МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Допущено до захисту

“_____” _____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ Прокопчук О.Т.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Виконала – студентка 2 курсу,
групи 21 м-ф
освітньої програми «Фінанси, банківська справа та страхування»
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
ЯКОВЕНКО Олександра Романівна

Науковий керівник – к.е.н., доцент
БОНДАРЕНКО Наталія Вікторівна

Умань – 2024

Реферат
на кваліфікаційну роботу:
Цифрові трансформації в банківському секторі України

студентки факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва Яковенко О.Р.

Огляд наукових джерел демонструє різноманітність підходів до визначення та розвитку цифровізації банківської діяльності в Україні. У рамках цього дослідження, що включає три розділи, використовуються матеріали наукових статей, а також узагальнені дані комерційних банків і Національного банку України.

Загальний об'єм роботи складає 62 сторінки. Робота містить 18 рисунків, 6 таблиць та 5 додатків. Кількість використаних джерел становить 51 наукових праці та Інтернет-ресурсів.

Мета роботи є дослідження сучасного стану цифрових трансформацій у банківському секторі України, визначити ключові тенденції та виклики впровадження цифрових технологій, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів діджиталізації банківської діяльності з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Перший розділ роботи – теоретичний. Присвячений теоретичному аналізу сучасного стану цифровізації в банківському секторі, де розкривається сутність і основні напрямки цифрових трансформацій, що відбуваються в банках на фоні швидкого розвитку технологій. Другий розділ – практичний. В ньому проведено детальний аналізу фінансово-економічного стану трьох великих українських банків – АТ «Райффайзен Банк», АТ КБ «Приватбанк» та АТ «УКРСИББАНК», з акцентом на оцінку рівня розвитку цифрових технологій у цих установах. В рамках цього розділу проводиться порівняльний аналіз, що дозволяє зробити висновки щодо впровадження цифрових рішень та їх впливу на ефективність діяльності банків. Третій розділ зосереджений на перспективах розвитку цифровізації банківської діяльності в Україні. Він включає аналіз сучасних тенденцій та прогнозів щодо подальшого впровадження інновацій в банківському секторі, зокрема технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, а також розвитку цифрових фінансових послуг в умовах стрімкої трансформації економіки країни.

Анотація

У даній кваліфікаційній роботі, на прикладі комерційних банків розглянуто сучасний стан цифрової трансформації в банківському секторі України та запропоновано рекомендації щодо розвитку та удосконалення діджиталізації банківської діяльності.

Ключові слова: *цифровізація, діджитілазація, банківський сектор, цифровий банкінг, фінансові технології.*

The Summary

In this qualification work, using the example of a commercial bank, the current state of digital transformation in the Ukrainian banking sector is examined, and recommendations are proposed for the development and improvement of the digitalization of banking activities.

Keywords: *digitalization, digitization, banking sector, digital banking, financial technologies.*

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ 7

РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 13

2.1. Цифровізація фінансових послуг в Україні

2.2. Оцінка основних показників та стан діджиталізації банківського сектору на прикладі АТ «Райффайзен Банк» 18

2.3. Аналіз рівня розвитку цифрових технологій банківського сектору на прикладі АТ КБ «Приватбанк» 23

2.4. Характеристика банку та оцінка цифровізації банківського сектору на прикладі АТ «УКРСИББАНК» 28

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 36

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ДОДАТКИ 57

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифровізації економіки банківський сектор зазнає суттєвих змін. Цифрові трансформації стають ключовим фактором підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації банків до потреб клієнтів. В Україні, яка перебуває у процесі інтеграції в глобальну економіку, впровадження інноваційних фінансових технологій є важливим інструментом для покращення доступу до банківських послуг, зменшення операційних витрат та зміцнення фінансової стійкості банківських установ.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю глибокого аналізу поточного стану цифрових трансформацій у банківській сфері, ідентифікації основних перешкод і можливостей для їх розвитку, а також розробки практичних рекомендацій для вдосконалення цифровізації банківської діяльності в умовах сучасних викликів.

Мета роботи є дослідження сучасного стану цифрових трансформацій у банківському секторі України, визначити ключові тенденції та виклики впровадження цифрових технологій, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів діджиталізації банківської діяльності з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Основні завдання дослідження є:

– проаналізувати теоретичні засади цифрових трансформацій у банківському секторі;

– дослідити сучасний стан і тенденції впровадження цифрових технологій у банківській сфері України;

– визначити ключові виклики та проблеми, що виникають під час цифровізації банківської діяльності;

– оцінити вплив цифрових трансформацій на ефективність та конкурентоспроможність банківських установ;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів цифровізації в банківському секторі України.

Об’єктом дослідження є процес цифрової трансформації в банківському секторі України. Предмет дослідження виступають інструменти, методи та напрями впровадження цифрових технологій у діяльність банківських установ України.

Для проведення дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: метод аналізу та синтезу для вивчення теоретичних засад цифрової трансформації банківського сектору; метод порівняння для аналізу тенденцій та досвіду впровадження цифрових технологій у банківській сфері України та за кордоном; статистичні методи для оцінки показників ефективності діяльності банків в умовах цифровізації; метод системного підходу для комплексного аналізу процесів цифрової трансформації; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження. Застосування цих методів забезпечило цілісність і достовірність отриманих результатів.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи на тему «Цифрові трансформації в банківському секторі України» стали нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банківських установ, офіційні звіти Національного банку України, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали провідних консалтингових компаній, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, а також результати власного аналізу тенденцій і процесів цифровізації у банківській сфері. Використано сучасні публікації у фахових виданнях, інформаційні ресурси банківських установ і дані, отримані з відкритих електронних джерел.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

За словами Скотта Бреннана та Деніела Крейса, існує три терміни, які визначають цифровізацію та описують впровадження цифрових технологій як у бізнес, так і в банківській сфері.

Першим є термін оцифрування, що являє собою процес перетворення інформації з фізичного формату в цифровий та є початковим кроком до більш повної цифрової трансформації. Наступним потрібно обговорити діджиталізацію. Це є використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделей і створення нових можливостей для прибутку та створення вартості. Вона змінює спосіб ведення бізнесу шляхом інтеграції цифрових технологій у різні сфери, докорінно змінюючи спосіб створення цінності для своїх клієнтів.

І ще одним терміном є цифрова трансформація. Цифрова трансформація – це фундаментальна реорганізація того, як працює організація. Як зазначено в новій книзі McKinsey «Rewired: A McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI» (Wiley, June 20, 2023), мета цифрової трансформації має полягати в тому, щоб побудувати конкурентні переваги шляхом постійного масштабного впровадження технологій для покращення клієнтського досвіду та зниження витрат [1, 2].

Початок десятиліття став потужним поштовхом для цифрової трансформації майже в усіх галузях економіки. Водночас значні трансформації відбулися і в самих банках та інших фінансових організаціях. Перші безготівкові фінансові послуги надала цифрова система дистанційного банківського обслуговування (ДБО), яка з'явилася в результаті технологічних змін у поведінці клієнтів. Потреба у зручності призвела до того, що люди почали здійснювати фінансові операції у зручний для них час, а системи ДБО були створені для того, щоб зробити це можливим [3].

Цифровий банкінг, який пройшов шлях від перебільшеної корисності до необхідності, зараз є однією з найпопулярніших фінансових послуг. Те, що

починалося з простих онлайн-транзакцій та оплати рахунків, перетворилося на цифрові банки, які пропонують більше, ніж просто поточні рахунки – вони надають кредити, іпотеку, кредитні картки, страхове покриття тощо. Для підтримання конкурентоспроможності та відповідності останнім тенденціям цифрового банкінгу 2024 року, банки швидко переходять на суто цифрові банківські послуги, впроваджують нові бізнес-моделі та технології (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Бізнес-моделі сучасних банків [4]

Ключовими аспектами цифрової трансформації в банківській сфері є: омніканальне банківське обслуговування – надання клієнтам інтегрованого, безперебійного обслуговування через різні канали, такі як онлайн-банкінг, мобільні додатки, банкомати та фізичні відділення; автоматизація та оптимізація процесів – впровадження таких технологій, як роботизована автоматизація процесів (RPA) та штучний інтелект, для впорядкування внутрішніх операцій, зниження витрат і підвищення ефективності; персоналізація – використання аналізу даних, штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) для адаптації продуктів і послуг до індивідуальних потреб і вподобань клієнтів; прийняття рішень на основі даних – інформоване прийняття стратегічних рішень з використанням аналітики великих даних і передових алгоритмів для оптимізації управління ризиками та стимулювання

інновацій; удосконалені заходи безпеки – інноваційні рішення та практики кібербезпеки впроваджуються для захисту даних клієнтів, запобігання шахрайству та забезпечення дотримання відповідних регуляторних вимог; співпраця з фінтехом та відкритим банкінгом – партнерство з фінтех-стартапами та впровадження ініціатив відкритого банкінгу для стимулювання інновацій, покращення клієнтського досвіду та розширення спектру послуг [5].



Рис. 1.2. Ключові цифрові технології, що трансформують світовий банківський сектор [6]

Омніканальний підхід дозволяє взаємодіяти з клієнтом у всіх точках контакту, фіксувати його наміри, відстежувати поведінку та індивідуальні вподобання, а також персоналізувати його спілкування з банком. Він надає можливість отримувати доступ до банківських сервісів з будь-якого пристрою, у будь-який час робочого дня та через будь-який доступний канал обслуговування, незалежно від того, чи використовує клієнт веб-сайт, мобільний застосунок, контактний центр, відділення банку або інші доступні канали [7]. Дослідження показують, що 67% покупців у світі користуються щонайменше трьома каналами для взаємодії з бізнесом, а 39% використовують більше ніж п'ять каналів.

