

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин
та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА»**

Виконав:
студент групи УМФ-41
спеціальності 292 Міжнародні
економічні відносини,
освітньо-професійної програми
«Міжнародні фінанси»
Іванов Р. В.

Керівник: д.е.н., проф.
Шкодін І. В.

Рецензент: к.е.н., доц.
Іващенко М.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Освітньо-професійна програма «Міжнародні фінанси»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри міжнародного

бізнесу та економічної теорії

Чемчикаленко Р. А.

підпис

ініціали, прізвище

“ _____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Іванова Романа В'ячеславовича

1. Тема роботи Цифрова трансформація банківського сектора

керівник роботи д.е.н., проф. Шкодін І. В.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 07.02.2024 р. № 4002-5/343.

2. Строк подання студентом роботи 24 травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні засади дослідження цифрової трансформації банківського сектора

2. Аналіз сучасного стану цифрової трансформації банківського сектора

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

1.1 Сутність та еволюція цифрової трансформації в банківському секторі

1.2 Основні концепції та види цифрових технологій у банківському секторі

1.3 Теоретичні підходи до впровадження цифрових технологій у банківських
установах

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА

2.1 Цифрова трансформація у банківському секторі: аналіз найкращих
практик

2.2 Вплив цифрової трансформації на фінансові результати та
конкурентоспроможність банків

2.3 Стратегії та напрями цифрової трансформації в банківському секторі

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРАСТИНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Усю історію економічної думки економісти підкреслювали роль грошей як засобу обміну, разом з їх властивостями, які підвищують ліквідність і надійність, зокрема, як найбільш ліквідний спосіб заощадження. Однак із розвитком технологій гроші як соціальний інститут зазнали еволюції. Важливо зауважити, що поява цифрових криптовалют походить від фахівців у сфері комп'ютерів і стала несподіванкою для економістів. Це призвело до необхідності перегляду базових концепцій грошей в економічній науці. Згідно з поглядами Візера та Шумпетера, цифрова трансформація наголошує на нематеріальній функції грошей як масштабі цін та соціальної технології обліку, що включає й функцію засобу обміну. Це відкриває значні можливості впливу на економічну політику. Вже очевидно, що різні криптовалюти в технічному плані конкурентоздатні відносно приватних валют, запропонованих Хайском. Проте існують підстави для сумніву у тривалому збереженні інтенсивної конкуренції в довгостроковій перспективі. Є побоювання, що великі цифрові платформи розповсюдять свій вплив на різні віртуальні ринки з можливістю оплати цифровими грошима. Центральні банки висловлюють серйозну турботу щодо збереження суверенітету держави над загальноприйнятим засобом обліку та розглядають можливість випуску своїх цифрових фіатних грошей. Після завершення поточного періоду активного творчого експериментування, що призвело до спонтанного з'явлення приватних криптовалют, ймовірно, на сцену вийдуть цифрові валюти центральних банків, розроблені в рамках усвідомлених рішень та державної політики.

Впроваджуючи діджиталізацію, українські банки не лише йдуть у ногу з мінливим фінансовим ландшафтом, а й позиціонують себе як інноваційні та клієнтоорієнтовані установи. Цей перехід вимагає системного підходу для забезпечення плавної та успішної інтеграції цифрових каналів, процесів та

послуг. Інвестиції в передові технології, такі як мобільні банківські додатки, платформи для онлайн-транзакцій та персоналізований цифровий досвід, дозволять банкам надавати безперебійні та зручні послуги своїм клієнтам, незалежно від географічних бар'єрів чи часових обмежень.

Більше того, потужна цифрова присутність та ефективні канали комунікації є важливими для побудови довіри та авторитету серед клієнтів. Банки можуть використовувати різні стратегії цифрового маркетингу, включаючи роботу в соціальних мережах, таргетовану рекламу та персоналізовані кампанії електронною поштою, щоб ефективно доносити свої ціннісні пропозиції, підвищувати впізнаваність бренду та взаємодіяти з клієнтами на більш глибокому рівні. Впроваджуючи інноваційні комунікаційні рішення, банки можуть підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та зміцнити існуючі відносини.

Однак шлях до діджиталізації не позбавлений викликів. Банки повинні ретельно орієнтуватися в таких питаннях, як безпека даних, конфіденційність і дотримання нормативних вимог. Захист інформації про клієнтів і підтримка надійної інфраструктури безпеки мають першорядне значення для завоювання довіри клієнтів і забезпечення цілісності цифрових транзакцій. Впровадження суворих протоколів безпеки, проведення регулярних оцінок ризиків і постійне ознайомлення з останніми досягненнями в галузі кібербезпеки є важливими кроками для банків, спрямованими на зменшення потенційних ризиків і захист активів клієнтів.

Проблеми розвитку цифрової трансформації банківського сектора є предметом наукових інтересів багатьох дослідників. Тому можемо зазначити широке коло авторів, таких, як Іванова Т. Г., Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р.О., Кльоба Л. Г., Крухмаль О. В., Маргарит М. О. та інші.

Мета за завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження цифрової трансформація банківського сектора.

Головні завдання, поставлені перед кваліфікаційною роботою:

- розкрити сутність та еволюцію цифрової трансформації в банківському секторі;
- визначити основні концепції та види цифрових технологій у банківському секторі;
- дослідити теоретичні підходи до впровадження цифрових технологій у банківських установах;
- провести аналіз найкращих практик цифрової трансформації у банківському секторі;
- охарактеризувати вплив цифрової трансформації на фінансові результати та конкурентоспроможність банків;
- розглянути стратегії та напрями цифрової трансформації в банківському секторі.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є сам процес переходу традиційних банківських установ до використання цифрових технологій та інновацій для покращення їхніх послуг, оптимізації операцій та забезпечення конкурентоспроможності.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є цифрова трансформація банківського сектора: вплив цифрових технологій на банківські послуги, операційні процеси, взаємодію з клієнтами, стратегічні рішення та конкурентоспроможність банків.

Методи дослідження. Виконання поставлених завдань було здійснено шляхом використання методу аналізу та синтезу при роботі з теоретичним матеріалом, дослідженню теоретичних моделей, методу статистичних оцінок при роботі з практичною частиною кваліфікаційної роботи.

Основні результати дослідження:

- Більшість банківських установ активно впроваджують цифрові технології для поліпшення своїх послуг і збільшення конкурентоспроможності.

- Цифрова трансформація сприяє появі нових фінтех-компаній, які конкурують з традиційними банками за клієнтів.

- Цифрова трансформація дозволяє банкам персоналізувати свої послуги та пропонувати клієнтам індивідуальні рішення.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів.

Практичне значення даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що вона може бути використана банківськими установами з метою переходу традиційних банківських установ до використання цифрових технологій та інновацій для покращення їхніх послуг, оптимізації операцій та забезпечення конкурентоспроможності.

Структура роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, два розділи (шість підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки. Список використаних джерел містить 55 найменувань. Робота містить 13 рисунків та 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

1.1 Сутність та еволюція цифрової трансформації в банківському секторі

Швидкий розвиток інформаційного суспільства та глобалізація інформаційних процесів призвели до виникнення нових форм господарської діяльності, таких як Інтернет-магазини, Інтернет-банки, віртуальні валюти, а також до формування «цифрової економіки». Термін «цифрова економіка» вперше з'явився в кінці ХХ століття, коли американський вчений Ніколас Негропonte висловив концепцію цифрової економіки, яка базується на цифрових технологіях, електронному бізнесі та електронній комерції. Цифрова трансформація призводить до кардинальних змін в технологічних процесах у всіх сферах життя, включаючи бізнес, де вона впливає на стратегію, моделі, операції, продукти, маркетинг та цілі. Світовий та вітчизняний досвід показує, що фінансовий та банківський сектор є лідерами цифрової трансформації, оскільки швидше упроваджують нові цифрові технології.

Цифровізація (діджиталізація) банку - це процес впровадження технологій і цифрових інструментів для оптимізації банківських послуг, процесів та комунікації з клієнтами. Це може включати в себе створення мобільних додатків, онлайн-банкінгу, використання штучного інтелекту для аналізу даних клієнтів, електронних платіжних систем та інших цифрових інновацій. Цифровізація банку спрямована на полегшення доступу клієнтів до послуг, зменшення витрат та покращення якості обслуговування. [12].

Окрім того, останнє дослідження компанії Juniper Research "Retail Banking: Digital Transformation & Disruptor Opportunities 2020-2024" прогнозує, що до 2024 року число користувачів цифрового банкінгу у світі зросте до 3,6 мільярдів, що на 50% перевищує показники 2020 року. Видатними гравцями у цифровій трансформації визнані такі банки, як Банк Америки, BBVA та

JPMorgan Chase. Крім того, за звітом "European Retail Banking Radar" прогнозується, що приблизно 20% європейців почнуть використовувати цифрові банківські послуги у найближчі п'ять років, а кількість клієнтів цих банків до 2023 року зросте до 85 мільйонів, порівняно з 15,6 мільйонами у 2019 році. Цей ріст передусім обумовлений попитом поколінь Y та Z [34].

Динаміка розвитку елементів Четвертої технологічної революції, таких як мобільний інтернет, роботехніка, 3Д друк, технологія блокчейн, інтернет речей, штучний інтелект, Reg Tech, великі дані (Big Data) та інструмент залучення інвестицій ICO (Initial Coin Offering), робить технологічні можливості безмежними. Вплив інноваційних технологій на банківську діяльність проявляється у змінах збутових та комунікаційних каналів банківського обслуговування, зокрема у зручності та безпеці.

Щодо вітчизняного банківського сектору, дослідження агентства "Ернст енд Янг", проведене у рамках Проекту USAID "Трансформація фінансового сектора" (жовтень 2016 - грудень 2020 року), показує, що розвиток українських банків повністю контрастує з глобальною тенденцією у прийнятті фінтех-рішень. Вони сприймають цифрову трансформацію не як можливість, а як "паралельний світ". Наразі вітчизняні банки мають низький рівень участі у капіталі фінтех-компаній (85,7% не мають акцій фінтех-компаній), обмежений досвід управління фінтех-галузі (тільки в 28,6% банків присутній хоча б один член правління зі знаннями фінтех) та цифрова стратегія розроблена лише у половини банків [21].

Тому для вітчизняних банків найважливішими напрямками цифрової трансформації є:

- Розробка та впровадження цифрових банківських продуктів і сервісів, таких як мобільні додатки, онлайн-банкінг, електронні платежі та інші цифрові рішення для зручності клієнтів.

- Вдосконалення цифрових каналів комунікації з клієнтами, включаючи чат-боти, онлайн-консультації та інші інтерактивні інструменти.

- Забезпечення кібербезпеки та захисту від шахрайства, включаючи розробку та впровадження передових технологій для захисту фінансових даних клієнтів.

- Використання аналітики даних для покращення ринкової стратегії, прогнозування попиту, персоналізації послуг та інших аспектів управління банком.

- Оптимізація бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій, що дозволяє покращити ефективність та знизити витрати.

Тому пріоритетними напрямками цифрової трансформації банківського сектору повинні бути: розробка цифрових каналів обслуговування клієнтів, включаючи мобільні додатки, онлайн-банкінг та інші електронні сервіси, впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних клієнтів, покращення ризик-менеджменту та автоматизації процесів, забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційності даних клієнтів у цифровому середовищі, розвиток блокчейн-технологій для покращення ефективності операцій та забезпечення безпеки транзакцій, впровадження інноваційних фінтех-рішень, таких як платіжні системи, криптовалюти та інші цифрові фінансові продукти, покращення процесів внутрішнього управління та оптимізація бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій, розробка персоналізованих цифрових послуг для клієнтів на основі аналізу їх потреб та поведінки, впровадження цифрових інструментів для аналізу ринку та прогнозування трендів у фінансовому секторі; створення цифрових платформ для співпраці з іншими фінансовими установами та партнерами з інших галузей, навчання та розвиток персоналу з урахуванням цифрових компетенцій та навичок..

До основних тенденцій цифровізації банків доцільно віднести:

- цифровізація бек-офісних операцій та операційних процесів – дозволяє покращити ефективність, продуктивність та якість обслуговування у компанії; автоматизувати рутинні операції, зменшити людський фактор; покращити доступність даних, зменшити час на обробку операцій,

покращити зв'язок між внутрішніми відділами, забезпечити більшу прозорість;

- автоматизація операційних процесів - допомагає швидше виявляти «аномалії», скорочувати збиток від шахрайських операцій і економити, дозволяє значно підвищити ефективність та швидкість виконання рутинних завдань, знижуючи при цьому ймовірність помилок і залежність від людського чинника, сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню якості виконання завдань в організації;

- розвиток технологій електронних платежів - змушують банки інвестувати в цифровізацію системи корпоративних платежів, щоб забезпечити більшу зручність, швидкість, безпеку та доступність для користувачів. Крім того, конкуренція на ринку електронних платежів також змушує компанії постійно вдосконалювати свої технології, щоб залучати більше клієнтів і задовольняти їх потреби. Також розвиток технологій електронних платежів сприяє глобалізації та розвитку міжнародних фінансових операцій;

- використання предиктивної аналітики - прогнозувати поведінку клієнтів, ризики кредитування, потреби в фінансових продуктах та інші фінансові та економічні показники. Це допомагає банкам приймати більш обґрунтовані рішення щодо кредитування, інвестування та управління ризиками, що в свою чергу може покращити їхню фінансову стабільність та ефективність, дозволяє проводити кредитний скоринг більш точно і ефективніше управляти ризиками, знижуючи витрати і підвищуючи прибутковість кредитування;

- перехід на хмарні технології - змушує банки змінювати свої традиційні методи зберігання даних і обробки інформації. Це стає необхідним у зв'язку з ростом обсягу даних, їх складності і потреби в швидкому доступі до них. Хмарні технології дозволяють банкам зберігати великі обсяги даних в безпечних центрах обробки даних, що зменшує ризик втрати інформації через аварії або кібератаки. Крім того, хмарні технології дозволяють банкам

швидше та ефективніше обробляти дані, запускати нові продукти та послуги, а також покращувати співпрацю з клієнтами.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для банків, але при цьому приносить нові технологічні ризики, які створюють проблеми з економічною безпекою банків і стабільністю фінансової системи. (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Переваги і недоліки цифровізації банківської системи

Переваги	Недоліки
Для клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> - Висока вартість цифрової трансформації - Відсутність знань та досвіду у використанні цифрових технологій - Відсутність цифрових стратегій розвитку у банківських установах - Скорочення робочих місць - Наявна можливість Інтернет-шахрайства - Збільшення загрози кібербезпеці для банківської інформації та фінансових операцій. -Зміна способу роботи банків та втрата ринкової позиції через конкуренцію з боку фінтех-компаній та інших цифрових платформ. - Недостатня готовність персоналу до впровадження нових цифрових технологій.
<ul style="list-style-type: none"> - Цілодобовий доступ до банківських операцій - Підвищений рівень конфіденційності операцій - Широкий асортимент інноваційних продуктів та послуг - Можливість контролю своїх витрат та доходів 	
Для банківських установ:	
<ul style="list-style-type: none"> Підвищення продуктивності праці та покращення якості роботи - Скорочення часу виведення нових банківських послуг на ринок - Суттєве збільшення клієнтської бази за рахунок припливу молодих клієнтів - Встановлення швидкого зворотного зв'язку з клієнтами 	

Джерело: складено автором

Високі ризики у разі поганого впровадження. Тобто всі ініціативи цифрової трансформації в цій галузі повинні бути ретельно сплановані, змодельовані та перевірені. В цілому, заходи управління банківськими ризиками, пов'язані з цифровими технологіями, повинні бути спрямовані на забезпечення кібербезпеки та конфіденційності.

Високі вимоги до обладнання та персоналу. Цифрові технології потребують висококваліфікованих фахівців. Більше того, апаратне та програмне забезпечення з часом застарівають, і підприємствам доводиться замінювати застарілі системи сучасними альтернативами.

