначаються як ключові компоненти управління банком. Важливі завдання, такі як управління активами та пасивами, забезпечення ліквідності, управління кредитними портфелями та стратегії погашення позик, були ретельно розглянуті та проаналізовані.

Для оцінки ефективності управління банком використовуються різні методи та підходи, включаючи фінансові коефіцієнти, технічні та економічні показники, а також інші показники продуктивності. Розглядаються різні методи оцінки ефективності, такі як фінансові коефіцієнти, економетричний аналіз та метод DEA. Метод SFA, як параметричний метод, що враховує випадкові помилки під час оцінювання неефективності, також був розглянутий, хоча й має

певні обмеження, пов'язані з визначенням функціональної форми виробничих можливостей та розподілом випадкових помилок. Модель Du Pont аналізує індивідуальні показники продуктивності для оцінки ефективності банку, включаючи показники прибутковості та ризику, для ідентифікації факторів, які впливають на прибутковість, і встановлення цільових показників. Модель розглядає фактори, які впливають на рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність активів (ROA), такі як прибуткова маржа, рентабельність активів та коефіцієнт фінансового важеля, надаючи цінні інсайти для розробки стратегій та управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ "ОЩАДБАНК"

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ "Ощадбанк"

Повна назва: акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» [1] (далі АТ «Ощадбанк»).

Банк є правонаступником Державного спеціалізованого ощадного комерційного банку України, зареєстрованого Національним банком України 31 грудня 1991 року за №4.

Метою діяльності банку є одержання прибутку від надання банківських та інших фінансових послуг, провадження іншої діяльності відповідно до законодавства, створення сприятливих умов для розвитку економіки та підтримки вітчизняного товаровиробника, насамперед суб'єктів господарювання малого і середнього підприємництва, здійснення кредитно-фінансової підтримки процесів структурної перебудови, сприяння зміцненню та реалізації виробничого і торгового потенціалу галузей економіки, забезпечення розвитку ощадної справи, здійснення всебічного банківського обслуговування юридичних і фізичних осіб [40].

Ощадбанк – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, чия історія веде відлік від ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в ХІХ сторіччі.

Нині Ощадбанк на українському ринку є другим за розміром активів фінансовим інститутом із найбільшою кількістю відділень. У ньому обслуговується понад 7 мільйонів клієнтів [40].

Основні відомості про АТ «Ощадбанк» представлено в табл. 2.1

Основні відомості про АТ «Ощадбанк» [36]

Скорочена назва:	АТ «Ощадбанк»
ЄДРПОУ:	00032129
Юридична адреса:	01001, м.Київ, вул. Госпітальна, 12 Г
Зареєстрований:	Міністерство юстиції України, 28.12.2005
КОАТУУ:	8038200000 (ПЕЧЕРСЬКИЙ р-н)
Галузева належність:	64.19 Інші види грошового посередництва
Ліцензія:	Діяльність з управління цінними паперами: АЕ №642066 від 19.06.2015р. Брокерська діяльність: АЕ №642063 від 19.06.2015р. Дилерська діяльність: АЕ 642064 від 19.06.2015р. Андеррайтинг: АЕ №642065 від 19.06.2015р. Код банку(МФО)300465, 28.12.2005

У листопаді 2020 року Кабінет Міністрів України ухвалив основні напрями діяльності Ощадбанку на наступні 5 років. Згідно з документом Ощадбанк має продовжувати роботу з усіма клієнтськими групами як універсальний банк. Особлива увага має приділятися роздрібному кредитуванню та комісійним продуктам, диверсифікації кредитного портфеля в бік малого та середнього бізнесу і недержавних підприємств. Документ орієнтує на продовження розвитку цифрових продуктів, зменшення операційних витрат завдяки оптимізації мережі та централізації операційної діяльності, покращення управління ризиками та розвиток інформаційних технологій. Ще один пріоритет – урегулювання проблемної заборгованості. Кінцевою метою стратегії є повна або часткова приватизація Ощадбанку до кінця 2025 року [40].

Види послуг АТ «Ощадбанк» представлено на рис. 2.1.

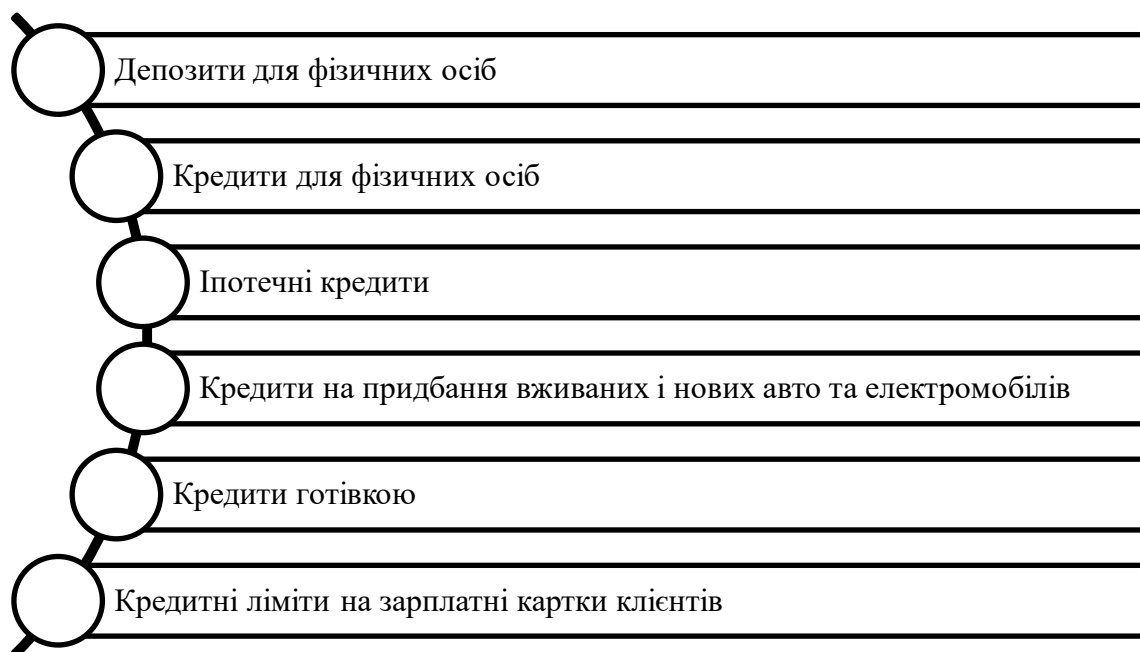


Рис. 2.1. Види банківських послуг АТ «Ощадбанк» [40]

АТ «Ощадбанк» запроваджено наступні фінансові продукти:

- акційне кредитування АПК;
- програму часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва;
- соціальне підприємництво кредитування спільно з WNISEF;
- програми підтримки МСБ від місцевих органів влади;
- банківські гарантії;
- бланкові (беззаставні) овердрафти клієнтам ММСБ;
- кредитування ОСББ/ЖБК та ін.

Також, Ощадбанком була створена програма підтримки підприємництва «Будуй своє», основною метою якої є надання малому і середньому підприємству можливостей підтримки [29].

АТ «Ощадбанк» належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами.

Відповідно до своєї бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-,

малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Партнери АТ «Ощадбанк» представлені на рис. 2.2.

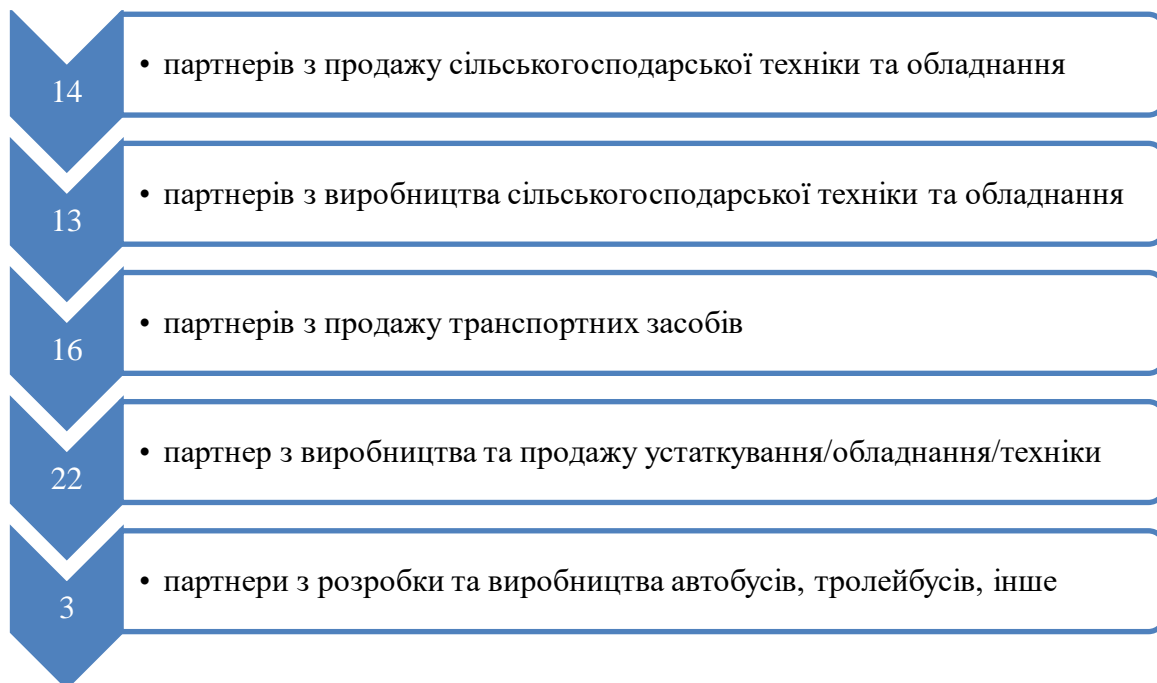


Рис. 2.2. Партнери АТ «Ощадбанк» [35]

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу. Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери.

2.2 Особливості системи банківського менеджменту АТ "Ощадбанк"

Місія АТ «Ощадбанк» – змінювати та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким до кожного українця.

Стратегія розвитку Ощадбанку визначає наступні пріоритети, які представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Поточна стратегія розвитку АТ «Ощадбанк»

Стратегічні напрямки управлінської діяльності АТ «Ощадбанк»:

- Продовжувати функціонувати, як універсальний банк, що зміцнює свої позиції у роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, зберігає провідні позиції в сегментах корпоративного бізнесу та ММСБ.
- Забезпечити надання розвинутої лінійки цифрових продуктів, включаючи галузеві продукти, що надаються через цифрові канали та автоматизовані процеси.
- Зменшити рівень операційних витрат та переглянути капітальні витрати шляхом оптимізації мережі та централізації функцій та операцій
- Посилювати систему управління ризиками, що забезпечить зростання кредитування за рахунок зваженої кредитної політики.
- Розвивати систему ІТ, що забезпечить ефективно та своєчасне виконання стратегічних цілей банку.

Стратегічні завдання менеджменту АТ «Ощадбанк»:

- Збереження бізнесу у короткостроковій перспективі;

- Розширення бізнесу з клієнтами роздрібного сегменту та ММСБ особливим наголосом на компаніях середнього розміру;
- Збільшення у корпоративному портфелі частки приватного сектора;
- Зважений підхід до співпраці з державними підприємствами;
- Поглиблення діджиталізації;
- Проведення переговорів з потенційними інвесторами.

Докорінна зміна в принципах та механізмах корпоративного управління для державних банків відбулася 10 листопада 2018 року у зв'язку з набранням чинності Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо покращення результатів діяльності державних банків».

Метою цих законодавчих змін є створення системи управління, ізольованої від політичного впливу, приведення системи корпоративного управління у відповідність до рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейської Комісії та Базельського комітету з банківського нагляду до підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Рішенням Наглядової ради від 23.07.2020 р. (Протокол 17 від 23.07.2020 р.) було затверджено принципи (Кодекс) корпоративного управління, що враховує вимоги чинного законодавства та найкращі світові практики корпоративного управління.

Кодекс відображає корпоративну культуру та регулювання корпоративних цінностей АТ «Ощадбанк» і являє собою набір добровільних зобов'язань, заснованих на збалансованому врахуванні інтересів акціонера, держави та інших зацікавлених сторін, а також органів управління та контролю.

Органи управління АТ «Ощадбанк» представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Органи управління АТ «Ощадбанк»

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» відповідає вимогам чинного законодавства та нормативних актів Національного банку України щодо ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю.

Статут АТ «Ощадбанк» визначає такі органи управління:

– вищий орган – Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого адміністративного органу;

– Наглядова рада – колективний орган управління, який здійснює управління Банком у межах своєї компетенції, а також контролює та регулює діяльність Ради з метою реалізації стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком;

– Рада директорів – виконавчий орган, який здійснює поточне управління банком [40].

З метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та рада директорів утворюють комітети, яким вони делегують частину своїх повноважень та контролюють виконання делегованих повноважень у рамках механізмів підзвітності.

Система відділів та мережа окремих установ АТ «Ощадбанк» побудована відповідно до логіки регіональної функції, виходячи з параметрів та структури оперативної діяльності, дотримуючись принципу розумної та ефективної централізації частини функцій.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» станом на 31.12.2022 року представлена на рис. 2.5.

Завдяки розподілу повноважень та функцій колегіальних органів – наглядової ради, її комітетів, правління банку – в АТ «Ощадбанк» вибудовано систему стримувань та противаг згідно з кращими світовими практиками: управління ризиками, комплаєнс-контроль, фінансовий моніторинг та ін. [27].