Таблиця 1.1

Приклади цифрової банківської трансформації світових банків [9, 10]

CaixaBank (Іспанія)	пропонує повністю цифрове, незалежне, післяпродажне обслуговування для управління полісами страхування житла, транспортних засобів та медичного страхування в режимі реального часу та складання заповіту за допомогою додатку CaixaBankNow.
Qatar Islamic Bank (Катар)	у 2023 році здійснив значну цифрову трансформацію, запровадивши понад 50 нових цифрових функцій на всіх каналах, щоб покращити цифровий досвід для всіх клієнтів. Ці функції включають застосунок QIB Lite; рішення SoftPOS; оцифровані дебетові, кредитні та передплачені картки; QIB Marketplace; Travel Mode; і Carbon Emission Tracker. Це стало можливим завдяки штучному інтелекту, інтерфейсам прикладного програмування (API) та гнучкості хмарних сервісів.
Techcombank (В'єтнам)	широко застосовує аналіз даних і штучний інтелект у своєму бізнесі та переніс більшість основних систем у хмару, щоб забезпечити гіперперсоналізований клієнтський досвід. Банк співпрацює з експертами зі штучного інтелекту, щоб краще зрозуміти потреби клієнтів – від щоденних транзакцій до використання мобільних додатків.
Taipei Fubon Bank (Тайвань)	ШІ також використовується для забезпечення захисту від відмивання грошей (AML), тому банк розробив першу на Тайвані систему боротьби з відмиванням грошей зі штучним інтелектом для моніторингу транзакційних ризиків, мінімізуючи помилкові спрацьовування.
Nubank (Бразилія)	працюючи в Бразилії, Мексиці та Колумбії, фінтех наразі обслуговує понад 70 мільйонів клієнтів, використовуючи технології та машинне навчання для впровадження інноваційних бізнес-практик та створення нових фінансових рішень для МСП та приватних осіб. Послуги надаються виключно в цифровому форматі через мобільний застосунок.
WeBank (Китай)	пропонує широкий спектр послуг, включаючи ощадні рахунки, кредити та опції управління капіталом. Використовуючи штучний інтелект (AI) і аналітику великих даних, WeBank може надавати персоналізовані кредитні оцінки та кредитні продукти, що робить його лідером у сфері цифрових інновацій. Застосунок WeBank є одним із найбільш завантажуваних фінансових додатків у Китаї, що свідчить про його глибоке проникнення на ринок і задоволеність користувачів. Завдяки повній інтеграції з WeChat, ефективному обслуговуванню клієнтів і широкому спектру фінансових послуг WeBank завжди входить до числа найкращих за оцінками користувачів.
Cash App (США)	пропонує різноманітні фінансові послуги, включаючи грошові перекази, торгівлю біткойнами, інвестиції в акції та дебетову картку, прив'язану до балансу користувача в Cash App. Cash App також відомий своєю функцією «Boost», яка надає миттєві знижки на покупки, здійснені за допомогою Cash Card. Застосунок незмінно входить до числа найкращих фінансових додатків у США, а користувачі високо оцінюють його зручний інтерфейс, низькі комісії та можливість керувати різноманітними фінансовими операціями в одному місці.

На сьогоднішній день компанії все частіше переходять до омніканального обслуговування клієнтів, що є новою маркетинговою стратегією для взаємодії з аудиторією та збільшення продажів. Згідно з аналізом агентства «Aberdeen», коефіцієнт утримання клієнтів у компаніях з оптимізованим омніканальним обслуговуванням на 56% вищий, ніж у тих, де ця стратегія не впроваджена [8].

Банки в усьому світі активно впроваджують технології для покращення обслуговування клієнтів, підвищення безпеки та створення нових фінансових продуктів. Ці нововведення роблять банківські послуги доступнішими та зручнішими для користувачів. У таблиці 1.1 наведені одні із найкращих прикладів цифрової банківської трансформації світових банків.

Одним з досягнень банківського сектора в Україні став запуск системи онлайн-верифікації громадянина – BanklD (рис.1.3). BankID являє собою систему контролю, яка дозволяє підтвердити особу користувача в Інтернеті, використовуючи його банківські дані для упевненості, що користувач – реальна людина, а не шахрай. Ця система була створена за образом систем, які уже давно використовуються у Швеції та Фінляндії. В BankID користувач зможе не тільки отримати виписки і різні документи на державних сайтах «у два кліки», за якими сьогодні треба стояти в чергах, а й оплатити будь-які послуги, адже банківська система верифікації надає миттєвий доступ до карти користувача [11].

Зростання цифрового банкінгу за останні кілька років було вражаючим (особливо збільшення споживачів цифрового банкінгу приблизно на 50% відбулося під час пандемії COVID-19). Відповідно очікується, що до 2025 року кількість людей, які користуються послугами цифрового банкінгу, досягне 216,8 мільйони та до 2026 року світовий ринок цифрових банківських послуг досягне 10,87 трильйонів доларів США із зростанням на 16,4%.

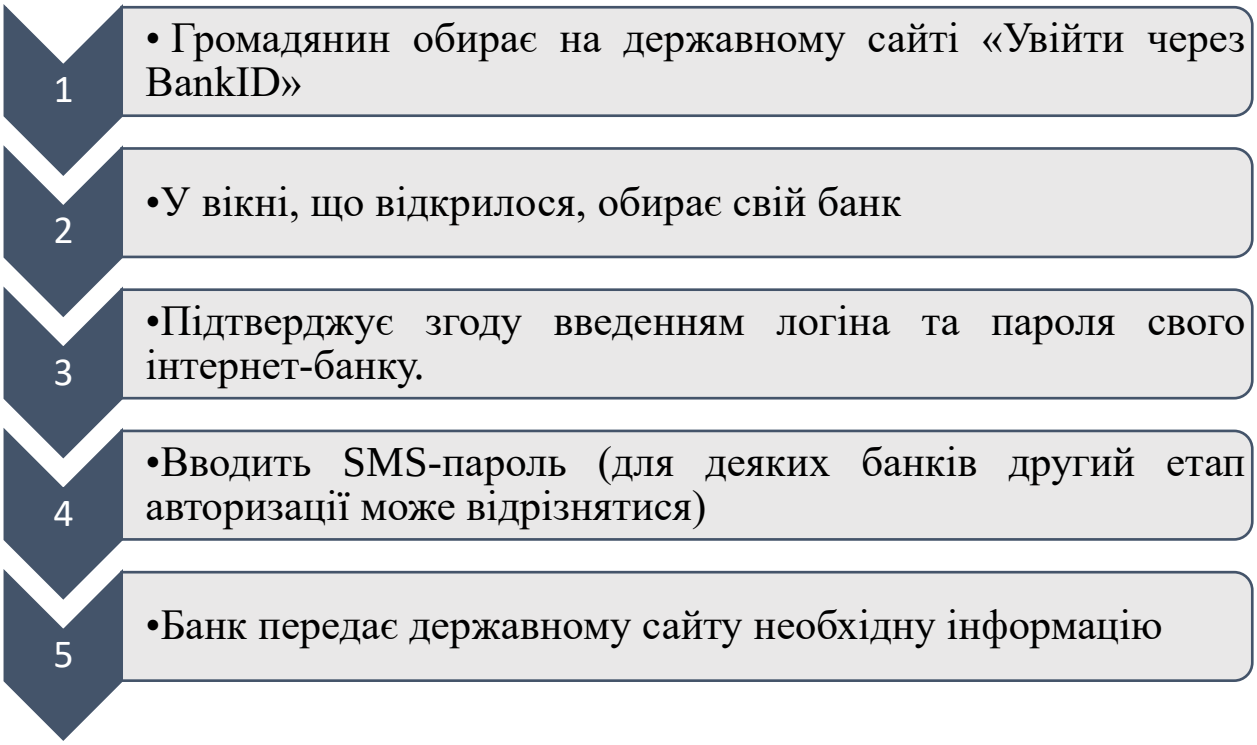


Рис. 1.3. Процес роботи BankID [12]

Цифровий банкінг став невід'ємною складовою фінансових послуг, пропонуючи широкий спектр продуктів і послуг через онлайн-платформи та мобільні додатки. Очікується, що розвиток цифрового банкінгу продовжиться, збільшуючи кількість користувачів та обсяги ринку, що вимірюються мільярдами доларів.

РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Цифровізація фінансових послуг в Україні

В Україні пандемія COVID-19 стала поштовхом до технологічних змін в банківському секторі, змінивши спосіб мислення та роботи з діджиталізацією у сфері фінансових послуг, а воєнний стан в країні ще більше прискорив цифровізацію банківського сектору протягом останніх двох років. Тому для заохочення подальших інновацій Національний банк України затвердив Стратегію розвитку фінансових технологій в Україні до 2025 року. Документ містить детальний план побудови якісної екосистеми фінансових технологій, включаючи впровадження сучасних і доступних послуг у цифровому форматі. Основна місія стратегії – це стимулювання розвитку інновацій на фінансовому ринку з метою появи якісних та доступних фінансових послуг, підсилення стартап-руху та ефективної конкуренції в інтересах захисту споживачів (рис. 2.1) [13].

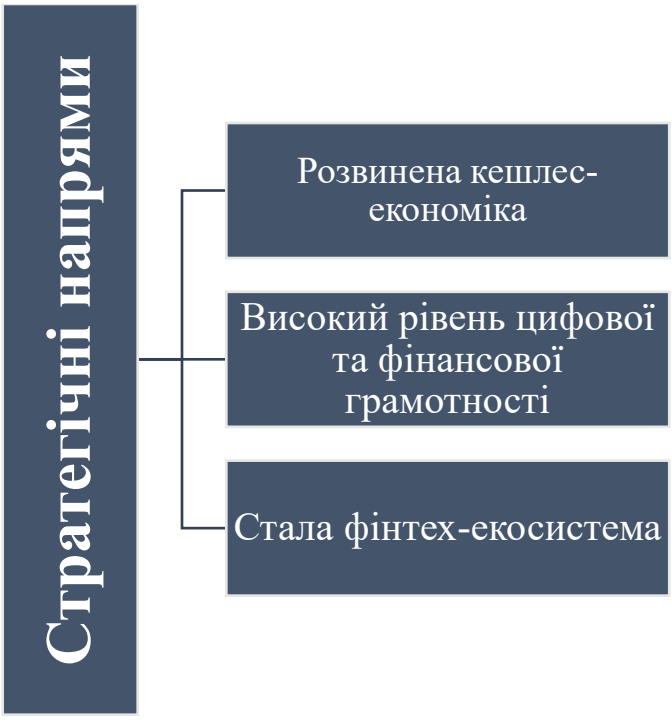


Рис. 2.1. Стратегічні напрями розвитку фінансових технологій в Україні [13]

На сьогодні однією з найбільших інновацій у вітчизняній банківській системі є Система електронних платежів (СЕП) НБУ, яка з 1 квітня 2023 року працює в режимі 24/7 та функціонує на базі міжнародного стандарту ISO 20022. Стандарт ISO 20022 дозволяє уніфікувати платіжні повідомлення, створити єдині правила їх заповнення та обробки, а також розширити реквізитний склад додатковими полями та структурованою інформацією. До переходу на СЕП нового покоління були залучені всі банки, Державна казначейська служба, Національний депозитарій України та компанії-розробники програмного забезпечення. Нове покоління СЕП побудовано з використанням новітнього програмного та апаратного забезпечення, що робить електронні платежі ще швидшими, зручнішими та безпечнішими [14].

У 2023 році через СЕП було здійснено 422,8 млн платежів на суму 209 923 млрд грн, з яких 44% платежів були між рахунками клієнтів банків (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Обсяги платежів, здійснених через СЕП, [15]

Варто відзначити поступовий розвиток мережі POS-терміналів в Україні: у період 2020-2022 рр. усі банківські групи продемонстрували позитивну динаміку, проте у 2022 році платіжна інфраструктура значно скоротилася через

повномасштабне вторгнення (на 16%) (рис. 2.3). Але вже з 2023 року знову спостерігається зростання, причому лідерами залишаються державні банки та ПриватБанк.

