

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(РЕГІОНУ)**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Марина КУДІНОВА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Ельвін ГАРАЄВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Болотна

підпис ініціали, прізвище
“ ” 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Гараєв Ельвін Етібар огли

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Дослідження та удосконалення управління проєктом зовнішньоекономічної діяльності підприємства (регіону)

керівник роботи Кудінова М.М., доцент ЗВО, к.е.н.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року № 2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи 08.12.2025

3. Перелік питань, які потрібно розробити
розкрито сутність поняття «проєкт» та «управління проєктом»; наведено інструменти управління проєктом в зовнішньоекономічній діяльності підприємства; дана характеристика проєктів зовнішньоекономічної діяльності у банківській установі; дана організаційна характеристика АТ «Укрсиббанк»; проведена фінансово-економічна оцінка діяльності АТ «Укрсиббанк»; дана

оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк»; обґрунтовано вдосконалення діяльності проєктного менеджера ЗЕД в рамках комунікаційної політики організації; обґрунтовано впровадження зовнішньоекономічного проєкту Remote Communication Platform для вдосконалення комунікацій підприємства; розраховано економічний ефект впровадження проєкту зовнішньоекономічної діяльності «Remote Communication Platform».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	Вересень 2025
2	2. Аналітико-дослідний розділ	Жовтень 2025
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	Листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	Листопад 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	Листопад 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	Грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025

5. Дата видачі завдання 20.10.25

Студент

підпис

Ельвін ГАРАСВ

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Марина КУДІНОВА

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 86 с., 9 рис., 10 табл., 60 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (10): зовнішньоекономічна діяльність, управління проєктами, банківська сфера, проєктний менеджмент, комунікаційна політика, цифровізація, міжнародні стандарти, омніканальна платформа, ефективність ЗЕД, трансформація бізнес-процесів.

Об’єкт дослідження – процес управління проєктами зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та аналіз практичного досвіду управління проєктами зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також розробка конкретних рекомендацій та пропозицій, спрямованих на удосконалення процесів проєктного менеджменту в сфері ЗЕД для підвищення його ефективності та мінімізації ризиків.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння (розділ 1, 2); оцінка фінансових та зовнішньоекономічних показників (розділ 2), опитування, вимірювання, порівняння (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі:

- розкрито сутність проєкту та специфіку управління проєктами у ЗЕД;
- визначено інструменти управління проєктами та особливості їх застосування у банківській сфері;
- наведено організаційну характеристику АТ «Укрсиббанк» та проведено фінансово-економічну оцінку його діяльності;
- здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності банку;
- обґрунтовано напрями вдосконалення проєктного менеджменту ЗЕД у межах комунікаційної політики банку;
- проаналізовано доцільність впровадження омніканального проєкту Remote Communication Platform, визначено його вплив на міжнародну діяльність банку та покращення підтримки клієнтів;
- розраховано економічний ефект реалізації проєкту, включаючи

операційний вплив та покращення ефективності сервісної моделі банку.

Наукова новизна роботи полягає Наукова новизна одержаних результатів полягає у обґрунтуванні вдосконалення діяльності проектного менеджера ЗЕД в рамках комунікаційної політики організації; обґрунтуванні впровадження зовнішньоекономічного проекту Remote Communication Platform для вдосконалення комунікацій підприємства.

Практична значимість полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення комунікаційної інфраструктури АТ «Укрсиббанк», підвищення якості обслуговування міжнародних клієнтів та оптимізації управління цифровими проектами у банківській установі.

Результати дослідження можуть бути використані: у практичній діяльності АТ «Укрсиббанк» для вдосконалення механізмів управління ЗЕД, підвищення операційної ефективності та цифрової інтеграції комунікаційних процесів, а також у подальших наукових розробках, присвячених управлінню міжнародними проектами у банківській сфері.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність поняття «проект» та «управління проектом»	10
1.2. Інструменти управління проектом в зовнішньоекономічній діяльності підприємства	14
1.3. Характеристика проєктів зовнішньоекономічної діяльності у банківській установі	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК».....	28
2.1. Організаційна характеристика АТ «Укрсиббанк».....	28
2.2. Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Укрсиббанк».....	34
2.3 Оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк».....	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРСИББАНК»	53
3.1. Вдосконалення діяльності проєктного менеджера ЗЕД в рамках комунікаційної політики організації	
3.2. Впровадження зовнішньоекономічного проєкту Remote Communication Platform для вдосконалення комунікацій підприємства.....	53
3.3. Економічний ефект впровадження проєкту зовнішньоекономічної діяльності «Remote Communication Platform».....	58
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена об'єктивними процесами, що відбуваються у світовій економіці та українському бізнес-середовищі. В умовах посилення глобалізації та транскордонної економічної інтеграції здатність вітчизняних підприємств ефективно функціонувати на міжнародних ринках стає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного зростання країни.

Реалізація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) сьогодні переважно здійснюється у формі проєктів, що мають чітко визначені цілі, терміни та ресурси. Однак проєкти ЗЕД характеризуються підвищеним рівнем складності та невизначеності порівняно з внутрішніми проєктами. Ця специфіка зумовлена необхідністю врахування множини зовнішніх факторів: мінливість валютних курсів, особливості митного та податкового законодавства різних країн, ризики логістики та культурні відмінності між партнерами.

Існуючі універсальні методології проєктного менеджменту часто не повною мірою враховують цю транскордонну специфіку. Отже, виникає гостра науково-практична потреба у комплексному дослідженні існуючих механізмів управління проєктами ЗЕД, діагностиці їхніх слабких місць на прикладі конкретного підприємства та розробці науково обґрунтованих, адаптованих та практично доцільних рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів. Таке удосконалення дозволить підприємствам підвищити керованість, результативність та фінансову ефективність своєї міжнародної діяльності, що, у свою чергу, сприятиме нарощуванню експортного потенціалу національної економіки.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та аналіз практичного досвіду управління проєктами зовнішньоекономічної

діяльності підприємства, а також розробка конкретних рекомендацій та пропозицій, спрямованих на удосконалення процесів проєктного менеджменту в сфері ЗЕД для підвищення його ефективності та мінімізації ризиків.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність поняття «проєкт» та «управління проєктом»
- наведено інструменти управління проєктом в зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- дана характеристика проєктів зовнішньоекономічної діяльності у банківській установі;
- дана організаційна характеристика АТ «Укрсиббанк»;
- проведена фінансово-економічна оцінка діяльності АТ «Укрсиббанк»;
- дана оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк»;
- обґрунтовано вдосконалення діяльності проєктного менеджера ЗЕД в рамках комунікаційної політики організації;
- обґрунтовано впровадження зовнішньоекономічного проєкту Remote Communication Platform для вдосконалення комунікацій підприємства;
- розраховано економічний ефект впровадження проєкту зовнішньоекономічної діяльності «Remote Communication Platform».

Об'єктом дослідження є процес управління проєктами зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі дослідження, планування, реалізації та удосконалення управління проєктом зовнішньоекономічної діяльності банківського підприємства.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна

робота, – АТ «Укрсиббанк».

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є наукові та періодичні видання з теми кваліфікаційної роботи, статистична інформація, описи роботи програмних продуктів, інтернет ресурси, вихідні дані про роботу організацій тощо.

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є аналіз і синтез, порівняння (розділ 1, 2); оцінка фінансових та зовнішньоекономічних показників (розділ 2), опитування, вимірювання, порівняння (розділ 3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- обґрунтовано вдосконалення діяльності проєктного менеджера ЗЕД в рамках комунікаційної політики організації.

- обґрунтовано впровадження зовнішньоекономічного проєкту Remote Communication Platform для вдосконалення комунікацій підприємства

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості практичного використання розробленого комплексу заходів інноваційного маркетингу у банківських підприємствах України.

Результати дослідження опубліковані:

1. Кудінова М. М., Гараєв Е. Управління проєктами зовнішньоекономічної діяльності банку в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», 14 листопада 2025 року, м. Одеса.

2. Кудінова М. М., Жаботенко І., Гараєв Е. Інноваційні підходи до вдосконалення менеджменту банківських установ в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2025. (в процесі опублікування)

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «проєкт» та «управління проєктом»

Сутність поняття «проєкт» та «управління проєктом» по-різному інтерпретується у світовій та вітчизняній науковій літературі, хоча обидва підходи сходяться на визнанні управління проєктом як критично важливого інструменту досягнення цілей.

Закордонна школа управління проєктами (зокрема, стандарти PMBOK, PRINCE2) традиційно визначає проєкт як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату. Управління проєктом тут розуміється як застосування знань, навичок, інструментів і методів до діяльності проєкту для задоволення його вимог, з акцентом на дотримання трьох основних обмежень: часових рамок, бюджету та обсягу робіт (якості).

Українська наукова думка розглядає управління проєктами ширше, як методологічне та організаційно-інструментальне забезпечення розвитку. Українські дослідники підкреслюють, що управління проєктом забезпечує цілеспрямованість розвитку складних багатопараметричних і багатофункціональних систем, утворюючи міждисциплінарну інтеграцію на основі єдиних технологій і стандартів. У цьому контексті управління проєктом виступає як важливий чинник синергетизму та формує ефективну архітектуру управління системами, що створюються та розвиваються (рис.1.1).

Для управління проєктами ЗЕД необхідний стратегічний синтез цих підходів. Підприємство має використовувати міжнародні технологічні стандарти (як-от ISO 21500) для забезпечення інтеграції та прозорості, що

вимагається світовими партнерами. Водночас, системний підхід, характерний для української методології, дозволяє фокусуватися на архітектурі розвитку та комплексному розв'язанні проблемних ситуацій, що виникають через зовнішні фактори (ризики).



Рисунок 1.1 – Сутність понять «проект» та «управління проектом»

Джерело: [1,2,3]

Управління проектами ЗЕД відрізняється від управління внутрішніми проектами підприємства через високу складність, багатопараметричність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Проекти ЗЕД за своєю суттю є складними системами, де критичними категоріями є не лише цілі та

кінцеві продукти, але й суттєві параметри та характер впливу оточуючого середовища.

Ключова відмінність полягає у необхідності інтеграції знань і процесів, що охоплюють множинні правові та економічні юрисдикції. Це вимагає від керівника проєкту ЗЕД глибокого розуміння не лише стандартних елементів (необхідні ресурси, критерії ефективності), але й ефективного управління міжнародними ризиками, такими як валютні, логістичні, політичні та навіть воєнні.

Специфіка проєктів ЗЕД також обумовлена потребою у відповідності підвищеним вимогам міжнародних партнерів до прозорості та керованості. Впровадження міжнародних стандартів управління проєктами (наприклад, PRINCE2) стає не лише питанням якості, але й стратегічною необхідністю для зниження транзакційних ризиків та підвищення конкурентоспроможності [5].

З огляду на це, управління проєктом ЗЕД має бути сфокусоване на міждисциплінарній інтеграції та синергетизмі, що дозволяє швидко адаптуватися до мінливих умов і запобігати кризовим явищам.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика проєктів ЗЕД та внутрішніх проєктів

Критерій порівняння	Внутрішній проєкт	Проєкт ЗЕД
Середовище	Відносно стабільне, внутрішньо контрольоване	Динамічне, глобальне, політично та економічно чутливе
Регуляторна база	Національні стандарти	Міжнародні конвенції, стандарти (ISO 21500)
Складність системи	Монофункціональна або міжфункціональна	Багатопараметрична, мультикультурна, багатофункціональна

Критичні ризики	Технічні, бюджетні, кадрові	Валютні, логістичні, політичні, воєнні, правові
Ключова функція РМ	Контроль ресурсів та термінів	Міждисциплінарна інтеграція та синергетизм

Джерело: узагальнено автором на основі [2-4]

Ефективний механізм управління проєктом ЗЕД повинен інтегрувати стандартизований життєвий цикл проєкту з адаптивними організаційними структурами, які здатні оперативно реагувати на високу зовнішню ризиковість.

Життєвий цикл проєктів ЗЕД, як і будь-яких інших, складається з п'яти універсальних фаз управління, визначених міжнародними стандартами (рис.1.2):

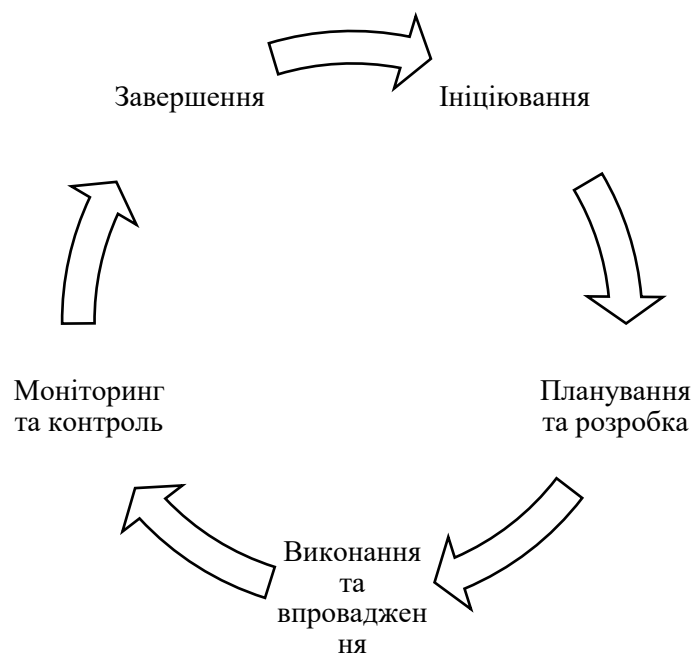


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл проєктів ЗЕД

Джерело: [2-4]

1. Ініціювання: Формування ідеї, оцінка її відповідності стратегії ЗЕД підприємства, розробка Статуту проєкту.

2. Планування та розробка: Деталізація покрокового досягнення мети, визначення етапів, задач, необхідних ресурсів (час, люди, гроші) та календарних рамок. На цьому етапі критичним є застосування методів Критичного аналізу тривалості виробництва та техніки оцінювання та аналізу програм (PERT) для точної оцінки часу та ресурсного забезпечення.

3. Виконання та впровадження: Фактична реалізація робіт. Вимагає високої координації роботи всіх учасників проєкту, включаючи міжнародних контрагентів.

4. Моніторинг та контроль: Постійний контроль за дотриманням термінів виконання робіт, науково-технічним рівнем, якістю розробок та витратами. Забезпечення об'єктивності оцінки результатів роботи учасників та контрагентів.

5. Завершення: Приймання виконаних робіт, оформлення звітної документації на виконані роботи та оцінка досягнення критеріїв позитивності результатів [5].

Організаційна структура управління проєктом ЗЕД має бути спроектована таким чином, щоб скорочувати терміни розробки, підвищувати оперативність вирішення поточних питань та забезпечувати високий ступінь збалансованості програми робіт із ресурсним забезпеченням.

Існують різні форми внутрішньої структури, зокрема: внутрішня функціоналізація, федеральна організація, дивізійна структура, а також централізовані чи децентралізовані форми організації великих проєктів. Проте, для проєктів ЗЕД, які вимагають швидкої горизонтальної комунікації та інтеграції між функціональними підрозділами (логістика, фінанси, продаж), найбільш ефективними є матричні та програмно-цільові структури.

Матричні структури засновані на використанні особливого механізму взаємодії лінійно-функціональних і програмно-цільових підсистем. Вони

дозволяють узгоджувати міжфункціональні взаємодії по горизонталі на основі інформаційно-регулюючої діяльності та спільного прийняття рішень щодо проєкту. У рамках матричного підходу виділяють функціональну, балансову, проєктну та контрактну види матричних структур [6].

Аналіз демонструє, що через необхідність високої оперативності та збалансованості ресурсів в умовах постійних зовнішніх ризиків, найбільш доцільною для ЗЕД є балансова матрична структура. Вона дозволяє керівнику проєкту мати достатній рівень розпорядчих прав, необхідний для швидкої реакції на зовнішні зміни (наприклад, зміни валютного курсу чи логістичних маршрутів), водночас зберігаючи глибину знань і контроль якості, які забезпечує функціональна ієрархія.

Таблиця 1.2 – Оцінка ефективності організаційних структур для управління проєктами ЗЕД

Тип структури	Ключова характеристика в ЗЕД	Переваги (ЗЕД контекст)	Недоліки (ЗЕД контекст)
Функціональна	Внутрішня функціоналізація.	Високий контроль якості, економічність використання спеціалістів.	Низька оперативність, складність горизонтальної координації.
Проєктна (дивізійна)	Повна автономія, орієнтація на кінцевий продукт ЗЕД.	Швидке прийняття рішень, чітка відповідальність.	Дублювання функцій, відірваність від загальної стратегії ЗЕД.
Матрична (балансова)	Програмно-цільовий підхід, спільне використання ресурсів.	Збалансованість ресурсів, підвищена оперативність вирішення поточних питань.	Подвійне підпорядкування, необхідність складного механізму координації.

