

VII. References

- [1] C. Irugalbandara, A. Mahendra, R. Daynauth, T. K. Arachchige, J. Dantanarayana, K. Flautner, L. Tang, Y. Kang, and J. Mars, "Scaling Down to Scale Up: A Cost-Benefit Analysis of Replacing OpenAI's LLM with Open Source SLMs in Production," arXiv:2312.14972 [cs.SE], Apr. 2024. [Online]. Available: <https://arxiv.org/abs/2312.14972>
- [2] Y. Xia, J. Kim, Y. Chen, H. Ye, S. Kundu, C. Hao, and N. Talati, "Understanding the Performance and Estimating the Cost of LLM Fine-Tuning," arXiv:2408.04693 [cs.CL], Aug. 2024. [Online]. Available: <https://arxiv.org/abs/2408.04693>
- [3] Netguru, "Build vs Buy AI: Which Choice Saves You Money in 2025?," netguru.com, Nov. 2025. [Online]. Available: <https://www.netguru.com/blog/build-vs-buy-ai>.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Кужелєв Михайло¹

¹Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ, Україна
E-mail: m.kuzheliev@ukma.edu.ua

АНОТАЦІЯ. У публікації досліджено роль штучного інтелекту в трансформації національної банківської системи. Розкрито вплив ШІ на ризик-менеджмент, кредитування, комплаєнс і банківський нагляд. Обґрунтовано, що використання інструментів ШІ є важливим чинником стійкості та модернізації національного банківського сектору.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: штучний інтелект, цифровізація, банківська система, банківська послуга, фінансова інклюдія.

I. Вступ

В умовах цифрової трансформації особлива увага приділяється штучному інтелекту, який доволі ефективно трансформував національну банківську систему під час дії воєнного стану. Інтеграція алгоритмів машинного навчання та генеративного штучного інтелекту стала не просто маркетинговим інструментом на ринку банківських послуг, а й фундаментальним фактором, який дозволив вижити в таких надскладних умовах. Якщо ще десять років тому цифровізація банківського сектору асоціювалася виключно з дистанційним обслуговуванням клієнтів, мобільними застосунками та автоматизацією лише окремих бізнес-процесів, то на сьогоднішній день штучний інтелект формує нову якість банківської системи, в якій ключовим стає швидкість, якість та асортимент фінансових продуктів.

Актуальність цієї теми посилюється ще й тим фактом, що цифровізація, нові технології, штучний інтелект та інші цифрові інструменти включені Національним банком України до пріоритетних напрямів розвитку. Крім того, зазначені інструменти дозволяють покращити систему моніторингу ризиків в режимі реального часу, що робить більш точними прогнози макроекономічного регулювання. Отже, в національному контексті йдеться вже не про примарні перспективи запровадження сучасних цифрових технологій та технологій штучного інтелекту, а про формування цілісної інституційної рамки, яка стає частиною еволюції національної банківської системи. Саме тому дослідження ролі штучного інтелекту в трансформації національної банківської системи є актуальним і своєчасним.

II. Основна частина

Застосування штучного інтелекту в банківському секторі охоплює майже повний спектр сучасних цифрових технологій. Це і класичні алгоритми машинного навчання, системи оброблення природної мови, графові моделі, великі мовні моделі та інші засоби виявлення закономірностей у структурованих та неструктурованих базах даних.

Ефект трансформації в банківському секторі пояснюється насамперед трьома основними факторами. По-перше, банки накопичують надзвичайно великі масиви даних про транзакції, заощадження, кредити, канали взаємодії, витрати та іншу інформацію стосовно своїх клієнтів.

По-друге, банківська діяльність містить багато стандартизованих і повторювальних процесів, для яких важлива швидкість, точність та виконання певних алгоритмів, які передбачені як внутрішньою документацією, так і нормами діючого законодавства [1]. По-третє, сучасне регуляторне середовище вимагає від комерційного банку посилення прозорості, безперервності надання послуг та високої якості комплаєнсу.

Тобто відбувається зміна парадигми у взаємовідносинах між Національним банком України та другим рівнем банківської системи. НБУ в опублікованій Концепції розвитку інноваційних наглядових та регуляторних технологій прямо вказує на поступовий перехід від системи «працівники, процеси, папір» до логіки «автоматизація, реальний час, прогноз» [2]. Ця формула має принципове значення, оскільки вона відображає новий підхід до функціонування банківської системи, коли рішення не ґрунтується винятково на ретроспективі звітної інформації та ручній її перевірці, а дедалі більше спирається безпосередньо на аналіз потоку даних в режимі реального часу. Крім того, вона передбачає раннє виявлення ризиків та машинну підтримку інтерпретації складних управлінських сигналів.