Високі витрати. Витрати банків на ІТ в середньому розподіляються таким чином: 60,3% ІТ-бюджету спрямовані на підтримку наявної інфраструктури; 18,7% - на розвиток нової інфраструктури програмного забезпечення; 14,1% - на нову апаратну інфраструктуру; 6,9% - на стратегію, розвиток бізнес-процесів і планування. Так, за даними агентства «Ернст енд Янг», ІТ-бюджет середнього банку в 2019 р був у межах 10-15 млн. грн., і це недостатньо для просування цифрової трансформації, особливо якщо більше 60% йде на підтримку наявної ІТ-інфраструктури [21, с. 37].

Не сприяє розвитку цифрового банкінгу чинне законодавство, яке не відображає сучасні тенденції розвитку ІТ-галузі. Так, в базовому Законі України «Про банки і банківську діяльність» відсутні такі поняття як «електронний банкінг», «цифровий банк», «Інтернет-банкінг» або «банківське обслуговування за допомогою Інтернету». Більш того, створення «цифрового банку» (необанку) можливо тільки на базі традиційного банку, оскільки відкриття та ведення рахунків є виключно банківською діяльністю та вимагає отримання ліцензії НБУ. Те ж стосується і випуску платіжної картки, емітентом якої може бути тільки банк.

Цифрова трансформація усіх сфер економічного і суспільного життя отримала назву цифровізації (діджиталізації). Цифровізація передбачає перетворення аналогової інформації, процесів та послуг на цифровий формат. Це означає використання цифрових технологій для збереження, обробки, передачі та використання інформації. Цифровізація може охоплювати різні сфери, такі як бізнес, освіту, медицина, урядові послуги, транспорт, комунікації та інші. Вона може сприяти покращенню ефективності, зручності, доступності та якості послуг, а також створенню нових можливостей для розвитку та інновацій. [9].

Аналізуючи визначення, можна виокремити характерні риси діджиталізації як процесу:

- збільшення обсягу цифрової інформації: діджиталізація призводить до збільшення обсягу цифрової інформації, яка зберігається, обробляється і передається за допомогою комп'ютерних систем;

- автоматизація процесів: діджиталізація дозволяє автоматизувати багато процесів, що раніше вимагали ручної роботи, що пришвидшує їх виконання та зменшує ймовірність помилок;

- зміна способу взаємодії: діджиталізація впливає на способи взаємодії між людьми, підприємствами та урядовими органами, зокрема шляхом впровадження електронних систем комунікації та співпраці;

- зміна бізнес-моделей: діджиталізація може призводити до зміни бізнес-моделей, включаючи перехід до онлайн-продажу, використання хмарних технологій та інші інноваційні підходи;

- збільшення доступності: завдяки діджиталізації стає можливим забезпечення доступності інформації та послуг для більшої кількості людей, незалежно від їх місця проживання чи фізичних можливостей;

- потреба у кібербезпеці: з поширенням діджиталізації зростає і потреба у захисті цифрових даних та систем від кіберзлочинності.

Можна сказати, що цифровізація у банківській сфері - це процес впровадження інноваційних технологічних рішень у всі аспекти банківської діяльності, від back-end процесів до обслуговування клієнтів і комунікації з ними. Цей процес призводить до підвищення ефективності банку, зниження операційних витрат і поліпшення клієнтського досвіду. Існують декілька передумов цифровізації у банківській сфері, таких як збільшення доступу до Інтернету, зростання кількості користувачів смартфонів, швидкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, зміна потреб і вподобань споживачів, а також вплив пандемії Covid-19.

Цифровізація банківського сектору може здійснюватися через створення нових високотехнологічних FinTech-компаній, які розробляють

цифрові продукти та послуги, або шляхом цифрової трансформації існуючих банківських установ, впроваджуючи інновації та змінюючи бізнес-модель банку. У деяких випадках банки можуть створювати окремі дочірні компанії, що спеціалізуються на цифрових продуктах, замість того, щоб трансформувати власну діяльність.

Розглянемо, які зміни відбуваються у банківській сфері через цифровізацію. Одним з результатів цифрової трансформації банківської діяльності є зменшення кількості фізичних відділень банків. Починаючи з фінансової кризи 2008-2009 років, кількість відділень стала зменшуватися, оскільки більше клієнтів зверталися до цифрових каналів, таких як онлайн-платформи та мобільні додатки. За останні 7 років загальна кількість відділень банків в Україні зменшилася більш ніж у 2 рази: з 15 тис. у 2015 році до 6,7 тис. станом на 01 січня 2022 року. (рис. 1.1)

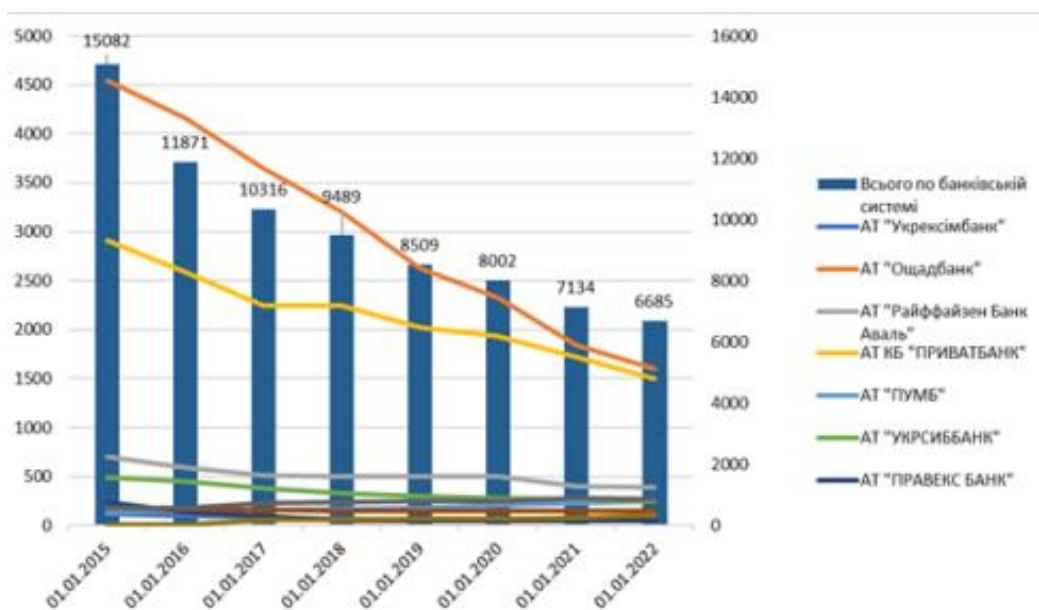


Рисунок 1.1 - Кількість структурних підрозділів банків в розрізі банківської системи України у 2015-2022 рр.

Джерело: [12]

Згідно з останніми дослідженнями, передбачається, що кількість основних банківських послуг, що надаються через відділення, буде зменшуватися (більшість буде доступна через цифрові канали), а складніші послуги будуть надаватися через фізичні відділення банків. Основними

каналами для послуг, таких як зняття коштів, депозити та платежі, стануть цифрові платформи. Інвестиційні послуги, іпотечні кредити та інші складні послуги будуть надаватися у відділеннях, оскільки вони вимагають індивідуалізованого підходу та не можуть бути масовими. Навіть консультаційна правова допомога стосовно питань банківської сфери може бути надана лише в офісі за особистого спілкування.

Іншим результатом впровадження цифрових технологій у банківську систему є збільшення кількості безготівкових операцій за допомогою карток. Це явище спричинене активним використанням споживачами цифрових каналів, таких як онлайн та мобільний банкінг, а також застосуванням технологій безконтактної оплати. Наприклад, якщо у 2019 році в Україні було зареєстровано понад 4,2 мільярда безготівкових операцій на суму 1798,3 мільярда гривень, то у 2021 році це число зросло до 7,0 мільярда операцій на суму 3099,1 мільярда гривень. Таким чином, обсяг безготівкових операцій з використанням карток у 2021 році збільшився на 72% порівняно з 2019 роком. Цей ріст був обумовлений переважно зростанням на 2,1 рази операцій з оплати товарів і послуг через Інтернет, на 1,8 рази переказів з картки на картку та розрахунків через платіжні термінали. (рис.1.2)



Рисунок 1.2 - Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток в Україні у 2019 і 2021 рр., млрд. грн

Джерело: [12]

Якщо аналізувати структуру безготівкових платежів з використанням карток, то найбільшу частку за обсягами операцій станом на 2021 рік складають перекази з картки на картку - 43,6%, розрахунки через платіжні термінали - 28,4%, та операції з оплати товарів і послуг через Інтернет - 23,3%.

Природно, що шлях цифровізації в кожній банківській установі буде індивідуальним і за підходами, і за часом, але трансформація потрібна, і головне для керівників банків — це усвідомлення доцільності та актуальності заходів з активного впровадження нових технологій. Вважаємо, що еволюцію цифрового банкінгу в частині проникнення в систему фінансової активності клієнтів доречно представити трьома етапами, які відображено на рис. 1.3



Рисунок 1.3 - Етапи імплементації цифровізації у діяльність банку

Джерело: [54]

Спочатку були введені цифрові канали управління банківськими рахунками, такі як інтернет-банкінг та мобільний банкінг. Розвиток цифрових технологій дозволив перейти на наступний етап - цифровий

продукт, наприклад, коли банк може отримати всю необхідну інформацію онлайн зі систематизованого сховища фінансової інформації для оформлення кредиту без потреби у паперовому носії. Найвищою точкою розвитку стає «цифровий мозок» або «big data» - система взаємодії клієнта і банку в режимі онлайн, де всю фінансову інформацію про доходи, витрати, вподобання та нереалізовані фінансові бажання клієнта систематизує програмне забезпечення. Це програмне забезпечення не лише створює моделі фінансової взаємодії «клієнт – банк», але й стимулює клієнта до певних фінансових рішень та керує його фінансовою поведінкою з метою задоволення всіх його фінансових потреб. [54]

Загалом, концепція цифрової трансформації має три основні переваги для банківського бізнесу:

- покращення клієнтського досвіду: завдяки цифровій трансформації банки можуть пропонувати клієнтам зручні та інноваційні сервіси, такі як мобільне банкінг, онлайн-платежі, віртуальні картки тощо.

- меншення витрат: впровадження цифрових технологій дозволяє банкам автоматизувати багато процесів, що допомагає знизити витрати на обслуговування клієнтів та оптимізувати робочі процеси.

- підвищення безпеки: за допомогою цифрових технологій банки можуть забезпечити більш ефективний захист від шахраїв та шахрайства, використовуючи розумні аналітичні системи та інші інструменти для виявлення та запобігання шахрайству.

1.2 Основні концепції та види цифрових технологій у банківському секторі

Цифрові бізнес-моделі формуватимуть майбутнє банківської галузі. Цифровізація вже призводить до змін у поведінці клієнтів і перевагах багатьох традиційних фінансових послуг. Цифрова трансформація також

викликала нову хвилю конкуренції серед традиційних постачальників послуг. Банки зазнають дедалі більшого тиску з метою переходу до організації, яка є перш за все цифровою, щоб залишатися конкурентоспроможними.

У 2024 році ми побачимо, як багато банків перетворюються на чисто технологічні компанії, які пропонують цифрові рішення, використовуючи свою широку клієнтську базу та великі канали дистрибуції.

Основні аспекти цифрової трансформації банківського сектора включають:

1. *Мобільність*: Розвиток мобільних додатків для зручного доступу клієнтів до банківських послуг з будь-якого пристрою.
2. *Інтернет-банкінг*: Перехід до онлайн-сервісів для здійснення операцій, перегляду фінансової інформації та управління рахунками.
3. *Штучний інтелект та аналітика даних*: Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих обсягів даних з метою виявлення патернів, передбачення поведінки клієнтів та покращення прийняття рішень.
4. *Блокчейн технології*: Застосування блокчейну для забезпечення безпеки та достовірності транзакцій.
5. *Інноваційні платіжні рішення*: Розвиток електронних систем платежів, включаючи NFC-технології, мобільні гаманці та інші.
6. *Кібербезпека*: Захист від кіберзагроз та злочинної діяльності шляхом впровадження передових систем захисту та моніторингу.

Банківська галузь зазнала значних трансформацій протягом багатьох років із впровадженням цифрових технологій. З розвитком цифрового банкінгу клієнти можуть отримувати доступ до банківських послуг будь-де в будь-який час, що робить галузь більш ефективною та зручною. Представимо базові види фінансових технологій у забезпеченні ефективності банку в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Базові види фінансових технологій у забезпеченні ефективності банку

Найменування фінансової технології	Функціональне призначення	Канал впливу на ефективність банку	Переваги	Недоліки
Штучний інтелект	Моделювання алгоритмів банківського обслуговування, створення інтерфейсів із взаємодії з клієнтами	Персоналізація банківських продуктів і послуг	Швидка обробка і виявлення клієнтських запитів	Мінімізація живого спілкування співробітників банку з клієнтом
Блокчейн	Децентралізовані онлайн-сервіси	Підвищення надійності і захищеності банківських операцій	Прискорення процесів при взаємодії контрагентів	Відсутність нормативно-правового регулювання
Віртуальна реальність	Створення багатогранного клієнтського досвіду	Підвищення задоволеності банківських клієнтів	Можливість симуляції складних клієнтських ситуацій	Низький рівень технологічного розвитку більшості банківських клієнтів
Біометрична ідентифікація	Технології розпізнавання клієнта за біометричними параметрами	Побудова психологічного профілю клієнта	Створення єдиної системи ідентифікації клієнта на основі унікальних даних	Потреба додаткового захисту особистих даних клієнтів
Мобільні технології	Використання віддаленого доступу до банківських продуктів і послуг	Підвищення доступності банківського сервісу	Посилення персоналізації банківських продуктів	Доцільність освоєння клієнтами сучасних мобільних технологій

Джерело: [43]

Зараз у Танзанії ми маємо дуже хороші послуги, такі як мобільний банкінг, популярність якого зросла в останні роки. Хороша річ мобільного банкінгу в Танзанії полягає в тому, що він добре підтримується існуванням мобільних грошей і транзакцій гаманців, таких як M-Pesa, Tigo Pesa, Airtel Money та інші постачальники гаманців. У 2023 році використання мобільних грошових послуг дорослими жителями Танзанії досягло 72%, що на 12% більше, ніж у 2017 році – лише 60%. Якщо порівняти цю цифру з кількістю дорослих, які користуються традиційними банківськими послугами, ви побачите, що вона становить лише 22%, що на 5% більше, ніж у 2017 році. <https://www.linkedin.com/pulse/2023-digital-banking-trends-nelson-molla-tswfh>

Той факт, що традиційна банківська справа існує в Танзанії протягом багатьох років, але її перевершили використання послуг мобільних грошей, показує, як технологія може значно покращити добробут людей і забезпечити фінансові рішення в Танзанії. Навіть зараз ви бачите, що банки також працюють у поєднанні зі службами мобільних грошей, щоб розширити свої послуги туди, куди традиційні банки не можуть дістатися. Сьогодні банкам не обов'язково мати багато відділень, щоб охопити ширше коло клієнтів, як це робили традиційні банки.

Відкритий банкінг. Відкритий банкінг — це зростаюча тенденція в банківській галузі, яка дозволяє стороннім постачальникам отримувати доступ до даних клієнтів через відкриті API. Це дозволяє банкам співпрацювати з фінтех-компаніями, надаючи клієнтам доступ до різноманітних фінансових послуг через єдину платформу. Оскільки він дозволяє клієнтам отримувати доступ до різноманітних фінансових послуг через єдину платформу, відкритий банкінг має потенціал змінити банківську галузь.

Криптовалюта та блокчейн: це також буде одним із головних факторів, які вплинуть на банківську галузь майбутнього.

Повністю цифрові банки: будуть повністю цифрові банки, тобто банки, які надають банківські послуги лише через цифрові канали. Ми вже

починаємо спостерігати, як це відбувається навіть у Танзанії. Деякі банки не мають стільки відділень, і вони намагаються уникати додавання нових відділень. Вони використовують більше цифрових послуг, включаючи банкомати, онлайн-банкінгові послуги, агентські банківські послуги тощо. Цілком можливо, що найближчим часом ми побачимо повністю цифрові банки, які зовсім не покладаються на відділення. Це вже було помічено на інших ринках та в інших країнах, наприклад у Великій Британії, де є банки, які не мають жодних фізичних відділень, і все є лише цифровим. Відкриття рахунку з нуля і все буде зроблено онлайн.