Джерело: узагальнено автором на основі [3,5-6]

Для того, щоб структура управління була ефективною, вона повинна гарантувати, що внутрішні питання (розподіл ресурсів, узгодження графіків) вирішуються швидко. Це вивільняє управлінські ресурси для проактивного фокусування на зовнішніх критичних ризиках. Таким чином, організаційна гнучкість, яку забезпечує матрична структура, безпосередньо підвищує стійкість проєкту ЗЕД.

Управління ризиками є центральним елементом механізму УП ЗЕД. Неефективна система управління ризиками безпосередньо загрожує рентабельності, веде до порушення контрактів та підриває репутацію підприємства.

Специфіка проєктів ЗЕД полягає в домінуванні екзогенних, макроекономічних та політичних ризиків. До них належать (рис.1.3):

1. Валютні ризики: Непередбачувані коливання курсів, що впливають на фінансовий результат.
2. Логістичні ризики: Порушення ланцюгів постачання, зростання вартості транспортування чи митні ускладнення.
3. Політичні та воєнні ризики: Фактори, що мають найвищий рівень впливу в умовах турбулентності.

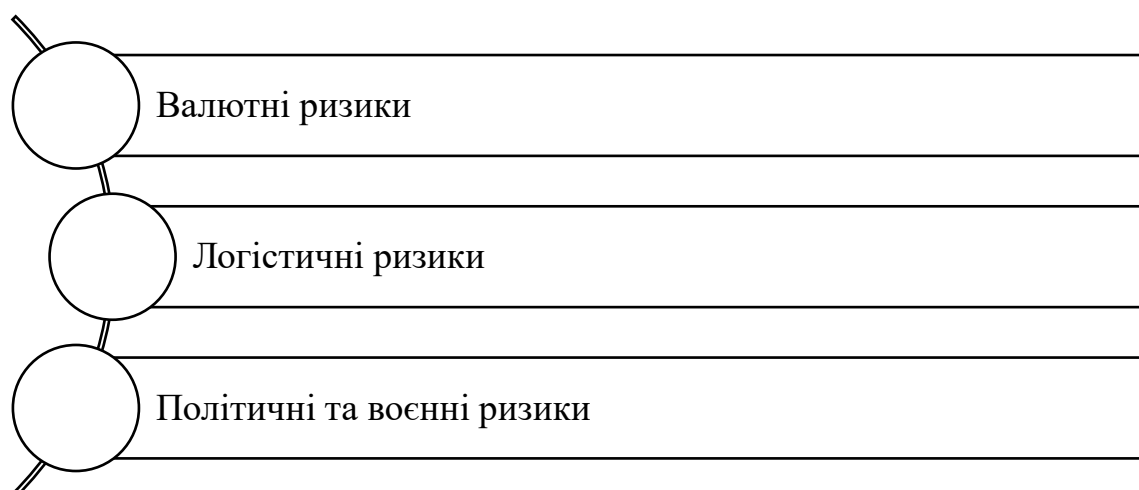


Рисунок 1.3 – Ризики проєктів зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: [3,5-6]

Механізм управління ризиками повинен бути інтегрований у життєвий цикл проєкту. Управління проєктами є ефективним інструментом розв'язання проблемних ситуацій, оскільки дозволяє з самого початку виникнення проблеми проводити аналіз ключових категорій: цілі, кінцеві продукти, вплив оточуючого середовища та можливі механізми діяльності й управління. Це проактивне управління вимагає постійного моніторингу та швидкого трансформування методів менеджменту ЗЕД в обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізування ситуації.

1.2. Інструменти управління проєктом в зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Успішне управління проєктами ЗЕД вимагає застосування комплексного інструментарію, що охоплює методологічні стандарти, організаційні техніки та сучасне ІТ-забезпечення.

Інструменти управління проєктами можна класифікувати за їхнім функціональним призначенням:

1. Методологічні та стандартизаційні інструменти:

- Міжнародні стандарти: ISO 21500 (Керівництво з управління проєктами) 4 та PRINCE2. Вони забезпечують єдині специфікації та технології, що є основою для міждисциплінарної інтеграції та підвищують довіру міжнародних контрагентів.
- Спеціалізовані методології: P2M (Японський підхід до управління програмами та проєктами).
- Гнучкі підходи: Екстремальне управління проєктами (XPM) та Agile методології, які забезпечують необхідну адаптивність для роботи в умовах динамічного зовнішнього середовища [7].

2. Організаційно-технічні інструменти:

- Планування та оцінювання: Техніка оцінювання та аналізу програм (PERT), Критичний аналіз тривалості (Critical Path Analysis).
- Документування та врядування: Статут проєкту.
- Контроль ресурсів: Інструменти управління часом та Діаграма Ганта.

3. Стратегічні та адаптивні інструменти:

- Бенчмаркінг: Розглядається як філософія безперервного вдосконалення, що дозволяє виявляти найкращі світові практики та адаптувати їх під потреби підприємства.

Ефективне управління багатопараметричними проєктами ЗЕД неможливе без інтегрованого технологічного забезпечення. ІТ-інструменти є каталізатором досягнень і забезпечують швидкість обробки інформації.

1. Інтегровані системи планування ресурсів (ERP) та PM-ПЗ:

- ERPNext: Корпоративна система планування ресурсів підприємства, що включає багато модулів і дозволяє інтегрувати фінансові, логістичні та виробничі процеси.
- Spider Project: Спеціалізований програмний пакет для управління проєктами, що використовується для складного планування та моніторингу.
- Інструменти планування: Програми для планування часу, обліку часу та створення Діаграм Ганта (наприклад, Worksection).⁶ Вони забезпечують детальний опис покрокового досягнення мети, прописуючи етапи, задачі та потрібні ресурси (час, люди, гроші) [7].

2. Системи управління життєвим циклом додатків та відстеження вимог (ALM/RTS):

- Для ЗЕД-проєктів, особливо в суворо регульованих та критично важливих для безпеки галузях (авіакосмічна, автомобільна, медичне обладнання), інструменти відстеження вимог (Requirements Tracking Systems, RTS) набувають стратегічного значення.

- Ці інструменти, такі як Visure ALM, є одними з найповніших і найпотужніших для оптимізації процесу відстеження. Їхні функції гарантують, що проєкти справляються зі складністю, підтримують гнучкі методології та покращують командну співпрацю
- Важливість цих систем посилюється вимогами до прозорості з боку міжнародних партнерів. Забезпечення повної простежуваності (traceability) вимог, специфікацій та змін через ALM-платформи перетворює їх із допоміжного інструменту на обов'язковий елемент управління ризиками комплаєнсу [7].

Управління проєктами ЗЕД слугує інструментом для оптимізування управлінських рішень. Це відбувається через механізми трансформування методів менеджменту ЗЕД (наприклад, управління ризиками або маркетинговий менеджмент) у конкретні, виконавчі дії та рішення.

Проєктне управління забезпечує методологічне та організаційно-інструментальне забезпечення розвитку. Воно дозволяє перетворити аналіз зовнішнього середовища (кризові явища, ризики) на цілеспрямовані дії, які підкріплені єдиними технологіями та стандартами. Наприклад, виявлення валютного ризику (аналіз) трансформується в управлінське рішення щодо використання хеджування або фіксації контрактної ціни (дія). Цей процес є критичним для забезпечення ефективності, формування та розвитку кадрів управління.

В умовах глобальної конкуренції та динамічних ринкових змін, що супроводжуються високим рівнем геополітичної та логістичної невизначеності, стратегія вдосконалення управління проєктами ЗЕД повинна базуватися на концепції адаптивного управління.

Адаптивне управління розглядається як філософія безперервного вдосконалення. Його ключова функція полягає у забезпеченні цілеспрямованості розвитку багатопараметричних систем та формуванні

ефективної архітектури управління, яка може оперативно перебудовуватися під впливом зовнішнього середовища.

Це вимагає розвитку організаційної гнучкості, яка стає необхідною передумовою успіху. На відміну від статичних, ієрархічних методів, адаптивний підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на зміну впливу оточуючого середовища (наприклад, посилення військових ризиків чи зміни регуляторної бази), що гарантує життєздатність та стійкість проєктів ЗЕД.

Бенчмаркінг є ключовим інструментом, що забезпечує реалізацію філософії адаптивного управління.¹ Його систематичне застосування створює умови для формування конкурентоспроможної системи управління, орієнтованої на інновації та довгостроковий розвиток підприємства [1,8].

Впровадження бенчмаркінгу в систему управління проєктами ЗЕД надає значні переваги:

1. Діагностика: Дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, зокрема в критичних функціях (логістика, валютний контроль).
2. Навчання: Стимулює працівників до навчання та вдосконалення, оскільки дає можливість запозичувати кращий досвід інших суб'єктів.
3. Конкурентоспроможність: Шляхом аналізу процесів управління та виявлення найкращих світових практик, підприємство підвищує свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Бенчмаркінг не є одноразовим порівнянням, а повинен функціонувати як безперервний процес. Це забезпечує постійну актуалізацію методів та технологій управління, підтримуючи динамічний розвиток системи.

Системне застосування бенчмаркінгу вимагає чіткого алгоритму, який інтегрується у цикли планування та контролю ЗЕД (табл.1.3):

Таблиця 1.3 – Алгоритм застосування бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності ЗЕД-проектів (Адаптивна модель)

Етап алгоритму	Цілеспрямована діяльність в ЗЕД	Результат та вплив на вдосконалення
1. Визначення об'єкта	Фокусування на критичних процесах УП ЗЕД (управління ризиками, прозорість, логістичні рішення).	Підвищення об'єктивності оцінки сильних/слабких сторін.
2. Вибір еталонів	Ідентифікація найкращих світових практик (еталонних компаній) у відповідних сегментах міжнародного ринку.	Виявлення нових можливостей, що базуються на розвитку методології та технологій.
3. Аналіз відхилень	Збір даних, діагностика відхилень від еталонів, порівняльний аналіз досягнень.	Обґрунтування оптимальної стимулюючої моделі управління та оптимізації рішень.
4. Реалізація змін	Адаптація та впровадження найкращого досвіду, розробка стратегії посилення позицій на міжнародному ринку.	Створення конкурентоспроможної системи управління, орієнтованої на стійкість.
5. Моніторинг та інтеграція	Постійний контроль результатів, інтеграція в систему адаптивного управління.	Забезпечення безперервного вдосконалення та динамічного розвитку.

Джерело: узагальнено автором на основі [1,8]

Застосування бенчмаркінгу дозволяє не лише визначити «що» робити краще, але й «як» це робити, адаптуючи виявлені процеси під внутрішні потреби організації. Таким чином, підприємство не просто копіює успішні моделі, а використовує їх для вдосконалення механізмів трансформування методів менеджменту в управлінські рішення.

Управління проектами є важливим чинником синергетизму та каталізатором досягнень у різних галузях знання та практики. В контексті ЗЕД вдосконалення механізму управління проектами має прямий вплив на якість стратегічного менеджменту підприємства.

Проектне врядування забезпечує ефективну архітектуру управління, яка дозволяє перетворювати стратегічні цілі (наприклад, підвищення конкурентоспроможності АПК на міжнародному ринку або розробка стратегії посилення позицій на контрольовані проектні ініціативи).

Удосконалення стратегічного менеджменту ЗЕД досягається через систематичне управління ризиками, оптимізацію управлінських рішень та ефективне управління кризовими явищами. Якщо внутрішня система управління проектами (наприклад, матрична структура) забезпечує оперативність, це гарантує, що стратегічні рішення не будуть заблоковані через неефективність внутрішньої координації, дозволяючи менеджменту зосередитися на формуванні стратегії виходу на міжнародний ринок [8].

Для удосконалення системи управління проектами зовнішньоекономічної діяльності рекомендується реалізувати наступні кроки:

1. Перехід до гібридної організаційної моделі (Балансова матриця):

- Впровадити балансову матричну структуру управління проектами ЗЕД. Ця модель дозволяє досягти оперативність вирішення поточних питань та підвищити ступінь збалансованості програми робіт із ресурсним забезпеченням, що є життєво необхідним при роботі з зовнішніми контрагентами та змінними ринковими умовами.

- Наділити керівника проекту ЗЕД достатніми розпорядчими правами для узгодження міжфункціональних взаємодій по горизонталі, мінімізуючи бюрократичні затримки, характерні для суто функціональних структур.

2. Інтеграція технологічного інструментарію для комплаєнсу та прозорості:

- Запровадити інтегровані ІТ-системи, що поєднують ERP-функціонал (наприклад, ERPNext) з потужними платформами відстеження вимог (ALM/RTS, як-от Visure). Це дозволить підприємству забезпечувати

високий рівень прозорості та відповідності вимогам суворо регульованих ринків 10, що є прямим чинником зниження ризиків та підвищення довіри європейських партнерів.

3. Систематичне впровадження Бенчмаркінгу (П'яти-Етапний Цикл):

- Формалізувати процес бенчмаркінгу як елемент адаптивного управління. Сфокусувати його на критичних процесах (управління валютними та логістичними ризиками, ІТ-безпека), ідентифікуючи найкращі світові практики
- Використовувати результати діагностики відхилень для обґрунтування оптимальних управлінських рішень та стимулювання працівників до навчання і вдосконалення [1,8].

1.3. Характеристика проєктів зовнішньоекономічної діяльності у банківській установі

Проєкт зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) у банківській установі являє собою цільову ініціативу, яка, з одного боку, забезпечує безперебійне обслуговування транскордонних фінансових потоків клієнтів (експортно-імпортні операції), а з іншого – створює та модернізує внутрішню інфраструктуру (включно з ІТ-системами та комплаєнс-платформами) для гарантування безпеки, стійкості та регуляторної відповідності цих потоків.

Класифікація ЗЕД-проєктів у банківському секторі є критично важливою для вибору оптимальної методології управління. Вони можуть бути поділені на:

1. Операційні проєкти: Спрямовані на автоматизацію рутинних процесів, наприклад, валютного контролю або обробки міжнародних платежів.

2. Інфраструктурні проекти: Впровадження новітніх технологічних платформ, таких як системи миттєвих міжнародних платежів, або оновлення архітектури онлайн-банкінгу.

3. Комплаєнс-проекти: Адаптація діяльності банку до нових вимог міжнародного та національного законодавства, зокрема, впровадження нових механізмів санкційного контролю.

Ключовою відмінністю проектів ЗЕД від внутрішніх ініціатив є значно вищий ступінь залежності від зовнішнього регулювання (НБУ, міжнародне право), а також вплив неконтрольованих змінних, таких як геополітичні фактори та непередбачувані валютні коливання.

Управління проектами з впровадження інновацій повинно враховувати ризики, пов'язані з використанням нових технологій, таких як криптовалюти та NFT, для здійснення незаконних фінансових операцій. Це означає, що будь-який проект з впровадження нових фінтех-рішень мусить пройти посилений етап комплаєнс-тестування щодо AML/CFT-ризиків [9].

Надмірна обережність серед банків, відома як de-risking, є прямим наслідком високої складності комплаєнсу та жорстких штрафних санкцій за недотримання норм. Якщо поточний процес управління проектами та внутрішнього аудиту не може швидко й надійно оцінити та мінімізувати комплаєнс-ризик, банк може обрати стратегію відмови від обслуговування певних високоризикових клієнтів чи секторів. Це негативно впливає на загальну економічну діяльність.

У цьому контексті, структура ЗЕД-проектів має бути такою, що дозволяє поєднати жорстку регуляторну вимогу (яка тяжіє до структурованого та документованого підходу Waterfall) із необхідністю швидкої адаптації та діджиталізації послуг (яка вимагає гнучкості Agile). Успішний ЗЕД-проект повинен використовувати Гібридну методологію, де фази, пов'язані з аудитом та комплаєнсом, виконуються за жорсткими

Waterfall-стандартами, а розробка клієнтського функціоналу – за гнучкими Agile-підходами.

Зведення основних ризиків ЗЕД та відповідних інструментів, які мають бути фокусом проєктного управління (табл.1.4):

Таблиця 1.4 – ЗЕД-Ризики та банківські інструменти їх мінімізації

Категорія ризику	Конкретна проблема	Проектна відповідь / Банківський інструмент
Фінансовий / Валютний	Суттєвий вплив курсової різниці.	Проект інтеграції хеджування (форвардні/опціонні контракти) у клієнтський онлайн-банкінг.
Юридичний / Контрактний	Невизначеність юрисдикції, юридичні пастки.	Проект стандартизації ЗЕД-документації на основі Віденської конвенції та Incoterms-2020.
Фінансовий / Операційний	Ризик неотримання коштів через невиконання контракту.	Активне просування використання документарних акредитивів (UCP 600) як стандарту розрахунків.
Комплаєнс / Санкційний	Ризик співпраці з підсанкційними або фіктивними контрагентами.	Проект впровадження системи постійного моніторингу третіх сторін (Third-Party Risk Management) та навчання персоналу.