Рис. 2.5. Організаційна структура АТ «Ощадбанк» станом на 31.12.2022 року

Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі та займає сьоме місце серед найбільших роботодавців країни.

Людський капітал – це стратегічний ресурс Банку. Команда, сформована за період останніх років, – це люди, які не бояться змінювати себе, здатні змінювати Банк та прагнуть змінити країну. Вони планомірно працюють над інноваційним розвитком, щоб залишити старий імідж Ощадбанку в минулому, змінити внутрішні процеси та рівень обслуговування клієнтів на краще.

Усвідомлюючи жорстку конкуренцію, притаманну ринку праці України, під час реалізації Стратегії модернізації було розроблено нову ідеологію та процеси підбору персоналу, ґрунтовані на компетентнісному підході. За 5 років змін 30-тисячна команда Банку суттєво оновилася. Це був еволюційний процес кадрового добору на конкурсній основі.

Мотивація в АТ «Ощадбанк»:

- Стабільна робота в провідному стабільному банку України;
- фіксована ринкова заробітна платня, бонус за результатами роботи, а також мотиваційні поїздки та заходи для кращих працівників;

– соціальний пакет у відповідності до КЗпП та медичне страхування від банку для лояльних співробітників.

– участь у проектах кадрового резерву банку, можливість кар'єрного зростання.

Основним питанням щодо контролю банківської діяльності є управління ризиками діяльності АТ «Ощадбанк».

АТ «Ощадбанк» підтримує комплексну, адекватну та ефективну систему управління ризиками.

Організація процесу управління ризиками з функціональної точки зору передбачає налагодження бізнес-процесів та чіткий розподіл обов'язків між підрозділами банку з застосуванням моделі трьох ліній захисту:

- перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки;
- друга лінія – на рівні підрозділу управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс);
- третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту, який перевіряє та оцінює ефективність функціонування системи управління ризиками.

Організаційна структура управління ризиками передбачає чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма суб'єктами системи управління ризиками та працівниками, а також їх відповідальність.

Функції управління ризиками розподілено між наступними суб'єктами системи управління ризиками:

- наглядова рада;
- комітет наглядової ради з питань ризиків;
- правління;
- комітети, створені правлінням;
- підрозділ з управління ризиками;
- підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс);
- підрозділ внутрішнього аудиту;
- бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки, включаючи підрозділ по роботі з непрацюючими активами.

Банком розробляються та підтримуються в актуальному стані політики управління всіма ризиками, які вважаються суттєвими.

На сьогодні в Ощадбанку діють такі політики управління ризиками:

- політика управління кредитними ризиками;
- політика управління ризиком ліквідності;
- політика управління валютними ризиками;
- політика управління процентним ризиком банківської книги;
- політика управління ринковими ризиками;
- політика управління операційним ризиком;
- політика управління комплаєнс-ризиком.

АТ «Ощадбанк» впровадив та продовжує посилювати вимоги щодо організації системи внутрішнього контролю, зокрема:

- контроль органами управління банку за дотриманням підрозділами вимог чинного законодавства та внутрішньобанківських вимог;
- звітування колегіальними органами тим органам управління, яким вони підпорядковуються, про використання делегованих їм повноважень;
- закріплення у внутрішніх документах повноважень, підзвітності, ролей, відповідальності та порядку взаємодії підрозділів та працівників, а також заходів контролю;
- контроль за інформаційною безпекою та обміном інформацією.

Внутрішній аудит як систему контролю за діяльністю Ощадбанку впроваджено наглядовою радою з метою оцінки та вдосконалення системи внутрішнього контролю та як складову частину наглядової функції за діяльністю банку – з метою надання наглядовій раді та правлінню необхідної підтримки (сприяння) у виконанні їх обов'язків з досягнення цілей. Наглядова рада визначає плани, порядок роботи та здійснює контроль за діяльністю функції внутрішнього аудиту. Департамент внутрішнього аудиту звітує перед наглядовою радою; періодична звітність за результатами внутрішнього аудиту включає інформацію щодо стану виконання плану перевірок, агреговану інформацію щодо ідентифікованих ризиків, оцінки системи внутрішнього

контролю та рекомендації щодо мінімізації впливу ризиків та вдосконалення процесів [16].

До адміністративних (розпорядчих) методів управління належать:

- формування організаційних структур органів управління;
- затвердження адміністративних норм і нормативів;
- видання наказів і розпоряджень;
- підбір і розстановка кадрів;
- розробка положень, посадових інструкцій, контроль за їх виконанням.

Стилі управління орієнтовані на мотиви поведінки, такі як: усвідомлена потреба у трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації та культура праці.

Ці методи відрізняються безпосереднім характером впливу: будь-яка організаційна та управлінська робота повинна бути здійснена.

Адміністративні методи вирізняються відповідністю правовим нормам, що застосовуються на певному рівні управління, а також діям та розпорядженням вищих органів управління.

Слід зазначити, що адміністративні методи встановлення трудової дисципліни певною мірою застосовуються на підприємствах усіх форм власності та організаційної структури, але ці методи найпоширеніші для державних організацій та установ, де працівникам надаються державні повноваження.

Основна мета мотивації праці – заохотити всіх працівників досягти не проміжних, а кінцевих результатів протягом певного періоду.

Загалом, мотивації працівників до дій включає дві сфери: матеріальні та моральні заохочення, найважливішою з яких є матеріальна.

Мотивація співробітників є основою та найвищим показником успіху як організації в цілому, так і системи управління. Щоб досягти успіху, мотивація співробітників повинна застосовуватися на всіх рівнях управління банку і впливати на всі типи організаційних підрозділів: на кожного працівника, колективи окремих підрозділів та колектив в цілому по організації. Основною метою управління персоналом є встановлення індивідуальних цілей для кожного

працівника поряд з цілями організації. У цьому випадку буде повністю реалізований один із принципів – принцип участі працівників [41].

Основним «капіталом» АТ «Ощадбанк» є персонал, тобто хороші керівники та спеціалісти. Без згуртованої колективної роботи будь-який банк може працювати погано.

Тому, щоб уникнути цього, основним завданням керівництва АТ «Ощадбанк» є те, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у великій мірі співпадали з інтересами підприємства і вели в кінцевому результаті до успіху банку.

2.3 Оцінка ефективності управління активами і пасивами банку

При діагностиці фінансового стану банків слід звертати увагу на діючі Міжнародні стандарти Базельського комітету з банківського нагляду, які в більшій мірі спрямовані на регулювання банківського сегмента фінансового ринку.

В даний час до основних документів, який регламентує системи міжнародного регулювання діяльності банків, можна віднести «Стандарти банківської діяльності», розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду, заснованому при Банку міжнародних розрахунків і відомі як «Базельські угоди» («Basel I», «Basel II », « Basel II.5 »і« Basel III »). На сьогоднішній день актуально застосування правил «Basel III». Вимоги стандарту «Базель III» є керівництвом для національних регуляторів щодо застосування інструментів макропруденційних регулювань. Національні регулятори мають право на прийняття більш жорстких стандартів, ніж базельські мінімуми. Основні положення «Базель III» були завершені в кінці 2017 року. На сьогодні діють перехідні домовленості Базель III до 2027 року [13].

У вітчизняній банківській системі перед національними комерційними банками встановлені два ключові нормативи, що відносяться до бази власних ресурсів [13]:

Ступінь виконання АТ «Ощадбанк» економічних нормативів станом на 01.04.2019-01.10.2023 представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ступінь виконання АТ «Ощадбанк» економічних нормативів станом на 01.01.2019-01.10.2023 [1]

Норматив	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна	Критична межа
Н1 (тис. грн)	13200548	12355512	15928721	21000246	27468585	14268037	200 млн. грн.
Н2 (%)	13,56	13,33	17,34	16,11	19,00	5,44	> 10%
Н3	Н.р	9,66	13,22	11,07	9,52	-0,14	не менше 9%

Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1) представляє собою суму основного і додаткового капіталу за мінусом балансової вартості таких активів: акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком у портфелі на продаж та на інвестиції; вкладення в капітал інших банків у розмірі 10% і більше їх статутного капіталу та в дочірні установи; кошти, які вкладені в інші банки на умовах субординованого боргу.

Регулятивний капітал банку не може бути менше його статутного капіталу.

Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що випливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру.

Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3) відображає розмір регулятивного капіталу, необхідний для здійснення банком активних операцій [11].

Отже, виходячи з даних таблиці, норматив регулятивного капіталу станом на 01.10.2023 року складає 27468585 тис. грн. Тобто, власні ресурси банку аналізу значно перевищують встановлений НБУ нормативний розмір та можна зробити такий висновок, що норматив АТ «Ощадбанк» відповідає нормативам НБУ в декілька разів більше. Слід відмітити те, що значення даного нормативу протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр. значно збільшилось на 14268037

тис. грн.

Норматив Н2 також показує високу здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, і навіть має деякий запас згідно нормативного значення (+9,00 %). Слід також відмітити позитивну динаміку даного показника протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр., адже його значення збільшилось у 2023 році порівняно з 2019 на 5,44 %.

Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр. перебував у межі нормативного розміру, але 2023 року спостерігається його негативна зміна динаміка.

Окрім виконання нормативів власного капіталу, для будь-якої банківської установи важливим у системі менеджменту, для прийняття виважених рішень є дослідження та оптимізація джерел формування власної ресурсної бази та їх структури [14].

У таблиці 2.3. проаналізуємо динаміку власної ресурсної бази АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 роках та дослідимо склад його джерел.

На базі таблиці 2.4 підсумуємо, що динаміка розміру власного капіталу позитивна. Слід відмітити зменшення непокритого збитку на 10.34% у 2022 році порівняно з 2018.

Таблиця 2.3

Динаміка власної ресурсної бази АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 роках (тис. грн.)

Активи	2018	2019	2020	2021	2022	Темп зростання, %
Акціонерний капітал	49724980	49724980	49724980	49724980	49724980	0,00
Резерв переоцінки будівель	1821887	1820433	1572968	2254812	2218977	21.80
Непокритий збиток	33215794	33072965	30331988	30109902	29779680	-10.34
Усього власного капіталу	18430232	18204337	21954127	21869890	22164277	20.27
Усього активів	217786209	249144745	233599897	234907312	269189189	23.68

Сума активів АТ «Ощадбанк» дещо збільшилась, що вказує на нарощування об'ємів діяльності аналізованого банку.

Динаміка власної ресурсної бази АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 роках (тис. грн.) представлено на рис. 2.6.

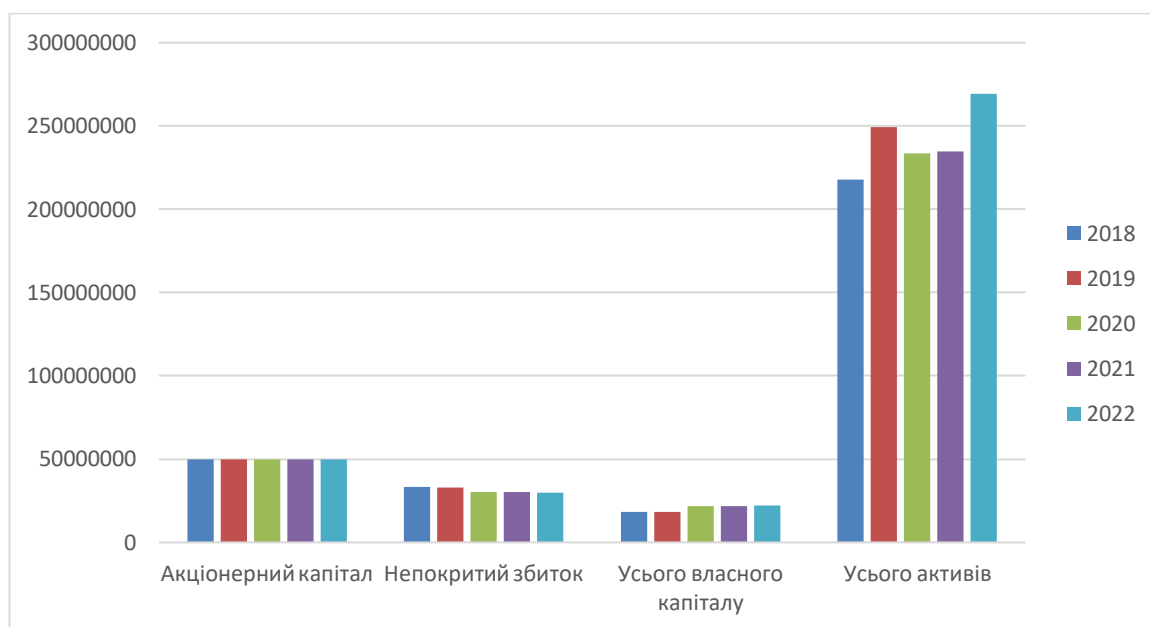


Рис. 2.6. Динаміка власної ресурсної бази АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 роках (тис. грн.) [34]

До залучених коштів АТ «Ощадбанк» належать: заборгованість перед іншими банками, кошти клієнтів, боргові цінні папери банку, кредиторська заборгованість, резерви за зобов'язаннями.