Відбувається трансформація підходів і до клієнтського обслуговування. Існуючі алгоритми дозволяють банківським установам переходити від стандартного масового продукту до персоналізованої взаємодії з клієнтом. Тобто банківська установа поступово відходить від продажів стандартизованих послуг і починає функціонувати як платформа, що адаптує свої пропозиції до поведінкових й фінансово-економічних параметрів споживача. На перший план виходять принципи фінансової інклюзії та адаптивності банківських продуктів.

Другий напрям трансформації процесів на ринку банківських послуг – перехід від класичної моделі кредитного скорингу, який базувався на обмеженому наборі формальних показників (доходи, кредитна історія, наявність застави, вік позичальника тощо), до багатофакторного аналізу на основі ШІ [3]. Використання такого підходу дозволяє миттєво проаналізувати нелінійні залежності між патернами поведінки клієнта, транзакційною активністю, цифровою активністю в соцмережах та іншими змінними. Нова модель дозволяє банку в автоматизованому режимі проводити оцінку ризиків, сегментувати клієнтську базу та швидко ухвалювати рішення по кредитним угодам.

Проте така трансформація банківської системи має й зворотню сторону. Алгоритми прогнозування стають значно складнішими, а разом з ними посилюється проблема прозорості та пояснюваності (проблема «black box»). Адже будь-яке рішення по кредитній заявці, внесення клієнта до певної групи ризику, блокування транзакції або рахунку, посилення фінансового моніторингу має бути прозорим та зрозумілим для інших учасників ринку. Саме тому перехід на повністю автоматизовану систему ухвалення рішень неможливий. Базовим принципом сучасної трансформації банківської системи має стати поєднання алгоритмічної оцінки з експертною перевіркою – ШІ має посилювати рішення людини, а не заміщувати його.

Реальна цінність використання штучного інтелекту в банківській діяльності виникає тоді, коли він по суті формує цілісний домен бізнес-процесів – управління ризиками, продажі послуг, комплаєнс, операційна діяльність та ін. Так, за оцінками авторитетної консалтингової фірми McKinsey & Company, менше десяти ключових операційних піддоменів банку можуть забезпечити йому до 80% ефекту від ШІ-трансформації [4]. Тобто хибно вважати інструменти штучного інтелекту як окремі ІТ-продукти, ШІ – основа реінжинірингу всіх бізнес-процесів банківської установи.

У практичній площині трансформація другого рівня банківської системи проявляється наступним чином:

- автоматизація процесів у бек-офісах банків – обробка документів, перевірка встановлених форм, розпізнавання інформації та масивів даних, генерація звітів тощо;
- спрощення обробки комплаєнс-процедур – ШІ допомагає ідентифікувати підозрілі елементи серед великої кількості транзакцій та документів клієнта;
- оптимізація звітної документації та баз даних – співробітники отримують не лише стандартизовані звіти, а й мають можливість згенерувати агреговані документи щодо якості кредитного портфеля, структури клієнтської бази, операційного навантаження тощо;

- покращення якості комплаєнс-процедур та ефективності боротьби з відмиванням коштів – ШІ дозволяє не просто перевіряти масив операцій, а й аналізувати зв'язки між відправниками, отримувачами та рахунками. Для України це має стратегічне значення, враховуючи великий ступінь тінізації економіки, корупційні скандали та необхідність забезпечення оборони в умовах війни;

- якісне управління банківськими ризиками – завдяки машинному навчанню та інструментам ШІ з'являється можливість ранньої ідентифікації ризиків (кредитних, операційних, процентних, валютних, ліквідності, валютних та ін.), що дозволяє оперативнo їх нейтралізувати або мінімізувати.

Трансформується й роль центрального банку. Якщо в класичній моделі регулятор ліцензує діяльність, встановлює норми та нормативи, збирає та аналізує звітність, реагує на показники діяльності окремих банків, то в сучасних умовах він поступово перетворюється на аналітичний центр, який превентивно або оперативнo реагує на виклики та ризики, що виникають в системі. Крім того, НБУ активно використовує ШІ в монетарному аналізі та макроекономічному прогнозуванні.

III. Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що штучний інтелект – це не просто допоміжний інструмент у діяльності банківських установ, а системоутворюючий фактор трансформації національної банківської системи. Аналіз національних практик свідчить про те, що ця трансформація відбувається одночасно на трьох рівнях: операційному, стратегічному та регуляторному. Водночас трансформація банківського сектору під впливом ШІ породжує нові виклики, що унеможлиблює повну автоматизацію бізнес-процесів у критичних зонах ухвалення рішень, а базовою вимогою до відповідального використання ШІ залишається принцип «human-in-the-loop».