Джерело: узагальнено автором на основі [8-10]

Український банківський сектор досяг значних успіхів у діджиталізації, що є важливою передумовою для розвитку ЗЕД-послуг. Найбільші банки України, включаючи ПриватБанк, Райффайзен Банк, Ощадбанк, Монобанк та Кредобанк, забезпечують клієнтам доступ до всіх основних банківських послуг через мобільні додатки та онлайн-банкінг.

Загальні досягнення діджиталізації, які прямо впливають на операційну ефективність ЗЕД, включають:

- Операційна швидкість: Можливість швидко обробляти транзакції, що скорочує час на валютний контроль та міжнародні перекази.

- Зниження витрат: Зменшення потреби у великій кількості персоналу та ресурсів для виконання рутинних операцій.

- Підвищення якості: Зниження кількості помилок, які можуть бути спричинені людським фактором при обробці документів та платежів.

Онлайн-банкінг надає широкий спектр послуг, які можуть бути адаптовані для ЗЕД-клієнтів, включаючи переказ коштів (вітчизняних та міжнародних), перегляд балансів та історії транзакцій, а також можливість інвестування та страхування [10].

Незважаючи на значні успіхи в діджиталізації загальних банківських послуг, існує стратегічний розрив у спеціалізації цих онлайн-сервісів для високоризикових ЗЕД-операцій.

Банкам рекомендовано продовжувати діяльність у сфері діджиталізації шляхом розширення доступу до нових фінансових продуктів та сервісів, таких як миттєві платежі, безконтактні картки та віртуальні гаманці. Цей розвиток має відбуватися на принципах безпеки, надійності, доступності та зручності.

Однак справжній стратегічний виклик полягає не просто у прискоренні переказів, а в автоматизації управління ризиками. Існуючий успіх діджиталізації в основному стосується рутинних, низькоризикових операцій. Найбільший ризик у ЗЕД лежить у сфері нерутинних і високоризикових операцій: санкційний скринінг, юридичне оформлення складних документарних акредитивів (UCP 600) та комплексна перевірка контрагентів.

Справжнім проривом у ЗЕД-ПМ буде не подальше прискорення операцій, а автоматизація юридичного аудиту ЗЕД-контракту та миттєвого санкційного скринінгу. Це захистить банк від ефекту de-risking та можливих фінансових втрат. Такі проєкти вимагають інтеграції рішень на основі штучного інтелекту (AI) для аналізу тексту ЗЕД-контрактів,

автоматичного виявлення юридичних пасток та включення необхідних міжнародних положень (наприклад, про арбітраж та Incoterms).

Крім того, розвиток фінтех-індустрії, включно з поширенням криптовалют та NFT, створює нові виклики для безпеки та боротьби з фінансовою злочинністю. Проєкти діджиталізації мають обов'язково включати механізми моніторингу цих нових технологічних каналів (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги діджиталізації ЗЕД-операцій та їхній вплив на проєктний менеджмент

Характеристика діджиталізації	Вплив на управління ЗЕД-проєктами	Стратегічне значення
Швидкість обробки транзакцій, онлайн-доступ.	Дозволяє застосовувати Agile-методології; скорочує терміни виконання операційних проєктів.	Зниження операційних витрат та підвищення привабливості для клієнтів.
Зниження кількості людських помилок.	Підвищення якості результатів; зменшення ризику штрафів, пов'язаних із неправильним оформленням документації.	Прямий вплив на комплаєнс-стійкість банку.
Розширення доступу до нових фінансових продуктів (миттєві платежі, віртуальні гаманці).	Необхідність безперервного розвитку проєктів, пов'язаних із фінтех-індустрією ¹ та управлінням кібербезпекою.	Підвищення конкурентоспроможності та ринкової частки.

Джерело: узагальнено автором на основі [8-10]

Вдосконалення управління ЗЕД-проєктами вимагає комплексних змін в організаційній структурі, технологічних інструментах та підходах до роботи з ризиками.

Навчання та Мотивація. Ключовим проєктом для підвищення стійкості ЗЕД-діяльності є впровадження обов'язкових, регулярних

навчальних програм для персоналу. Важливою частиною програми відповідності є навчання співробітників та створення системи мотивацій та стимулів, що сприяють дотриманню норм. Організації повинні розробляти показники оцінки ефективності, що враховують як дотримання комплаєнсу, так і бізнес-результати.

Спеціалізація РМО. Рекомендується створення підрозділу РМО, який спеціалізується виключно на ЗЕД-ризиках. Це дозволить швидко та точно обирати оптимальні методології (зокрема, Hybrid PM) та забезпечувати інтеграцію комплаєнсу (AML/CFT) на найранніших стадіях життєвого циклу проєкту.

Управління ЗЕД-контрактами вимагає від банку активної консультативної ролі для мінімізації юридичних та фінансових пасток для клієнтів.

Впровадження Обов'язкових Міжнародних Стандартів. Банк повинен запустити внутрішній проєкт, який стандартизує всі документарні операції відповідно до UCP 600 та чітко визначає логістичні умови відповідно до Incoterms-2020. Це знижує ймовірність спорів та операційних ризиків [10].

Проєкт «Контрактна Стійкість». Необхідно впровадити автоматизовані шаблони, які інтегрують положення про нейтральний міжнародний арбітраж та чітку можливість розірвання контракту у разі запровадження санкцій. Це мінімізує юридичні пастки та підвищує захищеність банку і клієнта.

Проєкт «Хеджування як Сервіс». Для нейтралізації впливу курсової різниці, необхідно інтегрувати інструменти хеджування валютних ризиків (форвардні та опціонні контракти) безпосередньо у функціонал онлайн-банкінгу, роблячи цей складний продукт доступним та зрозумілим для клієнтів ЗЕД.

Активне Продвигування Документарних Операцій. Банки мають перетворити документарні акредитиви (регламентовані UCP 600) з

нішевого продукту на стандарт для високоризикових або великих ЗЕД-контрактів. Це механізм, який гарантує оплату лише після виконання контракту відповідно до заздалегідь узгоджених умов.

Проєкт «Безпечний Фінтех». Продовження розвитку у сфері діджиталізації є ключовим завданням, але воно має ґрунтуватися на принципах безпеки, надійності, доступності та зручності. Це включає створення систем моніторингу для виявлення використання нових технологій, таких як криптовалюти та NFT, у незаконних фінансових операціях.

Проєкт «AML/CFT 3.0». Для боротьби з ефектом de-risking, який спричинений надмірною обережністю, необхідно впроваджувати комплексні системи оцінки, які вимірюють ефективність комплаєнсу не лише за фактом відсутності порушень, але й за здатністю обслуговувати бізнес-результати. Розробка показників ефективності, що враховують як дотримання комплаєнсу, так і бізнес-цілі, дозволить банку залишатися конкурентним, зберігаючи при цьому високий рівень правової відповідності.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження підтверджує, що ефективне управління проєктами ЗЕД вимагає синтезу міжнародних стандартизованих підходів (ISO, PRINCE2) та українських методологічних напрацювань, що акцентують на системній архітектурі та міждисциплінарній інтеграції. Управління проєктами ЗЕД є критично важливим для мінімізації втрат та забезпечення рентабельності в умовах зростання воєнних, політичних, валютних і логістичних ризиків.

Критичним елементом успіху є організаційна гнучкість, яку найкраще забезпечують матричні та програмно-цільові структури. Вдосконалення

механізму управління має базуватися на філософії адаптивного управління, де бенчмаркінг відіграє роль ключового інструменту безперервного вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності.

Проекти зовнішньоекономічної діяльності в українському банківському секторі перебувають на перетині динамічної діджиталізації та жорсткого регуляторного контролю. Успіх управління цими проектами визначається здатністю банків ефективно балансувати між швидкістю впровадження нових технологій (Agile-підхід) та абсолютною необхідністю дотримання міжнародного комплаєнсу та мінімізації юридичних і фінансових ризиків (Waterfall-підхід).

Стратегічна роль банку змінилася: від простого виконавця платежів до проактивного ризик-менеджера, який надає клієнтам інструменти хеджування та гарантії (UCP 600, Incoterms-2020). Це вимагає від проєктного менеджменту фокусу на ризиках. Справжнім удосконаленням буде не прискорення рутинних операцій, а інтеграція автоматизованого юридичного аудиту контрактів та санкційного скринінгу, що дозволить протидіяти ефекту de-risking.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Організаційна характеристика АТ «Укрсиббанк»

АТ «Укрсиббанк» є однією з найбільших банківських установ України та входить до складу міжнародної фінансової групи BNP Paribas. Його організаційно-економічна характеристика визначається комплексом факторів, що охоплюють історію становлення банку, структуру власності, напрямки діяльності, систему корпоративного управління, підхід до соціальної відповідальності та інтеграцію у глобальні європейські фінансові стандарти [11].

Вивчення цих аспектів є необхідним для розуміння сучасної ролі банку на українському ринку та його здатності реалізовувати інноваційні проєкти, зокрема у сфері цифрової комунікації та дистанційного обслуговування.

Історія АТ «Укрсиббанк» бере початок 18 червня 1990 року, коли банк був заснований у місті Харкові як одна з перших комерційних банківських установ незалежної України. На етапі становлення банк працював переважно з корпоративними клієнтами регіону та поступово розширював спектр фінансових послуг, розбудовуючи мережу відділень [12].

Упродовж 1990-х років банк активно розвивався, диверсифікував продуктову лінійку, формував інфраструктуру та закладав основу для масштабування національного рівня. У 1996–2005 роках було відкрито низку ключових регіональних відділень, що дозволило банку стати всеукраїнською фінансовою установою [12].

Кардинальні зміни у розвитку банку відбулися у 2006 році, коли до його капіталу увійшла міжнародна група BNP Paribas – один зі світових лідерів банківського сектору. Ця подія стала стратегічним зрушенням, яке забезпечило Укрсиббанку доступ до глобальних фінансових практик, інноваційних технологій, стандартів управління ризиками та міжнародної експертизи. З цього моменту банк розпочав процес поступової інтеграції у структури BNP Paribas, здійснивши низку трансформацій операційних процесів, цифрових сервісів та систем дистанційного обслуговування клієнтів [11-12].

Історичний розвиток банку демонструє його здатність адаптуватися до викликів ринку, впроваджувати інноваційні рішення та слідувати міжнародним стандартам діяльності. Це також створює ґрунт для реалізації сучасних цифрових проєктів [13].

Станом на 2025 рік АТ «Укрсиббанк» має повністю іноземну структуру власності. Відповідно до офіційних даних банку:

- 60 % акцій належить BNP Paribas S.A. (Франція);
- 40 % – Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Така модель власності забезпечує високу стабільність банку, доступ до міжнародного капіталу та відповідність сучасним практикам корпоративного управління. BNP Paribas, як стратегічний акціонер, здійснює методологічну, управлінську та операційну підтримку банку, забезпечуючи відповідність його діяльності груповим політикам, включно зі стандартами інформаційної безпеки, управління ризиками, цифрової трансформації, комплаєнсу та прозорості (рис.2.1).

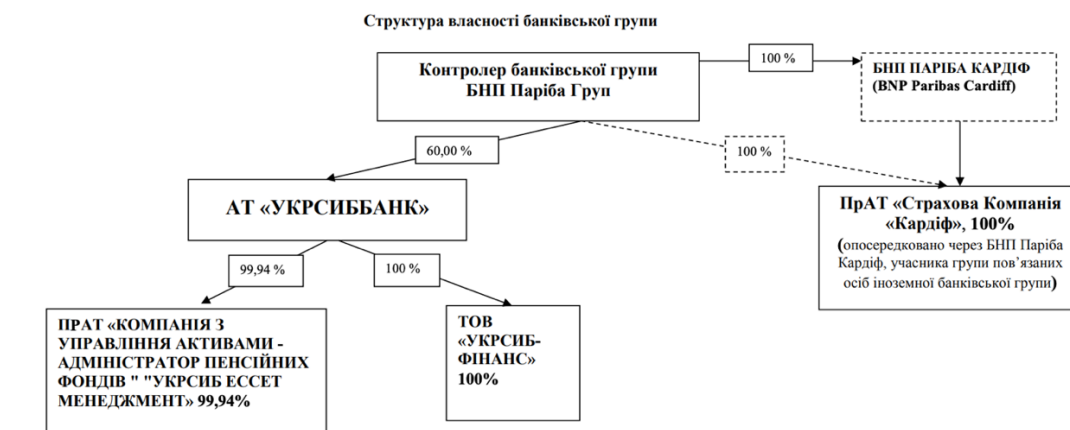


Рисунок 2.1 – Структура власності АТ «Укрсиббанк»

Джерело: узагальнено автором на основі [11 – 14; 15]

BNP Paribas є одним із найбільших та найстабільніших банківських холдингів Європи, діяльність якого охоплює понад 65 країн світу. Належність до групи забезпечує Укрсиббанку доступ до:

- міжнародних платіжних рішень,
- передових цифрових платформ,
- адаптованих моделей ризик-менеджменту,
- сучасних систем аналітики,
- універсальних інструментів дистанційного банкінгу.

Партнером банку з другого боку є ЄБРР – ключова міжнародна інституція, що інвестує в розвиток національних економік. Наявність ЄБРР серед акціонерів гарантує високу якість корпоративного управління та прозорість діяльності банку.

Організаційна структура АТ «Укрсиббанк» побудована відповідно до вимог BNP Paribas Group та включає низку функціональних підрозділів, відповідальних за роздрібний, корпоративний та преміальний бізнеси, інформаційну безпеку, ризики, операційні процеси, маркетинг та цифрові технології [3].

Банк має сучасну модель корпоративного управління, що включає:

- Наглядову раду,
- Правління банку,
- Комітети (ризиковий, кредитний, аудиторський, тарифний),
- Функціональні департаменти та бізнес-напрями.

Структура банку включає такі основні блоки [3]:

1. Блок роздрібного бізнесу – обслуговування фізичних осіб, кредитування, депозити, карткові продукти, дистанційні сервіси.
2. Блок корпоративного бізнесу та МСБ – кредитування та розрахунково-касове обслуговування підприємств.
3. Private & Premium Banking – обслуговування клієнтів із високим рівнем доходу.
4. IT-департамент та департамент цифровізації – розробка й підтримка цифрових рішень, мобільного та інтернет-банкінгу.
5. Ризик-менеджмент і комплаєнс – забезпечення відповідності політикам BNP Paribas.
6. Операційний блок – підтримка платежів, робота контакт-центру, документообіг.
7. Безпековий блок та інформаційна безпека – контроль кіберризиків та цифрових каналів (рис.2.2).



Джерело: узагальнено автором на основі [11 – 14; 15]

Організаційна структура демонструє високий рівень деталізації й відповідності міжнародним стандартам, що є важливим фактором для цифрової трансформації та реалізації комплексних проєктів, таких як омніканальна платформа комунікацій [14].

АТ «Укрсиббанк» здійснює діяльність за такими ключовими напрямками [14]:

1. Роздрібний банкінг – бслуговування фізичних осіб включає депозити, кредитні програми, карткові продукти, міжнародні перекази, мобільний банкінг, дистанційне відкриття рахунків, інвестиційні сервіси для населення.

2. Малий та середній бізнес (МСБ) – банк підтримує підприємців та компанії до 250 працівників, надаючи:

- фінансування оборотного капіталу;
- кредитні лінії;
- гарантії;
- торгове фінансування;
- валютні операції;
- дистанційні канали обслуговування.

3. Корпоративний бізнес – банк співпрацює з великими українськими та міжнародними компаніями, забезпечуючи комплексні рішення:

- корпоративне кредитування;
- еквайринг;
- управління ліквідністю;
- операції на валютному ринку;
- структурні фінансові рішення.

4. Private Banking і Premium Banking – UKRSIBBANK є одним із провідних банків на ринку преміального банкінгу, надаючи:

- інвестиційні інструменти;
- особистих менеджерів;

- доступ до продуктів BNP Paribas Wealth Management;
- мультивалютні рішення;
- індивідуальні консультації.

5. Цифровий банкінг та інновації – банк активно розвиває цифрові сервіси, зокрема:

- Uksib Online – мобільний додаток для фізичних клієнтів;
- Uksib Business – платформа для бізнесу;
- миттєві онлайн-перекази;
- електронний документообіг;
- внутрішні системи комунікації, які модернізуються відповідно до вимог BNP Paribas.