Отже, розглянемо структуру залучених коштів АТ «Ощадбанк» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура залучених коштів АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр.[34]

Статті	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення
Кошти банків	54074	58040	5823982	7608283	543326	489252
Кошти клієнтів	154016447	202114293 4	186165452	191452783	233 940 324	79923877
Відстрочене податкове зобов'язання з податку на прибуток	130136	369794	233833	2 238 257	2056013	1925877
Резерви та нефінансові зобов'язання	1028665	1807105	1948998	2197382	3008720	1980055
Разом	199224540	229574473	211645770	247 092 539	239548383	40323843

Структура залучених коштів АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр. представлена на рис. 2.7.

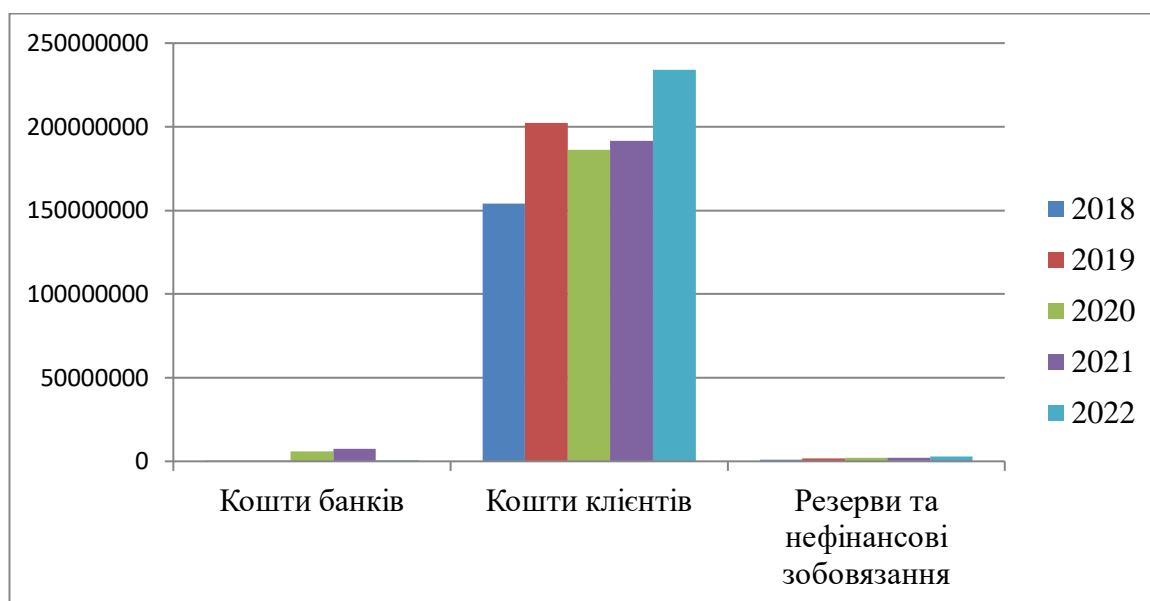


Рис. 2.7. Структура залучених коштів АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр.[34]

Кошти банків мають тенденцію до зменшення на 489252 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2018 роком.

Кошти клієнтів мають тенденцію до збільшення на 79923877 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2018 роком.

Кошти клієнтів банку представлені довгостроковими та короткостроковими депозитними коштами, які є однією з основних можливостей отримання прибутку банку, спостерігаємо збільшення даного показника майже протягом всього аналізованого періоду.

Відстрочене податкове зобов'язання – сума податку на прибуток, який сплачуватиметься в наступних періодах з тимчасових податкових різниць, що підлягають оподаткуванню. Відстрочений податок на прибуток – сума податку на прибуток, що визнана відстроченим податковим зобов'язанням і відстроченим податковим активом [15].

Спостерігаємо збільшення даного показника протягом аналізованого

періоду.

Отже, протягом аналізованого періоду відбувається збільшення зобов'язань банку на 40323843 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2018 роком [13].

Отже, виходячи з даних таблиці, можна сказати, що АТ «Ощадбанк» має велику ресурсну базу для покриття своїх зобов'язань протягом одного року, має низький рівень кредитного ризику щодо обмеження, що виникають внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань; показники обмеження концентрації кредитного ринку за окремим контрагентом або групою пов'язаних контрагентів також знаходяться в межах нормативу.

2.4 Оцінка ефективності управління доходами і витратами банку

Ліквідність банку є однією з найважливіших системних характеристик банківської діяльності, яка потребує вивчення, аналізу та ефективного управління. Банк, який має проблеми з ліквідністю, не може виконувати власні функції і проводити операції з обслуговування клієнтів; його рейтинг знижується, що значно ускладнює запозичення коштів із зовнішніх джерел, а тому втрачається потенційний прибуток [17].

Проаналізуємо основні фінансові показники банку в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр.[34]

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, грн.	Відхилення, %
Процентні доходи	19065766	19351416	18466942	21349006	22543913	3478147	18,24
Процентні витрати	13896078	13567217	10476135	7984489	7557921	-6338157	-45,61
Чистий процентний дохід	5455338	5498549	7990807	13364517	14985992	9530654	63,59
Комісійні доходи	5236356	6438707	8 043 794	9802395	938663	-4297693	-82,07
Комісійні витрати	1771336	2235702	3080856	3602597	3454371	1683035	48,76
Прибуток до оподаткування	31824	254118	2732438	1053291	637766	605942	95,03
Чистий прибуток	161206	255074	2776371	1054217	1055378	894172	85,01

Отже, виходячи з даних таблиці, можна сказати, що на кінець аналізованого періоду 2018-2022 рр. АТ «Ощадбанк» працює ефективно, адже рівень чистого прибутку збільшився на 85 %.

Це відбулося за рахунок зростання чистого процентного доходу на 63,59% та зменшення чистих комісійних витрат на 82,07%.

Протягом 2018–2022 років чистий прибуток банку збільшився на 894172 тис. грн. В основному, такі зміни відбулися за рахунок зменшення комісійних витрат у 2022 році витрати на комісії банку скоротилися на 4297693 тис. грн, або на 82,07%. Це сталося за рахунок зменшення комісійних доходів на 1683035 тис. грн, або на 48,76%, при одночасному зростанні комісійних витрат на 1683035 тис. грн.

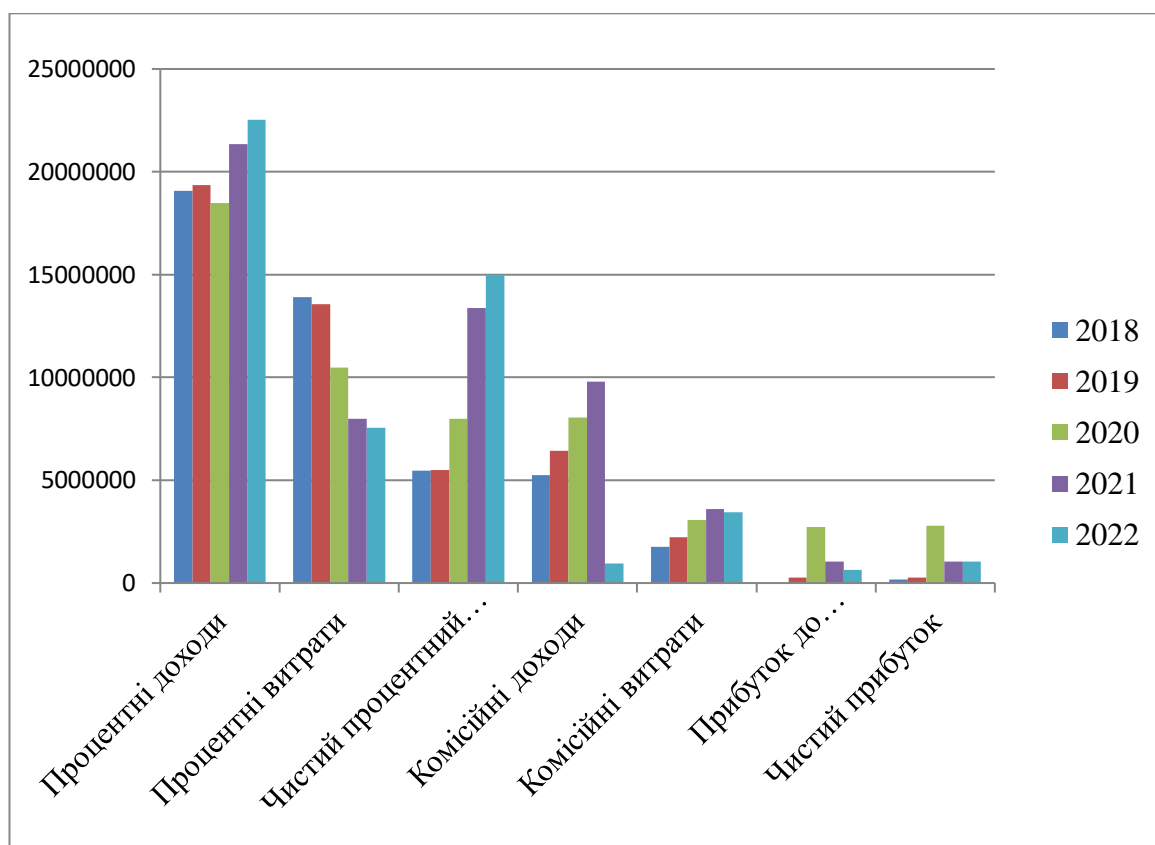


Рис. 2.8. Основні фінансові показники АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр.[34]

Процентний дохід складається з доходів за коштами, розміщеними в інших банках, кредитами суб'єктам господарської діяльності і фізичним особам, іншими кредитами та доходу за цінними паперами, одержаного у вигляді

відсотків. Процентний дохід – операційний дохід, який банк отримує від використання грошових коштів, їх еквівалентів чи сум у вигляді заборгованості банку, обсяги яких розраховуються пропорційно часу та сумі активів. До них входять доходи від розміщення коштів в інших банках, плата за кредит, наданий суб'єктам господарювання й фізичним особам, інших видів кредиту та від доходу з інвестиційних цінних паперів [7].

Збільшення процентних доходів (на 3478147 тис. грн.) у 2022 році порівняно з 2018 роком свідчить про те, що банк все більше залучає кошти у свою діяльність.

Основні фінансові показники АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр. представлено на рис. 2.8.

Для визначення ефективності діяльності банку проведемо розрахунок показників (табл. 2.6) та проаналізуємо структуру та динаміку змін показників доходів та витрат банку.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників ефективності фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення
ROAA	1,1	0,1	1,2	0,5	0,3	-0,8
ROAE	0,5	1,0	13,8	5,1	3,1	2,6
Чиста % маржа	2,7	3,5	4	6,5	6,6	3,9
%Витрати / %Доходи	71,8	70,4	-56,7	37,4	33,7	-38.1

Рентабельність – відносний показник економічної ефективності, який показує рівень ефективності використання ресурсів і капіталу банку. Ефективність діяльності банківських установ аналізуємо за такими параметрами: рентабельність капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA) [26].

Ці показники розраховуються як співвідношення чистого прибутку за аналізований рік і вартості активів або пасивів банку.

Якщо проаналізувати дані табл. 2.6, слід зазначити, У цілому, динаміка

основних показників ефективності фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» у 2018–2022 рр. була позитивною.

Зростання чистої процентної маржі та зниження коефіцієнта витрат до доходів позитивно вплинули на рентабельність активів та власного капіталу банку.

Однак, у 2022 році відбулося різке зниження рентабельності активів та власного капіталу. Це може бути пов'язано з негативними впливами російсько-української війни, зокрема, з інфляцією, падінням ВВП.

Висновки до Розділу 2

Ощадбанк – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, чия історія веде відлік від ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в ХІХ сторіччі.

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу. Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери.

Місія АТ «Ощадбанк» – змінювати та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким до кожного українця.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» відповідає вимогам чинного законодавства та нормативних актів Національного банку України щодо ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю.

Норматив регулятивного капіталу станом на 01.10.2023 року складає 27468585 тис. грн. Тобто, власні ресурси банку аналізу значно перевищують встановлений НБУ нормативний розмір та можна зробити такий висновок, що

норматив АТ «Ощадбанк» відповідає нормативам НБУ в декілька разів більше. Слід відмітити те, що значення даного нормативу протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр. значно збільшилось на 14268037 тис. грн.

Норматив Н2 також показує високу здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, і навіть має деякий запас згідно нормативного значення (+9,00 %). Слід також відмітити позитивну динаміку даного показника протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр., адже його значення збільшилось у 2023 році порівняно з 2019 на 5,44%.

Слід відмітити зменшення непокритого збитку на -10.34 % у 2022 році порівняно з 2018. Сума активів АТ «Ощадбанк» дещо збільшилась, що вказує на нарощування об'ємів діяльності аналізованого банку.

АТ «Ощадбанк» має велику ресурсну базу для покриття своїх зобов'язань протягом одного року, має низький рівень кредитного ризику щодо обмеження, що виникають внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань; показники обмеження концентрації кредитного ринку за окремим контрагентом або групою пов'язаних контрагентів також знаходяться в межах нормативу.

На кінець аналізованого періоду 2018-2022 рр. АТ «Ощадбанк» працює ефективно, адже рівень чистого прибутку збільшився на 85 %.

В основному, такі зміни відбулися за рахунок збільшення чистого процентного доходу на 9530654 тис. грн., або 63,59%. Це пов'язано із підвищенням процентних ставок за депозитами та кредитами. А також зі зменшенням відрахувань у резерви під збитки від активних операцій на 6338157 тис.грн., або 45,61%. Це пов'язано із покращенням якості кредитного портфеля.