Голосовий банкінг: Голосовий банкінг – це ще одна тенденція, яка, буде дуже цікавою та зручною. Голосовий банкінг – це місце, де клієнти можуть використовувати голосові команди для виконання банківських завдань, таких як перевірка балансу, переказ грошей, оплата рахунків тощо.

10 трендів, які змінюють банківську діяльність у 2024 році

1. Підйом покоління ШІ

Банки, ймовірно, отримають більше успіхів, ніж інші галузі, — наш аналіз показує, що продуктивність може зрости на 20–30%, а дохід — на 6%. Банкам потрібно буде не лише ефективно використовувати хмару та дані, а й переосмислити роботу та талант.

2. Отримання цифрового дивіденду

Хоча більшість банків освоїли цифрові технології, це сталося ціною тісних відносин з клієнтами. Банкам потрібно буде зосередитися на способах пошуку вести змістовні розмови з клієнтами через ці канали — ШІ можна мати ключ.

3. Весь ризик якого ми не можемо побачити

У 2024 році банки зіткнуться із зовнішніми ризиками — одні знайомі, інші менш очевидні. Ми визначили п'ять, які заслуговують на особливу увагу. Планування незапланованого принесе дивіденди.

4. Абсолютно новий спосіб роботи

Банки розуміють, що люди так само важливі, як і технології, для успіху їхніх ініціатив «людина + машина». Вони залишають талант у центрі своїх стратегій, переосмислюючи майбутнє роботи.

5. Сила ціноутворення

Банки завжди знали, що оптимізоване ціноутворення може значно збільшити на прибутки та прибутки. Тепер вони починають поєднувати інтуїцію зі штучним інтелектом покоління та більш повними даними для планування сценаріїв турбонаддуву та наближення до персоналізованого ціноутворення.

6. Час спочатку подумати про хмару

Ранній досвід банків із хмарою був схожий на досвід водія-початківця, який сів за кермо Ferrari: вони намагалися керувати ним, як сімейним седаном. Останнім часом вони просуються вгору й бачать, що хмара дійсно може зробити для них.

7. Регулювання перекалібровано

Після фінансової кризи 2008-2009 рр. банківське регулювання посилилося. Ми очікуємо більшої співпраці між банками, центральними банками та регуляторами, щоб працювати разом ефективніше.

8. Від технології до техніки

Як змінюється роль технологій у банківській справі? Незначна зміна з великими організаційними наслідками: перехід від технологічного менеджменту до інженерного мислення.

9. Ключ до ядра

Нові підходи та технології, зокрема штучний інтелект покоління та його здатність швидко перетворювати застарілий код, поєднуються, щоб нарешті звільнити банки з обмеженням їхніх застарілих основних систем.

10. За межами шести сигм

Банки історично використовували реінжиніринг і мислення про економію витрат для оптимізації операцій і досвіду – обмеження були очевидними.

Здатність ШІ до навчання додає цей бар'єр і відкриває новий спосіб мислення, який виходить за рамки «Шість сигм».

У 2024 році ми побачимо, як багато банків перетворюються на чисто технологічні компанії, які пропонують цифрові рішення, використовуючи свою широку клієнтську базу та великі канали дистрибуції.

Розглянемо тенденції цифрових банківських технологій, що визначають майбутнє цифрової трансформації банківської справи.

1. Більше споживачів віддадуть перевагу цифровим каналам над контактними методами. Все більше і більше споживачів віддають перевагу цифровим рішенням при виборі свого фінансового постачальника. Не лише тому, що вони хочуть бачити, які продукти вони пропонують, а й тому, що вони віддають перевагу цифровим каналам (наприклад, онлайн-банкінгу/мобільному банкінгу) замість контактних каналів (наприклад, у відділенні чи по телефону). Ця тенденція цифрового банкінгу продовжуватиме набирати обертів у доступному для огляду майбутньому, що призведе до того, що багато банків закриють цілі сегменти своїх мереж відділень у міру зростання їхньої «цифрової зрілості».

Банківська справа стає індустрією, орієнтованою на досвід. Очікується, що в майбутньому клієнтський досвід стане ключовим фактором відмінності для постачальників фінансових послуг як з точки зору бренду, так і для залучення й утримання клієнтів.

Багато банків надають перевагу клієнтському досвіду під час цифрової трансформації, гарантуючи, що розроблені ними рішення відповідатимуть усім потребам клієнтів щодо зручності, безпеки, комфорту та взаємодії.

Клієнти вже очікують більш персоналізованих пропозицій, включаючи використання їхніх відгуків і вподобань для створення послуги, яка пропонує їм ще більше зручності. У 2024 році здатність передбачати потреби клієнтів і надавати чудовий досвід відрізнятиме банки від їхніх конкурентів.

Розширена аналітика, застосована до взаємодії з клієнтами, покращує якість обслуговування, одночасно знижуючи витрати. Невдовзі вдосконалена

аналітика настільки покращить знання банків про своїх клієнтів, що вони зможуть не лише налаштовувати пропозиції, але й передбачати потреби та підвищувати якість обслуговування.

Банки не можуть дозволити собі залишитися позаду в цій тенденції цифрового банкінгу. Їм потрібно перетворитися на заклади, орієнтовані на досвід клієнтів, які можуть надихнути клієнтів залишатися лояльними та винагороджувати їх своїм бізнесом.

Відкритий банкінг посилює конкурентний тиск.

Хоча відкритий банківський API все ще знаходиться на початковій стадії, він обіцяє змінити банківську систему, якою ми її знаємо.

Відкриті API дозволяють банкам обмінюватися даними зі сторонніми постачальниками послуг, відомими як «фінтех». Ці програми роблять транзакції легшими, швидшими та безпечнішими за допомогою цифрових платформ.

Open Banking API вже було прийнято деякими новаторськими банками США та Європи, які досягли вражаючих результатів. Оскільки кордони між банківськими та іншими постачальниками фінансових послуг продовжують стиратися, API стануть ефективним інструментом для банків, щоб створювати нові можливості для перехресних продажів продуктів або транзакцій.

Очікується що відкриті API полегшать обмін даними між фінансовими установами, сторонніми постачальниками послуг і клієнтами. Отримана інтеграція може призвести до швидшого впровадження інновацій і кращого досвіду клієнтів для банків та їхніх клієнтів.

Однак безпека буде серйозною проблемою для відкритих API, оскільки фінансові установи повинні гарантувати, що вони можуть забезпечити необхідний захист даних клієнтів, не сповільнюючи робочий процес API. Наприклад, додавання трудомістких кроків ручної перевірки під час процесу API може вимагати додаткових заходів безпеки для запобігання злому

У 2024 році відкриті API, ймовірно, залишаться кращим вибором для банків і сторонніх постачальників. Однак розробники також можуть побачити переваги в зосередженні на закритих або гібридних API як способі захисту власних даних від розголошення сторонніми сторонами. Очікується, що більш тісна співпраця між фінансовими установами та розробниками допоможе обом сторонам знайти найкращий підхід для інтеграції їхніх технологій.

ШІ зробить банкінг розумнішим за допомогою чат-ботів і віртуальних помічників. У 2024 році ми побачимо, як багато банків перетворюються на чисто технологічні компанії, які пропонують цифрові рішення, використовуючи свою широку клієнтську базу та великі канали дистрибуції. Навіть у таких сферах, як виявлення шахрайства та відповідність вимогам, банки не можуть протистояти чисто технологічним компаніям, які мають доступ до розширеної аналітики та можуть обробляти величезні обсяги даних

У 2024 році обробка природної мови стане нормою взаємодії з клієнтами. Розвиток чат-ботів і віртуальних помічників уже викликає хвилю в різних галузях, але саме їх здатність адаптуватися робить їх справді цінними в банківській справі.

Банки повинні розглянути можливість використання цієї технології, щоб забезпечити винятковий досвід клієнтів. Вони можуть надавати клієнтам автоматичні відповіді на поширені запитання, зменшувати кількість кол-центру та звільняти час персоналу для більш цінних завдань. До 2024 року ці технології стануть нормою для банківських додатків на більшості пристроїв, включаючи смартфони та планшети.

Сьогодні близько 10 банків вже запустили свої чат-боти. У Китаї банківські чат-боти отримали величезне поширення, оскільки багато банків використовують їх для здійснення своїх повсякденних операцій.

В Індії банк HDFC пілотував віртуального помічника для своєї онлайн-платформи, який допомагає банку йти в ногу з очікуваннями та

вподобаннями клієнтів. Це розглядалося як спроба покращити цифровий досвід для клієнтів.

У Латинській Америці віртуальний помічник іспанського банку BBVA отримав величезний успіх серед молоді.

Цифрова трансформація призведе до нової хвилі конкуренції.

Цифрове перетворення традиційних постачальників фінансових послуг призвело до появи низки нових гравців, які пропонують такі рішення, як робо-консультанти, однорангові (P2P) кредитні платформи та цифрові інструменти управління капіталом. Ці ініціативи сприяли відкритим банківським API, які дозволяють клієнтам легко керувати декількома обліковими записами через цифрові канали самообслуговування.

Фінтех-компанії були одними з перших, хто запровадив цифрові інновації в багатьох сферах, таких як платежі, кредитування та грошові перекази. Багато з цих стартапів тепер стали основними конкурентами банків, оскільки вони розширюють свої послуги та базу клієнтів.

Банки вже співпрацюють із фінтех-компаніями, щоб підтримувати власні ініціативи цифрової трансформації та не відставати від стартапів, які успішно руйнують банківську індустрію.

Більше людей почуватимуться комфортно, користуючись банком самостійно. Банківська галузь стає все більш орієнтованою на клієнта. Споживачі шукають більш персоналізований досвід із можливістю робити більше самостійно.

У міру прогресу цифрової трансформації багато пропозицій самообслуговування (наприклад, відкриття мобільного рахунку) будуть доступні у відділенні банку чи банкоматі поблизу вас, що дозволить клієнтам відкривати рахунки швидко та легко, не відвідуючи відділення.

Розвиток цифрового банкінгу змінює вигляд роздрібного банківського обслуговування, яким ми його знаємо сьогодні. Це покращує взаємодію з

клієнтами завдяки розширеним можливостям самообслуговування, швидшому відкриттю рахунків, більш безпечним транзакціям і ширшій доступності транзакцій

Внаслідок цього збільшення залученості клієнтів допомогло банкам отримати нові джерела доходу за рахунок перехресних продажів фінансових продуктів. Цифрова трансформація полягає в тому, щоб зробити банкінг зручним для клієнтів, щоб допомогти їм досягти своїх цілей без зусиль.

Очікується, що в 2024 році автоматизовані процеси повсюдно змінять якість послуг, а інструменти самообслуговування на базі розширеної аналітики допоможуть клієнтам приймати швидші та обґрунтованіші рішення.

Зосередьтеся на Big Data та аналітиці. Завдяки великим даним банки зможуть поставити поведінку клієнтів у центр своїх бізнес-моделей. Вони можуть надавати більш персоналізовані послуги та покращувати продажі, максимально використовуючи переваги прогнозної аналітики.

У майбутньому успішна цифрова трансформація залежатиме від того, чому банк може навчитися у своїх клієнтів. Аналітика стане важливою для залучення клієнтів, а також для сегментації ринку та перехресних продажів.

У результаті банки матимуть кращу інформацію про поведінку споживачів і моделі витрат, що може допомогти їм розробляти цільові продукти та послуги.

Очікуйте, що до 2024 року з'явиться більше рішень із «замкнутим циклом» на основі швидкого та інтуїтивно зрозумілого збору даних. Це дозволить банкам досягти 360-градусного огляду потреб своїх клієнтів, надаючи їм контекстуальну інформацію про знижки чи персоналізовані пропозиції.

Банківські програми стають розумними цифровими помічниками для клієнтів. У 2024 році відбудеться перехід від використання банківських додатків як простих інструментів самообслуговування до платформ управління взаємовідносинами з клієнтами, які передбачають потреби

споживачів і надають індивідуальні поради на основі їхнього фінансового стану.

Банківський додаток стане «розумним цифровим помічником», який зможе «розуміти» потреби та вподобання споживача на основі його фінансової поведінки з часом. Наприклад, якщо ви завжди переказуєте гроші на свій ощадний рахунок у день виплати зарплати, але забуваєте поповнити платіжну картку коштами на наступний місяць, розумний додаток зможе передбачити, що незабаром вам знадобляться гроші на картку.

Розумний помічник вживає проактивних дій, спілкуючись із клієнтом і пропонуючи йому, що він може захотіти зробити, перш ніж він навіть сам це усвідомить.

Блокчейн тут, щоб залишитися, але йому потрібен час, щоб дозріти. Є багато сфер, де технологія блокчейн має потенціал для роботи та досвіду клієнтів. У 2024 році технологія блокчейн буде прийнята в багатьох сферах фінансових послуг, окрім простих транзакцій і грошових переказів.

У 2024 році очікується, що технологія блокчейн буде використовуватися для випуску, торгівлі та розрахунків за цінними паперами. Нові правила щодо цінних паперів сприятимуть цьому, дозволяючи використовувати токенизовані активи на традиційних фінансових ринках.

Обробка транзакцій на основі блокчейну. Розробка платформ обробки транзакцій на основі блокчейну. У 2024 році очікується, що на ринку буде доступно більше платформ обробки транзакцій на основі блокчейну. Однак платформи обробки транзакцій на основі блокчейну розглядатимуться як доповнення до існуючих систем розрахунків, а не як заміна.

Зростаюче використання цифрових валют на основі блокчейну. Очікується, що в 2024 році кількість гравців, які намагаються вийти на ринок, збільшиться, що призведе до більшої співпраці з регуляторами та стандартизації. Співпраця буде спрямована на створення нормативної бази,

яка дозволить цифровим валютам на основі блокчейну співіснувати з більш традиційними формами грошей, що випускаються центральними банками.

Банки поглиблюють відносини з клієнтами за допомогою ШІ та чат-ботів. Чат-боти, керовані ШІ, зможуть обробляти багато різних типів запитів. Наприклад, чат-бота можна запрограмувати на доступ до фінансових даних користувача та пропонувати продукти, які можуть йому підійти, наприклад, покращити поточну кредитну картку або відкрити новий ощадний рахунок. ШІ не обмежується лише чат-ботами. Банки також вивчають інші додатки штучного інтелекту, включаючи віртуальних помічників, які можуть обробляти запити клієнтів за допомогою голосових або текстових розмов, і «цифрових близнюків» — моделювання фізичних банківських відділень, куди клієнти фізично не можуть увійти.

У 2024 році технології штучного інтелекту, ймовірно, будуть широко впроваджені в фінанси. Більшість фінансових установ розробили зрілі плани щодо впровадження технології у своїх організаціях, і багато з них уже почали тестування різних програм.

Платформи розробки без коду/з низьким кодом для швидшого виходу на ринок. Повільно розвиваються проекти розвитку більше не приймаються. Банківська галузь відчуває тенденцію до швидшого виходу на ринок, оскільки платформи розробки без коду/з низьким кодом дозволяють банкам швидко й ефективно розробляти цифрові продукти.

У 2024 році очікується широке впровадження платформ розробки без коду та низького коду в банківській справі з кількох причин:

- банкам потрібно буде значно пришвидшити час, необхідний для впровадження цифрових продуктів і послуг;
- значне збільшення сторонніх фінтех-компаній, які пропонують готові цифрові рішення, які можна легко інтегрувати з основними банківськими системами;
- дефіцит кваліфікованих працівників, які спеціалізуються на розробці додатків.

Платформи без коду/з низьким кодом достатньо зріли, щоб підтримувати розробку широкого спектру фінтех-рішень. Вони також пропонують банкам та іншим організаціям «легкий» спосіб розробки нових цифрових продуктів і послуг без необхідності витратити значні суми грошей на високовартісних спеціалістів із застосування.