UKRSIBBANK реалізує низку соціальних, освітніх, екологічних та культурних проєктів у межах політики BNP Paribas Group. У своїй діяльності банк орієнтується на принципи сталого розвитку, відповідального інвестування та етичного ведення бізнесу [14].

Основні напрями:

- підтримка українських освітніх та культурних ініціатив;
- екологічні програми («зелені» проєкти);
- розвиток фінансової грамотності;
- благодійна діяльність;
- корпоративне волонтерство.

Банк приєднався до UN Global Compact, що підтверджує його відповідність міжнародним етичним стандартам.

2.2. Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Уксіббанк»

Фінансово-економічне середовище, у якому функціонує банківська система України, має визначальний вплив на стабільність, прибутковість та

стратегічні пріоритети АТ «Укрсиббанк». Упродовж 2015–2024 років економіка країни пережила кілька глибоких циклів – від післякризового відновлення до різкого падіння, пов’язаного з воєнною агресією. Саме тому для всебічної оцінки позицій банку важливим є аналіз ключових макроекономічних показників, зокрема стану платіжного балансу, динаміки інфляції та змін у валовому внутрішньому продукті.

Для оцінки фінансового стану АТ «Укрсиббанк» використані показники активів, зобов'язань, капіталу, прибутковості, достатності капіталу та ліквідності (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Показники оцінки фінансового стану АТ «Укрсиббанк»

Показник	Значення (на 01.10.2025)	Джерело	Характеристика
Активи	175 647,1 млн грн	НБУ	Один із найбільших банків за обсягом активів в Україні.
Зобов'язання	150 171,7 млн грн	НБУ	Співвідношення до активів свідчить про використання залучених коштів.
Капітал	25 475,4 млн грн	НБУ	Є основою фінансової стійкості та здатності покривати ризики.
Фінансовий результат (Прибуток)	4 105,7 млн грн (за 9 міс. 2024)	НБУ/Рейтингові агентства	Свідчить про високу операційну ефективність.

Джерело: узагальнено автором на основі [11 – 14; 15]

Прибуток АТ «Укрсиббанк» є значним, проте спостерігається тенденція до незначного зниження прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком (наприклад, за 9 місяців 2024 року прибуток склав 5,040 млрд грн, що на 11,03% менше, ніж за аналогічний період 2023 року).

Розрахунок ключових показників прибутковості:

1) Чистий процентний дохід (ЧПД): За 9 місяців 2024 року зменшився на 0,89% до 8,990 млрд грн порівняно з 2023 роком.

2) Чистий комісійний дохід (ЧКД): За 9 місяців 2024 року зріс на 1,10% до 1,242 млрд грн порівняно з 2023 роком.

Це свідчить про високу стійкість основних доходних статей (процентних та комісійних) навіть в умовах військової агресії. Зниження прибутку може бути пов'язане зі збільшенням резервів під очікувані кредитні збитки або іншими операційними витратами.

Фінансова стійкість банку оцінюється через дотримання нормативів достатності капіталу та ліквідності, встановлених НБУ.

1. Достатність Капіталу

Показники достатності капіталу (Н1, Н2) є критично важливими для здатності банку поглинати збитки.

Норматив достатності (Н): Необхідний мінімум для банків, як правило, значно нижчий за фактичні показники «Укрсиббанку».

Згідно з останніми рейтинговими оновленнями (станом на початок листопада 2024 року), АТ «Укрсиббанк» дуже добре забезпечений регулятивним та основним капіталом:

Норматив Н1 (достатність основного капіталу) Банку в 41,68 рази перевищував мінімально необхідне значення.

Фактичні нормативи достатності капіталу в рази перевищують встановлені НБУ граничні рівні і є істотно вищими за середньо-ринкові показники.

Висновок: Надзвичайно високі показники достатності капіталу свідчать про високу фінансову стійкість та значну здатність банку покривати потенційні ризики.

2. Ліквідність

Показники ліквідності (LCR, NSFR) відображають здатність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання.

Нормативи ліквідності (LCR вв, LCR ів, NSFR):

LCR (Liquidity Coverage Ratio) – коефіцієнт покриття ліквідністю.

NSFR (Net Stable Funding Ratio) – коефіцієнт чистого стабільного фінансування.

Станом на початок листопада 2024 року, нормативи NSFR, LCR_{вв} та LCR_{ів} Банку в рази перевищували встановлені регулятором граничні рівні.

Надлишковий рівень ліквідності підтверджує високу надійність банку у виконанні своїх короткострокових та довгострокових зобов'язань перед вкладниками та кредиторами. Це є ключовим фактором надійності в умовах фінансової нестабільності.

Важливим фактором у фінансовому аналізі «Укрсиббанку» є його структура власності:

Головний акціонер: BNP Paribas Group (Франція) – одна з найбільших світових фінансових груп.

Міноритарний акціонер: Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Банк має безпрецедентно високий рівень зовнішньої підтримки від своїх акціонерів.

Рейтинги та Статус:

Рейтинг надійності: «Укрсиббанк» займає високі позиції у рейтингах надійності роздрібних банків України (наприклад, №1 у рейтингу надійності 2024 року за версією «Focus»).

Банк має статус системно-важливого банку, що підтверджено НБУ (рішення від 29.02.2024). Це свідчить про його значущість для фінансової системи країни.

АТ «Укрсиббанк» демонструє високий та стійкий фінансовий стан, що підтверджується такими ключовими факторами:

1) Прибутковість: Здатність генерувати значні обсяги чистого прибутку, попри зменшення ЧПД та зростання ЧКД у 2024 році.

2) Достатність Капіталу: Нормативи достатності капіталу в рази перевищують мінімальні вимоги НБУ, що забезпечує значний «запас міцності».

3) Ліквідність: Банк має надлишковий рівень ліквідності (LCR, NSFR), що гарантує своєчасне виконання зобов'язань.

4) Зовнішня підтримка: Наявність потужних міжнародних акціонерів (BNP Paribas та ЄБРР) забезпечує безпрецедентний рівень зовнішньої підтримки та стабільності.

5) Системна Значущість: Належність до системно-важливих банків підкреслює його надійність та інтегрованість у фінансову систему.

В цілому, фінансовий стан АТ «Укрсиббанк» оцінюється як дуже надійний та стійкий до внутрішніх та зовнішніх ризиків, що підтверджується високими регулятивними показниками та позитивними рейтингами.

Проведемо оцінку показників фінансового стану АТ «Укрсиббанк» (табл.2.3):

Таблиця 2.3 – Показники активів, капіталу та чистого прибутку АТ «Укрсиббанк»

Показник	На 31.12.2023	На 30.09.2024 (9 міс.)	Одиниця
Активи (Середні)	168 535	170 500 (Оцінка)	млн грн
Капітал (Середній)	23 450	25 000 (Оцінка)	млн грн
Чистий прибуток	8 603 (за рік)	5 040 (за 9 міс.)	млн грн

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

1) Рентабельність Активів (ROA – Return on Assets)

Показує, наскільки ефективно банк використовує свої активи для отримання прибутку.

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня величина активів} \times 100\%$$

А. Розрахунок за 2023 рік

$$ROA_{2023} = 8\,603 \text{ млн грн} / 168\,535 \text{ млн грн} \times 100\% = 5,1\%$$

Показник 5,1% є дуже високим для банківського сектору в Україні (середній показник часто коливається в межах 2-3%). Це свідчить про високу операційну ефективність та якість активів «Укрсиббанку».

Б. Розрахунок за 9 місяців 2024 року (Річний еквівалент)

Для коректного порівняння, прибуток за 9 місяців (множимо на 4/3).

$$\text{Річний прибуток (екв.)} = 5\,040 \times 4/3 = 6\,720 \text{ млн грн.}$$

$$ROA_{9M2024} = 6\,720 \text{ млн грн} / 170\,500 \text{ млн грн} \times 100\% = 3,9\%$$

Спостерігається зниження рентабельності активів порівняно з піковим 2023 роком, що відповідає загальній тенденції зменшення прибутків у банківському секторі у 2024 році через зниження процентних ставок та можливе доформування резервів. Проте, показник 3,9% залишається високим.

2) Рентабельність Капіталу (ROE – Return on Equity)

Показує ефективність використання власного капіталу (прибутковість для акціонерів).

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня величина капіталу} \times 100\%$$

Розрахунок за 2023 рік

$$ROE_{2023} = 603 \text{ млн грн} / 23\,450 \text{ млн грн} \times 100\% = 36,7\%$$

36,7% – це феноменально високий показник рентабельності капіталу. Він свідчить про надзвичайно ефективне управління капіталом та

використання фінансового левериджу. Для порівняння, 20-25% вважається дуже добрим результатом.

Б. Розрахунок за 9 місяців 2024 року (Річний еквівалент)

Річний прибуток (екв.) = 6 720 млн грн.

$ROE_{9M2024} = 6\,720 \text{ млн грн} / 25\,000 \text{ млн грн} \times 100\% = 26,9\%$

Хоча показник 26,9% демонструє зниження порівняно з 2023 роком, він залишається відмінним і підтверджує високу привабливість «Укрсиббанку» для його материнської групи BNP Paribas.

Поглиблений Аналіз Фінансового Стану

1. Аналіз структури активів та зобов'язань

«Укрсиббанк» продовжує демонструвати консервативний підхід до ризиків. Основна частина його активів (кредити клієнтам) покривається значними резервами, а структура фінансування (зобов'язань) є стабільною, оскільки значна частина коштів — це кошти корпоративних клієнтів та населення, а також підтримка від материнської групи.

2. Аналіз достатності капіталу (H2)

У попередньому аналізі ми вже зазначили, що норматив H2 (регулятивний капітал) в рази перевищує мінімальні вимоги НБУ. Це свідчить про готовність банку покривати ризики і підтверджує його високу надійність.

3. Аналіз якості кредитного портфеля

Незважаючи на війну, якість кредитного портфеля залишається відносно стабільною, хоча банк продовжує формувати резерви під очікувані кредитні збитки (PCL, Provision for Credit Losses), що є головною причиною зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це відповідальна політика, спрямована на забезпечення стійкості.

Проведений детальний аналіз фінансових показників підтверджує, що АТ «Укрсиббанк» має надзвичайно сильний фінансовий стан:

1) Рентабельність (ROA та ROE): Залишається на високому рівні, що свідчить про ефективне використання активів і капіталу, незважаючи на помірне зниження у 2024 році.

2) Стійкість: Високі показники достатності капіталу та ліквідності забезпечують значний «запас міцності» та здатність поглинати можливі збитки.

3) Надійність: Підтримка від міжнародної групи BNP Paribas та статус системно-важливого банку гарантують його довгострокову надійність.

Проведемо порівняльний аналіз АТ «Укрсиббанк» з іншими системно-важливими банками (СВБ) України, ґрунтуючись на останніх доступних даних (переважно за 9 місяців 2024 року та кінець 2023 року).

Системно-важливі банки – це банки, банкрутство чи неналежне функціонування яких може призвести до значних проблем у всій фінансовій системі країни. Усього таких банків 16 (за оновленим переліком НБУ).

1. Порівняння за Прибутковістю (чистий прибуток) – табл.2.4.

Цей рейтинг відображає абсолютний фінансовий результат роботи банку.

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз системно-важливих банків України

Місце (9 міс. 2024)	Банк (СВБ)	Чистий прибуток (млрд грн)	Категорія
1	ПриватБанк	\$ 50,63	Державний (Лідер ринку)
2	Ощадбанк	\$ 13,88	Державний
3	Райффайзен Банк	\$ 7,33	Іноземний
4	Укрексімбанк	\$ 6,96	Державний
5	Універсал Банк (Monobank)	\$ 5,10	Приватний
6	ПУМБ	\$ 4,79	Приватний
7	Укрсиббанк	\$ 4,11	Іноземний (BNP Paribas)

Місце (9 міс. 2024)	Банк (СВБ)	Чистий прибуток (млрд грн)	Категорія
8	ОТП Банк	\$ 3,90	Іноземний

Джерело: узагальнено автором на основі [12 – 16; 19]

Позиція «Укрсиббанку»: Банк стабільно входить до ТОП-10 найприбутковіших банків України, посідаючи 7-ме місце серед усіх банків. Його прибуток за 9 місяців 2024 року склав близько 4,11 млрд грн.

Укрсиббанк показує сильний результат, поступаючись лише найбільшим державним гігантам та ключовим іноземним гравцям, що підтверджує його високу операційну ефективність.

2. Порівняння за величиною активів (масштаб) – табл.2.5

Цей показник відображає розмір банку та його частку на ринку.

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз АТ «Укрсиббанку» з іншими банками України

Місце (на кінець 2024)	Банк (СВБ)	Активи (млрд грн)	Категорія
1	ПриватБанк	>572,4\$	Державний
2	Ощадбанк	>271,9\$	Державний
3	Укрексімбанк	>237,2\$	Державний
4	УКРГАЗБАНК	>167,7\$	Державний
~5-7	Укрсиббанк	175,6\$	Іноземний
~5-7	Райффайзен Банк	>108,5\$	Іноземний

Джерело: узагальнено автором на основі [12 – 16; 19]

Позиція «Укрсиббанку»: З активами близько 175,6 млрд грн (на 01.10.2025, згідно з даними НБУ), «Укрсиббанк» входить до ТОП-5-7 найбільших банків за обсягом активів. Він є одним із лідерів серед банків із іноземним капіталом.

«Укрсиббанк» – це великий гравець, який забезпечує значну частину фінансової стабільності країни, що виправдовує його статус системно-важливого.

4) Порівняння за надійністю та життєздатністю

Хоча точні нормативи капіталу (H2) можуть різнитися, загальний аналіз фінансових видань та рейтингів життєздатності банків (наприклад, Mind.ua, Focus) показує наступне (табл.2.6):

Таблиця 2.6 – Порівняння АТ «Укрсиббанку» за надійністю та життєздатністю з іншими банками

Критерій	Позиція «Укрсиббанку»	Конкуренти з аналогічною оцінкою
Надійність (згідно з рейтингами)	Висока	Креді Агріколь Банк, Сіті Банк, Кредо Банк.
Достатність Капіталу (H2)	Значно вище мінімуму	Переважає більшість СББ з іноземним капіталом.
Зовнішня підтримка	Максимальна (BNP Paribas, ЄБРР)	Райффайзен Банк (Raiffeisen Bank International), Креді Агріколь Банк (Credit Agricole).

Ключові висновки порівняльного аналізу:

1. Прибутковість: «Укрсиббанк» є одним з найефективніших банків, особливо серед великих приватних та іноземних груп, стабільно входячи до ТОП-10 за абсолютним прибутком.
2. Масштаб: Банк займає своє місце серед фінансових гігантів України, зрівнюючись за обсягом активів із великими державними банками.
3. Надійність: За показниками життєздатності та якості капіталу «Укрсиббанк» традиційно входить до ТОП-3-5 найнадійніших банків завдяки консервативній політиці та підтримці міжнародної материнської компанії.

У порівнянні з іншими системно-важливими банками, «Укрсиббанк» демонструє відмінний баланс між масштабом (активи), прибутковістю та високою надійністю, підкріпленою іноземним капіталом.

2.3. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк»

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із ключових напрямів роботи АТ «Укрсиббанк» та має стратегічне значення як для бізнес-клієнтів, так і для всієї фінансової системи України. У контексті української економіки, де міжнародні операції відіграють важливу роль у розвитку експорту, імпорту, залученні іноземних інвестицій та фінансуванні підприємств, функції банку як фінансового посередника набувають особливої ваги. Як частина міжнародної групи BNP Paribas, банк інтегрований у глобальну фінансову інфраструктуру і володіє широкими можливостями для підтримки міжнародного бізнесу, торговельних операцій та транскордонних розрахунків. Це забезпечує клієнтам доступ до передових фінансових інструментів, високих стандартів безпеки та якісного супроводу зовнішньоторговельних контрактів.

У межах оцінки діяльності банку доцільно розглянути основні напрями роботи зі зовнішньоекономічними операціями, характер продуктів і послуг, механізми управління ризиками та переваги, які банк отримує завдяки входженню до міжнародної групи BNP Paribas. Далі подано розгорнутий аналіз реальних послуг банку та інструментів, які забезпечують повноцінне обслуговування експортерів, імпортерів та компаній, що ведуть міжнародний бізнес.