Зменшенням чистих комісійних витрат у 2022 році банк зміг збільшити свій прибуток на 65,35%. Це відбулося за рахунок того, що чисті комісійні витрати банку знизилися з 1771336 грн у 2018 році до 938663 грн у 2022 році, тобто на 4297693 грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що зростання чистого прибутку банку в основному відбулося за рахунок підвищення процентних доходів та покращення якості кредитного портфеля.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

3.1. Цифровий банкінг та інші інноваційні технології в банківській справі

Цифрові технології трансформують банківську індустрію, покращуючи взаємодію з клієнтами, підвищуючи операційну ефективність і знижуючи витрати. Штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпека, аналітика великих даних і доповнена реальність є одними з ключових тенденцій, які формують майбутнє банківської справи. Однак існують труднощі, які потрібно подолати, як-от відповідність нормативним вимогам, застарілі ІТ-системи, кібербезпека, потреба в кваліфікованих фахівцях і ризик втрати особистого підходу до банківської справи.

Традиційна звичайна банківська модель поступилася місцем більш зручній і доступній моделі цифрового банкінгу. Тепер клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків, переказувати кошти та оплачувати рахунки, не виходячи з дому або в дорозі, використовуючи свої смартфони, планшети чи комп'ютери. Цей перехід до цифрового банкінгу покращив взаємодію з клієнтами та підвищив операційну ефективність фінансових установ. За допомогою цифрових технологій тепер банки можуть швидше обробляти транзакції, зменшувати витрати та пропонувати клієнтам персоналізовані послуги. Крім того, цифрові технології дозволили банкам посилити заходи безпеки та запобігти шахрайству за допомогою біометричної автентифікації та моніторингу в реальному часі. По мірі просування вперед стає зрозуміло, що цифрові технології продовжуватимуть формувати майбутнє банківської галузі.

Перетворення клієнтського досвіду та операційної ефективності – ця трансформація була зумовлена декількома факторами, зокрема покращенням взаємодії з клієнтами, підвищенням операційної ефективності та зниженням витрат. Зростання фінтех– стартапів і зміна очікувань клієнтів також зіграли

вирішальну роль у стимулюванні цифрової трансформації в банківській галузі. Крім того, нормативні зміни та технологічний прогрес спростили впровадження цифрових рішень фінансовими установами. Зростання використання мобільних пристроїв та Інтернету також сприяло зростанню цифрового банкінгу. Очікується, що по мірі просування вперед ці чинники продовжуватимуть формувати майбутнє банківської галузі та стимулюватимуть подальші інновації в цифрових технологіях.

Перехід до цифрових технологій порушив традиційну банківську практику. Це призвело до появи нових гравців у галузі, які дали численні переваги банківському світу.

По-перше, він покращив взаємодію з клієнтами, надаючи зручні та доступні банківські послуги через мобільні пристрої та комп'ютери. Тепер клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків, переказувати кошти та оплачувати рахунки будь-де в будь-який час.

По-друге, цифрові технології підвищили операційну ефективність фінансових установ, забезпечивши швидшу обробку транзакцій і зменшивши витрати, пов'язані з фізичними відділеннями.

По-третє, цифрові технології дозволили банкам пропонувати клієнтам персоналізовані послуги за допомогою аналізу даних і алгоритмів машинного навчання.

Нарешті, цифрові технології покращили заходи безпеки та запобігли шахрайству завдяки біометричній автентифікації та моніторингу в реальному часі.

Індустрія цифрового банкінгу швидко розвивається, і фінансові установи повинні бути попереду, щоб залишатися конкурентоспроможними. Деякі ключові цифрові тенденції в банківській галузі включають штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпеку, аналітику великих даних і доповнену реальність (AR).

Впровадження цифрових технологій у банківській галузі принесло багато переваг. Однак існує також кілька проблем, з якими стикаються фінансові установи, використовуючи цифрові рішення.

Однією з найважливіших проблем є дотримання нормативних вимог. Фінансові установи повинні дотримуватися різних правил і стандартів під час впровадження цифрових технологій, щоб забезпечити безпеку та конфіденційність даних клієнтів. Це може бути складним і трудомістким процесом, який вимагає значних ресурсів.

Ще одна проблема – застарілі системи. Багато традиційних банків мають застарілі ІТ-системи, несумісні з сучасними цифровими рішеннями. Оновлення цих систем може бути дорогим і трудомістким, що перешкоджає впровадженню цифрових технологій.

Кібербезпека також викликає серйозне занепокоєння при впровадженні цифрових технологій у банківську справу. Фінансові установи повинні забезпечити безпеку своїх систем і захист від кіберзагроз, таких як хакерство та витік даних.

Крім того, існує потреба в кваліфікованих фахівцях, які зможуть керувати цими цифровими рішеннями та підтримувати їх. Це вимагає інвестицій у програми навчання та розвитку, щоб гарантувати, що співробітники мають необхідні навички для роботи з новими технологіями.

Нарешті, існує ризик втрати особистого підходу до банківської справи, оскільки все більше операцій переміщується в Інтернет. Фінансові установи повинні знайти способи збалансувати зручність цифрового банкінгу з персоналізованим обслуговуванням клієнтів, щоб зберегти лояльність клієнтів.

Незважаючи на те, що у впровадженні цифрових технологій існують проблеми, фінансові установи повинні знайти способи їх подолати, щоб залишатися конкурентоспроможними в цифровому світі.

Штучний інтелект (ШІ) трансформує банківську індустрію, автоматизуючи процеси та надаючи інформацію про поведінку клієнтів. Чат-боти та віртуальні помічники на основі ШІ революціонізують обслуговування

клієнтів, а алгоритми машинного навчання покращують управління ризиками та виявлення шахрайства. ШІ також дозволяє банкам персоналізувати свої пропозиції та надавати індивідуальні фінансові консультації клієнтам.

Однак використання ШІ в банківській справі також викликає етичні проблеми, які необхідно вирішити. Одним із основних етичних наслідків використання штучного інтелекту в банківській справі є потенційна упередженість. Алгоритми штучного інтелекту неупереджені настільки, наскільки неупереджені дані, на яких вони навчаються, і якщо дані, які використовуються для навчання цих алгоритмів, є упередженими, то результати також будуть упередженими. Це може призвести до дискримінації певних груп клієнтів, наприклад тих, хто має нижчий кредитний рейтинг або з маргіналізованих спільнот.

Іншим етичним занепокоєнням є можливість втрати роботи через автоматизацію. Оскільки системи на базі штучного інтелекту стають все більш поширеними в банківській справі, існує ризик того, що певні робочі місця можуть стати зайвими, що призведе до безробіття та економічної нерівності.

Конфіденційність також є основною етичною проблемою; фінансові установи повинні гарантувати, що дані клієнтів захищені та використовуються етично. Це включає отримання інформованої згоди від клієнтів перед збором їхніх даних і забезпечення того, що вони не передаються третім сторонам без їхньої згоди.

Прозорість є ще одним важливим етичним фактором при використанні ШІ. Клієнти мають право знати, як використовуються їхні дані та як на основі цих даних приймаються рішення. Фінансові установи повинні бути прозорими щодо використання ними алгоритмів і надавати чіткі пояснення щодо будь-яких рішень, прийнятих на основі цих алгоритмів.

Нарешті, існує ризик надмірної залежності від ШІ в процесах прийняття рішень. Хоча штучний інтелект може надати цінну інформацію та автоматизувати конкретні завдання, він не повинен повністю замінювати людське судження. Фінансові установи повинні забезпечити наявність системи

стримувань і противаг, щоб запобігти помилкам або упередженням у процесах прийняття рішень.

Хоча використання ШІ має численні переваги, фінансові установи також повинні враховувати етичні наслідки його використання. Вирішуючи ці етичні проблеми, фінансові установи можуть переконатися, що використання штучного інтелекту є практичним і етичним.

Оскільки банки продовжують закривати свої фізичні відділення, стає вкрай важливо збалансувати зручність цифрового банкінгу та персоналізоване обслуговування, якого прагнуть клієнти. Хоча онлайн-банкінг стає все більш популярним, деякі все ще віддають перевагу особистому досвіду відвідування місцевого відділення та взаємодії з персоналом. Це особливо важливо, коли мова йде про прийом нових клієнтів. Щоб вирішити цю проблему, нові технології, такі як доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR), можуть запропонувати рішення для подолання розриву між цифровою зручністю та персоналізованим обслуговуванням.

Кібербезпека стала критичною, оскільки цифрові технології стають все більш поширеними в банківській справі. Банки повинні забезпечувати безпеку та конфіденційність даних клієнтів і запобігати кібератакам. Удосконалення технологій кібербезпеки, таких як біометрична автентифікація, шифрування та алгоритми виявлення шахрайства, підвищують безпеку цифрового банкінгу.

Зростання використання цифрових каналів для банківських транзакцій наражає клієнтів на різні ризики кібербезпеки. Ось деякі з найважливіших ризиків кібербезпеки в цифровому банкінгу:

Фішинг – поширена тактика, яку використовують кіберзлочинці, щоб оманом змусити клієнтів розкрити їхні облікові дані для входу чи іншу конфіденційну інформацію. Ці шахрайства часто включають надсилання шахрайських електронних листів або текстових повідомлень, які нібито надійшли з законного джерела, наприклад банку чи фінансової установи.

Атаки зловмисного програмного забезпечення включають використання шкідливого програмного забезпечення для отримання несанкціонованого

доступу до даних клієнтів або порушення банківських операцій. Зловмисне програмне забезпечення може поширюватися різними каналами, включаючи вкладення електронної пошти, заражені веб-сайти та мобільні програми.

Атаки соціальної інженерії включають психологічні маніпуляції, щоб обманом змусити клієнтів розкрити конфіденційну інформацію або виконати неавторизовані транзакції. Ці атаки можуть приймати різні форми, наприклад, видавання себе за банківських працівників або використання підроблених веб-сайтів для збору даних клієнтів.

Інсайдерські загрози стосуються ризику, створеного працівниками або підрядниками, які мають доступ до конфіденційних даних клієнтів і можуть зловживати ними для особистої вигоди чи зловмисних цілей.

Ризики третіх сторін стосуються загроз, створених продавцями, постачальниками або іншими сторонніми постачальниками послуг, які мають доступ до даних клієнтів. Ці треті сторони можуть не мати такого ж рівня контролю безпеки, як банк, що робить їх уразливими до кібератак. Хоча постачальники зазвичай не вважаються критичною інфраструктурою, вони можуть становити значний ризик для організацій. Сторонні постачальники, зокрема, потенційно можуть бути значним джерелом ризику. Щоб забезпечити надійну оборонну стратегію, дуже важливо провести оцінку ризиків постачальників і включити їх у загальну структуру управління ризиками. Це означає повне розуміння фінансових, операційних, репутаційних ризиків і ризиків кібербезпеки, щоб ви могли відповідно розставляти пріоритети. Отримавши повну видимість свого стороннього портфолію, ви можете оцінити притаманний і прогнозований рівень ризику кожного постачальника та контролювати стан їх безпеки.

Щоб зменшити ці ризики кібербезпеки, банки повинні запровадити надійні заходи безпеки, такі як багатофакторна автентифікація (MFA), шифрування, моніторинг транзакцій у реальному часі та моніторинг цілісності файлів (FIM). Банки також повинні навчати своїх клієнтів, як захистити себе від кіберзагроз, і регулярно оновлювати інформацію про будь-які нові загрози або вразливості

безпеки. Впроваджуючи ці найкращі практики, банки можуть забезпечити безпеку та конфіденційність даних клієнтів, забезпечуючи зручний доступ до банківських послуг через цифрові канали.

Поява нових технологій, таких як 5G та IoT, відкриває більш повний доступ до банківських програм. Квантові обчислення мають потенціал ще більше трансформувати галузь. Банки повинні бути гнучкими та інноваційними, щоб адаптуватися до мінливого технологічного ландшафту.

Запровадження технології 5G дозволить банкам надавати послуги мобільного банкінгу швидше та надійніше. З 5G клієнти можуть розраховувати на більш миттєву швидкість завантаження та вивантаження, меншу затримку та покращене покриття мережі.

Пристрої IoT, такі як розумні годинники, фітнес-трекери та системи домашньої автоматизації, стають все більш популярними. Банки можуть використовувати дані IoT, щоб надавати персоналізовані фінансові консультації та пропонувати індивідуальні продукти та послуги.

ШІ вже використовується в банківській справі для виявлення шахрайства, управління ризиками та обслуговування клієнтів. У майбутньому штучний інтелект відіграватиме ще більшу роль у банківській справі, а чат-боти та віртуальні помічники стануть все більш досконалими.

Технологія блокчейн потенційно може революціонізувати роботу банків, забезпечуючи безпечну та прозору платформу для транзакцій. Блокчейн також можна використовувати для перевірки особи та зменшення шахрайства.

Квантові обчислення. Квантові обчислення мають потенціал для вирішення складних проблем, які перевершують можливості традиційних комп'ютерів. Банки можуть використовувати квантові обчислення для управління ризиками, оптимізації портфеля та виявлення шахрайства [47].

Конкуренція є жорсткою, з загрозою фінтех-стартапів заманювати клієнтів цифровими платежами та послугами, традиційні банки повинні залишатися привабливими. Це означає як утримання поточних клієнтів, так і залучення нових, пропонуючи привабливі продукти та винятковий досвід клієнтів.