На нашу думку для подальшої ефективної трансформації національної банківської системи доцільно акцентувати увагу на наступних напрямках:

- на рівні НБУ розробити та запровадити єдині стандарти управління даними, як необхідної умови стратегії розвитку та масштабування ШІ-рішень на ринку банківських послуг;

- активізувати роботу щодо гармонізації національних регуляторних підходів щодо застосування технологій штучного інтелекту з вимогами ЄС та Базельського комітету з банківського нагляду;

- активно розвивати інституційну спроможність НБУ в частині запровадження SupTech-інструментів, особливо в контексті побудови систем раннього попередження та аналітичних платформ фінансового моніторингу.

Тобто, ШІ має стати не джерелом нових ризиків та асиметрій, а фактором побудови інклюзивної та стійкої банківської системи.

IV. Список використаних джерел

- [1] М. О. Кужелев. “Цифровізація як чинник формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування України”. *Науковий вісник Полісся*, №2(31), с. 445-457, 2025. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-445-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-445-457)
- [2] Національний банк України. *Концепція розвитку інноваційних наглядових та регуляторних технологій*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Concept_development_Suptech_Regtech.pdf
- [3] А.В. Нечипоренко. “Вплив ринку фінтех на трансформацію фінансових послуг в Україні: структурні зрушення та розвиток в умовах воєнної економіки”. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, №1(19), с. 136-147, 2026.
- [4] McKinsey & Company. *Extracting value from AI in banking: Rewiring the enterprise*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/extracting-value-from-ai-in-banking-rewiring-the-enterprise>

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE TRANSFORMATION OF THE NATIONAL BANKING SYSTEM

Kuzheliev Mykhailo

ABSTRACT. This paper examines the role of artificial intelligence in the transformation of the national banking system. It explores the impact of AI on risk management, lending, compliance and banking supervision. It argues that the use of AI tools is a key factor in the resilience and modernization of the national banking sector.

KEYWORDS: artificial intelligence, digitalization, banking system, banking services, financial inclusion.

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ ТА ВИКОРИСТАННЯ БРЕНДИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Кузнєцова Тетяна¹, Линник Павло¹

Університет Григорія Сковороди в Переяславі
vottaktvk@gmail.com

АНОТАЦІЯ. У публікації досліджено проблеми управління логістичними підприємствами публічного сектору та проаналізовано динаміку їх логістичних потоків у воєнний період. Обґрунтовано використання брендингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та складової стратегічного управління підприємствами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: логістичні підприємства, публічний сектор, брендинг, конкурентоспроможність, управління.

I. Вступ

Розвиток логістичних підприємств публічного сектору економіки відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування національної економіки, транспортної інфраструктури та зовнішньої торгівлі. Діяльність державних і комунальних логістичних операторів супроводжується управлінськими, організаційними та репутаційними проблемами, що знижує їх конкурентоспроможність порівняно з приватними компаніями. Водночас встановлено, що бренд і репутація підприємств впливають на довіру клієнтів, партнерів і міжнародних суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність використання брендингу як управлінського інструменту. Метою дослідження визначено аналізування проблем управління логістичними підприємствами публічного сектору й обґрунтування використання брендингу для підвищення їх конкурентоспроможності.

II. Основна частина

Проаналізовано діяльність логістичних підприємств публічного сектору, зокрема підприємств залізничного транспорту, поштової логістики та портової інфраструктури. Визначено, що основними проблемами управління визнано низький рівень клієнтоорієнтованості, складність управлінських процедур, повільність ухвалення рішень, зношеність інфраструктури, а також слабку маркетингову та комунікаційну політику.

Встановлено, що на логістичних підприємствах публічного сектору недостатньо використовуються інструменти стратегічного управління, маркетингу та бренд-менеджменту. Управління підприємствами переважно здійснюється за адміністративною моделлю, тоді як ринок логістичних послуг функціонує за конкурентними принципами. У результаті втрачено частину ринку логістичних послуг на користь приватних операторів.

Проаналізовано кейси логістичних підприємств публічного сектору (табл. 1), у яких використано елементи брендингу та цифрових сервісів. У результаті впровадження цифрових сервісів, онлайн-відстеження відправлень, оновлення корпоративного стилю та комунікацій із клієнтами підвищено впізнаваність підприємств, покращено репутацію та розширено клієнтську базу.