Ці 11 тенденцій цифрового банкінгу, які, швидше за все, вплинуть на те, як ведеться банківська справа в 2024 році. У наступні п'ять років клієнти зможуть отримувати доступ до різних типів банківських послуг зі значно меншими труднощами, ніж будь-коли раніше. Взаємодія з клієнтами буде повністю відрізнитися від того, що пропонується сьогодні.

1.3 Теоретичні підходи до впровадження цифрових технологій у банківських установах

Цифрова трансформація відкриває перед банками нові можливості, але одночасно привносить в банківський сектор нові ризики - не фінансової, а технологічної природи, що створює нові проблеми в забезпеченні економічної безпеки банків і нові виклики стабільності фінансової системи:

1. Високі ризики у разі поганого впровадження. Тобто всі ініціативи цифрової трансформації в цій галузі повинні бути ретельно сплановані, змодельовані та перевірені. В цілому, заходи управління банківськими ризиками, пов'язані з цифровими технологіями, повинні бути спрямовані на забезпечення кібербезпеки та конфіденційності.

2. Високі вимоги до обладнання та персоналу . Цифрові технології потребують висококваліфікованих фахівців. Більше того, апаратне та програмне забезпечення з часом застарівають, і підприємствам доводиться замінювати застарілі системи сучасними альтернативами.

3. Високі витрати. Витрати банків на ІТ в середньому розподіляються таким чином: 60,3% ІТ-бюджету спрямовані на підтримку наявної інфраструктури; 18,7% - на розвиток нової інфраструктури програмного забезпечення; 14,1% - на нову апаратну інфраструктуру; 6,9% - на стратегію, розвиток бізнес-процесів і планування. Так, за даними агентства «Ернст енд Янг», ІТ-бюджет середнього банку в 2019 р був у межах 10-15 млн. грн., і це недостатньо для просування цифрової трансформації, особливо якщо більше 60% йде на підтримку наявної ІТ-інфраструктури [21, с. 37].

Не сприяє розвитку цифрового банкінгу чинне законодавство, яке не відображає сучасні тенденції розвитку ІТ-галузі. Так, в базовому Законі України «Про банки і банківську діяльність» відсутні такі поняття як «електронний банкінг», «цифровий банк», «Інтернет-банкінг» або «банківське обслуговування за допомогою Інтернету». Більш того, створення «цифрового банку» (необанку) можливо тільки на базі традиційного банку, оскільки відкриття та ведення рахунків є виключно банківською діяльністю та вимагає отримання ліцензії НБУ. Те ж стосується і випуску платіжної картки, емітентом якої може бути тільки банк.

Впровадження цифрових технологій веде до створення нових бізнес-моделей і розвитку відкритої екосистеми, в яку будуть залучені всі ринки і споживачі. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація - це не технологічна стратегія, а бізнес-стратегія, що дозволяє бізнесу більш швидко реагувати на потреби ринку.

Загалом до інноваційних моделей банківського бізнесу доцільно віднести наступні [26]:

1. «Розумний» багатоканальний банк. Ключові елементи цієї моделі такі:

- сучасна мультиканальна інтеграція, що фокусується на цифрових каналах та інтегрованій архітектурі;

- всеохоплююча аналітика, заснована на ефективному збиранні інформації про клієнтів, мікросегментації і прогнозного моделюванні з метою визначення збалансованого портфеля продуктів;

- управління в режимі взаємодії в реальному часі, що має підвищувати рівень конверсії вхідних звернень;

- прогресивні консультативні послуги, що використовують цифрові канали і персональну аналітику;

- продуктові пропозиції і пов'язані з ними цінові схеми, засновані на мікросегменті та оптимізовані під особливості каналу.

Модель «Розумного багатоканального» банкінгу використовують найбільші банки в Україні, зокрема, ПАТ «Ощадбанк», ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «УкрСиббанк» та інші банки, які забезпечують клієнтам багатоканальне обслуговування в режимі 24/7.

2. Соціально залучений банк - спеціалізується на залученні споживачів з особливим наголосом на соціальні медіа з метою зміцнення тісних зв'язків з клієнтами. Мета - вибудувати відносини, що ґрунтуються на особистих інтересах, використовуючи лідерів думок і сприяючи співпраці банку та його клієнтів. Ключові компоненти цієї моделі банківського бізнесу такі:

- моніторинг соціальних медіа з метою визначення можливостей залучення споживачів, пом'якшення ризиків і забезпечення швидкого реагування на виклики;

- соціальний цифровий маркетинг, побудований на кластеризації з метою надання можливості банку визначити відповідний контент для окремих користувачів соцмереж і тим самим привернути їхню увагу;

- соціальний CRM, який збагачує дані про клієнтів інформацією з соціальних медіа, сприяючи створенню ефективніших пропозицій.

3. Банк у вигляді фінансової/нефінансової цифрової екосистеми. Ця модель використовує силу мобільних технологій, щоб пропонувати послуги, не обмежені рамками традиційних банківських продуктів. Такі послуги допомагає надавати мережа партнерів. Банк може вирішити створити або

стати частиною цифрової екосистеми, залежно від наявного у нього платіжного рішення і тієї ролі, яку він має намір відігравати.

Ключові компоненти цієї банківської моделі такі [26]:

- мобільні платежі, засновані на технології NFC або мобільного “гаманця”, що підсилює конкурентоспроможність банку в сфері платежів та допомагає утримувати клієнтів;
- пропозиції, поліпшені інструментами мобільної комерції та сфокусовані на фінансових і нефінансових пропозиціях, мобільний маркетинг, мобільна лояльність і мобільна аналітика;
- альянси і партнерство з небанківськими установами і створення спільного контенту.

Залежно від ступеня впровадження цифрових технологій і організації бізнес-процесів IBM запропонував виокремлювати серед нових банків (необанків) такі моделі:

Модель А – цифровий банківський бренд, виділений з «материнського» класичного банку. Ці цифрові бренди можуть продаватися як новий банк, але зазвичай вони використовують інфраструктуру своїх материнських банків, коли це можливо. Як приклад автори документа приносять FRANK від OCBC в Сінгапурі і LKXA від CaixaBank в Іспанії.

Модель В – банк із цифровими дистанційними каналами. На відміну від цифрових банків «Моделі А» компанії «Моделі В» вважають, що їх досвід повинен виходити за рамки брендингу та може бути досягнутий шляхом надання нових мобільних і онлайн-додатків, орієнтованих на користувача досвід.

Модель С – цифрова «донька» класичного банку;

«Модель D» — на 100% цифровий банк. Це повноцінні банки, які будують свої основні ціннісні пропозиції навколо цифрових технологій. Деякі цифрові банки «Моделі D» зовсім не мають філій, в той час як інші вважають за краще доповнювати цифрові канали взаємодією з клієнтами або

в фінансових центрах, в кафе, або за допомогою відеочату через мобільні пристрої.

Приклади: Fidor Bank of Germany and Tangerine of Canada.

Як вважають експерти IBM, важливими факторами успіху для всіх моделей цифрових банків є: масштабованість; управління досвідом клієнтів; здатність отримувати прибуток за рахунок розширення первинного успіху в базових депозитних продуктах на більш складні продукти. В результаті справжній цифровий банк повинен проводити активну політику відносно розвитку інформаційних систем, оптимізувати взаємодію з клієнтами, продукти, процеси і дані навколо цифрових технологій.

Рейтинг банків, що вважаються передовими, може ґрунтуватися на аналізі таких складових ІТ-інфраструктури банку: системи автоматизації банківської діяльності; інформаційно-аналітичні системи; CRM-системи автоматизації взаємовідносин з клієнтами; call-центри; системи роботи з пластиковими картками; системи електронних послуг типу «банк - клієнт», інтернет-банкінг; мобільний банкінг; IP-технології; системи захисту інформації; управління інформаційною інфраструктурою [4].

Електронні банки стають все більш популярними. Також відомі як онлайн-банки, вони намагаються інновувати фінансову індустрію, спрощуючи доступ до фінансових рахунків через різні цифрові канали (мобільні телефони, планшети, ноутбуки).

Інтернет-банки надають клієнтам гнучкість, доступність і контроль над своїми грошима, але, що найголовніше, вони завжди доступні. Цифрові банківські рахунки забезпечують безпеку страхування FDIC, пропонують безкоштовну перевірку та є дуже гнучкими. Вони пропонують багато послуг, яких фізичні банки не пропонують, зокрема кращі ставки за ощадними рахунками, вищі процентні ставки за кредитами та нижчі комісії за поточний рахунок. І все це вони роблять, не стягуючи щомісячної плати за обслуговування та не вимагаючи мінімального балансу.

Інтернет-банки пропонують кращі послуги, ніж традиційні банки, оскільки вони використовують технології та автоматизацію, тому все робиться онлайн або через програму на вашому телефоні, замість того, щоб мати справу з людиною в більшості випадків.

Це означає, що клієнтам більше не потрібно стояти в чергах у відділеннях, більше не потрібно платити щомісячну комісію, і їм більше не потрібно погано обслуговувати клієнтів від касирів, коли вони звертаються до звичайного банку. Крім того, електронні банки заощадять ваші гроші, пропонуючи високі процентні ставки за ощадними рахунками та низькі процентні позики порівняно з традиційними банками.

Якщо порівнювати традиційний банк, що здійснює діяльність через мережу фізичних відділень, і цифровий банк (табл. 1.3), слід зазначити, що останній орієнтований не тільки на надання традиційних банківських послуг, а й пропонує клієнтам інноваційні послуги, засновані на FinTech-інноваціях.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика традиційних і цифрових банків

Ознака	Традиційний банк	Цифровий банк (необанк, банк-челленджер)
Клієнти	Різні категорії (фізичні особи різного віку та статі, юридичні особи)	Переважно молодь, фрілансери, малі та середні підприємства
Канали дистрибуції	Фізичні відділення	Онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі
Основні джерела доходів	Відсотки за кредитами, комісійні та агентські винагороди	Плата за преміальні аккаунти, комісійні винагороди
Основні напрями витрат	Відсотки за депозитами, підтримка діяльності системи та фізичних відділень	Технологічне вдосконалення, маркетингові стратегії, клієнтський сервіс

Джерело: [24]

Цифрові банки можуть надавати послуги окремим вузьким сегментам споживачів, що сприяє збільшенню фінансової інклюзивності. Крім того, цифрові банки застосовують клієнтоорієнтований підхід – якісний клієнтський сервіс, зручні та зрозумілі банківські послуги, які доступні 24/7.

За рахунок нижчих операційних витрат (відсутність фізичних відділень, менша кількість персоналу), вартість банківських продуктів і послуг необанків може бути меншою, ніж у традиційних банків.

Отже, характерними рисами цифрових банків є надання ними банківських послуг через мережеві канали зв'язку (за допомогою онлайн-платформ, мобільних додатків тощо), максимальна орієнтація на потреби клієнтів, наявність оптимізованої і гнучкої інфраструктури, що дозволяє легко впроваджувати нові цифрові рішення і здійснювати операції у реальному часі. Необанк як нова бізнес-модель дозволяє банкам зберігати і розширювати клієнтську базу, збільшувати частку ринку та забезпечувати фінансову стабільність

У світовій практиці цифрові банки можуть бути створені як окремі банківські установи з власною ліцензією, або можуть діяти на основі вже існуючої традиційної банківської установи. Так, фахівцями IBM Corp. (Sales and Distribution) було виокремлено 4 моделі функціонування цифрових банків [3]:

1. Бренд цифрового банку («digital bank brand») – передбачає створення традиційним банком окремого бренду, що пропонує нові продукти і послуги, які націлені на окремий сегмент споживачів. Використовуючи таку стратегію, традиційний банк зберігає свою наявну клієнтську базу і не потребує ребрендингу. Такі цифрові банки зазвичай використовують наявну інфраструктуру материнського банку, але і можуть бути продані як окремий бренд. Прикладом такого банку в Україні є «Monobank», що створений як окремий бренд Universal bank і є його роздрібним продуктом.

2. Цифровий банківський канал («digital bank channel») – для покращення клієнтського досвіду та задоволення потреб споживачів традиційним банком пропонуються нові канали доставки банківських послуг, а саме через онлайн-платформи та мобільні додатки. При такому підході витрати є меншими, оскільки немає необхідності створювати новий банк з нуля, а існуючий бренд вже має певну репутацію на ринку та довіру

споживачів. Саме така модель є найбільш характерною для України і застосовується такими банками, як ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «ОТП Банк», АТ «Райффайзен Банк Аваль» та іншими.

3. Цифровий банк як дочірня компанія («digital bank subsidiary») – створення дочірнього цифрового банку як завершеної бізнес-моделі, що здатна генерувати готові рішення і продукти. Дана стратегія є оптимальною для традиційних банків з жорсткою і неповоротною системою. Така модель цифрового банку покладається на гнучкі та модульні серверні системи, що дозволяє легко впроваджувати інноваційні продукти.

4. Окремий цифровий банк («digital native bank») – повноцінний банк, що побудований на основі цифрових технологій. Переважними каналами комунікації клієнта з банком є цифрові канали, що можуть доповнюватися особистою взаємодією у фінансових центрах, через відео-зв'язок тощо. Такі банки є продуктом FinTech і функціонують на основі власної банківської ліцензії.

Висновки до розділу 1

Сутність цифрової трансформації в банківському секторі полягає у використанні сучасних технологій для покращення якості послуг, збільшення ефективності операцій та залучення нових клієнтів. Цифрова трансформація дозволяє банкам стати більш гнучкими, швидшими та конкурентоспроможними на ринку.

Еволюція цифрової трансформації в банківському секторі включає в себе постійне удосконалення технологій, впровадження штучного інтелекту, автоматизацію процесів, розширення мобільних та онлайн-сервісів, а також розвиток безпеки даних і кіберзахисту. Банки активно впроваджують інновації, які дозволяють їм пристосовуватися до змін у споживчих поведінках, вимогах регуляторів та конкуренції на ринку.

Загалом, цифрова трансформація в банківському секторі є невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного банку і дозволяє йому залишатися актуальним і конкурентоспроможним у цифрову епоху.

Основні концепції та види цифрових технологій, які використовуються в банківському секторі, включають: інтернет-банкінг; мобільний банкінг; штучний інтелект і машинне навчання; blockchain технології; Biometrics; роботизований процес автоматизації. Цифрові технології в банківському секторі продовжують розвиватися, і їх використання дозволяє банкам покращувати обслуговування клієнтів, оптимізувати процеси та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Існує кілька теоретичних підходів до впровадження цифрових технологій у банківських установах, які допомагають розуміти процеси та стратегії цифрової трансформації в цьому секторі. Ці теоретичні підходи можуть допомогти банкам розробити стратегії цифрової трансформації, успішно впровадити нові технології та залишатися конкурентоспроможними на ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА

2.1 Цифрова трансформація у банківському секторі: аналіз найкращих практик

Цифрова трансформація у банківському секторі включає в себе впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та збільшення конкурентоспроможності. Цифрова трансформація — це постійний процес, який вимагає гнучкості, інновацій та впровадження передових технологій для задоволення потреб сучасних клієнтів.

У 2022 році розмір ринку цифрового банкінгу перевищив 9,4 трильйона доларів США і за прогнозами з 2023 до 2032 року становитиме приблизно 3,6%. Зростаюча потреба в передових фінансових послугах у Північній Америці для стимулювання розширення ринку.