Регуляторні зміни також стимулюють інновації. Будучи однією з найбільш регульованих галузей, банки повинні захищати клієнтів, залишаючись конкурентоспроможними та йдучи в ногу з регулятивним ландшафтом, що постійно змінюється, щоб забезпечити довгострокову стійкість. Це означає підвищену безпеку та мінімізований ризик.

П'ять причин, чому банківські інновації є вирішальними:

1. Щоб залишатися конкурентоспроможним:

Банки повинні постійно впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними в переповненій галузі, яка постійно розвивається. Фінтех-стартапи активно використовують нові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та розширений аналіз даних, щоб пропонувати розширені послуги своїм клієнтам. Традиційні банки повинні прагнути робити те саме, щоб залишатися конкурентоспроможними. Пропонування новітніх продуктів і послуг за допомогою технологій також допоможе підвищити репутацію та імідж бренду, що допоможе утримати клієнтів із позитивною репутацією.

2. Щоб задовольнити мінливі потреби та очікування клієнтів:

З розвитком технологій і змінами в поведінці споживачів клієнти очікують більш персоналізованого, бездоганного та зручного банківського досвіду. Цифрова зручність є провідним фактором, коли клієнти хочуть керувати своїми фінансами в дорозі за допомогою мобільного телефону, але все ще мають можливість відвідувати відділення або банкомати. Тому банки повинні запропонувати багатоканальний досвід, який забезпечує послідовність і оновлення в реальному часі.

3. Щоб підвищити ефективність роботи:

Інновації в банківській справі можуть допомогти автоматизувати ручні процеси, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність банківських операцій. Технології автоматизації можуть допомогти зменшити кількість помилок, пришвидшити виконання завдань і звільнити співробітників, щоб зосередитися на більш цінній роботі. Оцифровка документів і даних може

допомогти з доступністю даних і керуванням ними, завдяки оптичному розпізнаванню символів (OCR), що дозволяє оцифровувати, зберігати й отримувати інформацію безпечним і ефективним способом.

4. Щоб зменшити ризик:

Кібербезпека є головним питанням, коли йдеться про цифровий банкінг. Інновації можуть допомогти зменшити ризики, пов'язані з шахрайством, кібератаками та іншими потенційними загрозами банківській галузі. Машинне навчання можна використовувати для виявлення шахрайських дій, а біометрику можна використовувати для підвищення безпеки доступу.

5. Щоб створити нові джерела доходу:

Запроваджуючи нові продукти та послуги, банки можуть створювати нові джерела доходу та виходити на раніше невикористані ринки. Це особливо важливо, оскільки зараз застаріло стягувати плату за такі послуги, як комісія за транзакції, і стягнення таких зборів може ризикувати втратою клієнтів. Партнерство з фінтех-компаніями та вивчення можливостей перехресних і додаткових продажів є ефективним способом отримання нових доходів.

Як автоматизація сприяє інноваціям у банківській справі.

Автоматизація збору та консолідації даних є ключовим завданням для банків, які хочуть впроваджувати інновації, оскільки це забезпечує уніфіковане та повне уявлення про їхні дані, які можна використовувати для отримання глибшої інформації, кращого розуміння клієнтів та моніторингу потенційних ризиків.

Завдяки ефективному організуванню даних банки можуть проводити розширену аналітику та навіть інтегрувати такі технології, як штучний інтелект, щоб отримувати цінну інформацію, персоналізувати взаємодію з клієнтами та визначати можливості для зростання та інновацій.

Організовані дані також забезпечують основу для обробки та аналізу даних у реальному часі. Можливості в реальному часі підтримують виявлення шахрайства та персоналізовані рекомендації. Це, у свою чергу, може покращити клієнтський досвід завдяки індивідуальним пропозиціям. Це допомагає в усіх

аспектах клієнтського досвіду, від адаптації до постійної персоналізованої взаємодії [45].

Щоб задовольнити зростаючі вимоги клієнтів, які розуміються на техніці, останніми роками банківська індустрія зазнала цифрової трансформації. Завдяки технологічному прогресу в цифровому банкінгу банки тепер пропонують персоналізований досвід клієнтів, підвищену зручність і покращені заходи безпеки.

Віддаючи пріоритет цифровій трансформації, фінансові установи можуть підвищити ефективність і результативність своїх операцій, оптимізувати свої процеси та автоматизувати завдання. Це дозволяє їм бути краще підготовленими до майбутнього та пропонувати своїм клієнтам і учасникам чудовий досвід.

У майбутньому очікуються значні зміни у світі цифрового банкінгу. Ось сім ключових тенденцій цифрового банкінгу, які, ймовірно, формуватимуть банківську галузь у 2024 році:

1- Перехід до відкритих банківських послуг.

Відкритий банкінг – це тенденція, яка набирає обертів протягом останніх кількох років, і в 2024 році можна очікувати, що більше банків приймуть цю концепцію. Відкритий банкінг дозволяє клієнтам ділитися своїми банківськими даними зі сторонніми постачальниками, такими як фінтех-компанії, щоб отримати доступ до інноваційних послуг. Оскільки потреба клієнтів у безпеці зростає, банки повинні переконатися, що їхні системи захищені та відповідають нормам захисту даних.

2 - Застосування практики мобільного банкінгу.

Однією з найбільших основних тенденцій є постійне зростання використання та очікувань клієнтів навколо цифрового банкінгу. Оскільки все більше споживачів використовують смартфони та інші мобільні пристрої, банки все більше зосереджуються на розробці мобільних стратегій і пропонують послуги, оптимізовані для мобільних користувачів. Це включає такі можливості, як мобільні платежі, мобільні чекові депозити та інші функції, які полегшують клієнтам керування своїми фінансами в дорозі.

3 - Надання персоналізованого досвіду.

З розвитком цифрового банкінгу клієнти все більше шукають індивідуальні послуги, які відповідають їхнім конкретним потребам і вподобанням. Персоналізація в цифровому банкінгу передбачає використання даних і аналітики, щоб пропонувати клієнтам персоналізовані продукти, послуги та досвід. Персоналізований досвід може допомогти банкам побудувати міцніші стосунки зі своїми клієнтами, підвищити лояльність клієнтів і, зрештою, стимулювати зростання доходів.

4 - Використання хмарних обчислень.

Хмарні обчислення стають все більш популярними в цифровому банкінгу, оскільки пропонують ряд переваг, зокрема масштабованість, економічну ефективність і покращену безпеку. У 2024 році банки продовжуватимуть використовувати хмарні обчислення, прагнучи підвищити операційну ефективність і зменшити витрати. Вони також використовуватимуть хмарні обчислення для підвищення безпеки своїх систем і надання клієнтам швидших і надійніших послуг.

5 - Покращення досвіду клієнтів.

Забезпечення відмінного клієнтського досвіду стає все більш важливим у цифровому банкінгу. Клієнти очікують, що їхній банківський досвід буде бездоганним, зручним і персоналізованим. Банки використовують різні методи, щоб запропонувати бездоганний та персоналізований досвід своїм клієнтам, включаючи чат-ботів, цілодобову підтримку клієнтів і прості у використанні мобільні програми. Банки інвестують в аналітику даних і машинне навчання, щоб отримати розуміння поведінки та вподобань клієнтів.

6. Зростаюча концепція зеленого банківського обслуговування.

Сталий або зелений банкінг – це ще одна ключова тенденція в цифровому банкінгу, яка набирає обертів у 2023 році. У 2024 році можна очікувати, що більше банків будуть застосовувати екологічні та екологічні банківські практики. Вони зосередяться на інтеграції міркувань ESG у свої процеси

прийняття рішень, зменшенні впливу на навколишнє середовище та сприянні сталому економічному зростанню.

7 - Використання банківської автоматизації для оптимізації часу та ефективності витрат.

Оскільки автоматизація стає все більш поширеною в галузі, ми можемо очікувати, що традиційні банківські установи запровадять автоматизовані системи для бек-офісних послуг і підтримки клієнтів. Наприклад, системи оптичного розпізнавання символів (OCR) можуть усунути потребу в завданнях із введенням даних, тоді як роботизована автоматизація процесів (RPA) може забезпечити автоматизацію без помилок. Зрештою, цей перехід до автоматизації зменшує ручну працю та підвищує ефективність банків.

3.2 Проблеми розширення доступу до банківських послуг українських банків

У серпні 2023 року Національний банк України затвердив концепцію відкритого банкінгу, згідно з якою визначено «напрями розвитку, дорожню карту та ключові вимоги щодо впровадження відкритого банкінгу в Україні».

Відкритий банкінг – це концепція, яка передбачає вільний обмін фінансовою інформацією між різними фінансовими установами, такими як банки, фінтех-компанії та інші постачальники. Насправді відкриті банківські послуги дозволяють стороннім постачальникам отримувати доступ до фінансової інформації споживачів від банків і фінансових установ через інтерфейси прикладного програмування (API).

Запровадження відкритого банківського обслуговування в Європейському Союзі вважається спробою Федеральної пошти Німеччини (Deutsche Bundespost) у 1980 році, коли адміністрація спробувала запуснути пілотну схему онлайн-банкінгу. Це випробування онлайн-банкінгу дало можливість 300 постачальникам і близько 2000 особам протестувати нову послугу онлайн-банкінгу.

Директива про платіжні послуги (PSD1), розроблена Європейською комісією наприкінці 2007 року, була розроблена для розширення участі банків і банківських установ у платіжній галузі, наголошуючи на захисті прав споживачів.

У 2015 році Європейський парламент схвалив пропозицію Європейської комісії додати нові правила для захисту онлайн- і мобільних платежів. Ця нова пропозиція, PSD2, набула чинності в 2018 році. PSD2 відкрив банки для сторонніх постачальників, що означало, що банки повинні були надавати інтерфейс і зазвичай робили це шляхом створення API, який дозволяв стороннім постачальникам ініціювати платежі або запитувати інформацію про рахунок. Крім того, PSD2 представив надійну автентифікацію клієнта (SCA). PSD2 значно вплинула на відкриті банкінги, зробивши електронні платежі більш безпечними, сприяючи інноваціям і використовуючи значні досягнення в програмних інтерфейсах.

Відкритий банкінг має значні переваги, які забезпечують його застосовність у всьому світі.

- Посилення конкуренції: відкритий банкінг посилює конкуренцію в банківському секторі. Це спонукає банки вдосконалювати свої послуги та знижувати вартість комісій для клієнтів;

- Зручність для клієнтів: споживачі отримують зручну можливість керувати своїми грошима через єдиний додаток, поєднуючи інформацію від різних банків і фінтех-провайдерів.

- Нові фінансові послуги: відкритий банкінг сприяє розробці нових фінансових послуг і продуктів, таких як персоналізовані консультації, управління боргом та інвестиційні портфелі;

- Підвищена безпека: впровадження розширених стандартів безпеки для захисту особистої інформації та операцій клієнтів.

Проте відкритий банкінг має ризики, які необхідно враховувати під час його подальшого впровадження, зокрема:

- Можливість порушення конфіденційності особистої фінансової інформації при недотриманні високих стандартів безпеки;
- Кіберзлочинність: зі збільшенням доступу до фінансової інформації зростає ймовірність атак кіберзлочинців і шахрайства.
- Труднощі у впровадженні відкритого банківського обслуговування на основі різноманітних нормативних вимог тощо.

Відповідно до Закону України «Про платіжні послуги «Open Banking» постачальники платіжних послуг зобов'язані забезпечити безперервний доступ у режимі реального часу в порядку, встановленому Національним банком України. Рахунки користувачів банків та інші платіжні постачальники послуг, які мають право надавати нефінансові платіжні послуги (з кореспондентських і поточних рахунків банків, крім постачальника платіжних послуг) доступ до облікового запису.

Відповідно до затвердженої цього року концепції Open Bank, Національний банк планує підготувати та затвердити необхідні нормативні роботи для впровадження відкритого банкінгу. Відповідно до запропонованої дорожньої карти, перші технічні характеристики були опубліковані в 2015 році. Він має бути розроблений у 4 кварталі 2023 року, а сам пілот має бути проведений у продуктивному середовищі з деякими учасниками у 3 кварталі 2025 року.

Тому повністю відкритий банкінг має запрацювати в Україні з серпня 2025 року.

«Відкритий банкінг продовжує змінювати фінансовий ландшафт, надаючи клієнтам більше можливостей і доступ до нових рішень. Мобільні банківські програми стають все більш популярними серед споживачів. Інтерфейси прикладного програмування (API) є невід'ємною частиною відкритих банківських послуг, і їх кількість лише зростає. Особиста фінансова аналітика стає все більш важливою для споживачів. Відкритий банкінг дає змогу збирати та аналізувати дані про витрати, бюджет та інвестиції, допомагаючи клієнтам краще керувати своїми фінансами» [25].

Слід зазначити, що сучасні дослідники не мають єдиної думки щодо визначення інноваційних банківських продуктів, існують різні підходи та критерії виділення їх видів. Наведена класифікація банківських інновацій дозволяє уникнути дублювання подібних понять, забезпечує більш повне та всебічне розуміння предмета дослідження та дає змогу виявити проблеми розвитку та реалізації інноваційних процесів та їх різноманітних взаємодій.

Схема банківських інновацій дозволяє не тільки обрати конкретну інноваційну стратегію та створити організаційно-економічний метод управління банківськими інноваціями, а й визначити види просування та впровадження банківських продуктів. Отже, інновації представлені новими банківськими продуктами, технологіями та послугами, а їх стрімкий розвиток перевищує теоретико-методологічні основи, необхідні для визначення їх характеристик з метою визначення ефективності стратегічного управління, контролю та впровадження інновацій.