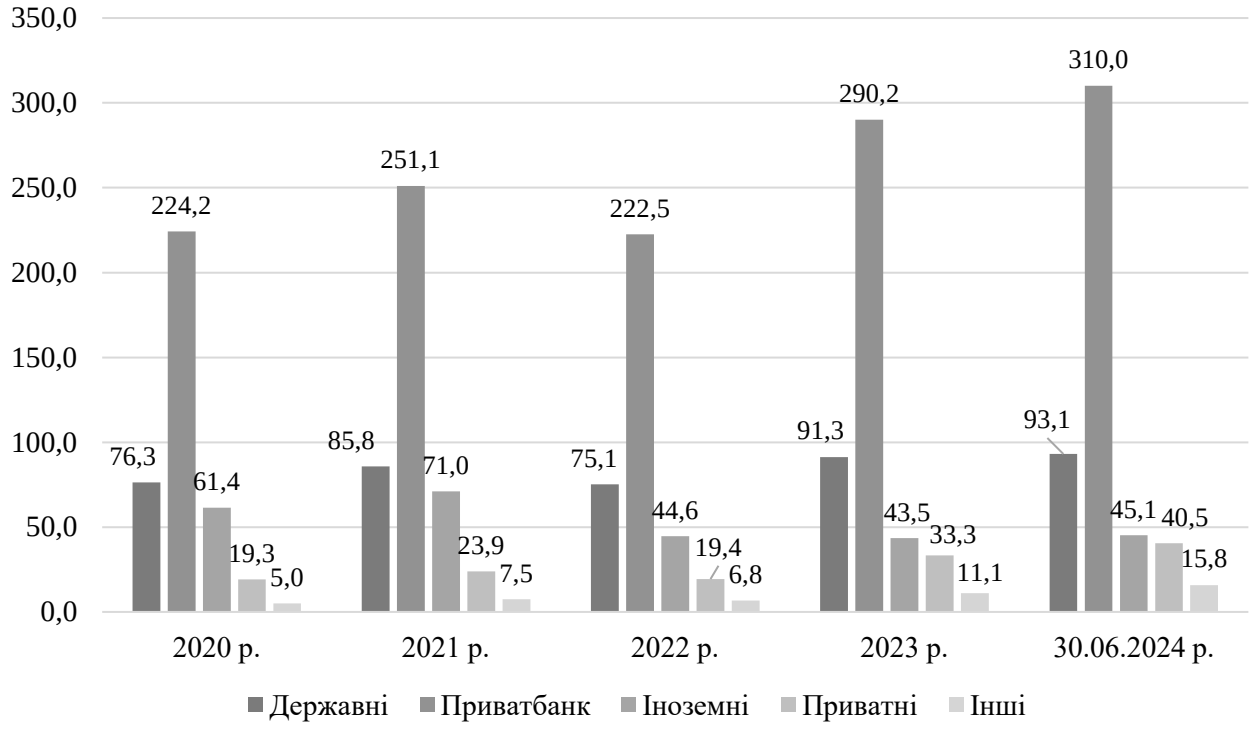


Рис. 2.3. Кількість платіжних терміналів (POS), тис. од. [16]

Ще одним із досягнень банківського сектора в Україні є BanklD. Це національна система дистанційної ідентифікації, яка гарантує передачу персональних даних від банку, в якому відкрито рахунок, до суб'єкта, що надає послугу користувачеві. Дана Система призначена для фізичних осіб, які отримують послуги, що потребують ідентифікації/верифікації[17]. Станом на травень 2023 року до Системи BankID НБУ підключено 38 українських банків та здійснено 42,9 млн успішних ідентифікацій (рис.2.4). Кількість ідентифікацій у 2023 році зросла на 30,7% у порівняно з 2022 роком та на 464% у порівняно з 2020 роком. З початку воєнного стану в Україні Система забезпечила безперебійний доступ до державних та фінансових послуг, включаючи застосунок «Дія» та портал ID.gov.ua. Це дозволило громадянам отримати доступ до електронних версій документів, подати заявку на виплати за програмою «єПідтримка» та отримати статус внутрішньо переміщеної особи.

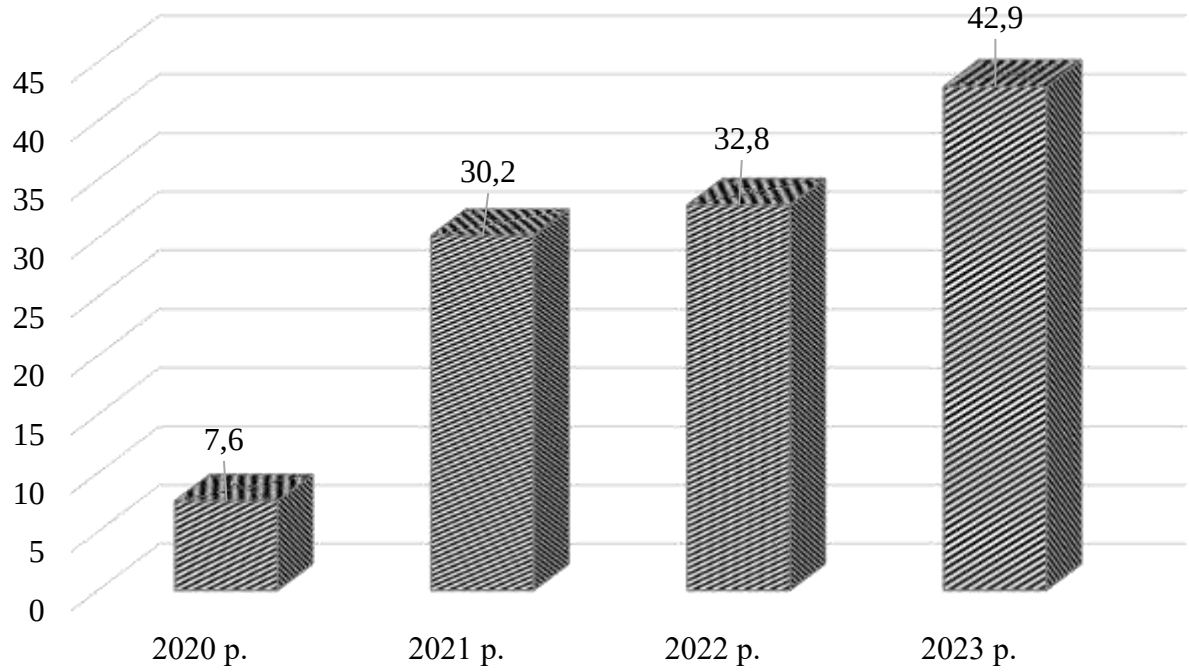


Рис. 2.4. Кількість успішних ідентифікацій у Системі BankID, млн шт. [15]

Сьогодні такі банки, як ПриватБанк, Монобанк, Райффайзен Банк, Ощадбанк та УКРСИББАНК, відіграють ключову роль у цифровій трансформації фінансового сектору та активно впроваджують інновації у цій сфері. Гарним прикладом є застосунки для онлайн-банкінгу, які дуже популярні та корисні. Багато з них пропонують такі функції, як швидкі грошові перекази, сплата комісій за послуги та управління картками і кредитами. Також провідні українські банки значно вдосконалили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів та мобільні додатки для малого, середнього бізнесу та фізичних осіб-підприємців. Бізнес-клієнти можуть використовувати мобільні застосунки для цілого ряду різноманітних операцій. Також чат-боти стали дуже популярними в банківському секторі, бо з їхньою допомогою клієнти банків можуть переказувати кошти, дізнаватися курси валют, перевіряти стан заборгованості та замовляти картки (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика чат-ботів українських банків [18, 19, 20, 21]

Назва банку	Назва застосунку	Назва чат-боту	Основні напрями роботи
ПриватБанк (для приватних клієнтів)	Telegram, Viber	**PRIVATBANK_HELP_BOT**	Блокування картки;повернення коштів; зміна налаштувань банківських повідомлень; виписки, квитанції
	Telegram	**PRIVATBANKBOT**	Поповнення мобільного; оплата комунальних послуг; регулярні розсилки щодо курсів валют
ПриватБанк (для юридичних осіб)	Telegram	**PRIVATBANK_ACQUIRING_BOT**	Перевірка транзакцій у POS-терміналах; замовлення паперу; відстеження статусу заяв; встановлення та ремонт терміналів
	Telegram	**PRIVAT_INVOICE_BOT**	Продаж з «Оплатою частинами»; продаж з «Миттєвою розстрочкою»; формування рахунка за декілька кліків; надсилання рахунка покупцеві через будь-який месенджер, Приват24 або формування QR-коду на оплату
	Telegram	**PrivatPayBot**	Виставлення рахунків просто в Приват24 покупця; формування QR-коду на оплату; інформування про підтвердження оплат
Райффайзен Банк (тільки для бізнесу)	Telegram, Viber	**Business Concierge Service**	Безкоштовні спеціалізовані послуги, телемедичні послуги, бізнес консьєрж-сервіс, преміум досьє у сервісі YouControl, перевірка контрагента у сервісі YouControl, онлайн чат з Банком, створення та онлайн подання звітності для ФОП через сервіс Opendatabot, сервіс онлайн оплати карткою, WEB конструктор Shop Express, безкоштовні бізнес вебінари, безкоштовний відео курс «Бізнес онлайн», інтернет-журнал для бізнесу, спеціальні пропозиції від партнерів
UKRSIBBANK (лише власники карток Mastercard Platinum, Black Edition та World Elite)	Telegram, Viber, Whats App, E-mail	**Консьєрж-сервіс**	Замовлення таксі; інформація щодо курсу валют; доставка квітів; пошук квитків на концерт; афіша театру та кіно; пошук няні; замовлення залізничних квитків; пошук і замовлення товарів; пошук ресторанів, клубів, світських заходів; бронювання місць в ресторанах та ін.

2.2. Оцінка основних показників та стан діджиталізації банківського сектору на прикладі АТ «Райффайзен Банк»

На протязі багатьох років АТ «Райффайзен Банк» залишається одним із найбільших банків в Україні, який надає широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб і займає провідну позицію за розміром активів серед українських фінансових установ. Банк пропонує різноманітні якісні продукти, такі як кредити, депозити, платіжні картки, онлайн-банкінг та інші фінансові послуги. АТ «Райффайзен Банк» має ефективну організаційну структуру, що включає чітке розподілення напрямків діяльності та вертикалей підтримки (інформаційні технології, операційна підтримка, контроль, безпека тощо) як у головному офісі, так і в регіональних підрозділах. Основними факторами прибутковості АТ «Райффайзен Банк» є процентний, комісійний та торговий результати. Протягом досліджуваного періоду (2018–2023 рр.) спостерігається збільшення загальної суми активів АТ «Райффайзен Банк» з 82906 млн грн у 2019 році до 189192 млн грн у 2023 році (рис. 2.5). Станом на 31.12.2023 р. банк за цим показником впевнено посідає четверте місце в банківській системі з часткою ринку 6,4%.

Найважливішою частиною структури активів є кредити та аванси клієнтам, на які припадає близько половини активів. Проте в 2020 році загальний розмір кредитного портфеля банку скоротився на 3,5% та на кінець звітного року становив 45840 млн грн (Додаток А). Це було зумовлене погашенням кредитної заборгованості приватними клієнтами та мінімальним приростом кредитування юридичних осіб унаслідок розвитку COVID-19. Наступного року банк займає друге місце за розміром працюючого кредитного портфеля (68623 млн грн на кінець року з часткою ринку 9,3%). Попри виключення банку з державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» у 2023 році, банк продовжив кредитування, але загальний розмір кредитний портфель банку знизився на 10% до 64 млрд грн.