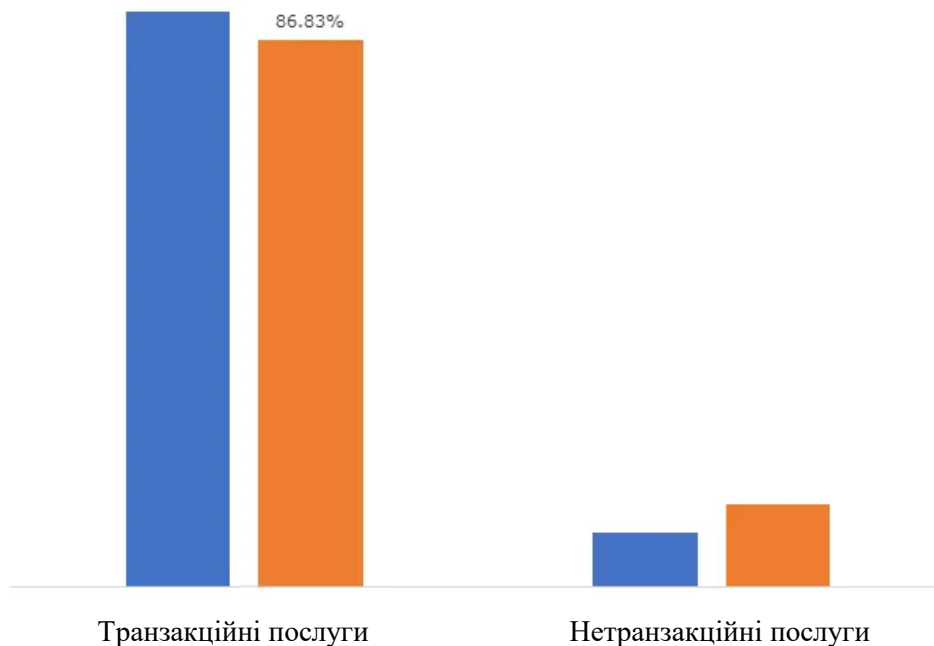


Рисунок 2.1 - Частка ринку цифрових банківських послуг Великобританії за послугами 2022 та 2032

Джерело:

Роздрібний банківський сегмент, за оцінками, продемонструє приріст на 2,8 % з 2023 по 2032 рік. Сьогодні фінансові фірми надають споживачам широкий спектр цифрових продуктів і послуг. Вони також зосереджуються на домовленості про стратегічну співпрацю, щоб забезпечити довгострокове рішення. (рис.2.1)

У 2022 році сегмент транзакційних послуг зафіксував понад 91,65 % частки ринку цифрового банкінгу. Цифрові транзакційні послуги можуть допомогти зменшити витрати бізнесу на папері. Сума витрат, витрачена на папір і пошту, зменшується, оскільки платежі обробляються більше в електронному вигляді. Крім того, прийом цифрових платежів дозволяє підприємства збільшити кількість клієнтів. Більша ймовірність того, що клієнт повернеться на сайт електронної комерції, де його особиста інформація вже введена та збережена. Провідні банки зосереджуються на запровадженні транзакційних послуг, які мають сприяти зростанню цифрового банківського бізнесу. (рис.2.2)

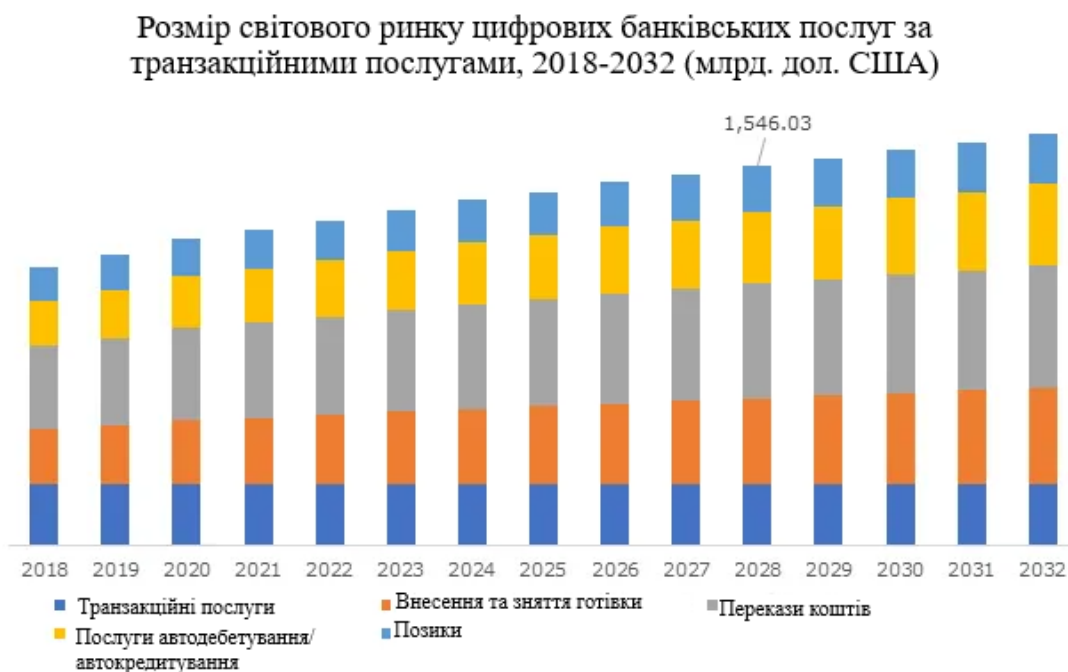


Рисунок 2.2 – Розмір світового ринку цифрових банківських послуг за транзакційними послугами, 2018-2032 (млрд. дол. США)

Джерело:

Очікується, що розмір ринку цифрових банківських платформ (DBP) досягне 30,74 мільярда доларів США до 2033 року. Обсяг галузі цифрових банківських платформ (DBP) у 2023 році становив 11,47 мільярда доларів США, і очікується, що він буде збільшуватися зі зведеним річним темпом зростання (CAGR) 13,77% з 2023 по 2033 рік. Цифрові банківські платформи (DBP) стосуються комплексних та інтегрованих програмних рішень, які дозволяють фінансовим установам, таким як банки, надавати своїм клієнтам широкий спектр цифрових банківських послуг. DBP використовують передові технології та онлайн-канали, щоб забезпечити безперебійну та персоналізовану банківську роботу на різних пристроях, включаючи настільні комп'ютери, смартфони та планшети. Ключові компоненти DBP можуть включати зручні для користувачів інтерфейси для доступу до своїх рахунків і здійснення транзакцій, надійні заходи безпеки для захисту конфіденційної фінансової інформації, інструменти аналітики та звітності для отримання інформації про поведінку клієнтів і тенденції, а також програмні інтерфейси (API) для можливості інтеграції із зовнішніми системами та службами.

Пандемія COVID-19 спричинила значні та кардинальні зміни на ринку цифрових банківських платформ (DBP). Завдяки широкомасштабним карантину та заходам соціального дистанціювання традиційні банківські канали зіткнулися з обмеженнями, і клієнти все частіше зверталися до цифрового банкінгу для своїх фінансових потреб. Цей раптовий сплеск попиту прискорив впровадження DBP фінансовими установами, спонукавши їх інвестувати в надійну цифрову інфраструктуру та інноваційні рішення, щоб задовольнити очікування клієнтів, що змінюються. DBP відіграли вирішальну роль у забезпеченні віддаленого доступу до банківських послуг, сприянні безконтактним транзакціям і забезпеченні безперебійного обслуговування клієнтів. Пандемія стала каталізатором цифрової трансформації банківської галузі, підкресливши важливість DBP для забезпечення безперервності та стійкості бізнесу в складні часи.

Основними факторами, які вплинули на розвиток цифрових банківських платформ (DBP), є:

Драйвери: Підвищений попит споживачів на цифрові банківські послуги. Одним із головних драйверів ринку цифрових банківських платформ (DBP) є зростаючий попит споживачів на цифрові банківські послуги. Тепер клієнти очікують зручності, доступності та персоналізованого досвіду під час банківської взаємодії. DBP пропонують широкий спектр послуг, таких як мобільний банкінг, онлайн-транзакції та цифрові гарантії, задовольняючи ці вимоги та забезпечуючи безперебійний банківський досвід.

Стриманість: Питання безпеки та конфіденційності даних. Значним обмеженням для ринку DBP є підвищене занепокоєння щодо безпеки та конфіденційності даних. Оскільки цифровий банкінг передбачає передачу конфіденційної фінансової інформації, клієнти та фінансові установи все більш обережно ставляться до захисту від кіберзагроз, витоків даних і несанкціонованого доступу. Підтримка надійних заходів безпеки та дотримання суворих правил щодо захисту даних клієнтів є проблемою для постачальників DBP.

Можливість: Новітні технології та інновації. Ринок DBP відкриває широкі можливості завдяки інтеграції новітніх технологій та інновацій. Такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, можуть підвищити безпеку, автоматизувати процеси та забезпечити розширену аналітику для персоналізованих послуг. Крім того, розвиток відкритого банківського обслуговування та доступність API дозволяють безперебійну інтеграцію зі сторонніми службами, сприяючи співпраці та розширюючи діапазон пропозицій у DBP.

На основі типу ринок сегментується на основі локальних і хмарних. Очікується, що хмарний сегмент спостерігатиме значне зростання протягом прогнозованого періоду. Хмарні обчислення пропонують численні переваги фінансовим установам, включаючи масштабованість, економічну ефективність, гнучкість і покращену доступність. Ці переваги добре

узгоджуються з мінливими потребами банківської індустрії та стимулюють впровадження хмарних DBP. Одним із ключових факторів, що сприяють зростанню хмарного сегменту, є зростаючий попит на гнучкість і масштабованість цифрових банківських операцій. Хмарні DBP дозволяють банкам швидко масштабувати свою інфраструктуру та ресурси на основі мінливих вимог клієнтів і обсягів транзакцій. Ця масштабованість дозволяє банкам ефективно керувати піковими навантаженнями, оптимізувати продуктивність і підвищити якість обслуговування клієнтів. (рис.2.3)

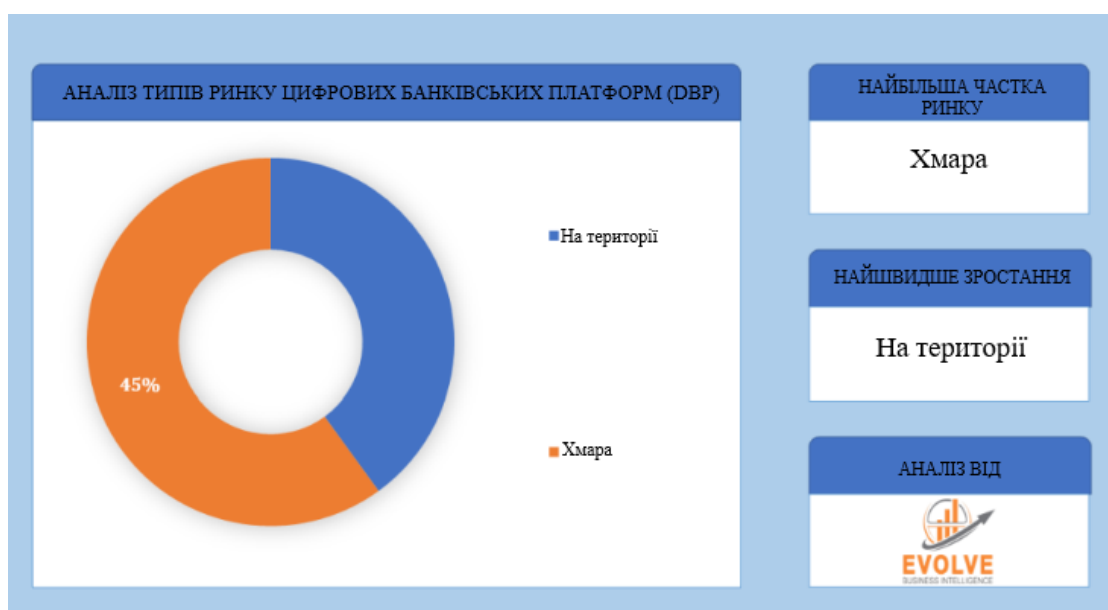


Рисунок 2.3 - Огляд сегмента цифрових банківських платформ за типом (DBP).

Виходячи з регіону, глобальний ринок цифрових банківських платформ (DBP) був поділений на Північну Америку, Європу, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африку та Латинську Америку. Очікується, що Північна Америка домінуватиме на ринку цифрових банківських платформ (DBP), за якою слідуватимуть Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Європа. (рис. 2.4)

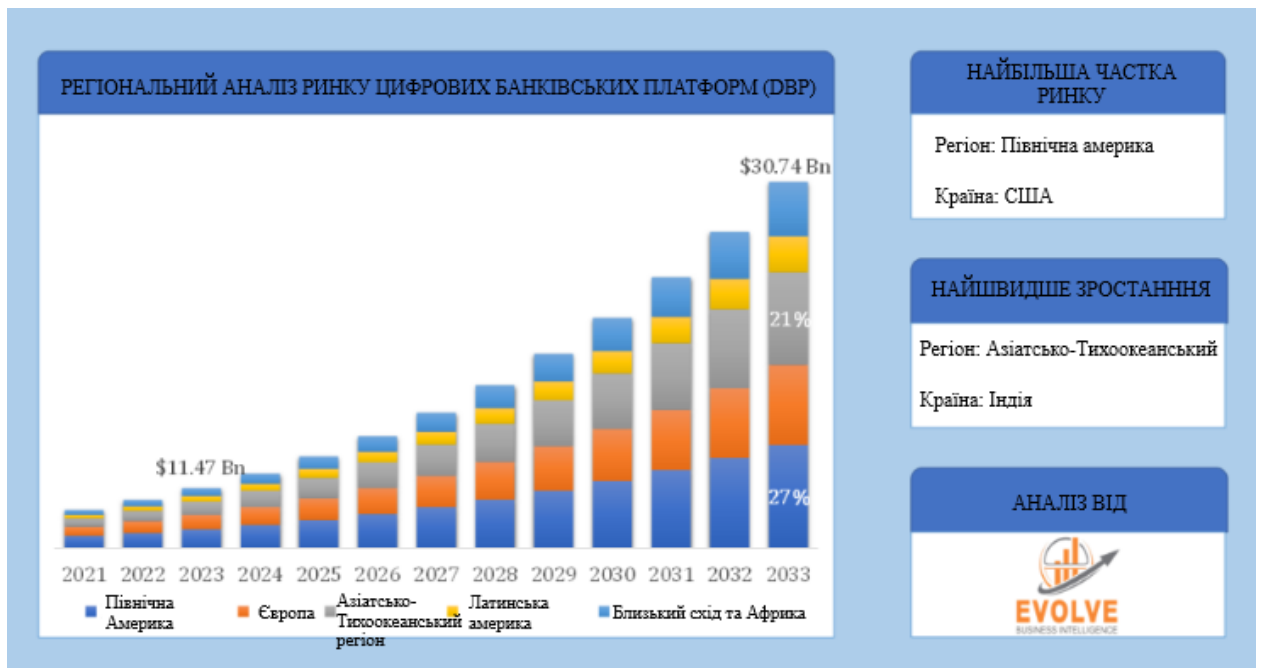


Рисунок 2.4 - Регіональний аналіз ринку глобальних цифрових банківських платформ (DBP)

Ринок Північної Америки

Північна Америка постійно зберігає домінуючу позицію на ринку цифрових банківських платформ (DBP), сприяючи його зростанню та формуванню ландшафту галузі. Лідерство цього регіону можна пояснити кількома факторами, зокрема раннім впровадженням цифрових технологій, розвиненим банківським сектором і технічно підкованим населенням. Фінансові установи Північної Америки були в авангарді цифрової трансформації, інвестуючи в надійні DBP, щоб відповідати мінливим очікуванням клієнтів. Крім того, наявність відомих технологічних компаній, інноваційних фінтех-стартапів і сприятливе регуляторне середовище сприяли процвітаючій екосистемі DBP у Північній Америці. Постійна увага регіону до цифрових інновацій у поєднанні з потужною фінансовою інфраструктурою позиціонує його як ключового гравця у формуванні майбутнього цифрових банківських платформ.

Азіатсько-Тихоокеанська марка et

Азіатсько-Тихоокеанський регіон дійсно став швидко зростаючим ринком для індустрії цифрових банківських платформ (DBP), демонструючи значний потенціал і сприяючи розширенню цифрових банківських послуг. Цьому зростанню сприяють кілька факторів, зокрема велике населення регіону, зростання рівня проникнення Інтернету та смартфонів, а також зростання середнього класу зі зростаючим наявним доходом. Як результат, фінансові установи в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні активно інвестують у DBP, щоб отримати вигоду з цієї ринкової можливості та задовольнити мінливі уподобання клієнтів, які розуміються на техніці. Більше того, у регіоні спостерігається сплеск ініціатив у сфері фінтех-інновацій та цифрової трансформації, що підтримується сприятливою державною політикою та нормативно-правовою базою. Очікується, що ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону продовжить розвивати цифрові банківські платформи, що зміцнить його позицію як ключового рушійного фактора зростання галузі в глобальному масштабі.