Інноваційні рішення охоплюють загальне управління банком, його відділеннями та онлайн-офісами. Інноваційні методи також важливі при організації відносин з клієнтами, наприклад, при визначенні кредитоспроможності позичальників і визначенні прогнозу, оскільки така оцінка необхідна для якісного управління ризиками. Практичне значення розробки та впровадження інноваційної діяльності в банках полягає в тому, що інноваційна діяльність банків є основним методом підтримки прибутковості всієї банківської діяльності відповідно до процесів, які відбуваються в економіці держави в сучасних умовах.

«Інноваційна діяльність банку, окремі теоретичні, методологічні, а також багато прикладних питань на сучасному етапі розвитку банківського бізнесу потребують свого вирішення, що зумовлює подальші дослідження. По-перше, розглядаються проблеми впровадження інновацій у банківську діяльність з урахуванням конкретних обставин, коли інновації стають стратегічним ресурсом у вирішенні завдань підвищення ефективності та конкурентоспроможності банків» [20].

«Інноваційний цикл включає перші кроки: виявлення можливостей, вибір рішень, тестування на ринку. На кожному з цих етапів роблять різні кроки, щоб знайти ринкову можливість, визначити рішення в межах набору обмежень, створити ринковий тест для оцінки попиту, отримати надійні прогнози проникнення на ринок і швидкості, а також використовувати результати ринкового тестування» [20].

Для банків з обмеженими фінансовими ресурсами інвестиційні витрати на дослідження та розробки можуть бути неприйнятними. У міру того, як інноваційний проект просувається через свій окремий цикл, створюється краще розуміння ідей, і деякі з них неминуче визнаються нездійсненними, тому їх відкидають. Тому можна додати нову категорію, яка вбиває непрактичні або неможливі ідеї. Це ставить під сумнів поширену думку про те, що відділ маркетингу банку може контролювати інноваційний процес і несе відповідальність за успіх інновації [21].

Розвиваючи та практикуючи творче навчання, лідерські, комунікаційні та рекламні навички, менеджери відповідають за збільшення шансів на успіх. Інноваційний цикл проявляється наступним чином. По-перше, відбувається серія подій, які закладають основу для розбіжностей у напрямку інновацій. Після того, як робота починає розвиватися шляхом поєднання ідей у запланованому напрямку, цей процес вступає в цикл розбіжностей, дослідження нових напрямків, зміни цілей, побудови нових відносин. Помилки та брак ресурсів виникають, коли ці різні шляхи йдуть одночасно. У цьому напрямку вони вводять цикл розбіжностей і потребу досягти нової згоди щодо цілей. Якщо виділено більше ресурсів, цей цикл можна відвернути від подальших досліджень у вибраному напрямку. «Інноваційний шлях закінчується кумулятивною інноваційною поведінкою або поведінкою припинення, яка розходиться, коли ресурси закінчуються; або коли в керівництві банку є опозиція, яка закликає припинити спроби розвитку цієї інновації. Інновація забезпечує конкурентну перевагу лише в тому випадку, якщо конкуренти не можуть її відтворити. Багато нових продуктів і процесів важко підтримувати» [7].

Небезпека полягає в тому, що інноваційний банк робить першу інвестицію і ризикує – лише для того, щоб дізнатися, чого хочуть конкуренти. Повне усунення ризику означає усунення інновацій і втрату поняття «інновація». Управління інноваційним ризиком – це завдання, яке вимагає зосередження на джерелах невизначеності, які загрожують життєздатності проекту, і пошуку найшвидшого способу виявлення факторів ризику. «Життєвий цикл банківських інновацій – це час, коли банківський продукт чи транзакція має активну енергію та приносить реальну користь банку як виробнику та продавцю інновацій. Концепція життєвого циклу банківських інновацій потребує аналізу господарської діяльності маркетингової служби з точки зору поточного періоду та з точки зору її розвитку, підтверджує важливість системної роботи під час випуску нових інновацій, що базується на аналізі та плануванні інновацій» [30].

Під час COVID зросла залежність від цифрового банкінгу. Цифровий банкінг сприяє відкриттю рахунків на основі технологій, цифровому кредитуванню, багатству та інвестиціям. Банківські послуги стали доступнішими, а клієнти прагнуть кращих технологій. Однак у зв'язку зі зростаючим попитом і тиском на цифровий банкінг, банкам доводиться впоратися з новою поведінкою клієнтів у різних аспектах відповідності цифрового банкінгу.

Оскільки швидке обслуговування клієнтів є головною метою, банки стикаються з проблемами забезпечення швидкої мережі та сприяння гнучкості клієнтів на своїх цифрових платформах. Оскільки цифрові транзакції стають популярними та обсяг безготівкових платежів зростає, створення фінансових рішень за допомогою інтерактивних інструментів і налаштованих продуктів повинно стати головним напрямком для всіх фінансових послуг. Продукти, які задовольняють запити споживачів, мають бути представлені на народній мові таким чином, щоб вони охопили менш грамотне населення, особливо в 2-му рівні та інших секторах країни. Управління суперечками має бути ефективним під час впровадження нових продуктів. Аналіз уявлень клієнтів у режимі реального часу, що пропонує більшу точність, має бути швидко відновлений, щоб

відповідати вибору клієнта та вимогам до продукту. Зміни, пов'язані з технологіями, повинні перемістити фокус банку з завдань, що містять інтенсивні дані, на такі види діяльності, як вдосконалення продукту, розвиток бізнесу, дотримання нормативних вимог і зміцнення відносин з клієнтами.

Оскільки цифровий банкінг набирає обертів для зручності клієнтів, загроза шахрайства у фінансових операціях робить як клієнтів, так і банки вразливими для шахраїв. Банки працюють над поширенням інформації серед клієнтів про природу загроз, з якими клієнти можуть зіткнутися. Вони ніколи не повинні передавати конфіденційну фінансову інформацію невідомим абонентам/електронним листам/повідомленням. Вони повинні проявляти належну обачність під час виконання фінансових операцій і час від часу змінювати безпечні облікові дані/паролі. Банки використовують багаторівневі перевірки безпеки, що дозволяє клієнтам у будь-який момент зупинити транзакцію, якщо виникнуть сумніви щодо транзакції. Банки радять клієнтам ніколи не натискати невідомі посилання, не перевірявши Uniform Resource Locator (URL).

Помилка підключення та відсутність узгоджених і точних даних є головною проблемою для банків. Банки працюють над попередженням проблем, пов'язаних із зростанням попиту через цифрові технології. Покладатися на технічно оновлені системи, оскільки очікування клієнтів зростають і вдосконалюються, а швидке банківське обслуговування є мінімальним очікуванням. Банки повинні розгорнути групи інженерів SaaS для масштабування інфраструктури на основі основних банківських систем, які дещо застаріли, щоб відповідати новим технологіям сучасності. Вони повинні гарантувати, що банківські цифрові послуги можуть оновлюватися та використовувати технології майбутнього. Банки повинні постійно зосереджуватися на передньому плані за допомогою сучасних технологій та інновацій і бути готовими до майбутнього, щоб відповідати тиску клієнтів. Що стосується платежів UPI, банки також повинні мати можливість контролювати технічний спад (TD). Банки повинні ефективно управляти простоями UPI.

Обслуговування клієнтів є важливим чинником, за допомогою якого банки утримують і набувають нових клієнтів. Поганий досвід роботи з постачальником послуг, який спеціаліст із зв'язків не пом'якшив у потрібний час, може погіршити репутацію банку. Оскільки технології є першим обличчям цифрового банкінгу, боти та телефонні лінії підтримки клієнтів поступово замінюють персоналізовані послуги, які клієнти все ще люблять. Ці автоматизовані послуги можуть розчарувати клієнтів аж до відмови. Більшість додатків для онлайн-банкінгу створюють набори можливих запитань для клієнтів, сподіваючись вирішити проблеми. Але не всі запитання стосуються конкретних проблем, які виникають у клієнтів. Людям бракує часу і здебільшого вони нетерплячі. Вони віддають перевагу негайному лікуванню. Тому, коли хтось хоче дізнатися, що включає процес отримання кредиту, він направляється до списку схожих питань, які дратують і демотивують клієнтів до іншого постачальника послуг. Персоналізована підтримка не може бути повністю вилучена, і вона повинна існувати разом із ШІ. Клієнтів не можна змусити чекати в довгих чергах, і швидке відвідування повинно бути наготові. Автоматизована система потребує більшого вдосконалення, підтримуючи точний запит клієнта.

3.3. Шляхи зміцнення фінансової стабільності банків України

Нинішня фінансова криза, яка серйозно вплинула на банківський сектор та ринкові відносини в країні, перешкоджаючи її соціально-економічному прогресу, підтвердила неспроможність прогнозних заходів і підкреслила необхідність постійного моніторингу, аналізу та модернізації банківської системи з метою підтримки її фінансової стабільності. Необхідно усвідомити важливість здатності банків реагувати на зміни в економічному, політичному, соціальному та внутрішньому середовищі та необхідність організації діяльності банків, що базується на цих зведеннях.

Фінансова криза актуалізувала необхідність розробки комплексу методів подолання кризи в банківському секторі, визначення шляхів і засобів

підвищення фінансової стабільності банків, відновлення довіри до банківської системи та подальшого розвитку банківської системи України. Завдяки успіху цих методів і технік управління банки можуть конкурувати і розвиватися.

Жоден комерційний банк не застрахований повністю від незапланованих фінансових втрат. Тому комерційним банкам для покращення їх функціонування та регулювання банківського ризику необхідно створювати обов'язкові резерви.

Обов'язкові резерви являють собою кошти комерційного банку, існуючі як запасні для вирішення фінансових проблем. Впровадження системи обов'язкового резервування в банківській системі необхідно для забезпечення зобов'язань за наявними депозитами, і, звичайно, для можливості регулювання кількості грошей, що знаходяться в обігу.

Обов'язкові резерви комерційного банку формуються за такою схемою: фізична або юридична особа зараховує грошові кошти на рахунок у банку, на підставі депонованої суми банк розраховує відсоток обов'язкових резервів і не перераховує на спеціальний рахунок обов'язкових резервів:

1. Комерційним банкам надається можливість використовувати кошти, які знаходяться на рахунках клієнтів. Як правило, вони використовуються для оформлення кредиту. Надання кредитів фізичним та юридичним особам із суми резервів необхідне для підтримки ліквідності. Вони необхідні для того, щоб у разі потреби була можливість термінового повернення грошей.

2. Банківська система генерує безготівкові кошти за допомогою банківського мультиплікатора. У цьому випадку контролюючим органам надається можливість контролювати цей процес і кількість грошей, які знаходяться в обігу.

Таким чином, «запровадження обов'язкового рівня додаткового резерву в банківській системі буде використано як інструмент грошово-кредитної політики» [46].

Потрібні масштабні вливання капіталу після закінчення війни та завершення оцінки якості активів. Рекапіталізація банків може бути здійснена шляхом прямого вливання капіталу або через уряд, материнські компанії

іноземних банківських установ або приватних власників незалежних вітчизняних банків. У випадку державних банків або нової націоналізації, з комерціалізацією банку (призначення незалежних членів правління, ринкова заробітна плата, впровадження відповідної системи управління ризиками та застосування письмових стандартів, підвищення прозорості) і, нарешті, підготовка до приватизації.

Розширення банківського сектору України вимагало приватизації більшості великих державних банків, на які припадала більша частка всіх банківських активів після війни. Критичною проблемою, яка потребує негайної уваги, є те, що державні банки все ще неохоче списують або реструктуризують борг, якщо це зменшує вартість будь-яких (гарантованих) державних активів. Незважаючи на відсутність законодавчих обмежень щодо реструктуризації кредиту державних банків, на практиці будь-яка реструктуризація кредиту, яка призводить до (часткового) припинення, може бути оскаржена правоохоронними органами та вважається незаконною. Втрата або пошкодження державного майна. Тому державні банки продовжуватимуть тримати ці кредити «вічнозеленими», значно подовжуючи терміни погашення, а отже, не даючи їм зменшити баланси.

Висновки до Розділу 3

Цифрові технології трансформують банківську індустрію, покращуючи взаємодію з клієнтами, підвищуючи операційну ефективність і знижуючи витрати. Штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпека, аналітика великих даних і доповнена реальність є одними з ключових тенденцій, які формують майбутнє банківської справи. Однак існують труднощі, які потрібно подолати, як-от відповідність нормативним вимогам, застарілі ІТ-системи, кібербезпека, потреба в кваліфікованих фахівцях і ризик втрати особистого підходу до банківської справи.

Традиційна звичайна банківська модель поступилася місцем більш зручній і доступній моделі цифрового банкінгу. Тепер клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків, переказувати кошти та оплачувати рахунки, не виходячи з дому або в дорозі, використовуючи свої смартфони, планшети чи комп'ютери. Цей перехід до цифрового банкінгу покращив взаємодію з клієнтами та підвищив операційну ефективність фінансових установ. За допомогою цифрових технологій тепер банки можуть швидше обробляти транзакції, зменшувати витрати та пропонувати клієнтам персоналізовані послуги. Крім того, цифрові технології дозволили банкам посилити заходи безпеки та запобігти шахрайству за допомогою біометричної автентифікації та моніторингу в реальному часі. По мірі просування вперед стає зрозуміло, що цифрові технології продовжуватимуть формувати майбутнє банківської галузі.