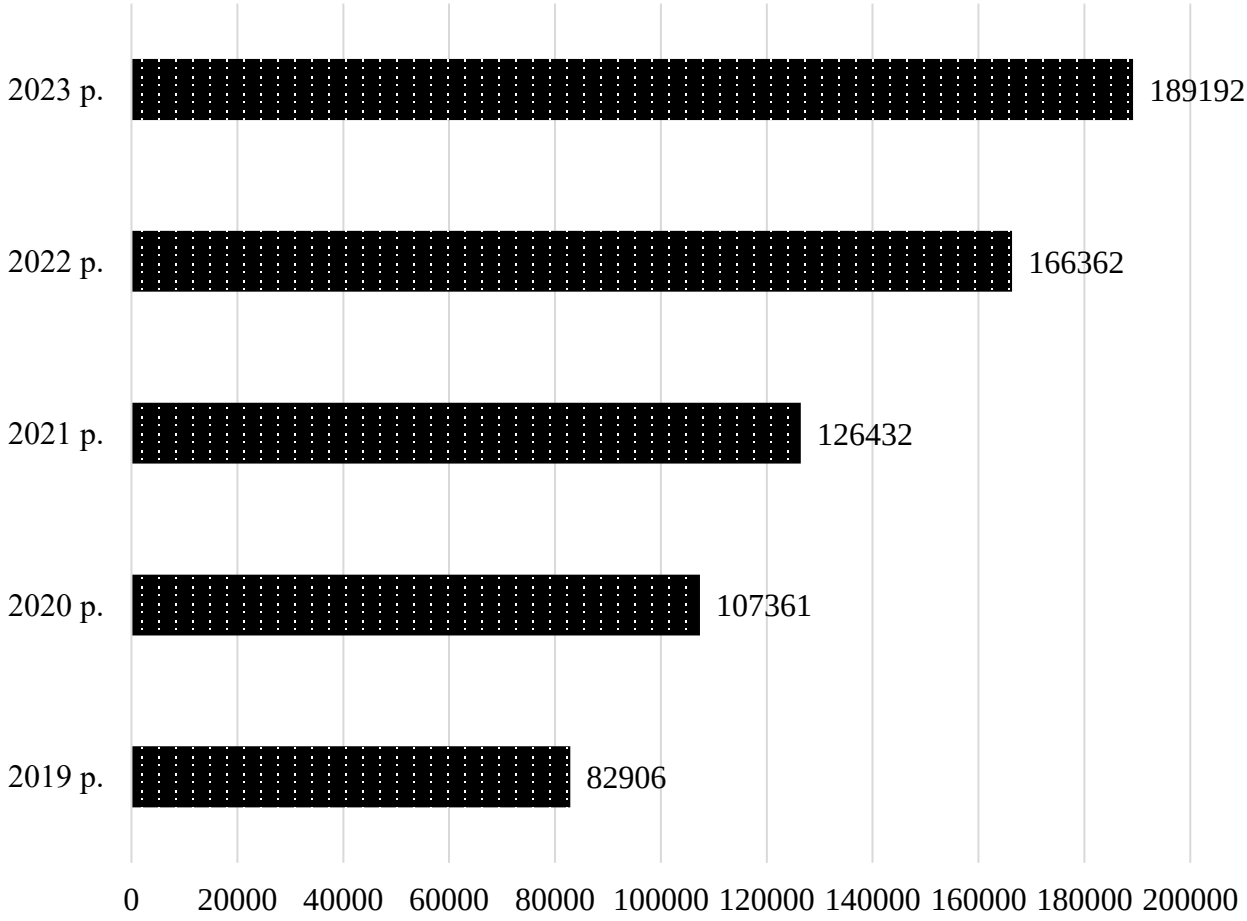


Рис. 2.5. Загальна сума активів АТ «Райффайзен Банк», млн грн [22, 23, 24, 25, 26]

Що стосується структури зобов’язань, то найважливішою частиною її складу є кошти клієнтів, що включають в себе поточні рахунки, строкові депозити, кошти на вимогу та кошти в розрахунках, та за останні п’ять років становлять більше за 90% від загальної суми зобов’язань. Протягом заданого періоду можна спостерігати лише збільшення обсягу коштів клієнтів (рис. 2.6), тому банк продовжує займати лідируючі позиції на ринку та вкотре доводить зростання довіри до банку.

Мінімальний обсяг зобов'язань в структурі відзначається серед похідних фінансових зобов'язань, які коливаються від 0,002% до 0,07% протягом досліджуваного періоду. Основні зміни у складі власного капіталу відбувались, щодо зростання обсягів резервних та інших фондів банку – з 2262 млн грн у 2019 році до 7151 млн грн у 2023 році (Додаток Б).

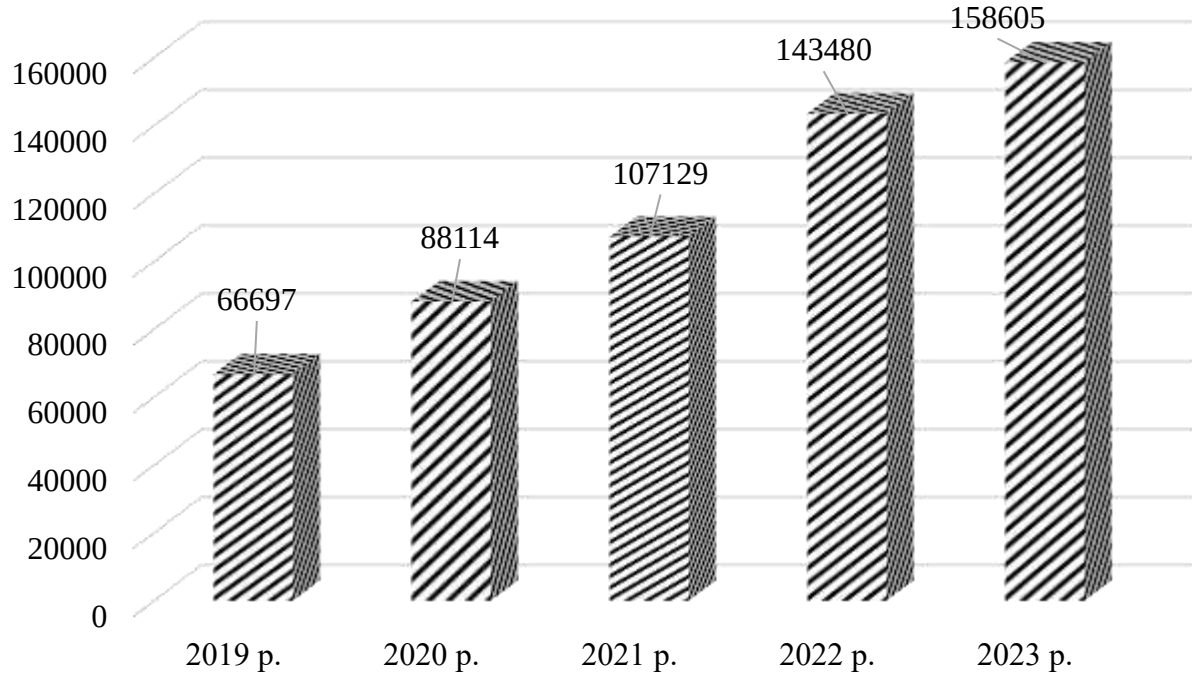


Рис. 2.6. Загальна сума коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк», млн грн [22, 23, 24, 25, 26]

Аналізуючи таблицю 2.2 можна помітити незначне коливання починаючи у розмірі прибутку, проте банк продовжував займати друге місце по найкращому результаті чистого прибутку. Ситуацію змінило початок воєнних дій у 2022 році, тоді банк отримав прибуток втричі менший за попередній рік (1599 млн грн). 2023 рік Райффайзен Банк завершив із прибутком 4,8 млрд грн (четвертий найкращий результат на ринку).

Таблиця 2.2

Прибуток АТ «Райффайзен Банк», млн грн [22, 23, 24, 25, 26]

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Процентні доходи	10024	15254	10016	15254	20477
Процентні витрати	2802	2433	1784	2433	3860
Чистий процентний дохід	7222	12820	8232	12820	16617
Комісійні доходи	5312	5109	6692	5109	7028
Комісійні витрати	2778	2944	4007	2944	4720
Чистий комісійний дохід	2534	2165	2685	2165	2308
Прибуток/збиток	**4834**	**4113**	**4878**	**1599**	**4798**

Цифровий шлях Raiffeisen Bank International почався в середині 2010-х років, коли банк почав активно використовувати інноваційні технології для покращення банківських послуг для своїх клієнтів. З метою підвищення якості обслуговування та зручності користування банківськими послугами Raiffeisen Bank International активно розпочав розвиток цифрової інфраструктури та впровадження онлайн-сервісів для своїх клієнтів. Одним з ключових аспектів було створення платформи Raiffeisen Business Online, що дозволяє клієнтам керувати корпоративними фінансами через інтернет: з'явився можливості кваліфікованого електронного підпису, інтеграція з платіжними системами, такими як Apple Pay і Google Pay, доступ до різноманітних процесів онлайн-банкінгу. Для індивідуальних користувачів, Raiffeisen Online включає широкий спектр послуг, таких як управління картками, кредитами, страхуванням, а також можливість відкриття депозитів та рахунків через інтернет. Це свідчить про комплексний підхід банку до інтеграції цифрових технологій у повсякденну діяльність своїх клієнтів.

Останніми роками активно впроваджуються нові моделі обслуговування, автоматизуються процеси та традиційні банківські продукти трансформуються в електронні. Одним із проєктів цифрової трансформації банку є роботизація, що охоплює такі сфери: фінансовий моніторинг, відкриття рахунків, управління депозитами, SWIFT-платежі тощо. Унікальністю системи роботизації є те, що «робот» повністю повторює поведінку людини під час роботи на віртуальному робочому місці. Одним із найкращих прикладів роботизації є віртуальна помічниця Рея, яка допомагає вирішувати фінансові проблеми онлайн у чат-боті Райфу.

У 2020 році RBI оголосив про нову IT-стратегію групи щодо міграції в публічну хмару. Амбітні цілі включали перенесення 50% технологічних ресурсів банку в публічну хмару до кінця 2023 року і 80% технологічних ресурсів до кінця 2025 року. За перші два роки проєкту банк успішно переніс понад 80 додатків і баз даних, досягнувши своєї первісної мети (запустити приблизно 50% усіх технологічних ресурсів у хмарі до кінця 2023 року). Проте

три мережеві банки RBI в Албанії, Косово та Україні пішли ще далі, перемістивши понад 50% своїх локальних систем у хмару, тоді як одна українська дочірня компанія перенесла всі системи в хмару, довівши, що екосистема AWS має стійкість, необхідну для виконання складних банківських операцій [27].

У 2023 році Райффайзен Банк запустив новий застосунок MyRaif для фізичних осіб. Це інноваційна платформа онлайн-банкінгу, яка є основою взаємодії з клієнтами та регулярно оновлюється новими послугами та продуктами. Станом на кінець минулого року 180 млн активних клієнтів використовували застосунок для здійснення банківських операцій (відкриття рахунків без відвідування відділення, здійснення переказів на картку, отримання грошових переказів тощо).