Глобальний ринок цифрових банківських платформ (DBP) є висококонкурентним, багато гравців пропонують широкий спектр програмних рішень. Конкурентний ландшафт характеризується наявністю відомих компаній, а також нових стартапів і нішевих гравців. Щоб збільшити свої позиції на ринку та залучити широку базу споживачів, компанії використовують різні стратегії, такі як запуск продуктів і стратегічні альянси. Видатні гравці: BNY Mellon, Фінастра, TCS, Оракул, Intellect Design Arena, SAP, Fiserv, Системи EdgeVerve, Сопра.

У січні 2023 року Next Bank, цифровий банк із Тайваню, успішно запустив свої послуги за допомогою платформи Temenos. Використовуючи відкриту платформу Temenos, Next Bank отримав можливість швидко й ефективно виводити на ринок нові продукти. Стратегічні плани банку включають запровадження послуг обміну іноземної валюти, зокрема послуг грошових переказів для трудових мігрантів, і розширення його пропозицій, включаючи інструменти управління капіталом. За підтримки Temenos Next

Bank прагне отримати значну базу користувачів приблизно в 300 000 протягом перших дев'яти місяців після запуску, демонструючи свою прихильність до швидкого зростання та залучення клієнтів.

Глобальний рейтинг 100 найкращих цифрових банків охоплює цифрові банки з 36 країн. Масштаб має значення, але також важливі прибутковість, операційна ефективність, здатність залучати кошти та те, як ці цифрові банки нарощують здоровий кредитний портфель.

China's WeBank, Ally Bank from the US and ING (Global) are the top three digital banks globally

Global Top Digital Banks

Rank	Bank	Country
1	 WeBank	 China
2	 Ally Bank	 USA
3	 ING (Global)	 Netherland
4	 MYBank	 China
5	 Klarna	 Sweden
6	 Tinkoff Bank	 Russia
7	 Suning Bank	 China
8	 Kakao Bank	 South Korea
9	 ING	 Germany
10	 Nubank	 Brazil

Source: TABInsights

Рисунок 2.5 - Глобальний рейтинг 100 найкращих цифрових банків

Китайський WeBank, американський Ally Bank і роздрібний підрозділ ING Group очолили перший світовий рейтинг провідних цифрових банків The Asian Banker.

WeBank з Китаю, Ally Bank зі Сполучених Штатів і глобальний цифровий банк ING очолюють перший світовий рейтинг провідних цифрових банків. Банки з найкращим рейтингом за країнами та регіонами включають Nubank з Бразилії для Південної Америки, TymeBank з Південної Африки для Африки, Wise для Великобританії, NEO від Mashreq Bank для Близького Сходу та LINE BK для Таїланду для Південно-Східної Азії.

Лише 29 із 100 найкращих цифрових банків світу є прибутковими. У 2021 році сукупні активи 100 найкращих цифрових банків світу становили 2 трильйони доларів. Разом вони отримали річний валовий дохід понад 51 мільярд доларів.

Рейтинги оцінки найкращих незалежних цифрових банків зазвичай враховують різні критерії, такі як зручність використання мобільного додатку, швидкість обробки операцій, рівень безпеки, наявність інноваційних функцій, якість обслуговування клієнтів та інші аспекти. Такі рейтинги можуть бути корисними для клієнтів, які шукають найбільш підходящий для себе цифровий банк. (рис. 2.6)

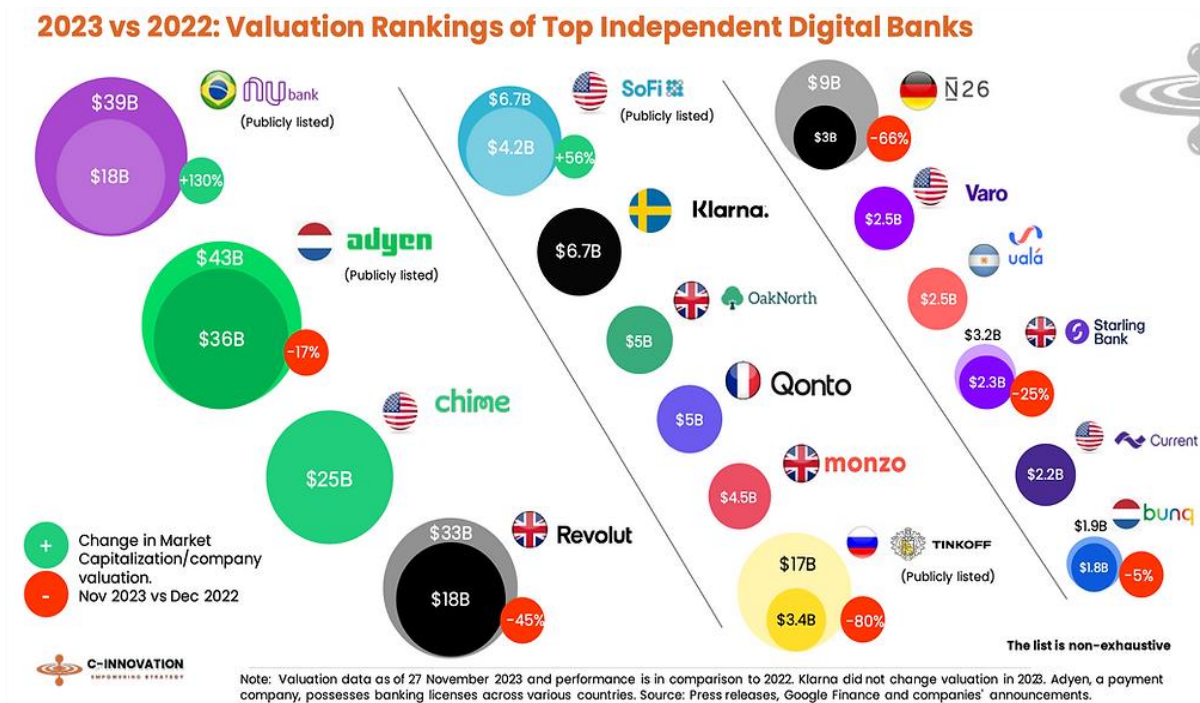


Рисунок 2.6 - Рейтинги оцінки найкращих незалежних цифрових банків

При оцінці найкращих незалежних цифрових банків можуть використовуватися різноманітні методики та джерела інформації, включаючи дослідження ринку фінансових послуг, відгуки клієнтів, аналіз функціоналу додатків та інше. Важливо враховувати, що кожен клієнт має свої унікальні потреби та вимоги до банківських послуг, тому кращий цифровий банк для одного може не бути таким для іншого.

Відомі своїми передовими технологіями та стратегіями, орієнтованими на клієнтів, ці банки змінюють фінансовий ландшафт. У Франції цифрові банки та #ChallengerBanks, які змагаються за домінування на ринку, зазнають трансформаційного ребрендингу та перетворення.



Рисунок 2.7 - Глобальний цифровий банкінг: нова ера брендингу
Джерело: [55]

На сьогоднішній день існує багато популярних глобальних цифрових банків, які пропонують широкий спектр послуг і зручний мобільний додаток для управління фінансами. Деякі з найбільш відомих глобальних цифрових банків на сьогодні включають (рис.2.7):

1. Revolut: Revolut пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи міжнародні перекази грошей, карти для безготівкових платежів та інвестиційні можливості.

2. N26: N26 — це німецький цифровий банк, який також надає зручний мобільний додаток та картки для щоденних операцій.

3. Monzo: Monzo — це британський цифровий банк, який відомий своєю зручною інтерфейсом та швидкими технологіями.

4. Chime: Chime — популярний цифровий банк в США, який пропонує безкоштовні рахунки та інші фінансові послуги.

5. Ally Bank: Ally Bank — це американський цифровий банк, який відомий своїми високими процентними ставками на заощадження.

Кожен з них має свої переваги та особливості, тому вибір найкращого може залежати від конкретних потреб і пріоритетів

2.2 Вплив цифрової трансформації на фінансові результати та конкурентоспроможність банків

Цифровізація – важливий напрям розвитку всіх сфер економіки України, у тому числі і банківської діяльності. Цифровізація в банківському секторі – це комплекс сучасних економічних, організаційно-управлінських, інституційних нововведень у будь-якій сфері функціонування банку. В умовах зростаючої конкуренції цифровізація сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг, скороченню витрат, підвищенню фінансової стійкості та безпеки банку. До основних чинників конкурентоспроможності банківських структур у сучасних умовах глобального простору та супроводжуючих інтеграційних можливостях відносять [1]:

- рівень автоматизації бізнес-процесів;
- розвиток каналів самообслуговування (сервіси та функції, доступні в цифрових каналах);
- швидкість операцій (оффлайн, онлайн, у режимі реального часу);
- рівень розвитку управління даними (data management), включаючи машинне навчання (machine learning), data governance;
- доступність сервісів 24/7; швидкість змін, час виведення на ринок (time-to-market).

Цифровізація банківської системи є неминучим майбутнім – як із погляду клієнтів, так і самих банків. Установи, які не будуть здійснювати цифрову трансформацію в найближчому майбутньому, приречені на провал у конкурентній боротьбі на ринку. Це підтверджується й глобальними тенденціями банківської цифровізації (рис. 2.8).

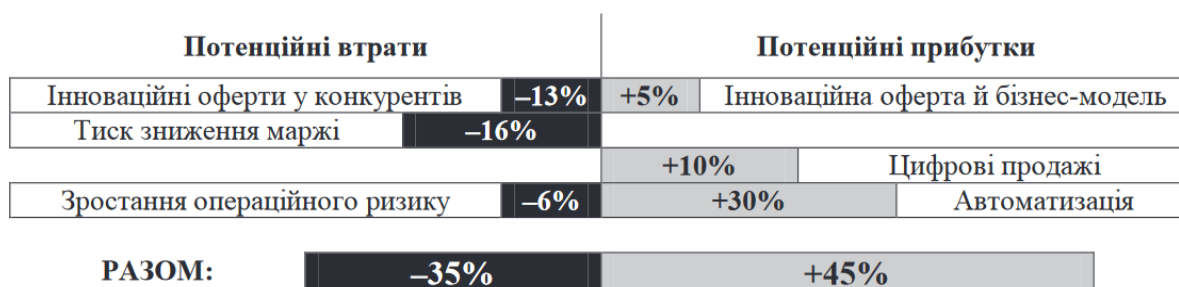


Рисунок 2.8 - Вплив цифрової трансформації на рівень прибутку банку

Українська банківська система досі відзначається переважною традиційністю в підходах до комунікацій і взаємовідносин із клієнтами, хоча нині провідні банки розбудовують цифрову архітектуру дистрибуції своїх послуг.

1. DBS Bank - Сінгапурський банк, який визнаний одним з найбільш інноваційних банків у світі. DBS активно використовує штучний інтелект та аналітику даних для поліпшення своїх послуг та забезпечення персоналізованого обслуговування клієнтів.

2. JPMorgan Chase - Американський банк, який інтенсивно інвестує у цифрові технології для підвищення ефективності своїх операцій та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

3. Revolut - Цифровий банк з Європи, який набув широкої популярності завдяки своїм інноваційним фінансовим послугам та технологічним рішенням, включаючи глобальні мультивалютні картки та миттєві грошові перекази.

4. ПриватБанк - 25 млн клієнтів-фізичних осіб 1 974 відділення Шерінг працює у всіх відділеннях України 28 клієнтів вже скористалися шерінгом.

5. Монобанк - 2,8 млн клієнтів На сьогодні 3 796 заявок на реєстрацію через документи в Дії.3 них активних клієнтів — 491 (віртуальний рахунок або картка в точці видачі) Менше 20 хвилин для відкриття рахунку, використовуючи е-документи в Дії.
6. А-Банк - 3 млн клієнтів 455 точок входу: 230 відділень по всій країні, 225 точок РІП (в магазинах) Запустили шерінг по всіх відділеннях банку Вже успішно відпрацьовано 28 запитів.

Розглянемо конкурентний аналіз банків. (табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Конкурентний аналіз банків

	Revolut	Monobank	ING	Klarna	Starling Bank
Рік створення	2015	2017	2000	2017	2015
Фінансові показники	6,5	2	14,3	3,3	16,3
Прибуток	4,5	2,7	19,1	12,7	10
Доходи	3	1	3	3	1
Активи	3	1	6	3	3
Доступність послуг	Висока			Висока	
Споживчі відгуки	Позитивні			Позитивні	
Глобальна присутність	Широка			Широка	
Клієнтська база	8,1	16,2	3,5	13,8	5,8

Джерело: складено автором

Конкурентний аналіз допомагає з'ясувати, як банк позиціонується на ринку порівняно з конкурентами. Це дозволяє банку визначити свої конкурентні переваги та недоліки. Аналізуючи дії конкурентів, банк може виявити можливі напрямки для поліпшення своїх продуктів, послуг та стратегій. Спостереження за тим, як конкуренти впроваджують нові технології та інновації, може допомогти банку приймати власні стратегічні рішення щодо технологічного розвитку. Аналіз конкурентів допомагає розуміти, які напрямки розвитку є актуальними на ринку. Це дозволяє банку

адаптувати свої стратегії до змін в індустрії. Спостереження за маркетинговими стратегіями конкурентів дозволяє банку виявити ефективні методи просування продуктів та послуг. Аналіз конкурентів допомагає виявити потенційні загрози та ризики, що можуть вплинути на діяльність банку, та розробити стратегії для їхнього управління.

Таблиця 2.2 - SWOT- аналіз банкінгу

Сила	Слабкість
Доступ у будь-який час; Економить багато часу; Швидша транзакція з меншими витратами; Зручність для клієнтів; Конкурентна перевага за рахунок ефекту масштабу; Забезпечує кращу зручність і більшу ефективність	Проблеми безпеки в цифровому режимі; Чутливість до глобальної економіки; Використання Інтернет-банкінгу залежить від наявності Інтернету; Можна націлити лише на конкретних клієнтів
Можливості	Загрози
Підвищення обізнаності людей про переваги цифрового банкінгу; Інтеграція вітчизняних банків із зовнішніми ринками; Кращий розвиток у таких сферах, як управління ризиками та CRM; Розробка сучасної ІТ-бази, щоб уникнути системних збоїв і забезпечити ефективну та безпечну платформу для онлайн-транзакцій.	Будь-які проблеми або новини, пов'язані з безпекою, можуть становити загрозу; Жорстка конкуренція; Глобальна економічна нестабільність; Відсутність ефективних правил; Відсутність лояльності клієнтів

Джерело: складено автором на основі

Розглянемо SWOT-аналіз банкінгу. SWOT-аналіз допомагає банкам зрозуміти їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє розробити стратегії, які використовують сильні сторони для використання можливостей та зменшення впливу загроз. Надає більш повну картину обставин, з якими стикається банк, що допомагає керівництву приймати кращі рішення з управління бізнесом. Аналізуючи загрози та можливості, які представляють конкуренти та зовнішні фактори, банки можуть краще розуміти своє місце на ринку та розробляти стратегії для підтримки або покращення своєї конкурентоспроможності. SWOT-аналіз

допомагає виявити потенційні ризики та проблеми, з якими може стикнутися банк, що дозволяє розробляти плани мінімізації цих ризиків. Аналізуючи свої сильні сторони та можливості, банки можуть визначити напрямки для подальшого розвитку та інвестування ресурсів. (табл. 2.2)

Українська банківська система постійно розвивається і адаптується до нових тенденцій у галузі фінансів та технологій. Одним з найбільш відчутних змін в банківському секторі є зростання популярності онлайн банків та фінтех-платформ.