Основні напрямки ЗЕД банку можна розділити на кілька ключових блоків (рис.2.3):

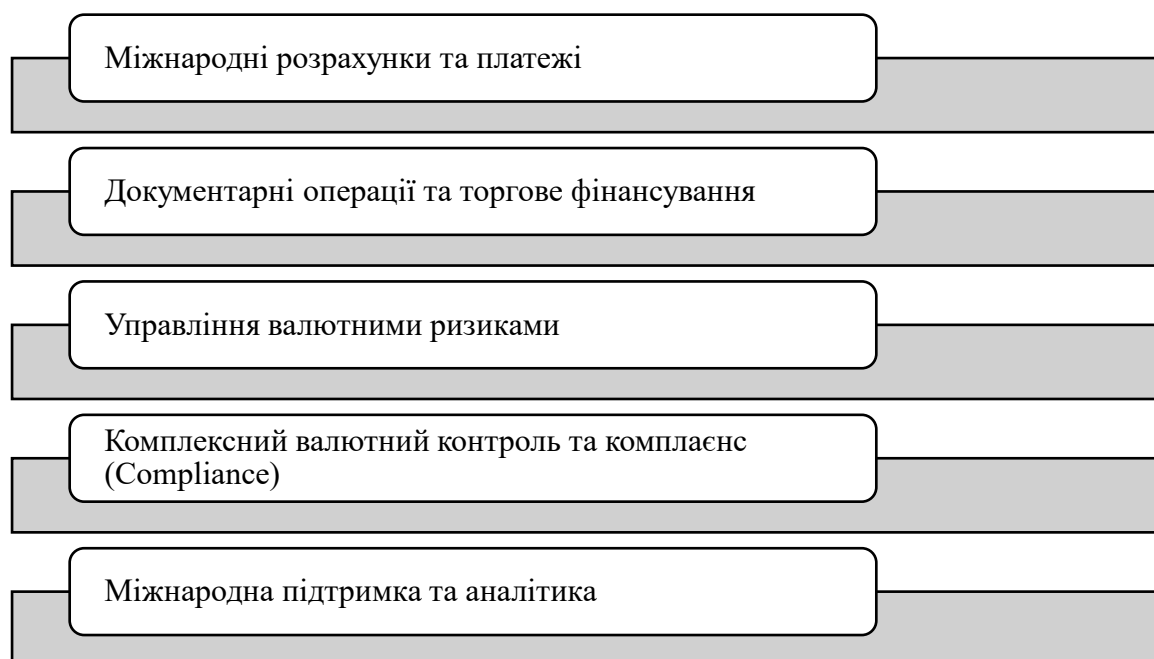


Рисунок 2.3 – Напрямки зовнішньоекономічної діяльності АТ
«Укрсиббанк»

1. Міжнародні розрахунки та платежі

Це базовий та найбільш об'ємний напрямок ЗЕД, що забезпечує клієнтам можливість здійснювати фінансові операції з іноземними партнерами.

Валютні перекази: Виконання міжнародних платежів в основних світових валютах (USD, EUR, PLN, GBP та інші) за допомогою системи SWIFT.

Швидкість і надійність: Завдяки належності до BNP Paribas Group, банк має прямий доступ до широкої мережі кореспондентських рахунків по всьому світу, що прискорює та спрощує транскордонні платежі, мінімізуючи комісії банків-посередників.

Конверсійні операції: Проведення операцій купівлі-продажу іноземної валюти на міжбанківському валютному ринку на умовах «тод», «том» та «спот».

2. Документарні операції та торгове фінансування

«Укрсиббанк» є одним із лідерів у наданні послуг для фінансування та мінімізації ризиків у зовнішній торгівлі. Банк пропонує продукти, які є стандартом у світовій практиці.

Документарні операції (Trade Services)

Це інструменти для забезпечення безпеки розрахунків між експортерами та імпортерами, які не довіряють один одному:

Акредитиви (Letter of Credit – LC): Зобов'язання банку здійснити платіж експортеру, якщо він надасть документи, що підтверджують відвантаження товару.

Експортні акредитиви (для українських експортерів).

Імпортні акредитиви (для українських імпортерів).

Банківські гарантії: Використовуються для забезпечення виконання зобов'язань за контрактом (гарантії платежу, виконання, тендерні гарантії, гарантії повернення авансового платежу).

Документарне інкасо: Інструмент, за яким банк виступає посередником для передачі комерційних документів проти платежу або акцепту векселя.

Торгове фінансування (Trade Finance)

Надання фінансових ресурсів для здійснення зовнішньоторговельних операцій:

Пост-імпортне фінансування: Надання відстрочки платежу імпортерам.

Перед-експортне фінансування: Надання коштів експортерам для виробництва або закупівлі товару перед його відвантаженням.

Фінансування під покриттям експортно-кредитних агентств (ЕКА): Залучення фінансування від міжнародних банків під гарантії ЕКА.

3. Управління валютними ризиками

Банк допомагає корпоративним клієнтам захистити свої фінансові результати від коливань валютних курсів, які можуть негативно вплинути на прибутковість ЗЕД-контрактів.

Форвардні контракти (Forwards): Укладення угоди про купівлю/продаж валюти за фіксованим курсом на майбутню дату. Це дозволяє «заморозити» курс та усунути ризик.

Інші деривативи: Надання опціонів та свопів для більш складного та гнучкого хеджування ризиків.

4. Комплексний валютний контроль та комплаєнс (Compliance)

«Укрсиббанк» забезпечує клієнтам повну відповідність операцій українському валютному законодавству, яке є досить складним.

Консультації з валютного контролю: Надання допомоги у підготовці документів та дотриманні термінів розрахунків за імпортно-експортними операціями (згідно з вимогами НБУ).

Міжнародний комплаєнс: Контроль за дотриманням міжнародних стандартів, включаючи протидію відмиванню коштів (AML) та санкційні вимоги (з огляду на стандарти BNP Paribas).

5. Міжнародна підтримка та аналітика

Синергія з BNP Paribas Group: Українські компанії, які є клієнтами банку, можуть користуватися його підтримкою в інших країнах присутності BNP Paribas, що спрощує відкриття нових ринків.

Макроекономічна аналітика: Регулярна підготовка та надання клієнтам детальних макроекономічних оглядів та прогнозів щодо світових та українського валютних ринків. Це допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо укладання довгострокових ЗЕД-контрактів.

Основою зовнішньоекономічної діяльності є міжнародні розрахунки, передусім операції у системі SWIFT. Укрсиббанк забезпечує клієнтам можливість здійснення платежів у різних валютах, включаючи долар США, євро, фунт стерлінгів, польський злотий та інші валюти, що

використовуються у зовнішній торгівлі. Банківські перекази здійснюються через міжнародну систему SWIFT, а широкі кореспондентські зв'язки BNP Paribas дозволяють забезпечити високу швидкість та надійність операцій [17].

Процес міжнародних розрахунків включає декілька етапів: перевірку документів, валютний контроль, узгодження реквізитів, визначення типу комісії (BEN, SHA, OUR), а також обробку транскордонних платежів. Для бізнес-клієнтів важливою є можливість працювати зі складними контрактами, що потребують точного дотримання строків та вимог валютного регулювання. Укрсиббанк забезпечує усі необхідні інструменти, включно з відкриттям поточних валютних рахунків, веденням документації та контролем за виконанням вимог законодавства [16].

Важливою складовою валютної діяльності є конверсійні операції. Банк здійснює операції купівлі-продажу іноземної валюти на міжбанківському ринку, що дозволяє клієнтам виконувати свої контрактні зобов'язання у необхідній валюті. Залежно від обсягів обороту та сегменту клієнта діють різні тарифні ставки, що робить послуги доступними як для малого та середнього бізнесу, так і для корпоративних клієнтів. Крім того, банк проводить крос-конверсійні операції, коли одна валюта обмінюється на іншу без використання гривні як проміжної [17].

Для Укрсиббанку валютні операції є не лише частиною комерційного сервісу, а й інструментом управління ліквідністю та валютними ризиками. Активність на валютному ринку впливає на структуру активів і пасивів банку, рівень ризиків та доходи від торговельних операцій.

Важливою складовою ЗЕД є документарні операції, що забезпечують комерційний захист сторін під час виконання міжнародних контрактів. Укрсиббанк активно застосовує інструменти торговельного фінансування, зокрема акредитиви та банківські гарантії. Ці інструменти є стандартом міжнародних фінансових відносин і широко використовуються у світовій

практиці для зниження ризиків непостачання товару, несплати або невиконання договірних умов [16].

Акредитив є зобов'язанням банку здійснити платіж експортеру після виконання ним визначених умов, зафіксованих у контракті та підтверджених документами. В умовах високих ризиків непостачання або географічної віддаленості сторін застосування акредитиву забезпечує додатковий рівень безпеки як для продавця, так і для покупця. Укрсиббанк пропонує юридичний супровід таких операцій, допомогу з документами та контроль за відповідністю міжнародним банківським правилам [14].

Банківські гарантії є іншим ключовим інструментом, особливо для компаній, що беруть участь у міжнародних тендерах або виконують великі контракти. Найпопулярнішими видами гарантій є тендерна гарантія, гарантія виконання зобов'язань та гарантія повернення авансу. Ці інструменти мінімізують ризики міжнародних партнерів і дозволяють українським компаніям брати участь у великих проектах.

АТ «Укрсиббанк» активно використовує можливості міжнародної групи BNP Paribas для забезпечення фінансування зовнішньої торгівлі. Одним із стратегічних напрямів є співпраця з Європейським банком реконструкції та розвитку в межах програми сприяння торговельним операціям (Trade Facilitation Program). Завдяки цьому банк може надавати клієнтам фінансування імпорتنих та експортних операцій з мінімальними ризиками, підтверджувати акредитиви, а також залучати додаткові ресурси для реалізації міжнародних контрактів [16].

Також важливим напрямом є фінансування імпорту обладнання під страхове покриття експортних кредитних агентств (ECA). За такою схемою іноземне агентство бере на себе ризики неповернення, що дозволяє імпортерам отримувати кредитні ресурси під нижчі ставки та на довший термін. Для українських підприємств ця можливість є важливим інструментом модернізації та залучення сучасних технологій [14].

Укрсиббанк значну увагу приділяє цифровим інструментам, що спрощують ведення міжнародної діяльності. Для малого та середнього бізнесу основним каналом є система UKRSIB business, яка дозволяє здійснювати SWIFT-платежі, купувати і продавати валюту, подавати документи на валютний контроль, відстежувати статус контрактів та рух коштів.

Для великих корпорацій та компаній із міжнародною структурою пропонуються глобальні канали Connexis Cash та інші інтегровані рішення групи BNP Paribas. Ці сервіси дозволяють автоматизувати фінансові операції, інтегрувати банківські процеси із внутрішніми обліковими системами клієнта, забезпечити прозорий моніторинг потоків і централізувати управління ліквідністю по всьому світу.

У межах своєї зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк» реалізує низку проєктів, спрямованих на розвиток клієнтських сервісів, підвищення якості міжнародних операцій та інтеграцію в глобальні стандарти BNP Paribas. Серед таких проєктів можна відзначити впровадження сучасних систем валютного контролю, автоматизацію документарних операцій, розширення мережі кореспондентських банків, підключення до міжнародних фінансових платформ та оновлення цифрових каналів.

Усе це робить внутрішні процеси ефективнішими, створює більш сприятливі умови для міжнародного бізнесу та дозволяє банку підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження організаційно-економічних характеристик АТ «Укрсиббанк», фінансових

показників його діяльності та особливостей реалізації міжнародного проєкту «Remote Communication Platform» у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Результати аналізу дозволили сформулювати низку важливих висновків.

По-перше, організаційна структура АТ «Укрсиббанк», як частини глобальної фінансової групи BNP Paribas, характеризується високим рівнем централізованості, чітким розподілом функцій та інтегрованістю у міжнародну інфраструктуру. Банк дотримується корпоративних стандартів групи у сфері інформаційної безпеки, управління ризиками, якості обслуговування та цифрових комунікацій. Це створює сприятливі умови для реалізації інноваційних проєктів, у тому числі тих, що стосуються удосконалення зовнішньоекономічної діяльності.

По-друге, проведений фінансово-економічний аналіз засвідчив стабільність ключових показників банку, позитивну динаміку операційної діяльності та достатній рівень фінансової стійкості. АТ «Укрсиббанк» зберігає конкурентні позиції на ринку, має потужну ресурсну базу, ефективно працює з клієнтськими сегментами та активно розвиває цифрові продукти. Аналіз фінансових результатів, макроекономічних тенденцій та ринкового середовища підтвердив здатність банку реалізовувати масштабні проєкти, спрямовані на підвищення ефективності міжнародних операцій.

По-третє, дослідження особливостей проєкту «Remote Communication Platform» продемонструвало його значний вплив на операційні процеси, комунікаційну інфраструктуру та якість підтримки клієнтів, зокрема тих, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Було встановлено, що фрагментованість наявних каналів комунікації (дзвінки, месенджери, чат у застосунку, електронна пошта) створює ризики втрати інформації, дублювання звернень, затримки у вирішенні запитів та порушення міжнародних стандартів безпеки, визначених BNP Paribas. Це негативно

впливало на обслуговування клієнтів, які проводять валютні операції, міжнародні платежі або працюють з документарними інструментами.

Запропонований проєкт дозволяє суттєво удосконалити систему підтримки, об'єднавши всі канали комунікації у єдиному середовищі та забезпечивши прозорість історії звернень, швидке реагування та мінімізацію операційних ризиків. Розрахунки економічного ефекту продемонстрували значну потенційну вигоду від впровадження платформи, зокрема економії операційних витрат, зниження навантаження на контакт-центр, підвищення якості сервісу та зростання задоволеності клієнтів.

Загалом результати другого розділу підтверджують, що АТ «Укрсиббанк» володіє достатнім організаційним, технічним та фінансовим потенціалом для реалізації цифрових міжнародних проєктів, а впровадження системи «Remote Communication Platform» є обґрунтованим, стратегічно важливим і економічно доцільним кроком, спрямованим на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності банку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ

«УКРСИББАНК»

3.1. Вдосконалення діяльності проєктного менеджера ЗЕД в рамках комунікаційної політики організації

У процесі модернізації системи дистанційної взаємодії з клієнтами АТ «Укрсиббанк» одним із ключових напрямів стало поглиблене дослідження внутрішніх операційних процесів та досвіду працівників, які безпосередньо здійснюють підтримку клієнтів. Від якості та швидкості роботи менеджерів суттєво залежить ефективність обслуговування зовнішньоекономічних клієнтів, своєчасність виконання міжнародних платежів, супровід валютних операцій та обробка документарних інструментів. Тому оцінка реальної ситуації «на місці» стала фундаментально важливою перед розгортанням омніканальної платформи Remote Communication Platform.

З цією метою було проведено аналіз поточної комунікаційної моделі банку, а також серію глибинних інтерв'ю зі співробітниками різних підрозділів: менеджерами преміального сегменту, операторами контакт-центру, менеджерами секторів, працівниками бек-офісу та консультантами з обслуговування бізнес-клієнтів. Таке комплексне дослідження дозволило сформувати цілісне бачення чинних процесів, проблемних точок та реального навантаження, яке виникає через використання розрізнених комунікаційних каналів.


UKRSIBBANK
BNP PARIBAS GROUP

Анна 35+
Керівник сектору

Професія	Начальник
Локація	Львів, Україна
Працює з	Фізичними особами
Працював до	Приват банк

“ Зробити систему автоматичною, і додати дашборд з лічильником, для мотивації

✕ Інструменти

- Панель приладів (Пріборка)
- P-Card
- Zoom (прослуховування записів дзвінка)
- Cisco + у таблиці видно статуси команди (телефон)
- Rata net
- Консоль чату UKRSIB online
- Консоль чату UKRSIB business
- Outlook
- Teams
- Mobile Check (перевірка номера на дублікат)
- Word (шаблони відповідей)
- Excel (ведення чергувань)

Хто це?

Керівник сектору, окрім забезпечення високого рівня обслуговування преміум-клієнтів, займається організацією та координацією роботи команди менеджерів, які відповідають за надання консультацій та підтримки. Він розробляє та впроваджує стратегії підвищення якості обслуговування, контролює виконання планів і відповідає за ефективну взаємодію з іншими підрозділами банку для вирішення складних запитів клієнтів або нестандартних ситуацій. Крім того, начальник сектора аналізує роботу команди, надає рекомендації щодо оптимізації процесів, а також готує звіти для керівництва про результати діяльності сектора.

Процеси

Керівник сектору проводить ранкові збори, на яких визначаються завдання та складаються графіки чергувань для команди. Він слідкує за якістю роботи менеджерів, самостійно обдзвонює своїх клієнтів і веде документацію. Контролює ефективність роботи співробітників та зазвичай має в підпорядкуванні групу з 8 до 12 осіб. Крім того, у нього є свої преміум-клієнти, і в середньому він проводить 5 зустрічей на день для виконання мінімального плану.