Того ж року банк зосередив основні зусилля на розвитку цифрових каналів дистанційного обслуговування клієнтів бізнес банкінгу. Продовжувалася робота над розширенням можливостей онлайн онбордингу для ФОП, дозволяючи їм відкривати віддалені рахунки для ділових і особистих цілей. Зокрема, стало доступним віддалене замовлення на отримання послуги еквайрингу одразу після відкриття рахунку, а також подача заявки на реєстрацію відкритого ключа Удосконаленого Електронного Підпису клієнта у системі Raiffeisen Business Online. Станом на 31.12.2023 р. послугами дистанційного бізнес-банкінгу в рамках пакету послуг Business Direct скористалися понад 11,8 млн клієнтів [28].

Також Райффайзен Банк активно розвиває проєкт «Віртуальне відділення», в рамках якого клієнти бізнес банкінгу обслуговуються дистанційно вже більш ніж за 80 різними процесами.

Райффайзен Банк продовжив активно розвивати проєкт «Віртуальне відділення», у рамках якого клієнти бізнес банкінгу обслуговуються дистанційно вже більш ніж за 80 різними процесами: дистанційне відкриття та закриття рахунків, замовлення та перевипуск бізнес карток, замовлення довідок і виписок, замовлення готівки, встановлення ділових відносин, оновлення

даних, підписання договорів еквайрингу, активація ключів УЕП, активація КЕП, зміна пакету послуг тощо. Це дозволяє бізнес-клієнтам замовляти та користуватися більшістю послуг, не звертаючись до відділення банку.

2.3. Аналіз рівня розвитку цифрових технологій банківського сектору на прикладі АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «Приватбанк» – один з найбільших і найпопулярніших комерційних банків в Україні, заснований у 1992 році і спочатку працював як невелика кредитна установа, але швидко розширився і став лідером у сфері банківських послуг. Він пропонує широкий спектр продуктів, включаючи депозитні рахунки, кредитні картки, іпотеку та бізнес-рішення. ПриватБанк також відомий своїми інноваційними технологіями, зокрема мобільним банкінгом та онлайн-платежами; у 2016 році банк був націоналізований, але залишається важливою частиною української фінансової системи, зосереджуючись на наданні доступних та зручних послуг для своїх клієнтів. ПриватБанк залишається беззаперечним лідером на ринку фінансових послуг, обслуговуючи понад 18 мільйонів українців у країні та за кордоном

ПриватБанк, найбільший банк в Україні, протягом 2019-2023 років демонструє вражаючі фінансові результати, незважаючи на виклики, які постали перед країною. Було б доцільно розглянути основні фінансові показники, порівняти їх за кожен рік та визначити ключові тенденції.

Активи банку зростали протягом аналізованого періоду. ПриватБанк нарощував кредитування та депозитні ресурси, що підкріплює його лідерство на ринку. Зростання активів на 370409 млн грн за чотири роки свідчить про стійкий розвиток (рис. 2.7). Навіть у 2022 році, попри повномасштабне вторгнення, активи зростали, демонструючи стійкість банку в умовах нестабільності.

Основною частиною активів банку є кредитний портфель, бо банк є активним кредитором для фізичних осіб і бізнесу (зокрема малого та

середнього). У 2023 році банк продовжив підтримку української економіки, збільшивши чистий портфель роздрібних кредитів на 39% до понад 60 млрд грн та чистий портфель кредитів для бізнесу (без урахування кредитів юридичним особам – РЕПО) на 23% до понад 30 млрд грн. Також важливою складовою активів банку є інвестиції в цінні папери, адже ПриватБанк тримає значну частину своїх активів у державних облігаціях, які є стабільним джерелом доходу (додаток В).

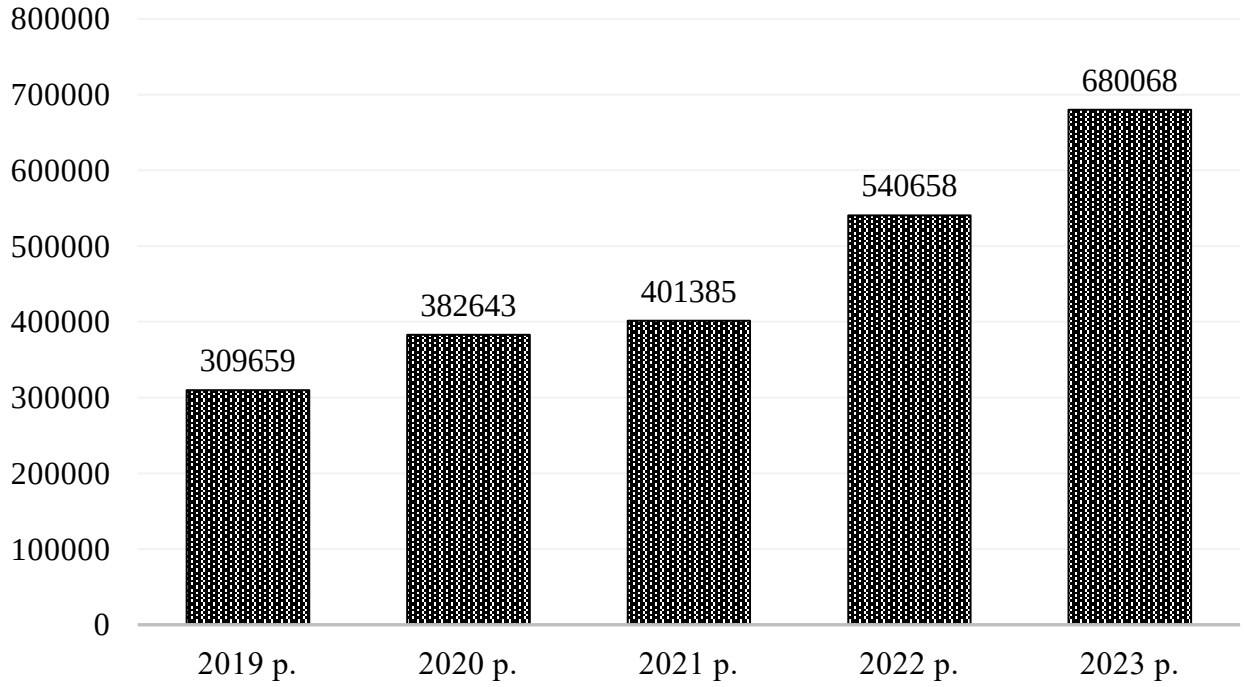


Рис. 2.7. Загальна сума активів АТ КБ «Приватбанк», млн грн [29, 30, 31, 32, 33]

Далі є доцільним розглянути структуру пасивів АТ КБ ПриватБанк. На рис. 2.8. можна побачити як змінювалися загальна сума зобов'язань та власного капіталу за заданий період.

Загальна сума зобов'язань зросла з 255033 млн грн у 2019 році до 595036 млн грн у 2023 році, що свідчить про збільшення фінансових зобов'язань банку. Найбільшу частку в структурі зобов’язань займають кошти клієнтів (93-98%), що зросли на 131%: з 240457 млн грн у 2019 році до 555371 млн грн у 2023 році (Додаток Д). Таке значне зростання відображає збільшення довіри до банку та його здатності залучати більше коштів від клієнтів. Аналізуючи далі власний

капітал можна помітити незначні коливання. Однак загальна сума власного капіталу зросла до 85032 млн грн у 2023 році, що свідчить про те, що фінансовий стан покращився, незважаючи на збільшення зобов'язань. Резерви та накопичений дефіцит найбільше впливають на зміну загальної суми капіталу. Тому зростання резервів може свідчити про те, що банк збільшує резерви для покриття потенційних ризиків. А зменшення накопиченого дефіциту на 15 % (з 169849 млн грн у 2019 р. до 144472 млн грн у 2023 р.) є позитивним знаком для фінансової стабільності.

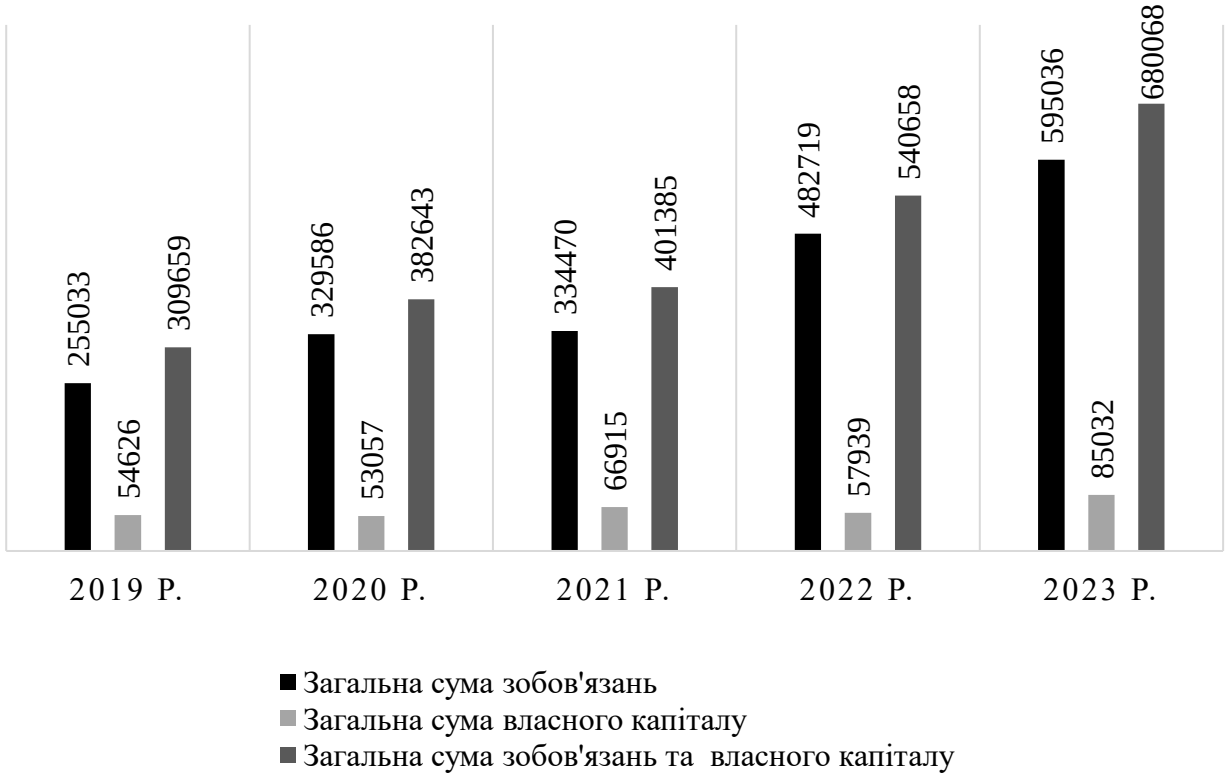


Рис. 2.8. Загальна сума зобов'язань та власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» млн грн [29, 30, 31, 32, 33]

Загалом ПриватБанк продемонстрував зростання як зобов'язань, так і власного капіталу, що свідчить про активну ділову діяльність та зростання.