Індустрія цифрового банкінгу швидко розвивається, і фінансові установи повинні бути попереду, щоб залишатися конкурентоспроможними. Деякі ключові цифрові тенденції в банківській галузі включають штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпеку, аналітику великих даних і доповнену реальність (AR).

У майбутньому очікуються значні зміни у світі цифрового банкінгу. Ось сім ключових тенденцій цифрового банкінгу, які, ймовірно, формуватимуть банківську галузь у 2024 році:

- 1 - Перехід до відкритих банківських послуг.
- 2 - Застосування практики мобільного банкінгу.
- 3 - Надання персоналізованого досвіду.
- 5 - Покращення досвіду клієнтів.
- 6 - Використання банківської автоматизації для оптимізації часу та ефективності витрат.

У серпні 2023 року Національний банк України затвердив концепцію відкритого банкінгу, згідно з якою визначено «напрями розвитку, дорожню карту та ключові вимоги щодо впровадження відкритого банкінгу в Україні».

Проте відкритий банкінг має ризики, які необхідно враховувати під час його подальшого впровадження, зокрема:

- можливість порушення конфіденційності особистої фінансової інформації при недотриманні високих стандартів безпеки;
- кіберзлочинність: зі збільшенням доступу до фінансової інформації зростає ймовірність атак кіберзлочинців і шахрайства.
- труднощі у впровадженні відкритого банківського обслуговування на основі різноманітних нормативних вимог тощо.

Нинішня фінансова криза, яка серйозно вплинула на банківський сектор та ринкові відносини в країні, перешкоджаючи її соціально-економічному прогресу, підтвердила неспроможність прогнозних заходів і підкреслила необхідність постійного моніторингу, аналізу та модернізації банківської системи з метою підтримки її фінансової стабільності. Необхідно усвідомити важливість здатності банків реагувати на зміни в економічному, політичному, соціальному та внутрішньому середовищі та необхідність організації діяльності банків, що базується на цих зведеннях.

Фінансова криза актуалізувала необхідність розробки комплексу методів подолання кризи в банківському секторі, визначення шляхів і засобів підвищення фінансової стабільності банків, відновлення довіри до банківської системи та подальшого розвитку банківської системи України. Завдяки успіху цих методів і технік управління банки можуть конкурувати і розвиватися.

Обов'язкові резерви являють собою кошти комерційного банку, існуючі як запасні для вирішення фінансових проблем. Впровадження системи обов'язкового резервування в банківській системі необхідно для забезпечення зобов'язань за наявними депозитами, і, звичайно, для можливості регулювання кількості грошей, що знаходяться в обігу.

Обов'язкові резерви комерційного банку формуються за такою схемою: фізична або юридична особа зараховує грошові кошти на рахунок у банку, на підставі депонованої суми банк розраховує відсоток обов'язкових резервів і не перераховує на спеціальний рахунок обов'язкових резервів:

Таким чином, запровадження обов'язкового рівня додаткового резерву в банківській системі буде використано як інструмент грошово-кредитної політики.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження ми дійшли до наступних висновків:

Банківський менеджмент – це систематичні операції, направлені на виконання нормативних фінансово-економічних показників, контролю банківської діяльності, які забезпечують ефективність фінансової установи тощо.

Основні елементи управління банком, які були розглянуті, включають надання різноманітних фінансових послуг, забезпечення стабільності та адаптації до динамічно змінюваного зовнішнього середовища, що включає в себе різні економічні, соціальні та технологічні фактори.

Стратегічне та тактичне планування, аналітичний огляд, регулювання, контроль, фінансове управління, маркетингові активності та управління персоналом визначаються як ключові компоненти управління банком. Важливі завдання, такі як управління активами та пасивами, забезпечення ліквідності, управління кредитними портфелями та стратегії погашення позик, були ретельно розглянуті та проаналізовані.

Для оцінки ефективності управління банком використовуються різні методи та підходи, включаючи фінансові коефіцієнти, технічні та економічні показники, а також інші показники продуктивності. Розглядаються різні методи оцінки ефективності, такі як фінансові коефіцієнти, економетричний аналіз та метод DEA. Метод SFA, як параметричний метод, що враховує випадкові помилки під час оцінювання неефективності, також був розглянутий, хоча й має певні обмеження, пов'язані з визначенням функціональної форми можливостей та розподілом випадкових помилок. Модель Du Pont аналізує індивідуальні показники продуктивності для оцінки ефективності банку, включаючи показники прибутковості та ризику, для ідентифікації факторів, які впливають на прибутковість, і встановлення цільових показників.

Ощадбанк – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, чия історія веде відлік від

ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в ХІХ сторіччі.

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу. Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери.

Місія АТ «Ощадбанк» – змінювати та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким до кожного українця.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» відповідає вимогам чинного законодавства та нормативних актів Національного банку України щодо ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю.

Норматив регулятивного капіталу станом на 01.10.2023 року складає 27468585 тис. грн. Тобто, власні ресурси банку аналізу значно перевищують встановлений НБУ нормативний розмір та можна зробити такий висновок, що норматив АТ «Ощадбанк» відповідає нормативам НБУ в декілька разів більше. Слід відмітити те, що значення даного нормативу протягом аналізованого періоду 2018-2023 рр. значно збільшилось на 14268037 тис. грн.

Норматив Н2 також показує високу здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, і навіть має деякий запас згідно нормативного значення (+9,00 %). Слід також відмітити позитивну динаміку даного показника протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр., адже його значення збільшилось у 2023 році порівняно з 2019 на 5,44%.

Слід відмітити зменшення непокритого збитку на – 10.34% у 2022 році порівняно з 2018. Сума активів АТ «Ощадбанк» дещо збільшилась, що вказує на нарощування об'ємів діяльності аналізованого банку.

АТ «Ощадбанк» має велику ресурсну базу для покриття своїх зобов'язань протягом одного року, має низький рівень кредитного ризику щодо обмеження,

що виникають внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань; показники обмеження концентрації кредитного ринку за окремим контрагентом або групою пов'язаних контрагентів також знаходяться в межах нормативу.

На кінець аналізованого періоду 2018-2022 рр. АТ «Ощадбанк» працює ефективно, адже рівень чистого прибутку збільшився на 85%. В основному, такі зміни відбулися за рахунок збільшення чистого процентного доходу на 9530654 тис. грн., або 63,59%. Це пов'язано із підвищенням процентних ставок за депозитами та кредитами. А також зі зменшенням відрахувань у резерви під збитки від активних операцій на 6338157 тис. грн., або 45,61%. Це пов'язано із покращенням якості кредитного портфеля.

Зменшенням чистих комісійних витрат у 2022 році банк зміг збільшити свій прибуток на 65,35%. Це відбулося за рахунок того, що чисті комісійні витрати банку знизилися з 1771336 грн у 2018 році до 938663 грн у 2022 році, тобто на 4297693 грн. Зростання чистого прибутку банку в основному відбулося за рахунок підвищення процентних доходів та покращення якості кредитного портфеля.

Загалом, фінансова діяльність АТ «Ощадбанк» у 2022 році характеризувалася позитивними тенденціями. Банк зміг підвищити свою рентабельність активів, власного капіталу та чистого прибутку. Це відбулося за рахунок зростання доходів від операційної діяльності та зниження витрат.

Цифрові технології трансформують банківську індустрію, покращуючи взаємодію з клієнтами, підвищуючи операційну ефективність і знижуючи витрати. Штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпека, аналітика великих даних і доповнена реальність є одними з ключових тенденцій, які формують майбутнє банківської справи. Однак існують труднощі, які потрібно подолати, як-от відповідність нормативним вимогам, застарілі ІТ-системи, кібербезпека, потреба в кваліфікованих фахівцях і ризик втрати особистого підходу до банківської справи.

Традиційна звичайна банківська модель поступилася місцем більш зручній і доступній моделі цифрового банкінгу. Тепер клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків, переказувати кошти та оплачувати рахунки, не виходячи з дому або в дорозі, використовуючи свої смартфони, планшети чи комп'ютери. Цей перехід до цифрового банкінгу покращив взаємодію з клієнтами та підвищив операційну ефективність фінансових установ. За допомогою цифрових технологій тепер банки можуть швидше обробляти транзакції, зменшувати витрати та пропонувати клієнтам персоналізовані послуги. Крім того, цифрові технології дозволили банкам посилити заходи безпеки та запобігти шахрайству за допомогою біометричної автентифікації та моніторингу в реальному часі. По мірі просування вперед стає зрозуміло, що цифрові технології продовжуватимуть формувати майбутнє банківської галузі.

Індустрія цифрового банкінгу швидко розвивається, і фінансові установи повинні бути попереду, щоб залишатися конкурентоспроможними. Деякі ключові цифрові тенденції в банківській галузі включають штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, кібербезпеку, аналітику великих даних і доповнену реальність (AR).

У майбутньому очікуються значні зміни у світі цифрового банкінгу. Ось сім ключових тенденцій цифрового банкінгу, які, ймовірно, формуватимуть банківську галузь у 2024 році: перехід до відкритих банківських послуг; застосування практики мобільного банкінгу; надання персоналізованого досвіду; покращення досвіду клієнтів; використання банківської автоматизації для оптимізації часу та ефективності витрат.

У серпні 2023 року Національний банк України затвердив концепцію відкритого банкінгу, згідно з якою визначено «напрями розвитку, дорожню карту та ключові вимоги щодо впровадження відкритого банкінгу в Україні».

Проте відкритий банкінг має ризики, які необхідно враховувати під час його подальшого впровадження, зокрема: можливість порушення конфіденційності особистої фінансової інформації при недотриманні високих стандартів безпеки; кіберзлочинність: зі збільшенням доступу до фінансової

інформації зростає ймовірність атак кіберзлочинців і шахрайства; труднощі у впровадженні відкритого банківського обслуговування на основі різноманітних нормативних вимог тощо.

Нинішня фінансова криза, яка серйозно вплинула на банківський сектор та ринкові відносини в країні, перешкоджаючи її соціально-економічному прогресу, підтвердила неспроможність прогнозних заходів і підкреслила необхідність постійного моніторингу, аналізу та модернізації банківської системи з метою підтримки її фінансової стабільності. Необхідно усвідомити важливість здатності банків реагувати на зміни в економічному, політичному, соціальному та внутрішньому середовищі та необхідність організації діяльності банків, що базується на цих зведеннях.

Фінансова криза актуалізувала необхідність розробки комплексу методів подолання кризи в банківському секторі, визначення шляхів і засобів підвищення фінансової стабільності банків, відновлення довіри до банківської системи та подальшого розвитку банківської системи. Завдяки успіху цих методів і технік управління банки можуть конкурувати і розвиватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Ощадбанк». Національний банк України. 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/00032129#> (дата звернення: 19.08.2023)
2. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
3. Вікіпедія. Управління людським капіталом. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC (дата звернення: 29.08.2023)
4. Вольська С. П. Аналіз та шляхи підвищення прибутковості діяльності банку. *Фінанси, облік і аудит*. 2019. №15. С. 23–32.
5. Ганзюк С. М. Конспект лекцій з дисципліни «Банківський менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та страхування». Кам'янське: ДДТУ, 2022 р. 120 с.
6. Голюк В. Я. Фінанси, гроші та кредит: навч. посіб. К., 340 с.
7. Єгоричева С. Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. ВНЗ у кооперації «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава : ТОВ «АСМІ», 2019. 348 с.
8. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л. Фінансовий менеджмент у банку. Навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
9. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент : навчальний посібник. 3-те вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.
10. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю.. Банківський менеджмент. ВНТУ, 2018. 7 с.

11. Карась П. М., Приходько Н. В., Пащенко О. В. та ін. Банківська система: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ–ПЛЮС, 2021. 292 с.
12. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія д-ра екон. наук. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 279 с.
13. Коваленко В., Крухмаль О., Торяник Ж. Проблеми капіталізації та оцінювання достатності капіталу Банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. N8(122). С. 276–285.
14. Коваль О. А. Управління власним капіталом банку. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/91.pdf (дата звернення: 19.08.2023)
15. Ковч Т. Б. Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового моніторингу в комерційних банках. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. № 21.15. С. 334–343.
16. Консолідований звіт про управління. *Ощадбанк*. 2021. URL: [file:///E:/Oschadbank%202020%20-%20FS%20CONSO%20\(UKR\).pdf](file:///E:/Oschadbank%202020%20-%20FS%20CONSO%20(UKR).pdf) (дата звернення: 17.08.2023)
17. Косарева І. П., Крамська Д. О. Ліквідність банку: сутність та вплив основних факторів на діяльність банків. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 99–103.
18. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. та ін. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2021. 152 с.
19. Крихівська Н., Данилюк-Черних І. ., Тришак Л., Орищин Т., Ромашко О. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 2022. С. 56–65.
20. Кузнецова Л. В. Передумови активізації впровадження цифрових технологій у діяльність банків України. *Фінансово-кредитна система: проблеми та інновації* : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-

конференції (Одеса 11-12 квітня 2019 р.). Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 104–106.

21. Кузнєцова Л. В. Проблеми активізації процесів розвитку банківських інновацій в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 4. С. 9–13.

22. Кузнєцова Л.В. Проблеми активізації процесів розвитку банківських інновацій в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. № 4. С. 9–13.

23. Левицький В. Банківський менеджмент. Вежа-Друк, 2021. 263 с.