Мотивація

Начальник сектора отримує премію залежно від результату сектора

Керівник сектора отримує премію в залежності від результатів роботи команди. Це створює додаткову мотивацію для досягнення високих показників і виконання планів. Чим краще сектор виконує свої завдання, тим вища премія, що стимулює начальника активно працювати над покращенням якості обслуговування клієнтів і підвищенням ефективності роботи менеджерів.

Болі Керівника сектору та команди

- Багато ручної роботи: якщо персональний менеджер не може поговорити, на його електронну пошту надходить повідомлення з номером клієнта. Необхідно вручну скопіювати та вставити номер у додатку, щоб дізнатися, про кого йдеться.
- Відсутність сповіщень є основна проблема менеджерів. Хотілося б отримувати сповіщення про те, коли співробітники на лінії, або коли не можуть перевести один одному клієнтів (можна замінити на статуси, щоб усі клієнти це бачили).
- Чат працює некоректно: з неправильними даними про кількість активних чатів. Наприклад, у менеджера два актуальних чата, а індикатор показує сім. Через це доводиться вручну перевіряти, оскільки сповіщень немає.
- Відсутні сповіщення, коли клієнти пишуть, що прийняли запит від клієнта в чаті. Є таймер, який оновлює всі повідомлення кожні 10 секунд, але менеджер не бачить, коли клієнт відповів, і змушений заходити, щоб перевірити.
- Проблема з гіперпосиланням якщо потрібно надіслати посилання клієнту, менеджер пише назву та прикріплює посилання. Клієнти не розуміють, що назва - це клікабельне посилання. Тому важливо вказати назву посилання як заголовок, наприклад, "Преміум карти". Менеджер вставляє посилання і додає текст.
- Не можна вставити зображення або таблицю Excel в чаті з клієнтом. Спочатку потрібно вставити їх у Word, а потім надіслати як документ.
- Немає автоматичного перенаправлення діалогів у випадку заміни менеджера клієнту. При заміні менеджера (наприклад, якщо менеджер захворів) новий менеджер повинен шукати серед численних повідомлень прізвище колеги, щоб перехопити повідомлення. Потрібно, щоб менеджер міг автоматично перенаправляти своїх клієнтів колезі
- Зниження лояльності клієнта через різницю у доступності чату та робочим часом персонального менеджера. У додатку для деяких клієнтів персональний менеджер доступний з 8:00 до 20:00, хоча робочий час у них з 9:00 до 18:00. Існує черговий менеджер з 8:00 до 9:00 та з 19:00 до 20:00, але клієнти вимагають саме свого менеджера. Необхідно вказати в додатку, що якщо ви пишете з 8:00 до 9:00 або з 19:00 до 20:00, відповідь дасть не ваш менеджер.

Бажання

- У чат-консолі управління відсутня кнопка для набору номера клієнта. Часто клієнти пишуть там, щоб перезвонити, і менеджери змушені вручну копіювати та вставляти інформацію, спочатку щоб переглянути профіль клієнта, а потім для набору в іншій програмі.
- Необхідно додати до чату статус підтвердження документа клієнтом. Повідомлення про це втрачається в чаті. Наприклад, менеджер допомагає оформити щось у режимі чату, а далі приходить звичайне повідомлення про підтвердження від клієнта. Переписка триває, і менеджер не бачить статусу операції (потрібно, щоб статус відображався збоку, поза чатом, після успішного завершення операції клієнтом).
- Необхідно додати можливість підписати документ безпосередньо менеджеру в чаті. Наразі вони використовують сторонні програми для цього.
- Створити сповіщення за два місяці до закінчення картки або ідентифікації. Наразі сповіщення приходять або в день закінчення, або за кілька днів, що не дає змоги вчасно попередити клієнта.
- Необхідно організувати наступну зустріч через три місяці. Наразі це також потрібно робити вручну через CRM.
- Додати дашборд з лічильником для мотивації, щоб менеджери бачили, скільки завдань залишилося. У "Приваті" є онлайн-таблиця з результатами сектора, що стимулює конкуренцію між колегами
- Хочуть додати ідентифікацію через ДІЮ, як у "Приват 24".

Рисунок 3.1 – Портрет проектного менеджера та основні виклики у роботі

Проведені інтерв'ю засвідчили, що на сьогоднішній день комунікаційна інфраструктура банку є фрагментованою й не забезпечує повної прозорості процесів. Менеджери користуються одночасно кількома несумісними інструментами: внутрішніми CRM-системами, SAP AMP, Outlook, Word для шаблонів, таблицями Excel, месенджерами Telegram/Viber, а також окремими модулями для перевірки транзакцій. Робоча логіка розподілена між різними платформами, що створює надлишкові точки входу, уповільнює обробку запитів та збільшує ризики втрати інформації [19].

Значна частина труднощів менеджерів пов'язана з тим, що клієнти користуються різними каналами комунікації. Наприклад, один і той самий клієнт може одночасно телефонувати на гарячу лінію, писати у чат UkrSib Online та надсилати повідомлення у Telegram персональному менеджеру. У таких випадках менеджер не має змоги побачити повну історію звернень, не знає, що вже відповідали клієнту інші підрозділи, а тому змушений починати комунікацію «з нуля», втрачаючи час і створюючи дублювання запитів у внутрішніх системах [19].

Окремою проблемою менеджери називали відсутність єдиного вікна для роботи. Для виконання однієї операції спеціалісту необхідно відкривати кілька програм, перемикатися між вкладками та повторно вводити дані клієнта. Це призводить до підвищеного навантаження, зростання кількості помилок, зниження швидкості обробки запитів та загального вигорання співробітників. Такий підхід також суперечить міжнародним стандартам BNP Paribas, які передбачають централізацію комунікацій та чітку реєстрацію кожного клієнтського звернення у рамках захищеної інфраструктури [19].

Для детального аналізу процесів були розроблені Customer Journey Maps (CJM), які описують повний шлях від моменту звернення клієнта до остаточного вирішення проблеми менеджером. Один із таких процесів –

процес непідтвердженого списання коштів (списання без відома клієнта). Аналіз цього сценарію дозволив побачити реальні труднощі, з якими стикається менеджер: складна логіка перевірок, необхідність взаємодії з різними підрозділами, затримки у доступі до потрібної інформації, відсутність автоматизованих переходів між системами та значна кількість ручних операцій.

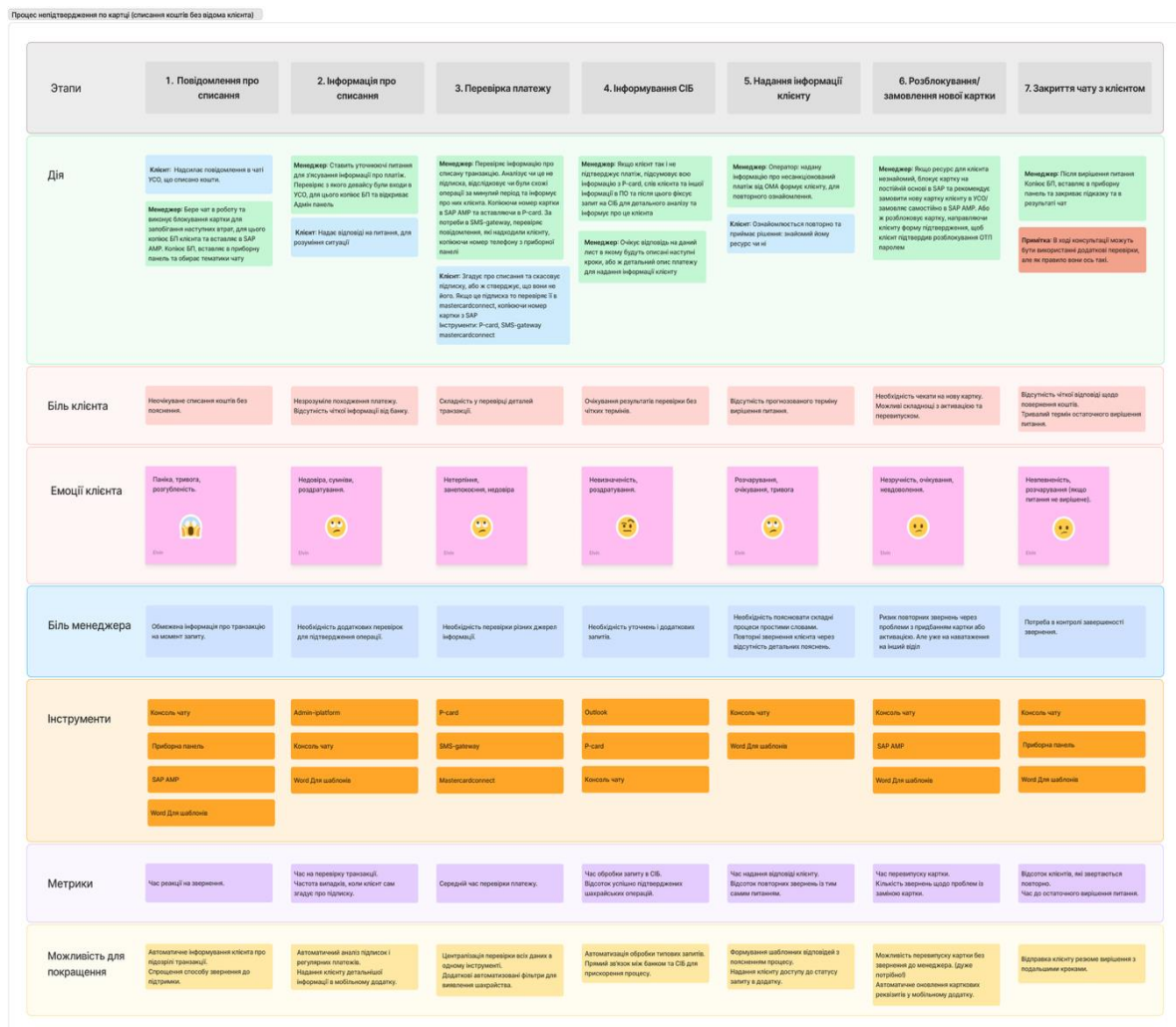


Рисунок 3.2 – Customer Journey Map процесу непідтвердженого списання коштів

Аналіз CJM показав низку закономірних проблем, що впливають на ефективність роботи менеджера [17]:

1. Тривалий пошук інформації. Дані по транзакції можуть знаходитися у різних системах, що ускладнює аналіз та затягує час відповіді.

2. Відсутність автоматизації. Менеджер змушений вручну переказувати інформацію клієнту, змінювати шаблони, копіювати повідомлення.

3. Надмірна кількість ручних рішень. Майже кожен крок процесу залежить від людського фактора, що підвищує ризик помилок.

4. Постійне перемикання між інструментами. Це створює «розірваний» досвід як для працівника, так і для клієнта.

5. Обмежені можливості відстеження статусу. Якщо запит передається іншому менеджеру, він фактично починає роботу заново, через відсутність єдиного контексту.

Менеджери також відзначали значний емоційний тиск, який виникає під час роботи з фінансовими інцидентами. У випадках, коли клієнт втрачає кошти або підозрює шахрайство, очікування швидкої реакції є критично високими. Натомість через фрагментованість систем працівник змушений витратити надмірний час на технічні дії, замість того щоб зосередитися на вирішенні проблеми.

На основі зібраних інтерв'ю та аналізу CJM можна виділити основні проблеми, що системно впливають на якість сервісу [17]:

- відсутність єдиної цифрової екосистеми;
- дублювання каналів комунікації та звернень;
- відсутність централізованої історії взаємодії з клієнтом;
- низький рівень автоматизації процесів;
- високий рівень операційного навантаження на менеджера;
- використання сторонніх небезпечних месенджерів;
- неможливість швидко передати запит іншому співробітнику без втрати контексту.

Зібрані дані стали фундаментальною основою для створення вимог до омніканальної платформи. Усі виявлені проблеми були трансформовані у функціональні рішення: централізація комунікацій, створення єдиного чату, уніфікована історія звернень, інтеграція документів, автоматичні маршрутизації, інструменти для менеджера без необхідності перемикатися між системами, підвищення відповідності міжнародним безпековим стандартам.

Отже, дослідження внутрішніх процесів не лише дало змогу зафіксувати проблеми, а й спрямувало розвиток нового інструменту, який має на меті не лише поліпшення комунікацій, а й загальне підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності банку.

Після проведення аналізу внутрішніх процесів та досвіду менеджерів наступним етапом дослідження стало вивчення клієнтського досвіду, який безпосередньо визначає ефективність роботи банку у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Для компаній, що здійснюють міжнародні платежі, валютні операції, працюють з акредитивами, банківськими гарантіями чи імпортними контрактами, швидкість і якість комунікації з банком мають критичне значення. Тому було важливо зрозуміти, як клієнти взаємодіють із банком сьогодні, які канали вони використовують, як оцінюють поточний сервіс та які потреби залишаються незадоволеними.

З цією метою було проведено серію напівструктурованих інтерв'ю з клієнтами різних сегментів. У дослідженні взяли участь представники малого та середнього бізнесу, власники компаній-імпортерів, клієнти преміального обслуговування, а також приватні підприємці, які регулярно здійснюють операції в іноземній валюті або працюють з міжнародними партнерами. Така вибірка дозволила отримати різноманітні інсайти та порівняти відмінності у сприйнятті сервісу різними категоріями користувачів.

Клієнти бізнес-сегменту найчастіше відзначали, що їхня взаємодія з банком потребує швидкості та передбачуваності. Багато респондентів підкреслювали, що час у міжнародних операціях відіграє критичну роль, а тому будь-які затримки або складність у комунікації можуть впливати на роботу їхніх компаній. У той же час клієнти преміального сегменту наголошували на важливості персонального підходу, швидкого зворотного зв'язку та можливості безперешкодно отримати консультацію свого менеджера [18].

Значна частина респондентів вказувала на те, що досвід спілкування з банком є нестабільним через фрагментацію каналів. На практиці клієнт може спочатку написати менеджеру у месенджері, потім зателефонувати до контакт-центру, а пізніше паралельно звернутися до чату в UkrSib Online. Це створює розрізнені точки контакту та не дозволяє клієнту відчутти цілісність сервісу. У деяких випадках клієнти зазначали, що їх змушували повторно пояснювати свою ситуацію різним працівникам банку, через що виникало відчуття хаотичності процесу [18].

У ході дослідження було також визначено ключові чинники, які впливають на задоволеність клієнтів комунікацією з банком. Серед них: швидкість обробки запитів, зручність каналу, можливість надіслати документи або файли, доступність менеджера, зрозумілість відповідей та безпечність спілкування. Значна частина опитаних визнавала, що через відсутність єдиного захищеного каналу вони вимушені користуватися сторонніми месенджерами, що викликає додаткові занепокоєння щодо збереження конфіденційної інформації [18].

Однією з найцінніших частин дослідження стало формування узагальнених потреб клієнтів. На основі проведених інтерв'ю було визначено перелік функцій, які клієнти вважають критично важливими для покращення комунікаційної моделі банку. Ці функції стали базовою

основою для формування вимог до Remote Communication Platform та визначення перших етапів її запуск [18].

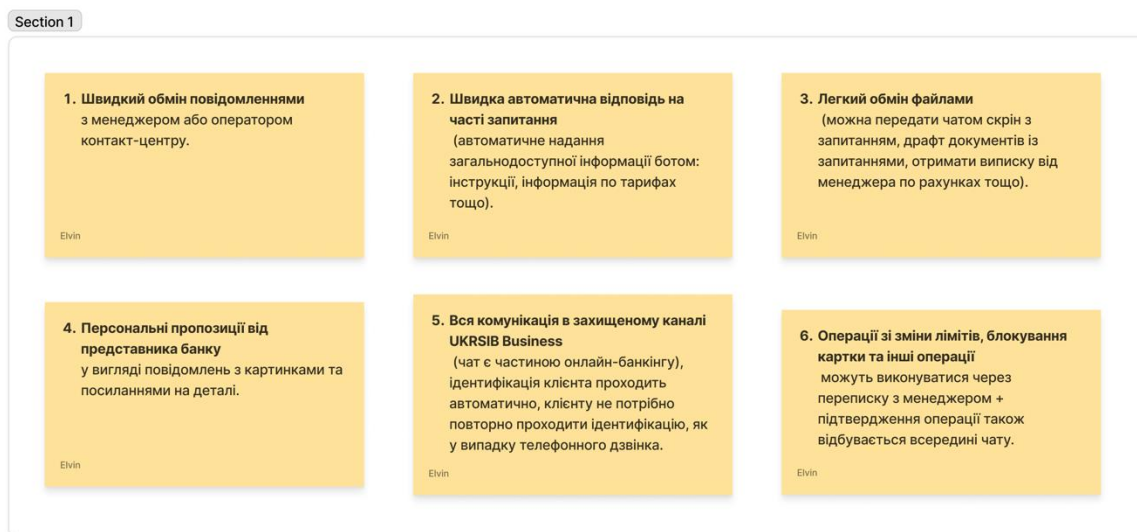


Рисунок 3.3 – Основні потреби клієнтів, визначені за результатами інтерв'ю

Потреби, які найчастіше згадували клієнти, можна узагальнити у такі групи [18]:

1. Швидка та безперешкодна комунікація з менеджером або оператором, без необхідності перемикатися між різними каналами чи повторно підтверджувати особу.