Аналізуючи таблицю 2.3, можна виділити кілька ключових моментів, які характеризують фінансовий стан та результати діяльності АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2023 роках.

Чистий процентний дохід демонструє стабільне зростання на 203%: з 19679 млн грн у 2019 році до 59620 млн грн у 2023 році. Це свідчить про

підвищення ефективності управління процентними доходами та витратами. Проте чистий комісійний дохід коливався протягом всього заданого періоду, але загалом збільшився з 18189 млн грн у 2019 році до 24439 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зростання прибутковості в цьому секторі, хоча у 2022 році спостерігалося незначне зниження (на 12%). Незважаючи на зменшення прибутку у 2020 р. та 2022 р., можна спостерігати зростання прибутку за весь заданий період з 32670 млн грн у 2019 році до 37857 млн грн у 2023 році. Це відображає загальне покращення фінансових результатів. Таким чином, ПриватБанк демонструє позитивну динаміку щодо зростання процентного доходу, комісійного доходу та чистого процентного і комісійного доходів, тому це свідчить про ефективність бізнес-моделі. Незважаючи на збільшення витрат, чистий дохід показав значне зростання, що свідчить про те, що банк добре керує витратами та підвищує свою прибутковість.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності АТ КБ «Приватбанк», млн грн [29, 30, 31, 32, 33]

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Процентні доходи	33 841	33 563	35 857	43 687	66 237
Процентні витрати	14 162	11 943	6 533	3 767	6 617
Чистий процентний дохід	19 679	21 620	29 324	39 920	59 620
Комісійні доходи	24 575	27 649	35 057	32 945	41 589
Комісійні витрати	6 386	8 888	11 840	12 505	17 150
Чистий комісійний дохід	18 189	18 761	23 217	20 440	24 439
Прибуток/збиток	**32 670**	**24 561**	**35 242**	**30 254**	**37 857**

ПриватБанк є одним із найтехнологічніших банків України. З 1992 року ПриватБанк надає повний спектр банківських послуг корпоративним, приватним клієнтам в Україні та із 1999 р. впроваджує нові технологічні ноу-хау для своїх клієнтів. Досягнення ПриватБанку у сфері діджиталізації та прогресивного мислення визнані у всьому світі, а інноваційні продукти та послуги використовуються на щоденній основі. На початку 2000-х років Приват

Банк почав розвивати послуги інтернет-банкінгу. Тепер клієнти могли здійснювати основні фінансові операції онлайн, такі як переказ коштів, оплата рахунків та перевірка балансу.

ПриватБанк постійно впроваджує нові рішення для покращення користувацького досвіду. Одним з його ключових продуктів є застосунок Приват24, який дозволяє здійснювати фінансові операції в будь-який час і в будь-якому місці; у 2019-2023 роках банк розширив функціонал Приват24, включивши в нього миттєві платежі та сплату штрафів за порушення правил дорожнього руху. Клієнти можуть відстежувати штрафи в режимі реального часу завдяки автоматичному підключенню до бази даних Міністерства внутрішніх справ.

ПриватБанк першим в Україні почав використовувати одноразові SMS-паролі для підтвердження фінансових операцій і відтоді не зупиняється на досягнутому. Клієнти банку щодня користуються багатьма інноваційними продуктами. Серед них – можливість здійснювати безконтактні платежі через мобільні POS-термінали за допомогою QR-кодів. Технологія дозволяє здійснювати платежі, навіть якщо ваш смартфон не підтримує NFC. Крім того, банк запустив біометричні POS-термінали з технологією розпізнавання обличчя FacePay24. Система забезпечує зручність і безпеку під час здійснення платежів, оскільки її точність не залежить від зміни зовнішнього вигляду користувача. Банк також є першим банком в Україні, який випускає міжнародні платіжні картки UnionPay, що відкриває нові можливості для міжнародних покупок. Завдяки технології NFC клієнти можуть здійснювати безконтактні платежі не лише за допомогою своїх смартфонів, а й за допомогою фітнес-браслетів.

ПриватБанк активно спрощує процес верифікації клієнтів. Тепер для відкриття облікового запису чи підтвердження особи можна використовувати цифрові документи в додатку Дія. Такий спосіб прискорює процес обслуговування, оскільки немає необхідності фізично відвідувати відділення банку.

Завдяки партнерству з Google банк реалізував можливість швидких платежів через GooglePay на українських веб-сайтах. Це спрощує процес онлайн-платежів, заощаджуючи час клієнтів і підвищуючи їх комфорт. Крім того, ПриватБанк запустив електронний цифровий підпис SmartID, який дозволяє підписувати документи без фізичної присутності. Технологія також дозволяє клієнтам відстежувати та оплачувати штрафи через застосунок Приват24.

Ще одна інновація – відкриття в Києві ConceptStore – повністю цифрового банківського офісу, який також виконує роль коворкінгу. Проєкт спрямований на створення нового досвіду обслуговування клієнтів, включаючи приватні кімнати та інклюзивні рішення для людей з обмеженою мобільністю [34].

Цифровізація ПриватБанку стає зразком для інших фінустанов в Україні. Впроваджуючи інноваційні технології, банк не тільки покращує обслуговування клієнтів, а й підвищує конкурентоспроможність на ринку. ПриватБанк постійно шукає нові рішення для покращення фінансових послуг, спрощення життя клієнтів і застосування новітніх технологій для задоволення їхніх потреб.

2.4. Характеристика банку та оцінка цифровізації банківського сектору на прикладі АТ «УКРСИББАНК»

UKRSIBBANK BNP Paribas Group – один з найбільших універсальних банків України. UKRSIBBANK працює на ринку України з 1990 року та надає своїм клієнтам високоякісні фінансові послуги в кращих європейських фінансових традиціях. АТ «УКРСИББАНК» провадить свою діяльність на основі ліцензій (дозволів), виданих Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Міністерством фінансів України. Сьогодні УКРСИББАНК — це універсальний банк, який

займає лідируючі позиції в українських фінансових рейтингах і надає послуги міжнародного рівня.

Для аналізу фінансово-економічної діяльності банку доцільно розглянути ключові показники фінансової звітності протягом останніх п’яти років. Аналізуючи Додаток Е можна зробити висновок, що активи протягом 2019–2023 років невпинно зростали, а саме: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 30421 млн грн, а у 2023 р. порівняно з 2019 р. – на 88720 млн грн (рис. 2.9). Таке зростання було спричинено збільшенням у 2022 році інвестиційних цінних паперів на 29002 млн грн та надалі у 2023 році на 37304 млн грн .

На основі аналізу структури і динаміки активів АТ «УКРСИББАНК» за 2019 –2023 рр. можна зробити висновок, що у 2023 році найбільша питома вага в активах займали інвестиційні цінні папери (58,48%). Інвестиції в цінні папери включають інвестиційні цінні папери, класифіковані Групою на основі бізнес-моделі та характеристик грошових потоків, передбачених у договорі. Станом на 31 грудня 2023 року Група включила боргові цінні папери, випущені міжнародними фінансовими організаціями, боргові цінні папери, випущені іноземними державними органами, українські облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати Національного банку України до визначених термінів, які обліковуються за амортизованою собівартістю; акції компаній, які не котируються на ринку, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток. Найменшу питому вагу в активах протягом зазначеного періоду займає інвестиційна нерухомість.

Згідно з рисунком, загальна сума активів АТ «УКРСИББАНК» показує стабільне зростання протягом останніх п'яти років, що свідчить про позитивну динаміку в діяльності банку. У 2019 році сума активів становила 53 197 млн грн, в 2020 році зросла до 72 298 млн грн, а в 2021 році досягла 78 018 млн грн. У 2022 році цей показник збільшився до 108 439 млн грн, а в 2023 році активи банку склали 141 917 млн грн.

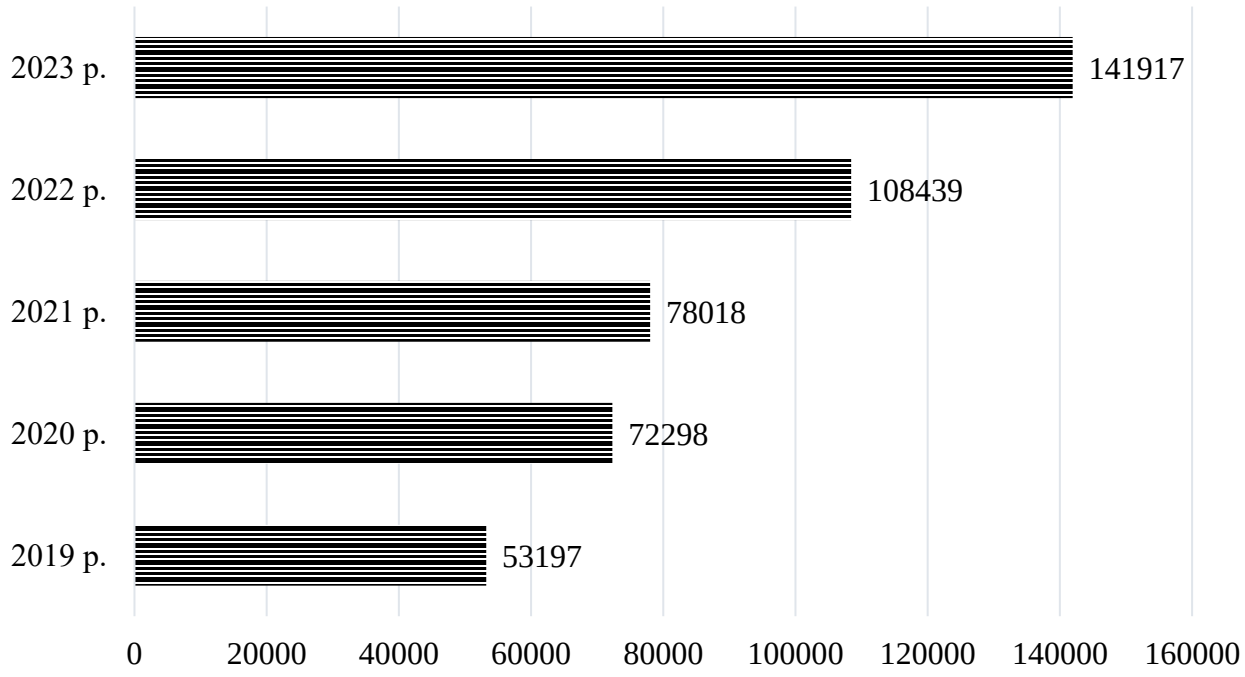


Рис. 2.9. Загальна сума активів АТ «УКРСИББАНК», [35, 36, 37, 38, 39]

Найбільший приріст активів спостерігається між 2022 та 2023 роками, коли сума активів зросла майже на 33 478 млн грн. Загалом, активи банку стабільно збільшуються, що вказує на ефективне управління ресурсами та покращення фінансових результатів діяльності банку в умовах змінного економічного середовища.