У цьому контексті, Ukrainian Business Award провели аналітику онлайн банків України і визначило ТОП-6 кращих банків у цій категорії. У рейтинг потрапили такі банки, як monobank, sportbank, Банк Власний Рахунок, IZIBANK, NEOBANK та O.Bank. (рис. 2.9)

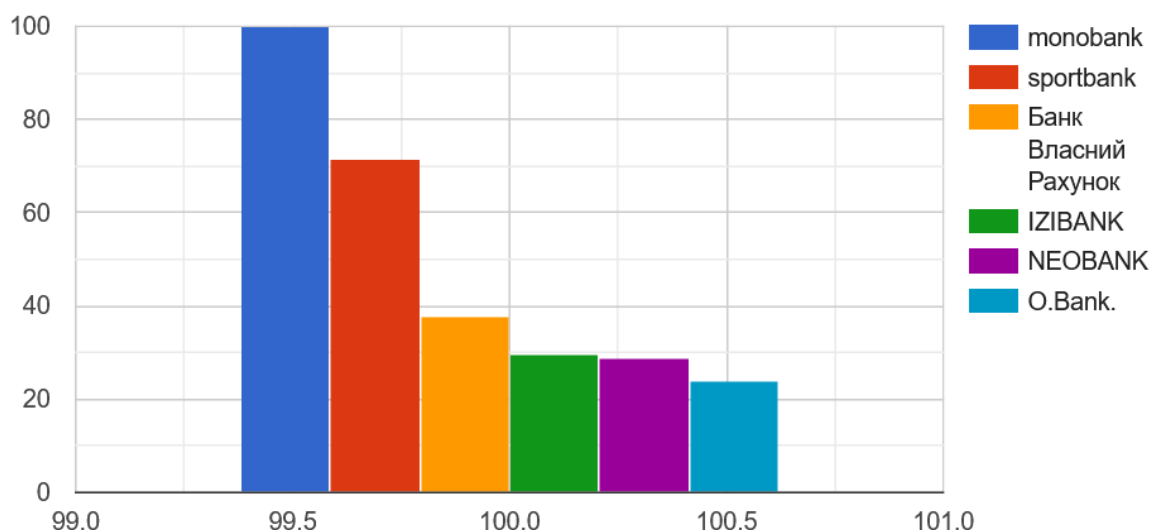


Рисунок 2.9 - Рейтинг онлайн банків

Перше місце в рейтингу зайняв monobank — онлайн банк, який з'явився на ринку України в 2017 році. Monobank пропонує своїм клієнтам широкий спектр фінансових послуг, включаючи розрахункові рахунки, кредитні картки, позики та інші. Банк також відзначається швидкістю та зручністю обслуговування клієнтів, а також високим рівнем захисту даних.

На другому місці знаходиться *sportbank* — банк, який спеціалізується на фінансових послугах для спортсменів та фітнес-клубів. У своїй роботі банк активно використовує новітні технології та сервіси, що дозволяє йому швидко та ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів.

Третє місце в рейтингу займає *Банк Власний Рахунок* — банк, який спеціалізується на обслуговуванні малих та середніх підприємств. Банк пропонує своїм клієнтам широкий спектр фінансових послуг, включаючи кредити, депозитні продукти, розрахункові рахунки та інші. Банк Власний Рахунок відзначається своїм професійним підходом до обслуговування клієнтів та високим рівнем якості послуг.

Четверте місце в рейтингу займає *IZIBANK* — онлайн банк, який спеціалізується на швидкому та зручному доступі до фінансових послуг. *IZIBANK* пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи кредити, депозитні продукти, розрахункові рахунки та інші. Банк відзначається своїм інноваційним підходом та високим рівнем технологічної оснащеності.

На п'ятому місці знаходиться *NEOBANK* — банк, який спеціалізується на послугах для молоді та стартапів. Банк пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи розрахункові рахунки, кредитні картки, позики та інші. *NEOBANK* відзначається своїм інноваційним підходом та спрямованим на клієнтів сервісом.

Останнє місце в рейтингу займає *O.Bank* — онлайн банк, який пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи кредитні картки, розрахункові рахунки та інші. Банк відзначається своїм високим рівнем якості послуг та зручним інтерфейсом для користувачів.

Українська банківська система продовжує розвиватися та адаптуватися до нових викликів та потреб клієнтів. Онлайн банки та фінтех-платформи стають все більш популярними серед українських споживачів, тому важливо мати на увазі такі рейтинги, щоб зробити правильний вибір фінансового партнера. Крім того, такі рейтинги можуть стати корисним інструментом для

банків, щоб зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та покращити якість своїх послуг.

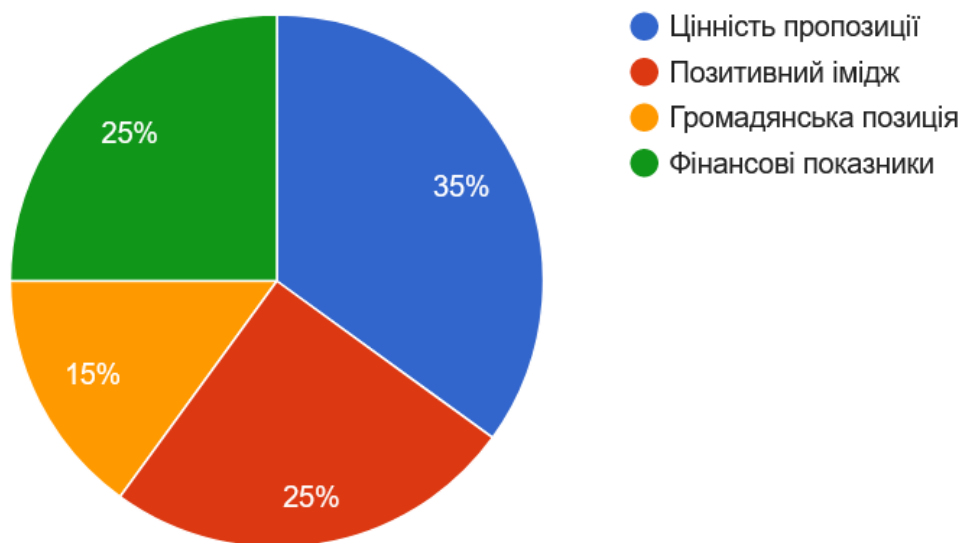


Рисунок 2.10 - Методика відбору

Загалом, Ukrainian Business Award провів цікаву аналітику онлайн банків України та склав рейтинг ТОП-6 банків, які відзначаються високою якістю своїх послуг та інноваційним підходом до роботи з клієнтами. Оскільки банківський сектор продовжує розвиватися, можна очікувати, що у майбутньому з'являться нові гравці та розширяться можливості фінансових послуг для українських споживачів.

Рейтинг онлайн банків, який онлайн банк обрати, який онлайн банк кращий, який банк кращий, рейтинг банків, Онлайн банки, monobank, sportbank, Банк Власний Рахунок, IZIBANK, NEOBANK та O.Bank. Фінансові послуги, Рейтинг, Ukrainian Business Award, ТОП-6 банків, Інновації, Якість обслуговування, Клієнтська база, Фінтех, Банківський сектор, Аналітика, Вибір банку, Споживачі, Доступність послуг, Електронні перекази.

2.3 Стратегії та напрями цифрової трансформації в банківському секторі

Стратегія розвитку сучасного банкінгу не можлива без провадження цифрових технологій. Їх використання, з одного боку, підвищує конкурентоздатність банківських установ, а з іншого — створює нові ризики для фінансової стабільності та ефективності банківської діяльності.

Можна виокремити такі канали впливу цифровізації банку на рівень його ефективності:

- 1) шляхом мінімізації операційних витрат завдяки зниженню собівартості банківських послуг;
- 2) шляхом мінімізації адміністративних витрат завдяки диференціації цифрових систем самообслуговування;
- 3) шляхом збільшення доходів завдяки розширенню спектра пропонованих банківських послуг, кількості залучених клієнтів і реалізованого попиту на фінансові продукти;
- 4) шляхом мінімізації неочікуваних витрат завдяки вдосконаленню систем ризик-менеджменту через імплементацію різноманітних інструментів цифровізації.

Безумовно, фінансовий результат банку має ключове значення для ефективності банківської, але не можна не враховувати, що діяльність сучасних універсальних банків різноманітна і не обмежується управлінням фінансами. Так, під час визначення напрямів підвищення ефективності варто враховувати безліч взаємопов'язаних характеристик діяльності банку, таких як: роздрібна або корпоративна спеціалізація, стратегічні цілі в області клієнтської, маркетингової, інвестиційної політики, що також зазнали певних змін в умовах цифровізації і будуть об'єктами наших наступних досліджень.

Саме на широкому використанні цифровізації в реалізації фінансових послуг засновані нові ланки фінансової системи, відомі як FinTechкомпанії. На ринку банківських послуг їхні продукти представлені платежами (зокрема, мобільними), персональним кредитуванням (P2P), страхуванням і навіть фінансовими консультаціями, які історично вважалися частиною комплексного банківського обслуговування. FinTechкомпанії націлені на три

основних сегменти роздрібного банківського обслуговування, де є перспектива скорочення розриву між очікуваннями клієнта та їх задоволенням з боку кредитної установи. Розвиток подібних бізнес-моделей відбувається за такими основними характеристиками: доступність; прозорість; простота залучення клієнтів; простота дистрибуції та комерційна привабливість; спеціалізація [8]. Вищевикладене дає змогу зробити очікуваний висновок, що основні фінансові послуги – платежі, кредитування, страхування – можна розглядати як різновид *commodities* (біржових товарів), адже рішення клієнта щодо купівлі переважно визначається ціною. На відміну від традиційних банків FinTech-компанії не тільки володіють такими характеристиками, як молодість, амбіції, далекоглядність і перспективність, а й звільнені від багатьох правових обмежень і вад вузької спеціалізації. Це дає таким гравцям можливість репрезентувати на ринку новий погляд щодо надання банківських послуг, а також підвищувати клієнтські очікування від традиційних банків.

Хоча конкуренція між банками і FinTech-компаніями не нова, нові технології та прогресуючі інструменти регулюють нині демонстраційні зсуви у бік альянсу цих конкурентів. Конкуренція між банками та FinTech-компаніями вже змінилася на співпрацю в екосистемі FinTech/ RegTech [13, с. 55-56]. Банки з відкритою та гнучкою цифровою архітектурною системою можуть використовувати переваги від такої співпраці. З погляду представників FinTech напруженість полягає у відмінності в культурі та операційних процесах. Банки мають досвід фінансової експертизи, інфраструктуру та стабільну клієнтську базу. FinTech володіє гнучкістю, інноваційною спрямованістю до нарощування майбутньої клієнтської бази. Слід зазначити, що FinTech-компанії пропонують своїм клієнтам продукти набагато дешевше, ніж традиційні банки. Крім того, перші застосовують інноваційні методи оцінки ризиків, починаючи з аналізу поведінки своїх клієнтів на основі соціальних мереж і закінчуючи алгоритмами Machine Learning. Використання нових бізнес-моделей дає змогу вести діяльність

парабанків без зобов'язання виконувати регуляторні вимоги, що висувуються до банків [5, с. 162]. За таких умов повномасштабна цифровізація традиційного банківського бізнесу є не лише умовою втримання конкурентоздатності на ринку, а й життєво важливим кроком для запобігання занепаду цілої галузі. На нашу думку, запорукою успіху на цьому шляху є дотримання вимог фінансової інклюзії, тобто створення умов для повсюдної доступності та еластичності банківських послуг. Тому реалізація ефективної цифрової трансформації банківського сектору повинна, на нашу думку, ґрунтуватися на трьох основних аспектах, які також є новими викликами для банків у цифрову епоху: 1) орієнтація на клієнта; 2) відкритість до інновацій; 3) організаційна гнучкість.

Основні перспективи та тенденції, які матимуть найбільший вплив на вітчизняний цифровий банкінг у найближчому майбутньому [2]: 1. Поширення створення цифрових банків (необанків). 2. Застосування біометричної безпеки. Задля забезпечення необхідної безпеки банківських даних більшість банків повинні надавати клієнтам можливість захисту інформації в застосунках за допомогою сканерів відбитків пальців, сканування обличчя тощо, які вважаються більш надійними, ніж звичайні паролі та є чи не в кожному сучасному смартфоні. 3. Здійснення транзакцій без карток. Оскільки тенденція використання карток щороку знижується, банкам варто закликати своїх клієнтів до переходу на безконтактні способи оплати за допомогою смартфона та технологій Apple Pay та Google Pay.

Співпраця з відомими компаніями. На сьогодні активна співпраця компаній у сфері бізнесу зарекомендувала себе як досить успішний механізм популяризації банків. Співпрацюючи з відомими брендами (продукти, одяг, електроніка тощо), банки можуть надавати своїм клієнтам персональні знижки на продукцію, накопичення бонусів або кешбеки, які можна відслідковувати в мобільному застосунку. 5. Дизайн має значення. Оскільки цифрові технології активно розвиваються, а споживачі стають більш вимогливими у своїх смаках, банкам варто приділяти велику увагу дизайну

та зручності під час розробки власних цифрових банкінгів. Реалізація ефективної цифрової трансформації банківського сектора на думку Шелудько С. А., Браткевич П. П. [8], повинна ґрунтуватися на трьох основних аспектах, які також є новими викликами для банків у цифрову епоху:

1) орієнтація на клієнта. Орієнтація на клієнта в умовах цифровізації – це, перш за все, орієнтація на якість обслуговування клієнтів у поєднанні з поглибленим вивченням ролі відділень банку. Виходячи із цього основними чинниками успіху в процесі досягнення високого рівня клієнтоцентричності є: усвідомленість і прагматизм банку, готовність і креативність, а також необхідність переформулювати роль відділень;

2) відкритість до інновацій проявляється через інтеграцію маркетингу та ІТ, власне, це й є сутністю цифровізації;

3) організаційна гнучкість. Гнучкі ІТ-платформи необхідні для цифровізації моделей банківських операцій. Технологічні можливості становлять основну відмінність для банків у процесі задоволення потреб клієнтів. Фінансові технології не змінюють саму сутність банківської діяльності, а впливають на підходи та напрями організації діяльності банків, вдосконалюючи процес взаємодії банків з клієнтами за основними напрямками його діяльності, а саме: залучення вкладів і розміщення коштів у кредитні та інвестиційні операції, відкриття та ведення банківських рахунків; ті фінансові технології, що не впливають на взаємодію банку з клієнтами, спрямовані на підтримку ринку банківських послуг. Використання цифрових технологій у банківській діяльності дозволить банкам поліпшити якість і прибутковість не лише від надання банківських послуг, а й від підвищення ефективності супутніх процесів, таких як управління персоналом, аналітична діяльність, забезпечення безпеки інформації тощо.

Відео-банкінг (video banking) є, мабуть, технологічно найскладнішою системою віддаленого банкінгу. По суті, це своєрідна система інтерактивного спілкування клієнта з персоналом банку в режимі відеоконференції, так

званий «телеміст» між клієнтом та банкіром. Для відео-банкінгу, як правило, використовуються спеціальні пристрої, устатковані телемоніторами, що називаються «відеокіосками». Ці апарати з сенсорним екраном дають змогу клієнту отримати доступ до потрібної йому інформації в банку, одержувати дистанційні консультації, спілкуючись вживу зі службовцем банку, а також безпосередньо з його допомогою провести практично будь-які операції за власними рахунками. Ці пристрої встановлюються, зрозуміло, не вдома, а в багатолюдних місцях (вокзалах, поштамтах, супермаркетах тощо) і часто сполучаються з банкоматами [2]. Відео-банкінг, на думку багатьох спеціалістів ринку банківських послуг, вважається одним із найперспективніших напрямків розвитку банківської системи. Тому є декілька причин. Відео має вирішальне значення для роздрібного банкінгу, тому що дозволяє повернути міжособистісне спілкування, втрачене в 1970-х роках, коли розпочалася перша технологічна революція. З того часу клієнти навчилися обходитись без філіалів, і замість того звикли користуватися банкоматами, телефоном і, за останні декілька десятиріч, комп'ютерами. В центрі уваги було самообслуговування поряд з економією коштів, і споживач втратив безпосередній та надзвичайно важливий зв'язок із банком: через відсутність міжособистісного спілкування банки випустили з уваги необхідність встановлення довірчих відносин із клієнтами. У новому «відео-світі» віддалений користувач зможе знову зустрітись зі службовцем банку «обличчям до обличчя», у нього з'явиться «свій» особовий менеджер банку, якого він буде знати особисто і який буде знати його. До того ж, якщо банк буде надавати можливість відео-зв'язку, це може означати солідний приріст кількості службовців та спрощення роботи мережі відділень [3]. Головним стримуючим моментом у використанні відео-банкінгу для клієнта залишається її вартість, причому з підвищенням ступеня зручності та складності операцій витрати з боку клієнта збільшуються, та невисока конфіденційність. Для банку ж недоліком є занадто високі витрати на

виготовлення та впровадження системи. Практика використання системи відео-банкінгу у різних країнах помітно відрізняється.