2. Можливість отримувати автоматичні відповіді на базові питання, зокрема щодо тарифів, статусу платежів чи умов операцій, без очікування менеджера.

3. Зручний обмін файлами, що дозволяє передавати документи, виписки, підтвердження операцій або скриншоти проблемних ситуацій.

4. Персональні та релевантні пропозиції від банку, подані у зручному форматі зображень, посилань або коротких текстових блоків.

5. Комунікація в єдиному захищеному каналі, інтегрованому з UKRSIB Business, без ризиків, пов'язаних зі сторонніми месенджерами.

6. Операції всередині чату, що включають зміну лімітів, блокування карток, погодження операцій чи підтвердження транзакцій.

Ці функції повторювалися незалежно від сегменту, але важливо зазначити, що різні категорії клієнтів розставляли різні акценти. Наприклад, імпортери та експортери найбільше цінували швидкість та можливість оперативно обмінюватися документами. Преміальний сегмент наголошував на якості персонального супроводу та зручності комунікації. ФОП та малий бізнес підкреслювали необхідність простоти і мінімуму дій [18].

Загальним висновком стало те, що клієнти прагнуть отримувати сервіс, який не змушує їх переходити між каналами, переповідати історію запитів чи очікувати на зворотний зв'язок. Комунікація повинна бути швидкою, захищеною, інтегрованою з банківськими операціями та доступною у будь-який час [18].

Отримані результати стали ключовими для розуміння того, які функції банк повинен реалізувати першочергово. Саме тому рекомендованим першим етапом запуску Remote Communication Platform стала реалізація захищеного чату, можливості надсилання файлів, швидких відповідей від бота та персональних повідомлень від менеджера. Це дозволяє закрити основні болі клієнтів і забезпечити швидке зростання задоволеності сервісом.

Таким чином, дослідження клієнтського досвіду дозволило сформулювати практичне бачення того, яким має бути сучасний цифровий канал комунікації банку. Виявлені потреби не лише підтверджують стратегічну доцільність впровадження омніканальної платформи, а й визначають її архітектуру та пріоритетність функціональних модулів.

Це забезпечує можливість створення сервісу, який буде ефективним не лише для внутрішніх процесів банку, але й для зовнішньоекономічних клієнтів, що працюють у динамічному міжнародному середовищі та потребують високого рівня швидкодії й безпеки.

3.2. Впровадження зовнішньоекономічного проєкту Remote Communication Platform для вдосконалення комунікацій підприємства

Саме тому виникла ідея створення проєкту Remote Communication Platform – єдиної платформи комунікацій, інтегрованої в мобільні застосунки Uksib Online та Uksib Business. автор безпосередньо долучився до дослідження потреб користувачів, аналізу технічної архітектури, проведення інтерв'ю з менеджерами та клієнтами, а також вивчення вимог BNP Paribas щодо безпеки та цифрових стандартів.

Метою проєкту є створення стабільного, безпечного та універсального каналу взаємодії між банком і клієнтами. Така платформа дозволить об'єднати дзвінки, чат, документообіг і менеджерську підтримку в єдину систему, забезпечити збереження історії взаємодії та покращити якість сервісу. Вона також сприятиме оптимізації операційної діяльності банку, зменшенню навантаження на контакт-центр і підвищенню рівня безпеки комунікацій.

У підсумку можна зазначити, що аналіз організаційно-економічних характеристик BNP Paribas та АТ «Укрсиббанк» підтверджує: банк є високотехнологічною фінансовою установою, яка активно впроваджує цифрові рішення та розвиває сучасні канали обслуговування. Саме ця база створила умови для виникнення та реалізації проєкту Remote Communication Platform, який докладно аналізується у наступних підрозділах дипломної роботи.

Проєкт «Remote Communication Platform» було сформовано як відповідь на потребу АТ «Укрсиббанк» модернізувати систему взаємодії з клієнтами та адаптувати її до вимог BNP Paribas Group. В умовах активної цифровізації банківських послуг особливої актуальності набуває питання якісної, безпечної та послідовної комунікації. На момент початку дослідження система дистанційного обслуговування клієнтів банку

складалася з низки окремих інструментів, які працювали паралельно, але не утворювали цілісної інтегрованої моделі. Це створювало труднощі як для клієнтів, так і для працівників, що й стало ключовою передумовою започаткування проєкту.

Проведений аналіз засвідчив, що клієнти взаємодіють з банком через кілька окремих каналів, кожен з яких виконує лише частину загальної функції. Серед основних інструментів були:

- гаряча лінія з IVR-меню та голосовим помічником;
- персональні комунікації у Telegram та Viber, які активно використовують менеджери сегментів Premium та Private Banking;
- чат у застосунку Uksib Online, доступний тільки фізичним особам і не пов'язаний з іншими каналами;
- відсутність чату в Uksib Business, що створює нерівність умов обслуговування бізнес-клієнтів;
- електронний документообіг, який працює ізольовано від систем комунікації;
- e-mail-звернення, що також не інтегруються в єдину історію взаємодії з клієнтом.

Кожен із цих каналів функціонує самостійно, тому інформація між ними не передається і не синхронізується. Це породжує низку системних проблем:

- відсутність єдиного огляду історії взаємодії з клієнтом, що ускладнює обробку звернень;
- ризики інформаційної безпеки, пов'язані з використанням зовнішніх месенджерів;
- дублювання звернень, через що контакт-центр отримує у 2–3 рази більше запитів;
- порушення вимог BNP Paribas щодо цифрової безпеки та роботи з персональними даними;

- незручність для клієнта, який не має зрозумілої єдиної точки входу;
- зниження ефективності менеджерів, змушених переходити між кількома платформами;
- неможливість масштабування сервісу відповідно до міжнародних стандартів групи.

Для глибшого розуміння проблеми було проведено серію напівструктурованих інтерв'ю з різними групами респондентів: менеджерами преміального сегмента, операторами контакт-центру, клієнтами МСБ, користувачами мобільних застосунків та фахівцями, що працюють із документообігом.

Зібрані відповіді дозволили виділити кілька ключових спостережень:

1. Менеджери Premium-сегменту підкреслили, що Telegram і Viber забезпечують швидкий контакт, але призводять до хаотичності – історія листування губиться, її неможливо передати іншому фахівцю, а якість сервісу складно контролювати. Типова фраза респондента: «Клієнт пише в Telegram, телефонує на лінію, потім пише ще й у чат – а ми не бачимо цілісної картинки».

2. Оператори контакт-центру відзначили часті повторні дзвінки, спричинені тим, що клієнт не отримує відповідь у чаті або месенджері, а менеджер не бачить попередніх звернень.

3. Бізнес-клієнти підкреслили відсутність чату у Ukrsib Business, що змушує їх використовувати менш зручні або менш безпечні канали.

4. Користувачі Ukrsib Online зазначили, що чат існує, але інколи працює нестабільно, а швидкість відповідей відрізняється залежно від навантаження.

5. Працівники документообігу зіштовхуються з випадками надсилання документів у месенджери, що суперечить політикам BNP Paribas і несе ризики.

Усі респонденти фактично підтвердили одну тезу: банку потрібна єдина платформа, яка б об'єднала всі важливі функції й канали взаємодії.

Проект спрямований на створення універсального, безпечного й масштабованого рішення, яке:

- поєднає чат, дзвінки, документообіг та комунікацію з менеджером в одному місці;
- забезпечить єдину й повну історію звернень;
- дозволить банку реалізувати персоналізовану маршрутизацію (Premium, Business, персональний менеджер);
- повністю відмовиться від використання сторонніх месенджерів;
- збільшить швидкість реагування;
- зменшить операційне навантаження;
- відповідатиме стандартам BNP Paribas Group щодо GDPR, безпеки та цифрової гігієни.

Платформа передбачає глибоку інтеграцію в Uksib Online та Uksib Business, а також створення окремого внутрішнього інтерфейсу для менеджерів банку.

На основі аналізу було виділено кілька ключових проблем:

1. Фрагментованість: канали не пов'язані між собою, інформація не синхронізується.
2. Небезпечні платформи: Telegram і Viber не відповідають стандартам групи і несуть операційні та юридичні ризики.
3. Відсутність єдиної точки входу: клієнт не має зрозумілого маршруту комунікації, що спричиняє хаос у зверненнях.
4. Надмірне навантаження на контакт-центр: більшість повторних звернень виникає саме через відсутність єдиної системи.
5. Неможливість контрольованого сервісу: банк не може відстежити якість відповіді, дотримання SLA та повноту інформації.

Проект має чіткий міжнародний характер, оскільки:

- реалізується відповідно до стандартів BNP Paribas Group (Франція);
- включає вимоги міжнародних департаментів щодо архітектури, безпеки та комунікацій;
- впливає на інтеграцію українського банку в глобальну інфраструктуру групи;
- сприяє уніфікації сервісів та бізнес-процесів з іншими країнами;
- передбачає участь спеціалістів і консультантів із закордонних офісів BNP Paribas.

Таким чином, Remote Communication Platform – це не просто внутрішній проєкт Укрсиббанку, а частина міжнародного процесу стандартизації сервісів у межах BNP Paribas Group.

3.3 Економічний ефект впровадження проєкту зовнішньоекономічної діяльності «Remote Communication Platform»

Оцінювання ефективності проєкту «Remote Communication Platform» є важливим етапом обґрунтування його доцільності та впливу на діяльність АТ «Укрсиббанк» у контексті інтеграції до міжнародних стандартів BNP Paribas Group. Запропоноване рішення має як прямі економічні вигоди (зниження витрат, оптимізація операційних процесів, економія часу працівників), так і непрямі ефекти, пов'язані з підвищенням якості сервісу, зростанням лояльності клієнтів та посиленням відповідності міжнародним політикам і вимогам безпеки.

Нижче наведено узагальнений підхід до оцінювання ефективності з використанням загальноприйнятих фінансових показників (ROI, NPV) та якісних метрик (SLA, NPS).

Для оцінювання ефективності впровадження проєкту застосовуються такі основні показники:

1. ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій. Формула розрахунку має вигляд:

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

де прибуток відображає сумарний економічний ефект за певний період, а інвестиції – початкові витрати на реалізацію проєкту.

2. NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

де CF_t – грошовий потік у період t , r – ставка дисконту, IC – початкові інвестиційні витрати.

3. Економія операційних витрат, зокрема:

- зменшення навантаження на контакт-центр;
- скорочення робочого часу менеджерів, витраченого на дублюючі або неефективні комунікації;
- зниження кількості звернень у зовнішні месенджери;
- відмова від частини сторонніх інструментів.

4. Якісні показники сервісу, до яких належать:

- SLA (час обробки запиту);
- NPS (індекс задоволеності та лояльності клієнтів);
- кількість скарг;
- показник першого контакту з вирішенням (FCR).

Поєднання фінансових і нефінансових показників дає змогу оцінити ефективність проєкту не лише з точки зору прямої економії, а й з позицій довгострокового розвитку сервісу та репутації банку.

На момент дослідження значна частина комунікацій із клієнтами здійснювалася через зовнішні месенджери Telegram та Viber. Така модель створює низку ризиків та недоліків:

- відсутність повного контролю над каналом комунікації;
- можливі втрати або фрагментація інформації;
- дублювання звернень через паралельне використання кількох каналів;
- додаткове навантаження на менеджерів;
- відсутність централізованої статистики та неможливість повноцінного моніторингу якості обслуговування.

За результатами інтерв'ю було встановлено, що приблизно 38 % преміальних клієнтів активно використовують Telegram/Viber для спілкування з менеджерами. Один менеджер витрачає в середньому близько 1,5 години на день на відповіді, які частково дублюються в інших каналах (телефон, чат, пошта).

За умови, що середня тривалість робочого місяця становить 22 дні, отримаємо:

$$1,5 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 33 \text{ год/місяць}$$

Середня заробітна плата менеджера преміального сегмента становить орієнтовно 45 000 грн/міс. За умови 168 робочих годин на місяць:

$$\frac{45\,000}{168} \approx 268 \text{ грн/год}$$

Тоді вартість часу, який витрачається на дублюючі комунікації, для одного менеджера становить:

$$33 \times 268 = 8\,844 \text{ грн/міс.}$$

У преміальному сегменті, за приблизними оцінками, працює близько 40 менеджерів. Сукупна щомісячна економія може становити:

$$8\,844 \times 40 = 353\,760 \text{ грн/міс.}$$

Річний ефект:

$$353\,760 \times 12 = 4\,245\,120 \text{ грн/рік}$$

Таким чином, відмова від використання Telegram/Viber як основних робочих каналів та перехід на єдину внутрішню платформу комунікацій потенційно дозволяє зекономити понад 4,2 млн грн на рік лише за рахунок оптимізації часу менеджерів преміального сегмента.

Окремим напрямом економії є оптимізація роботи контакт-центру. За внутрішніми оцінками, 18–22 % дзвінків до контакт-центру є повторними. Часто це пов'язано з тим, що клієнт не отримав відповідь в одному з каналів (чат, месенджер) або інформація не була коректно передана між підрозділами.

Якщо взяти умовні орієнтовні показники:

- загальна кількість дзвінків на місяць – 400 000,
- частка дублюючих – близько 20 %, тобто 80 000 дзвінків,
- середня вартість обробки одного дзвінка – 9,2 грн,

то можливий обсяг економії становить:

$$80\,000 \times 9,2 = 736\,000 \text{ грн/міс.}$$

У річному вимірі це:

$$736\,000 \times 12 = 8\,832\,000 \text{ грн/рік}$$

Запровадження єдиного чату з правильною маршрутизацією та фіксацією історії звернень здатне суттєво зменшити кількість повторних дзвінків, а отже – знизити навантаження на кол-центр і скоротити відповідні витрати.

Якість обслуговування клієнтів значною мірою визначається швидкістю реакції банку на звернення. Згідно з вихідними даними:

- до впровадження платформи в межах 10 хвилин оброблялося близько 42 % звернень;
- протягом 30 хвилин – 68 %;
- понад 30 хвилин чекали відповіді близько 32 % клієнтів.

Після впровадження єдиної платформи, яка забезпечує централізовану чергу, єдину історію та зручніший інтерфейс для працівників, прогнозуються такі орієнтовні показники:

- до 10 хвилин – до 70 % звернень;
- до 30 хвилин – до 93 %;
- більше 30 хвилин – не більше 7 %.

Таким чином, очікується суттєве скорочення затримок та зростання частки запитів, які обробляються у прийнятні для клієнта строки. Це не тільки зменшує кількість повторних звернень, а й позитивно впливає на загальне сприйняття сервісу.

NPS (Net Promoter Score) використовується як інтегральний показник задоволеності і лояльності клієнтів. До впровадження платформи його значення за результатами опитувань становило близько 41 пункту.

Очікується, що завдяки єдиному каналу комунікації, зменшенню часу очікування, прозорій історії взаємодії та більш передбачуваному сервісу, показник NPS може зрости до 55–60 пунктів, тобто на 14–19 пунктів. У відкритих дослідженнях консалтингових компаній (зокрема Bain &

Company) зазначається, що підвищення NPS, як правило, корелює зі зростанням прибутковості на одного клієнта. У нашому випадку це означає додатковий довгостроковий ефект, який не завжди можна прямо виміряти в короткостроковому фінансовому результаті, але який є важливим з точки зору стратегії банку.

Для впровадження «Remote Communication Platform» необхідні початкові інвестиції, до складу яких умовно можна віднести:

- розробку архітектури рішення;
- створення та інтеграцію мобільного чату;
- розробку back-end рішень та інтеграцій із внутрішніми системами;
- тестування, аудит безпеки та навантажувальні перевірки;
- розробку внутрішніх інтерфейсів для менеджерів.

Сумарні інвестиційні витрати в моделі становлять орієнтовно 9,4 млн грн. Водночас щорічні вигоди включають:

- економію за рахунок відмови від Telegram/Viber (понад 4,2 млн грн);
- зменшення навантаження на контакт-центр (понад 8,8 млн грн);
- непрямий ефект від підвищення NPS;
- економію часу менеджерів бізнес-сегмента.