Також проаналізуємо динаміку та структуру пасивів (табл. 2.4). Можна стверджувати, що найбільша питома вага в пасивах банку з 2019 по 2023 рр. займали зобов'язання (у 2019 – 87,11%, у 2020 – 88,70% ,у 2021 – 87,82%, у 2022 – 87,87% та у 2023 – 87,76%). Найбільша питома вага в зобов'язаннях банку у 2023 році займали кошти клієнтів – 96,05%, найменшу питому вагу займали похідні фінансові зобов’язання – 0,07%, їхня величина збільшилася по порівнянню з 2022 роком на 88,25 млн грн. Найбільшу питому вагу в капіталі банку протягом п’яти років займав нерозподілений прибуток, який зростав з 968,42 млн грн у 2019 р. до 11489,76 млн грн у 2023 р. (на 1086,44%), а найменше значення займає емісійний дохід в розмірі 811,23 млн грн.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки і структури пасивів АТ «УКРСИББАНК», млн грн [35, 36, 37, 38, 39]

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кошти банків	3,98	2,95	2,29	1,78	1,45
Похідні фінансові зобов’язання	0,70	4,59	12,04	1,60	89,86
Кошти клієнтів	45340,07	63007,52	66935,18	93635,05	119624,99
Орендні зобов’язання	-	248,77	183,64	145,08	116,39
Поточні податкові зобов’язання	4,26	0,85	113,66	290,30	3207,33
Інші фінансові зобов’язання	557,93	662,89	990,84	951,25	1216,16
Інші не фінансові зобов’язання	182,41	203,74	202,94	263,99	290,54
Субординований борг	249,35	–	–	–	–
Всього зобов’язань	46338,71	64131,30	68440,58	95289,06	124546,72
Статутний капітал	5069,26	5069,26	5069,26	5069,26	5069,26
Емісійний дохід	811,23	811,23	811,23	811,23	811,23
Резерви переоцінки	0,98	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	968,42	2286,62	3697,27	7269,45	11489,76
Всього власного капіталу	6858,00	8167,14	9577,76	13149,94	17370,28
Всього власного капіталу зобов’язань	53196,71	72298,43	78018,37	108439,03	141917,00

Аналіз динаміки і структури пасивів АТ «УКРСИББАНК» показує, що з 2019 по 2023 рік спостерігається поступове зростання зобов'язань банку, яке збільшилося з 46 338,71 млн грн до 124 546,72 млн грн. Основними компонентами пасивів залишаються кошти клієнтів, що зросли з 45 340,07 млн грн до 119 624,99 млн грн, що свідчить про стабільне збільшення депозитної бази банку. Також значно зросли похідні фінансові зобов'язання, особливо у 2021 році, коли їх сума досягла 12,04 млн грн, а в 2023 році ця категорія становила 89,86 млн грн. Інші фінансові зобов'язання також показали зростання, що вказує на розширення боргових

зобов'язань. Власний капітал банку також збільшився — з 6 858,00 млн грн у 2019 році до 17 370,28 млн грн у 2023 році, що свідчить про стабільне збільшення фінансової стійкості. Значне зростання нерозподіленого прибутку, що зріс з 968,42 млн грн у 2019 році до 11 489,76 млн грн у 2023 році, є ще одним показником покращення фінансових результатів банку.

Важливо також проаналізувати доходи, витрати та чистий прибуток банку за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Доходи, витрати та чистий прибуток АТ «УКРСИББАНК», млн грн [35, 36, 37, 38, 39]

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Процентні доходи	5236	3958	3968	9024	12995
Процентні витрати	1030	663	312	309	1007
Чистий процентний дохід	4206	3295	3656	8715	11988
Комісійні доходи	2304	2273	2662	2380	2629
Комісійні витрати	568	567	649	780	975
Чистий комісійний дохід	1737	1706	2013	1600	1654
Прибуток від операційної діяльності	2880	1596	1715	4359	8582
Прибуток до оподаткування	2910	1608	1739	4352	8591
Чистий прибуток/збиток банку	2615	1324	1411	3572	4220

Згідно з даними табл. 2.5, чистий процентний дохід за аналізований період (з 2019 р. по 2023 р.) на 7782 млн грн або на 185,01% і склав 11988 млн грн. При цьому загальна величина чистого комісійного доходу за 2023 р. у порівнянні з 2019 р. зменшилась на 82 млн грн або на 4,74 % за рахунок збільшення величини комісійних витрат на 408 млн грн. Проте бізнес-модель банку продемонструвала стійкість та адаптивність до екстремальних змін зовнішнього середовища, викликаних економічною діяльністю в умовах воєнного стану. Підтвердженням цього є надзвичайно високий фінансовий результат – валовий операційний дохід у 2023 році зріс майже вдвічі та на кінець 2023 року досяг 8591 млн грн.

BNP Paribas інвестує в штучний інтелект, хмарні та інші цифрові технології для розробки рішень, які допоможуть оптимізувати банківські процеси. Щорічні витрати BNP Paribas на ІКТ у 2023 році оцінюються у 2,3 мільярда доларів. Значна частина цих витрат призначена для придбання програмного забезпечення, мереж та комунікацій, а також апаратного забезпечення у постачальників. BNP Paribas використовує штучний інтелект, хмарні технології, кібербезпеку, блокчейн, великі дані та кіберзахист для покращення обслуговування клієнтів. Банк запустив кілька інноваційних ініціатив, створив інноваційні центри та уклав партнерства для розробки нових ідей у співпраці з іншими гравцями фінтех-простору. Банк використовує платформи віртуальної реальності та торговельного фінансування на основі блокчейну в кількох своїх бізнесах.

Ринок мобільних додатків зростає відповідно до попиту користувачів. Знання останніх тенденцій і можливостей у сфері мобільної розробки може допомогти компаніям адаптуватися до постійно мінливих потреб своїх клієнтів і пропонувати інноваційні рішення, тому UKRSIBBANK BNP Paribas Group пропонує своїм клієнтам таке рішення.

BNP Paribas розпочав свій шлях цифровізації в 2013 році, а у вересні 2017 р. було запущено новий онлайн-банкінг для фізичних осіб UKRSIB online. UKRSIB online функціонує вже сьомий рік і пропонує весь необхідний сучасному українцю функціонал для управління особистими фінансами та здійснення банківських операцій. У ньому зареєстровано понад 2 мільйони клієнтів, щомісяця обробляється понад 500 000 транзакцій. Найпопулярнішою функцією залишаються перекази з картки на картку.

UKRSIBBANK BNP Paribas Group обслуговує 170 000 бізнес-клієнтів, надаючи їм послуги дистанційного банківського обслуговування через платформу електронного банкінгу UKRSIB business, що забезпечує постійний доступ до фінансової інформації компанії та безперебійну роботу бізнесу в сучасних умовах. У червні 2023 року команда банку створила бізнес-застосунок UKRSIB, і за чотири місяці 24 000 клієнтів встановили застосунок, щоб

керувати своїми бізнес-операціями з будь-якої точки світу. Наразі застосунок має базовий функціонал, але банк працює над розширенням його можливостей.

В інтерфейсі програми клієнти можуть переглядати залишки на своїх рахунках у гривні та іноземній валюті. Список рахунків компанії, до яких вони мають доступ, разом із ключовими даними, такими як рахунку, номер рахунку, баланс і валюта. З гривневими документами користувачі можуть: створювати, копіювати, редагувати та підписувати кваліфікованим електронним підписом, а також виконувати групові операції та застосовувати пошукові фільтри. Також можна переглядати список гривневих документів, які використовуються для підписання чи підтвердження, клієнти можуть формувати виписки за гривневими та валютними рахунками та експортувати їх у різні формати: PDF, RTF, XLS, CSV та DBF. Також вони можуть формувати оборотні звіти за гривневими та валютними рахунками та експортувати їх у форматах PDF, RTF, XLS, CSV. У додатку клієнти можуть переключатися між компаніями за потреби та налаштовувати push-повідомлення про тимчасове блокування входу або призупинення дії облікового запису. Вони можуть налаштувати сповіщення про авторизацію заявки, підтвердження операції, відхилення гривневої платіжної інструкції або закінчення терміну дії кваліфікованого сертифіката.

Після створення нового бізнес-застосунку UKRSIB банк вирішив оновити UKRSIB online до версії 2.0 beta. Важливо, що нові клієнти мають можливість відкрити рахунок без відвідування відділення банку, якщо вони зареєстровані в UKRSIB online 2.0, мають анкету «Дія», паспорт та номер українського мобільного оператора. Після онлайн ідентифікації та електронного підпису документів клієнти можуть отримати віртуальну картку «Нова картка» для операцій у гривні з безкоштовним розрахунково-касовим обслуговуванням. Поточний застосунок пропонує найпопулярніші серед клієнтів послуги: грошові перекази, поповнення мобільного, зміна лімітів, виписки з картки, push-повідомлення та авторизація за допомогою Face ID/Touch ID [40].

UKRSIBBANK підкреслює, що мобільний застосунок UKRSIB business та оновлення UKRSIB online є частиною стратегії розвитку інновацій та

технологій у напрямку діджиталізації Банк активно сприяє розвитку безготівкової економіки в Україні, розширює можливості дистанційного обслуговування та створює інноваційний, зручний та якісний функціонал для застосунків. Команда банку постійно вдосконалює онлайн-сервіси та оптимізує їх відповідно до потреб клієнтів[41]. У сучасних умовах, з відключеннями електроенергії, віддаленою роботою та частими повітряними обстрілами, доступ з мобільного пристрою до управління рахунками та фінансовою інформацією став необхідністю. Під час війни для клієнтів вкрай важливо мати доступ до банку та контролювати свої рахунки.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Потреба в цифровій трансформації в банківському секторі ще ніколи не була такою актуальною, адже традиційні банки стикаються з жорсткою конкуренцією з боку фінтех-компаній та банків-конкурентів. Тому на рис. 3.1 показано основні шляхи покращення цифровізації банківських продуктів, які, на мою думку, є важливими для розвитку цифровізації банківської справи в Україні.



Рис. 3.1. Шляхи вдосконалення цифровізації банківських продуктів

Поява цифрових технологій спростила більшість сфер повсякденного життя. Стрімкий розвиток інформаційних технологій підвищив важливість кібербезпеки, особливо в банківському секторі. Безпека інформаційних технологій у банківській справі означає захист від загроз, що походять переважно з Інтернету, таких як віруси, спам та фішинг. Тому покращення кібербезпеки є одним з ключових напрямків подальшої діджиталізації банківського сектору. Розробка багаторівневих систем безпеки, впровадження сучасних заходів захисту від кіберзагроз, створення ефективних систем виявлення та реагування на інциденти безпеки в режимі реального часу, підвищення обізнаності працівників щодо кібербезпеки є ключовими елементами цього вдосконалення.

За останні кілька років кількість банків, які активно працюють з фінтех-стартапами в Україні, значно зросла. Цьому сприяло впровадження сучасних фінансових технологій та цифровізація банківських послуг. Щоб залишатися конкурентоспроможними, спільні продукти та послуги стають все більш необхідними. У контексті світових тенденцій розвитку фінтех-компаній українські банки виявили зацікавленість у створенні спільних проєктів з вітчизняними та іноземними інноваційними розробниками. Вплив фінтех-інновацій відображається в трансформації існуючих послуг і створенні нових. Це, у свою чергу, змінює бізнес-моделі у фінансовому секторі, приносячи вигоди як юридичним, так і фізичним особам.