В Україні розвиток системи відео-банкінгу знаходиться на початковій стадії. Перші кроки почали робити такі українські банки, як Укрексімбанк, Дельта Банк, Альфа-банк, запропонувавши своїм клієнтам за допомогою скайп-телефонії зв'язатися з працівником Контакт-центру для отримання потрібної інформації. Зрозуміло, що масовий роздрібний клієнт в Україні ще не скоро погодиться спілкуватися з операціоністом банку за допомогою відеоконференц-зв'язку. Та й інфраструктура поки не дозволить встановити у віддалених регіонах обладнання для високошвидкісної передачі відео. Однак, враховуючи переваги системи, банкіри все більше розуміють, що відео-банкінг надає фінансово-кредитним організаціям різноманітні можливості як для вирішення суто внутрішніх завдань, так і для забезпечення клієнтського сервісу в роздрібному та корпоративному сегментах. Відео-банкінг – не панацея. У клієнта має бути вибір між особистим спілкуванням із співробітником і відео-зв'язком, а якість обслуговування по відео і зручність використання апаратів має бути максимально високою.

У сучасному цифровому світі клієнти очікують багатоканального обслуговування та інтуїтивного цифрового досвіду в багатьох точках взаємодії. І технологія є найпотужнішим ключем, щоб запропонувати ці речі, одночасно підвищуючи ефективність роботи.

Тому цифрова трансформація в банківській сфері більше не є можливістю. Це обов'язково для традиційних банків, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними проти фінтех-компаній і необанків.

Існує не тільки конкуренція з боку інших банків із стратегією цифрової трансформації (три чверті з них уже мають таку), але й фінтех-стартапи та необанки також чинять тиск на традиційні банки, змагаючись за свою частку гаманця.

Пандемія лише прискорила цифровий підхід до фінансових послуг. У Сполучених Штатах 42% опитаних споживачів повідомили, що мали

принаймні один фінтех-акаунт наприкінці 2020 року. Пандемія спричинила збільшення частки фінтех-користувачів на 6% лише за шість місяців.

Висновки до розділу 2

Дослідження найкращих практик у цифровій трансформації банківського сектору представляє собою важливий аспект сучасної економічної діяльності. Такий аналіз відображає стратегії та методи, що використовуються у впровадженні цифрових інновацій для покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. До основних аспектів аналізу найкращих практик у цифровій трансформації банківського сектору включають: інноваційні технології; клієнтський досвід; безпека та конфіденційність; стратегічне планування; партнерства та екосистеми.

Цифрова трансформація має значний вплив на фінансові результати та конкурентоспроможність банків. Ось кілька ключових аспектів цього впливу: ефективність операцій, покращений клієнтський досвід, інновації та нові продукти, аналітика та прийняття рішень; конкурентна перевага. Цифрова трансформація не лише впливає на фінансові результати банків, але й може визначати їхню конкурентоспроможність у сучасному ринковому середовищі.

У банківському секторі існує низка стратегій та напрямків цифрової трансформації, спрямованих на вдосконалення послуг, оптимізацію операцій та підвищення конкурентоспроможності. Деякі з них включають: розвиток мобільних додатків та онлайн-платформ; впровадження штучного інтелекту та машинного навчання; впровадження блокчейн-технологій; розвиток інтернету речей (IoT); цифрові платіжні рішення; співпраця з фінтех-компаніями та стартапами; кібербезпека та захист даних. Ці стратегії та

напрямки допомагають банкам адаптуватися до швидкоплинного середовища цифрових технологій та забезпечувати зручні та інноваційні послуги для своїх клієнтів.

ВИСНОВКИ

Під час проведеного дослідження було досягнуто мети, вирішено поставлені завдання та дійшли таких висновків:

Сутність цифрової трансформації в банківському секторі полягає у використанні сучасних технологій для покращення якості послуг, збільшення ефективності операцій та залучення нових клієнтів. Цифрова трансформація дозволяє банкам стати більш гнучкими, швидшими та конкурентоспроможними на ринку.

Еволюція цифрової трансформації в банківському секторі включає в себе постійне удосконалення технологій, впровадження штучного інтелекту, автоматизацію процесів, розширення мобільних та онлайн-сервісів, а також розвиток безпеки даних і кіберзахисту. Банки активно впроваджують інновації, які дозволяють їм пристосовуватися до змін у споживчих поведінках, вимогах регуляторів та конкуренції на ринку. Загалом, цифрова трансформація в банківському секторі є невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного банку і дозволяє йому залишатися актуальним і конкурентоспроможним у цифрову епоху.

Основні концепції та види цифрових технологій, які використовуються в банківському секторі, включають: інтернет-банкінг; мобільний банкінг; штучний інтелект і машинне навчання; blockchain технології; Biometrics; роботизований процес автоматизації. Цифрові технології в банківському секторі продовжують розвиватися, і їх використання дозволяє банкам покращувати обслуговування клієнтів, оптимізувати процеси та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Дослідження найкращих практик у цифровій трансформації банківського сектору представляє собою важливий аспект сучасної економічної діяльності. Такий аналіз відображає стратегії та методи, що використовуються у впровадженні цифрових інновацій для покращення

якості обслуговування клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Цифрова трансформація має значний вплив на фінансові результати та конкурентоспроможність банків. Впровадження цифрових технологій дозволяє банкам оптимізувати свої бізнес-процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність операцій. Автоматизація та автоматизовані процеси дозволяють знизити витрати на робочу силу та ресурси, що може призвести до збільшення маржі прибутку. Цифрова трансформація дозволяє банкам створювати зручні та інтуїтивно зрозумілі цифрові канали для взаємодії з клієнтами. Це може призвести до збільшення задоволеності клієнтів, збільшення обсягу покупок та зниження відтоку клієнтів. Стимулює інновації у фінансовому секторі, сприяючи розвитку нових продуктів та послуг. Банки можуть швидше реагувати на зміни у попиті та впроваджувати нові ідеї на ринку, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними. Надає банкам доступ до великих обсягів даних та аналітичних інструментів для прийняття кращих рішень. Це допомагає банкам розуміти потреби своїх клієнтів, прогнозувати тенденції ринку та ефективно керувати ризиками. Банки, які успішно впроваджують цифрові технології, можуть мати значну конкурентну перевагу на ринку. Вони можуть пропонувати нові та інноваційні продукти, забезпечувати кращий сервіс клієнтам та бути більш гнучкими в адаптації до змін у галузі.

У банківському секторі існує низка стратегій та напрямків цифрової трансформації, спрямованих на вдосконалення послуг, оптимізацію операцій та підвищення конкурентоспроможності. Банки активно розвивають мобільні додатки та онлайн-платформи, які надають клієнтам зручний доступ до своїх рахунків, можливість здійснювати операції онлайн, а також отримувати інформацію про фінансові послуги. Використовують технології штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів, аналізу даних клієнтів, виявлення шахраїв та підвищення персоналізації послуг. Блокчейн-технології використовуються для забезпечення безпеки та достовірності

транзакцій, а також для розробки нових фінансових продуктів, таких як криптовалюти та смарт-контракти. Банки досліджують можливості використання IoT для збору та аналізу даних про фінансові транзакції, а також для покращення послуг у сфері банкінгу. Активно розвивають цифрові платіжні рішення, такі як безконтактні картки, мобільні платежі та платіжні гейтвеї, для забезпечення зручності та швидкості оплати. Банки все більше встановлюють партнерські відносини з фінтех-компаніями та стартапами, щоб використовувати їхні інноваційні рішення та технології для покращення своїх послуг. З огляду на зростання кіберзагроз та потенційний ризик витоку конфіденційної інформації, банки активно інвестують у кібербезпеку та захист даних. Ці стратегії та напрямки допомагають банкам адаптуватися до швидкоплинного середовища цифрових технологій та забезпечувати зручні та інноваційні послуги для своїх клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. PaySpace Magazine Awards: названо найкращих гравців українського FinTech. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/02/27/60613922/> (дата звернення: 01.03.2024).
2. Авраменко О. М. Інтернет-банкінг: особливості та перспективи розвитку в банківській системі України. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/71925838.pdf> (дата звернення: 19.03.2024).
3. Алексєєв, І. В., Захарчук, О. В., Рим, Н. Н. Банківський маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛБК НБУ, 1998. 96 с.
4. Балук, Н. Р. Розвиток маркетингових комунікацій торговельних підприємства. *Економічні науки*. 2018. Вип. 5 (2). С. 18–21.
5. Бондаренко, А. Ф., Дубовик, С. В. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління банком. *Регіональна економіка*. 2010. Вип. 11. С. 68–73.
6. Васильєва, Т. А., Козьменко, С. М., Школьник, І. О. Маркетинг у банку: навч. посіб. Навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», 2014. 353 с.
7. Вітлінський, В. В., Пернарівський, О. В. Наконечний, Я. С. Кредитний ризик комерційного банку: навч. посіб. Київ: Знання, 2000. 251 с.
8. Волохата, В. Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 6. С. 234–239.
9. Голембіовська, Ю. Ю. Економічне обґрунтування напрямів зростання прибутковості діяльності АТ «ТАСКОМБАНК»: кваліф. робота: спец. 051 «Економіка» / Голембіовська Юлія Юріївна ; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» ; Кафедра економіки і підприємництва. Наук. Керівник В. М. Марченко, кан. екон. наук, доц. – Київ: НТУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2021. 93 с.

10. Горбачова, О. М. Аналіз фінансової стійкості авіаційного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47 (2). С. 68–72.
11. Горлачук, В. В., Коваленко, О. Ю., Белінська, С. М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 308 с.
12. Гребенюк, В. М. Система підтримки прийняття рішень для впровадження маркетингових стратегій у банку: дис. доц. тех. наук. Київ, 2018. 111 с.
13. Гузь, М. М. Розширений підхід до класифікації маркетингових комунікацій банку. Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», 2009. С. 273–293.
14. Жигалкевич, Ж. М., Залуцький, Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf (дата звернення: 18.03.2024).
15. Завербний, А. С. Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. *Економічна наука*. 2021. Вип. 2. С. 5–9.
16. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7.12.2000 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 09.04.2024).
17. Замроз, М. В., Даниленко, Ю. М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/71.pdf (дата звернення: 15.03.2024).
18. Іванова, Т. Г. Особливості цифрової трансформації банківського сектора України. *Регулювання та перспективи ринку криптоактивів*: збірник матеріалів наукового форуму (Київ, 23 жовт. 2018р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 41–44.
19. Інтернет в Україні. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтернет_в_Україні (дата звернення: 22.03.2024).

- 20.КВЕД-2010: Клас 64.19.
URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/64/KVED10_64_19.html (дата звернення: 08. 03.2024).
- 21.Кльоба, Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6741> (дата звернення: 15. 04.2024).
- 22.Крухмаль, О. В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/100.pdf (дата звернення: 01. 03.2024).
- 23.Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с.
- 24.Лойко, В. В. Аналіз сучасного стану розвитку банківських послуг в Україні в умовах оптимізації банківської системи. Колективна монографія. Київ, 2020. С. 44–55.
- 25.Лопаткіна, І. В. Інноваційні та традиційні інструменти банківського маркетингу в контексті ролі банків, як елементу інфраструктури ринку. Науковий вісник НГУ. Дніпро, 2011. С. 68–74
- 26.Луців, Б. Л., Забчук, Г. М., Іващук, О. О. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегія і тактика банківського маркетингу». Тернопіль: Вектор, 2019. 53 с.
- 27.Маргарит, М. О. Трансформація діяльності комерційних банків України під впливом цифровізації економіки. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р.* Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2023.
- 28.Маслова, Н. О. Комунікаційна політика на ринку банківських послуг. Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», 2007. С. 253–257.

29. Маслова, Н. О. Особливості комунікаційної політики банків України. *Підприємництво та інновації*. 2016. Вип. 2. С. 108–117.
30. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємства державного сектору від 16.03.2015. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2015. 31 с.
31. Мозоленко, М. С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/21462/1/23.pdf> (дата звернення: 19. 04.2024).
32. Мокляк, М. В. Формування іміджу банківської установи. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 529–532.
33. Морозов, І. С. Маркетингова стратегія банку : кваліф. робота: спец. 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Морозов Ілля Сергійович ; Сумський державний університет ; Кафедра фінансів, банківської справи, економіки та менеджменту. Наук. керівник О. М. Пахненко, канд. екон. наук, доц. – Суми: СДУ, 2021. 35 с.
34. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 16. 03.2024).
35. Необанк. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Необанк> (дата звернення: 25. 03.2024).
36. Необанки vs традиційні банки: як необанки змінюють фінансову систему. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/neobanky-vs-tradytsiini-banky-iaak-neobanky-zminiuiut-finansovu-systemu> (дата звернення: 30. 03.2024).
37. Основні показники діяльності банків України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21685166/ (дата звернення: 08. 03.2024).
38. Охрименко, І. Б., Долгоп'ятова, К. Ю. До питання удосконалення маркетингової стратегії банку в умовах фінансової глобалізації. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: матеріали II

- Всеукр. наук.-практ. конф., (Київ, 29-30 берез. 2017 р.). Київ: КНЕУ, 2017. С. 60–62.
39. Павленко, А. Ф. Маркетинг: підруч. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.
40. Павлович, В. В. Ринок банківських послуг в Україні сучасний стан, тенденції і напрям розвитку : кваліф. робота: спец. 050105 «Банківська справа» / Павлович Василь Васильович ; Тернопільський національний економічний університет ; Кафедра банківської справи. Наук. керівник Л. М. Прийдун. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 108 с.
41. Петренко, С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. Вип. 1 (3). С. 245–252.
42. Польова, Т. В., Кравцова, Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf (дата звернення: 18. 03.2024).
43. <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/379/384> (дата звернення: 15. 03.2024).
44. Річний звіт за 2020 рік.
URL: https://www.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2021/otp-2020-22042021-final.pdf (дата звернення: 15.12.2022).
45. Річний звіт за 2021 рік.
URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/bcc/sp73sj9nwvz89lhfsv2f8z9lsxgl3xqx/OTP2021.pdf> (дата звернення: 15.12.2022).
46. Савченко, М., Неголюк, Ю. Демократизація банківської системи в умовах розвитку цифрової технології. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип. 1 (68). С. 103–111.
47. Спяк, А. М. Діяльність банків на ринку фінансових послуг України : кваліф. робота: спец. 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Спяк Анна Мирославівна ; Тернопільський національний економічний

- університет ; Кафедра банківського менеджменту і обліку. Наук. керівник В. О. Ткачук, канд. екон. наук, доц. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 106 с.
48. Стасюк, Л. С. Аналіз показників фінансового потенціалу машинобудівних підприємств на прикладі ВАТ «ТЕМП». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. Вип. 1. С. 270–278.
49. Ткачук, В. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1244–1250.
50. Ткачук, В. О. Маркетинг у банку: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 270 с.
51. Цифрова трансформація банківського сектору URL: <http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/04/Tabaka.pdf> (дата звернення: 22. 03.2024).
52. Чугаєва, А. В. Побудова стратегічної карти управління фінансовою стійкістю банку. *Управління розвитком*. 2014. Вип. 13. С. 108–111.
53. Шабага, Т. М., Бунін, А. О. Маркетингова стратегія комерційного банку. *Бізнес-навігатор*. 2016. Вип. 2 (39). С. 63–67.
54. Westerman G. Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations // Summer 2019 Issue Research Feature. — 2019. — May. — Available at : <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations>. (дата звернення: 22. 03.2024).
55. https://www.linkedin.com/posts/c-innovation-research_digitalbanks-challengerbanks-digitalbanking-activity-7143148096393322496-kn8k (дата звернення: 22. 04.2024).