24. Методологія рейтингової оцінки комерційного банку рейтингового агентства «ІВІ-Рейтинг». URL: http://www.kbs.org.ua/files/metod_123.pdf. (дата звернення: 17.08.2023)

25. Мильцева В. Відкритий банкінг (Open Banking): революційна трансформація міжнародного та українського банківського сектору. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/vidkritiy-banking-open-banking-revoluciynna-transformaciya-mizhnarodnogo-ta-ukrayinskogo-bankivskogo.html>(дата звернення: 14.08.2023)

26. Мудра Р.Р. Ефективність функціонування банків України на ринку банківських продуктів і послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-85>(дата звернення: 19.09.2023)

27. Ощадбанк 2021: основна інформація, огляд послуг. *Finsee*. 2021. URL: <https://finsee.com/%D0%BE%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA/> (дата звернення: 29.08.2023)

28. Пась Я. І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. 2021. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/751>(дата звернення: 19.08.2023)

29. Перелік фінансових продуктів та програм допомоги малому і середньому підприємству. АТ «Ощадбанк». *Міністерство розвитку*

економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2021. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2023)

30. Піддубна В. Г. Проблеми інноваційного циклу банківських продуктів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С. 35–38.

31. Портрет банку. URL: <http://plus.bankografo.com/banks/oschadbank.html> (дата звернення: 19.08.2023)

32. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 11 с.

33. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07 грудня 2000 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5-6, ст.30). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 19.08.2023)

34. Про Ощадбанк. *Сайт Ощадбанку*. 2021. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (дата звернення: 19.08.2023)

35. Продукти для Клієнтів ММСБ. Ощадбанк. 2019. URL: <http://apk.kr-admin.gov.ua/doc/oshchadbank.pdf> (дата звернення: 19.08.2023)

36. Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». 2021. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00032129> (дата звернення: 19.08.2023)

37. Ральф Де Хаас Майбутнє фінансового сектору у післявоєнній Україні. URL: <https://voxukraine.org/majbutnye-finansovogo-sektoru-v-pislyavoyennij-ukrayini> (дата звернення: 19.08.2023)

38. Сергєєва О. С., Донєва Г. І. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи в сучасних умовах. *Східна Європа : Економіка, Бізнес та Управління*. 2018. Випуск 1 (12). С. 310–314.

39. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

40. Статут АТ «Державний ощадний банк України». *Ощадбанк*. 2017.

URL:

<https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/files/about/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%83.pdf> (дата звернення: 19.07.2023)

41. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *«Молодий вчений»*. 2017. № 4.4 (44.4). С.112–115.

42. Хайлук С. О. Особливості вибору методу оцінки ефективності банківської діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50440> (дата звернення: 22.08.2023)

43. Advantages and Challenges of Digital Banking. URL: <https://www.bankofbaroda.in/banking-mantra/digital/articles/advantages-and-challenges-of-digital-banking#title-id1> (дата звернення: 21.08.2023)

44. Claire Vanner Banking Innovation: Why Banks Need to Modernize. URL: <https://www.bizagi.com/en/blog/banking-innovation-why-banks-need-to-modernize> (дата звернення: 16.08.2023)

45. Digital Banking Trends to Look out for in 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/7-digital-banking-trends-look-out-2023-ndctech> (дата звернення: 15.08.2023)

46. Hadir H. Ways to Improve the Financial Stability of The Banking System. URL: Subbar <https://www.redalyc.org/journal/6437/643770320021/html/> (дата звернення: 19.06.2023)

47. John Meah The Digital Revolution in Banking: Exploring the Future of Finance. URL: <https://www.techopedia.com/the-digital-revolution-in-banking-exploring-the-future-of-finance> (дата звернення: 09.08.2023)

ДОДАТОК А

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	28 376 712	19 001 319
Кредити, надані клієнтам	12	83 215 595	74 754 086
Інвестиції	13	143 398 851	128 686 039
Інвестиційна нерухомість	14	626 789	633 099
Основні засоби	15	6 521 344	6 947 115
Нематеріальні активи	15	2 106 476	2 049 509
Передплата з податку на прибуток		470 943	417 175
Інші фінансові активи	16	1 319 773	468 886
Інші нефінансові активи	16	3 237 587	2 014 206
Всього активів		269 274 070	234 971 434
Зобов'язання та власний капітал			
Зобов'язання			
Кошти банків	17	543 326	7 608 283
Рахунки клієнтів	18	233 940 309	191 452 639
Випущені єврооблігації	19	6 041 534	7 908 096
Інші запозичені кошти	20	2 676 153	2 818 312
Забезпечення	21	1 179 977	829 107
Інші фінансові зобов'язання	21	606 965	534 499
Інші нефінансові зобов'язання	21	1 290 000	880 297
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	97 833	173 704
Субординований борг	22	716 442	878 960
Всього зобов'язань		247 092 539	213 083 897
Власний капітал			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Непокритий збиток		(29 777 746)	(30 106 919)
Резерв переоцінки будівель		1 473 482	1 564 504
Кумулятивна сума курсових різниць		2 537	1 469
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		60 894	146 089
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		684 601	544 219
Неконтрольована частка участі		12 783	13 195
Всього власного капіталу		22 181 531	21 887 537
Всього зобов'язань та власного капіталу		269 274 070	234 971 434

Від імені Правління

С.В. Наумов
Голова Правління
18 липня 2023 року



Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
18 липня 2023 року

ДОДАТОК Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	13	26 514 696	56 802 954
Кошти в банках	14	100	44 980
Кредити, надані клієнтам	15	63 226 077	65 168 344
Інвестиції	16	130 251 541	113 616 183
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	18	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	17	633 526	809 070
Основні засоби та нематеріальні активи	19	9 725 360	9 947 977
Передплата з податку на прибуток		275 237	270 256
Інші активи	20	2 887 547	2 416 557
Всього активів		233 538 884	249 101 121
Зобов'язання і власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	21	5 823 982	58 040
Рахунки клієнтів	22	186 167 805	202 143 040
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	23	11 744 323	18 303 243
Інші запозичені кошти	24	4 452 649	4 430 083
Інші зобов'язання	25	1 904 852	1 782 373
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	233 834	369 794
Субординований борг	26	1 276 240	2 462 640
Всього зобов'язань		211 603 685	229 549 213
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	27	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 572 968	1 817 194
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		976 060	1 018 205
Непокритий збиток		(30 338 809)	(33 008 471)
Всього власного капіталу		21 935 199	19 551 908
Всього зобов'язань і власного капіталу		233 538 884	249 101 121

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління

21 квітня 2021 року

Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

21 квітня 2021 року


ДОДАТОК В

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)**

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах гривень)**


	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
Активи			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	13	36 692 395	10 600 815
Кошти в банках	14	20 223 301	10 965 932
Кредити, надані клієнтам	15	65 168 344	67 543 176
Інвестиції	16	113 616 183	116 590 238
Інвестиційна нерухомість	17	809 070	796 869
Основні засоби та нематеріальні активи	18	9 948 101	8 953 669
Передплата з податку на прибуток		270 256	267 324
Інші активи	19	2 417 095	2 068 186
Всього активів		249 144 745	217 786 209
Зобов'язання і власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	20	58 040	54 074
Рахунки клієнтів	21	202 142 934	154 016 447
Випущені єврооблігації	22	18 303 877	34 496 694
Інші запозичені кошти	23	4 430 083	6 618 734
Інші зобов'язання	24	1 807 105	1 028 665
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	369 794	130 136
Субординований борг	25	2 462 640	2 879 790
Всього зобов'язань		229 574 473	199 224 540
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	26	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 817 194	1 821 887
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 018 205	215 554
Кумулятивна сума курсових різниць		1 061	1 513
Непокритий збиток		(33 004 661)	(33 215 794)
Всього капіталу, що відноситься до акціонера Банку		19 556 779	18 548 140
Неконтрольована частка участі		13 493	13 529
Всього власного капіталу		19 570 272	18 561 669
Всього зобов'язань і власного капіталу		249 144 745	217 786 209

Від імені Правління:


А. Г. Пишний
Голова Правління

15 травня 2020 року




Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

15 травня 2020 року

ДОДАТОК Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	18 981 901	17 809 587
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 566 906	3 542 954
Процентні витрати	5	(7 564 688)	(7 989 345)
Чистий процентний дохід		14 984 119	13 363 196
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	(11 039 456)	(1 838 786)
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		3 944 663	11 524 410
Комісійні доходи	6	9 386 584	9 802 378
Комісійні витрати	6	(3 447 839)	(3 597 784)
Операції з іноземною валютою, нетто		1 234 118	199 216
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки іноземної валюти		(3 588 937)	682 879
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	8 321 816	(5 330 992)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	29	(304 573)	(233 938)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		(3 048)	(9 140)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(3 321)	9 300
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		903	2 351
Інші доходи		547 691	370 291
Інші витрати		(245 316)	(22 219)
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(603 165)	(748 303)
Чистий непроцентний дохід		11 294 913	1 124 039
Операційні доходи		15 239 576	12 648 449
Витрати на виплати працівникам	8	(8 145 471)	(6 313 172)
Амортизаційні витрати	8	(1 833 746)	(1 861 325)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(4 628 921)	(3 422 073)
Прибуток від операційної діяльності		631 438	1 051 879
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4 547	-
Прибуток до оподаткування		635 985	1 051 879
Відшкодування з податку на прибуток	9	2 357	2 338
Чистий прибуток за рік		638 342	1 054 217
Чистий прибуток за рік, що відноситься до:			
Акціонера Банку		638 754	1 054 540
Неконтрольованої частки участі		(412)	(323)

Продовження додатка Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Чистий прибуток за рік	638 342	1 054 217
Інші сукупні доходи/(витрати)		
Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:		
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	140 382	(2 779)
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(82 486)	(2 038)
Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:		
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності	1 068	(114)
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(86 383)	(286 749)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	1 188	3 776
Інші сукупні доходи/(витрати) за рік	(26 231)	(287 904)
Всього сукупний дохід за рік	612 111	766 313
Загальний сукупний дохід за рік, що відноситься до:		
Акціонера Банку	612 523	766 636
Неконтрольованої частки участі	(412)	(323)

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління
18 липня 2023 року



Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
18 липня 2023 року

ДОДАТОК Д

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 094 970	15 435 059
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 367 312	3 623 155
Процентні витрати	5	(10 476 278)	(13 566 574)
Чистий процентний дохід		7 986 004	5 491 640
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		(2 713 725)	186 644
у тому числі (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	6	(1 559 903)	82 635
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		5 272 279	5 678 284
Комісійні доходи	7	8 043 812	6 438 711
Комісійні витрати	7	(3 080 856)	(2 235 702)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з іноземною валютою	8	(2 751 808)	3 454 825
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10	6 302 082	(3 649 396)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6	(88 888)	82 961
Розформування/(формування) резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6	25 649	(41 660)
Чистий інший дохід		174 007	336 160
Чистий непроцентний дохід		8 623 998	4 385 899
Операційні доходи		13 896 277	10 064 183
Операційні витрати	9	(11 163 899)	(9 809 993)
Прибуток до оподаткування		2 732 378	254 190
Відшкодування з податку на прибуток	11	43 945	969
Чистий прибуток за рік		2 776 323	255 159

Продовження додатка Д

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОСАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Інші сукупні доходи/(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(201 281)	55
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	168 042	378 956
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(211 566)	423 881
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	1 379	(186)
Інші сукупні доходи/(витрати)	(243 426)	802 706
Всього сукупних доходів за рік	2 532 897	1 057 865

Від імені Правління:


С.В. Наумов
Голова Правління
21 квітня 2021 року


Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
21 квітня 2021 року

ДОДАТОК Е

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)**

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 442 611	16 689 756
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 623 155	2 661 660
Процентні витрати	5	<u>(13 567 217)</u>	<u>(13 896 078)</u>
Чистий процентний дохід		5 498 549	5 455 338
Розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		186 644	1 127 366
<i>у тому числі розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти</i>	6	<u>82 635</u>	<u>3 394 315</u>
Чистий процентний дохід після розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		5 685 193	6 582 704
Комісійні доходи	7	6 438 707	5 236 356
Комісійні витрати	7	(2 235 702)	(1 771 336)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	8	3 454 977	864 928
Чистий збиток від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10	(3 649 396)	(2 410 823)
Розформування/(формування) резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6	82 961	(168 162)
Формування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6	(41 660)	(38 708)
Чистий інший дохід		<u>340 096</u>	<u>304 689</u>
Чистий непроцентний дохід		4 389 983	2 016 944
Операційні доходи		10 075 176	8 599 648
Операційні витрати	9	<u>(9 821 058)</u>	<u>(8 567 824)</u>
Прибуток до оподаткування		254 118	31 824
Відшкодування з податку на прибуток	11	<u>956</u>	<u>129 382</u>
Чистий прибуток за рік		255 074	161 206
Відноситься до:			
Акціонера Банку		255 056	162 471
Неконтрольованої частки участі		18	(1 265)

Продовження додатка Е

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)

ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(у тисячах гривень)


Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року
Інші сукупні доходи/(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	55	42
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	378 956	–
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності	(452)	(178)
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	423 881	(2 614 309)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	(186)	(564)
Інші сукупні доходи/(витрати)	802 254	(2 615 009)
Всього сукупних доходів/(витрат) за рік	1 057 328	(2 453 803)
Відноситься до:		
Акціонера Банку	1 057 310	(2 452 538)
Неконтрольованої частки участі	18	(1 265)

Від імені Правління:


А. Г. Пишний
 Голова Правління

15 травня 2020 року




Г. С. Костенко
 Головний бухгалтер

15 травня 2020 року