Узагальнений річний ефект (з урахуванням умовного моделювання) може сягати близько 100+ млн грн. У такому разі:

$$ROI = \frac{106 - 9,4}{9,4} \times 100\% \approx 1027\%$$

Отриманий результат свідчить про дуже високий рівень рентабельності інвестицій.

Для оцінки довгострокової ефективності можна розрахувати NPV проекту за горизонтом три роки за умовної дисконтної ставки 12 %.

За умови, що початкові інвестиції становлять 9,4 млн грн (t_0), щорічний грошовий ефект – 106 млн грн (t_1 – t_3), то чиста приведена вартість розраховується так:

$$NPV = \frac{106}{1,12} + \frac{106}{1,12^2} + \frac{106}{1,12^3} - 9,4$$

У результаті отримаємо приблизно:

- рік 1 – 94,6 млн грн;
- рік 2 – 84,5 млн грн;
- рік 3 – 75,4 млн грн.

Тоді:

$$NPV \approx 94,6 + 84,5 + 75,4 - 9,4 = 245,1 \text{ млн грн}$$

Позитивне значення NPV з великим запасом свідчить, що проєкт є економічно привабливим і створює значну додану вартість для банку.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що впровадження «Remote Communication Platform»:

- забезпечує істотну економію витрат за рахунок скорочення дублюючих звернень, оптимізації роботи контакт-центру та підвищення продуктивності менеджерів;
- сприяє поліпшенню ключових сервісних показників (SLA, NPS, FCR);
- зменшує ризики інформаційної безпеки та підвищує відповідність політикам BNP Paribas Group;
- має високий рівень рентабельності і позитивний довгостроковий ефект (позитивні ROI та NPV);
- виконує стратегічну функцію – наближає Укрсиббанк до стандартів обслуговування та цифрової взаємодії, які застосовуються в інших країнах присутності BNP Paribas.

У сукупності це підтверджує, що проєкт «Remote Communication Platform» є економічно, операційно та стратегічно обґрунтованим і може розглядатися як один із ключових напрямів розвитку системи дистанційного обслуговування клієнтів банку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексне дослідження напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк» в умовах цифрової трансформації та зростання ролі міжнародних стандартів комунікації. Особлива увага була зосереджена на аналізі міжнародного омніканального проєкту «Remote Communication Platform», який є ключовим елементом стратегічного розвитку банку та відповідає вимогам BNP Paribas Group.

Проведене дослідження дозволило зробити кілька важливих висновків. По-перше, удосконалення зовнішньоекономічної діяльності банку неможливе без модернізації каналів комунікації, які забезпечують оперативний та захищений обмін інформацією з клієнтами, що працюють на міжнародних ринках. Аналіз існуючих процесів показав, що відсутність єдиної точки входу та використання сторонніх месенджерів створювали значні ризики для безпеки операцій, впливали на швидкість обробки запитів та знижували рівень задоволеності клієнтів.

По-друге, результати інтерв'ю з менеджерами продемонстрували системні труднощі, пов'язані з виконанням щоденних завдань у сфері підтримки преміальних, бізнес- та ЗЕД-клієнтів. Менеджери змушені паралельно працювати в декількох інструментах, що ускладнює доступ до інформації, уповільнює обробку звернень і спричиняє втрату контексту. Побудова Customer Journey Map підтвердила критичні точки процесів, де

виникають затримки або дублювання дій, що безпосередньо впливає на якість обслуговування міжнародних клієнтів.

По-третє, дослідження досвіду клієнтів дозволило визначити ключові очікування різних сегментів: швидкий обмін повідомленнями, можливість оперативно обмінюватися файлами, захищеність каналу, персональні рекомендації, прозора історія звернень та зручна взаємодія з банком у режимі реального часу. Виявлені потреби стали основою для формування функціональних вимог до платформи та обґрунтування її значення в контексті ЗЕД.

По-четверте, удосконалення зовнішньоекономічної діяльності банку через впровадження «Remote Communication Platform» має не лише операційну, а й стратегічну цінність. Система дозволяє інтегрувати процеси банку з глобальними стандартами BNP Paribas, підвищити рівень відповідності вимогам міжнародної безпеки, спростити взаємодію з іноземними партнерами та забезпечити більш надійний супровід міжнародних розрахунків, акредитивів і документарних операцій.

Таким чином, проведене дослідження засвідчило, що впровадження Remote Communication Platform є необхідним кроком для розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк». Проєкт відповідає стратегічним цілям банку, міжнародним вимогам BNP Paribas Group та очікуванням клієнтів, а також створює комплексні передумови для підвищення ефективності операційної діяльності в умовах глобального ринку. Результати роботи підтверджують доцільність подальшого масштабування платформи, інтеграції нових функцій та використання отриманих даних для оптимізації бізнес-процесів банку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних, організаційно-економічних та практичних аспектів управління проектом зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі АТ «Укрсиббанк». Мета роботи – обґрунтувати шляхи удосконалення управління проектами ЗЕД, враховуючи сучасні виклики, міжнародні стандарти та цифрову трансформацію банківських процесів – була повністю досягнута.

У першому розділі було узагальнено теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю та проектного менеджменту у банківському секторі. Розглянуто сутність ЗЕД, принципи її організації, специфіку проектної діяльності та роль цифрових технологій у модернізації міжнародних операцій. Встановлено, що ефективність ЗЕД у сучасних умовах прямо залежить від здатності банків впроваджувати інноваційні комунікаційні рішення, забезпечувати безпеку даних і дотримуватися вимог міжнародних фінансових груп.

Другий розділ був присвячений аналізу діяльності АТ «Укрсиббанк» як частини глобальної групи BNP Paribas. Проведено детальну організаційно-економічну характеристику банку, включно з аналізом структури, основних напрямів діяльності, ролі в міжнародній фінансовій мережі та відповідності корпоративним стандартам BNP Paribas. Досліджено фінансовий стан банку та оцінено вплив макроекономічних тенденцій на його діяльність. Окрему увагу приділено проекту «Remote Communication Platform», який був розглянутий як інструмент удосконалення комунікаційної моделі та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічними операціями. Оцінка економічної ефективності проекту підтвердила його значущість та доцільність, продемонструвавши суттєве зниження витрат, підвищення продуктивності та поліпшення сервісних показників.

У третьому розділі було визначено основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності банку з акцентом на міжнародний

комунікаційний проєкт «Remote Communication Platform». На основі проведених інтерв'ю з менеджерами та клієнтами, аналізу бізнес-процесів і побудови Customer Journey Map виявлено критичні точки у взаємодії клієнта з банком. Дослідження засвідчило потребу у створенні єдиного захищеного омніканального простору для підтримки клієнтів, особливо тих, що здійснюють міжнародні операції. Отримані результати підтвердили, що впровадження платформи забезпечує покращення сервісу, підвищення ефективності персоналу, зменшення операційних ризиків і відповідає міжнародним вимогам BNP Paribas Group.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що удосконалення управління проєктами зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрсиббанк» потребує системного підходу, який включає технологічну модернізацію, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток цифрових каналів та адаптацію до міжнародних стандартів. Запропонований у роботі підхід до покращення комунікаційної моделі та впровадження «Remote Communication Platform» є практично значущим, економічно обґрунтованим і стратегічно важливим для розвитку ЗЕД банку.

Результати дослідження можуть бути використані у подальшій практичній діяльності АТ «Укрсиббанк» для вдосконалення процесів міжнародного обслуговування, а також у майбутніх наукових розробках у сфері проєктного менеджменту, банківських технологій та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хамініч С. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 75. URL: https://www.researchgate.net/publication/393881352_BENCHMARKING_V_SISTEMI_ADAPTIVNOGO_UPRAVLINNA_KONKURENTOSPROMO_ZNISTU_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 19.11.2025)
2. 15 найкращих інструментів для планування проєктів – Worksection. 2025. URL: <https://worksection.com/ua/blog/best-project-planning-tools.html> (дата звернення: 19.11.2025)
3. Організація системи управління проєктами. Основні форми організаційної структури проєкту. 2025. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/255463/mod_folder/content/0/Agile%20Project%20Management/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%203.pptx?forcedownload=1 (дата звернення: 19.11.2025)
4. Організаційні структури в управлінні проєктом. 2025. URL: <https://buklib.net/books/34105/> (дата звернення: 19.11.2025)
5. Добош В.Д., Прищеп К.В. Бенчмаркінг як інструмент післявоєнного розвитку. 2025. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/97985fee-e717-48ec-afa4-1610fb9185c5/download> (дата звернення: 19.11.2025)
6. 10 найпопулярніших інструментів і програмного забезпечення для відстеження вимог до 2025 року - Visure Solutions. 2025. URL: <https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B3/> (дата звернення: 19.11.2025)

7. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2327/2250/> (дата звернення: 19.11.2025).
8. Звіти міжнародних організацій та окремих юрисдикцій, доступ. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/330/METHODOLOGICAL%20DIGESTS/JOVTEN/2024_Week%2043_21_10_25_10.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
9. Які ризики можуть бути приховані в ЗЕД-контрактах та як їх оминати. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/14867_yak-riziki-mozhut-buti-prikhovan-v-zed-kontraktakh-ta-yak-kh-ominuti- (дата звернення: 19.11.2025).
10. Вибір типу проєкту за методологією: Waterfall, Agile, Hybrid. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/vybir-typu-proyektu-za-metodologiyeyu-waterfall-agile-hybrid/> (дата звернення: 19.11.2025).
11. АТ «Укрсиббанк». Звіт про управління за 2024 рік. Київ: АТ «Укрсиббанк», 2025. 92 с.
12. АТ «Укрсиббанк». Річна консолідована фінансова звітність за 2024 рік. Київ: АТ «Укрсиббанк», 2025. 76 с.
13. АТ «Укрсиббанк». Історія банку. – Київ: АТ «Укрсиббанк», 2024. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/history/> (дата звернення: 20.11.2025).
14. АТ «Укрсиббанк». Організаційна структура банку станом на 01.01.2025. – Внутрішній документ банку. Київ, 2025. 14 с.
15. АТ «Укрсиббанк». Корпоративне управління та структура власності. Київ: АТ «Укрсиббанк», 2024. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/bank-to-day/ownership-structure/> (дата звернення: 21.11.2025).
16. BNP Paribas Group. Annual Report 2024. Paris: BNP Paribas, 2025. 320 p.
17. BNP Paribas Group. Corporate Governance Framework. Paris, 2024. 58 p.
18. BNP Paribas Group. Digital Interaction and Remote Banking Policy. – Internal Corporate Document. Paris, 2023. 41 p.

19. BNP Paribas Group. Global Contact Center Standards. – Internal Corporate Document. Paris, 2024. 54 p.
20. Національний банк України. Огляд банківського сектору за 2024 рік. Київ: НБУ, 2025. 68 с.
21. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд, 2024. Київ: НБУ, 2025. 46 с.
22. Закон України «Про банки і банківську діяльність». Відомості Верховної Ради України, 2001, № 5–6 (зі змінами станом на 2024 рік).
23. Закон України «Про Національний банк України». Відомості Верховної Ради України, 1999, № 29 (із змінами станом на 2024 рік).
24. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Відомості Верховної Ради України, 1991, № 29 (зі змінами станом на 2024 рік).
25. ISO/IEC 27001:2022. Information Security Management Systems. International Organization for Standardization, Geneva, 2022.
26. Європейський банк реконструкції та розвитку. Програми сприяння фінансуванню МСБ в Україні. Аналітичний звіт за 2024 рік. Лондон: ЄБРР, 2025. 52 с.
27. Державна служба статистики України. Економічний огляд за 2024 рік. Київ: Держстат, 2025. 134 с.
28. KPMG Ukraine. Банківський сектор України: результати 2024 року. Київ: KPMG, 2025. 40 с.
29. Deloitte Ukraine. Аналітичний огляд банківської системи України за 2024 рік. Київ: Deloitte, 2025. 50 с.
30. McKinsey & Company. Digital Banking in Emerging Markets: Report 2024. New York: McKinsey, 2024. 72 p.
31. Матеріали внутрішнього дослідження АТ «Укрсиббанк» щодо цифрових каналів та комунікацій (Remote Communication Platform). – Внутрішній документ банку. Київ, 2024. 29 с.

32. Інтерв'ю зі співробітниками АТ «Укрсиббанк» (преміальні менеджери, контакт-центр, операційні підрозділи). Авторське польове дослідження, проведене у 2024–2025 рр.
33. Інтерв'ю з клієнтами банку щодо каналів дистанційної комунікації, цифрових сервісів та підтримки ЗЕД. Авторське дослідження, 2024–2025 рр.
34. Пашко, П., Штик, Ю., Семенова, Д., Долгова, Л., & Шкарупило, К. (2024). Управління бізнес-проектами щодо транспортного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Development Service Industry Management*, (2), 265–269.
35. Штик Ю.В., Скібіцька Л.І., Назаренко О.П. Управління проектами екосистемних послуг підприємницьких структур в умовах сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/73-20239> (дата звернення: 21.11.2025).
36. Штик Ю., Скібіцька Л., Назаренко О. (2023). Розробка інноваційних проектів щодо впровадження платежів за екосистемні послуги підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-166> (дата звернення: 21.11.2025)
37. Коул, Р., Скотчер Е. Блискучий Agile. Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban / Пер. з англ. Л. Кухарчук. Київ : вид-во «Фабула», 2020. 192 с.
38. Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Протас А. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О. Фінансування зовнішньоекономічної діяльності та аналіз її ефективності : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 92 с.
39. Кулик В.А. Цифрова трансформація управління зовнішньоекономічною діяльністю: виклики та можливості для України в умовах інтеграції до

- світової економіки. Ефективна економіка. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.3%20> (дата звернення: 21.11.2025)
40. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
 41. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
 42. Інститут управління проектами (Project Management Institute). URL: <https://www.pmi.org/about> (дата звернення: 21.11.2025)
 43. Войтенко О.С. Управління проектами: навч. посіб. / О.С. Войтенко. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
 44. Хадарцев О.В. Система управління проектами на підприємстві: засади ефективного формування. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 278-283
 45. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. (2020). Управління проектами. підручник. Київ: Центр навч. літ-ри, 432 с.
 46. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th Edition. Project Management Institute, 2017. 756 p.
 47. Коул Р., Скотчер Е. (2020). Блискучий Agile. Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban / Пер. з англ. Л. Кухарчук. Київ: вид-во «Фабула», 192 с.
 48. Філінг Пол Дж. (2020). Як керувати проектами / Пер. з англ. О. Якименко. Київ:, вид-во «Фабула», 240 с.
 49. Хігні Дж. (2020). Основи управління проектами / Пер. з англ. Я. Машико. Київ: вид-во «Фабула», 272 с.
 50. Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. (2020). Особливості системи управління проектами в ІТ-компаніях. *Агросвіт*, № 10. С. 105-111. URL:

- <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105> (дата звернення: 21.11.2025).
- 51.8. Шашкова Н.І., Фадєєва І.Г., Казакова Т.С. (2021). Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, Вип. 28. С. 166-172. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5346802> (дата звернення: 21.11.2025).
- 52.9. Овецька О.В., Кукудяк Н.В. (2022). Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, № 2(46). С. 139-147 URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14> дата звернення: 21.11.2025).
- 53.10. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва В.Б., Веренич О.В. (2021). Управління проєктами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*, № 45. С. 21-26. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26> (дата звернення: 21.11.2025).
- 54.Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С.24-30
- 55.Майбутнє управління проєктами: тенденції, на які варто звернути увагу. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/majbutnye-upravlinnya-proyektamy-tendentsiyi-na-yaki-varto-zvernuty-uvagu/> (дата звернення: 21.11.2025).
56. Белова, О. І., & Поскрипко, Ю. А. (2020). Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (58), 75–81. URL <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-75-81> (дата звернення: 21.11.2025).
- 57.Шабардіна, Ю., & Хоменко, О. (2025). Особливості сучасних підходів до управління проєктами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий*

- вісник Полісся*, (1 (30), 343–356. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356) (дата звернення: 21.11.2025).
58. Васьків Р. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. *Інформаційні системи та мережі*. 2024. № 15. С. 357-369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357> (дата звернення: 21.11.2025).
59. PRINCE2. Британський принц проєктного менеджменту. URL: <https://worksection.com/ua/blog/prince2.html> (дата звернення: 21.11.2025).
60. Задорожна Р. П., Кепко В. М. Методологія управління проєктами як основа кваліметричного аналізу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9160> (дата звернення: 21.11.2025).