Також важливим є створення концепції інноваційної взаємодії між банками та фінтех-компаніями, яка допоможе запровадити нові фінансові інструменти та підвищити якість банківських послуг. Незважаючи на ризики, співпраця між банками та фінтех-стартапами має величезний потенціал. Дана співпраця може давати результати у різних напрямах (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Можливі результати співпраці банків та фінтех-компаній [42]

Інтеграція сучасних технологій є і буде завжди актуальним, адже має безліч переваг та можливостей вдосконалюватися. У сучасному банківському середовищі штучний інтелект і машинне навчання надають українським банківським установам значну конкурентну перевагу. Ці технології використовуються для аналізу та оптимізації фінансових процесів. Серед найпоширеніших технологій ШІ можна виділити чат-ботів, робо-порадників, робо-колекторів, скорингові системи, мікрокредитування, аутентифікація користувачів, комплаєнс і виявлення шахрайства [43]. А машинне навчання дозволяє банкам ефективно обробляти великі обсяги даних, прогнозувати ринкові тенденції та виявляти потенційні ризики. Також технологія блокчейн демонструє великий потенціал і набуває все більшої популярності завдяки своїм перевагам. Очікується, що після вирішення всіх регуляторних, нормативних та технічних питань її впровадження стане систематичним у майбутньому. Блокчейн може підвищити операційну прозорість, покращити захист даних і зменшити залежність від централізованих фінансових посередників.

Одним із ключових аспектів, що визначають популярність та ефективність цифрового продукту, є його UX/UI дизайн. UX (користувацький досвід) охоплює взаємодію між користувачами та повсякденними продуктами і послугами, а метою UX-дизайну є зробити ці продукти і послуги, як цифрові, так і фізичні, простими, логічними і приємними [44]. User Interface (користувацький інтерфейс) — візуальна частина, зовнішній вигляд сайту чи застосунку. UI є складовою UX і відповідає за взаємодію між користувачем і продуктом. Останні тенденції в UX/UI дизайні відображають розвиток технологій та зміну очікувань користувачів. Тому на рис. 3.3 відображено найактуальніші тенденції майбутнього UX/UI дизайну.

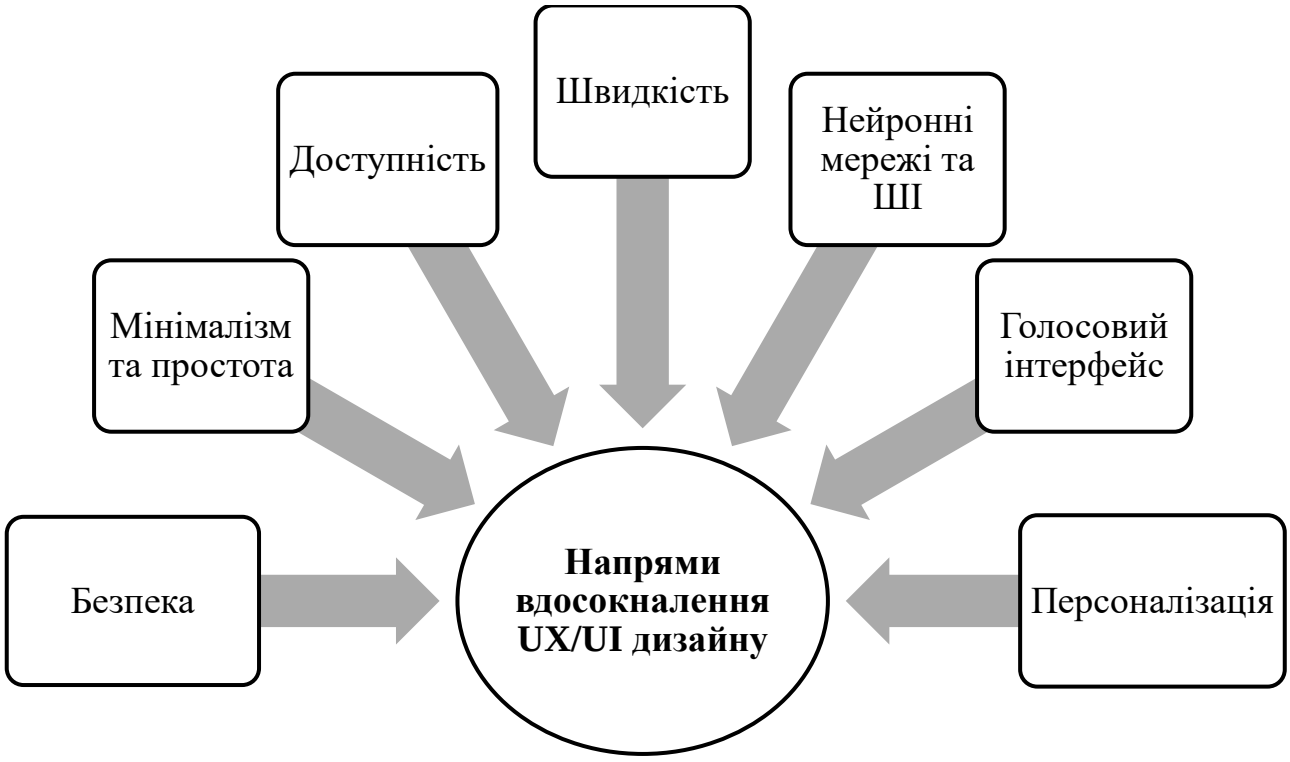


Рис. 3.3. Основні та найактуальніші напрями вдосконалення майбутнього UX/UI дизайну [44, 45]

Автоматизація внутрішніх процесів є ще одним важливим фактором при вдосконаленні діджиталізації банківських продуктів. Але більшість з того, що можна побачити під назвою автоматизація процесів у банківському секторі, є роботизованою автоматизацією процесів (RPA). Роботизація процесів (RPA) в банківській справі передбачає використання інструментів автоматизації бізнес-процесів для автоматизації різних адміністративних завдань, обслуговування

клієнтів і обробки даних, що дозволяє співробітникам зосередитися на діяльності, яка створює більшу цінність і орієнтована на клієнта. Роботизована автоматизація процесів (RPA) трансформувала банківську галузь, тому на рис. 3.4 зображено основні переваги, подальше удосконалення яких допоможе покращити досвід цифровізації українських банків.



Рис. 3.4. Основні переваги подальшого удосконалення роботизованої автоматизації процесів у банківській справі [46]

Підвищення кваліфікації банківських працівників є дуже важливим у процесі діджиталізації банківського сектору, адже це дозволяє адаптуватися до нових технологій, покращує якість обслуговування клієнтів, підвищує конкурентоспроможність банків на ринку тощо. Тому організація тренінгів та курсів для співробітників з метою освоєння нових технологій та методів роботи, а також створення середовища, яке сприяє інноваціям та впровадженню нових ідей, є ключовими для успішної трансформації банків у сучасному цифровому середовищі.

Наступним кроком до розвитку цифровізації банківської діяльності в Україні є використання великих даних та аналітики. Великі дані (Big data) – це величезні обсяги структурованої та неструктурованої інформації, яка постійно оновлюється [47]. Останніми роками великі дані значно підвищують ефективність банківської діяльності та дозволяють банкам персоналізувати послуги. Крім того, використовуючи передові аналітичні інструменти та методи, банки можуть отримати цінну інформацію про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та внутрішні процеси. Аналітика даних має значний вплив на банківський сектор та допомагає банкам зрозуміти потреби, вподобання та поведінкові моделі клієнтів. Аналізуючи дані про транзакції та інші точки взаємодії, банки можуть розробляти персоналізовані продукти, покращувати обслуговування клієнтів і, зрештою, покращувати загальний клієнтський досвід [48]. Майбутнє великих даних у банківському секторі є перспективним, з численними можливостями для інновацій та вдосконалення. Оскільки технології продовжують розвиватися, потенціал використання банками аналітики великих даних розширюється, пропонуючи яскраві перспективи для фінансових установ та їхніх клієнтів (рис.3.5). Майбутнє великих даних у банківській справі пов'язане з певними викликами, але перспективи трансформаційних змін є високими. Фінансові установи, які зможуть ефективно використовувати можливості великих даних, матимуть більше шансів задовольнити мінливі потреби своїх клієнтів і досягти успіху в умовах зростаючої конкуренції.

Оптимізація цифрових каналів взаємодії з клієнтами відіграє важливу роль, оскільки простота використання, зручність і загальна ефективність взаємодії безпосередньо впливають на задоволеність і лояльність клієнтів. Зробивши цифровий банкінг більш плавним і зручним для користувачів, банки можуть зробити своїх клієнтів задоволеними, зміцнити довіру та залишатися попереду в грі.



Рис. 3.5. Розвиток можливостей великих даних у банківському секторі [49]

Розробка зручних та функціональних мобільних додатків для здійснення банківських операцій в будь-який час і в будь-якому місці, поліпшення інтерфейсу та функціоналу веб-банкінгу для забезпечення безперебійного та інтуїтивно зрозумілого користування, а також автоматизація обслуговування клієнтів через інтерактивні боти, які можуть відповідати на запитання та виконувати прості операції є основними напрямками, які допоможуть покращити клієнтський досвід користування послугами банку.

Банківська галузь жорстко регулюється, а цифрова трансформація додає ще один рівень складності до дотримання нормативних вимог. Як наслідок, банкам необхідно не лише дотримуватися законодавчих вимог щодо захисту даних, фінансової звітності та інших аспектів банківських операцій, а й проводити регулярні аудити, щоб переконатися, що їхні цифрові системи та процеси відповідають встановленим стандартам. Забезпечення комплаєнсу при наданні інноваційних цифрових послуг вимагає глибокого розуміння регуляторних вимог і заходів з їх дотримання.

Добре функціонуючий відділ досліджень і розробок (R&D) генерує ідеї та продукти, які дозволяють банкам працювати в унікальний спосіб, який є невідомим для конкурентів. Успішні R&D ініціативи дозволяють компаніям розробляти кращі маркетингові стратегії для нових лінійок продуктів або функцій, які підвищують лояльність клієнтів і розширюють їхню присутність на ринку. Інноваційні рішення можуть збільшити частку ринку, пропонуючи споживачам новий та унікальний досвід. Це також може призвести до оптимізації бізнес-процесів, якщо R&D зусилля зосереджуються на вдосконаленні наявних продуктів. Це передбачає дослідження в банківській сфері, орієнтовані на продукт та ринок, з акцентом на:

– вивчення ринкових тенденцій, вподобань клієнтів та можливостей для інноваційних послуг;

– приділяти значну увагу процесам виробництва та дистрибуції, а також прибутковості;

– активне використання новітніх технологій для отримання конкурентних переваг, контролю витрат і збереження лідерства на ринку [50].

Потужні дослідження та розробки стають вирішальним елементом сучасної банківської індустрії.

Розвиток цифрових технологій суттєво вплинув на очікування клієнтів у банківському секторі. З розвитком онлайн- та мобільного банкінгу клієнти очікують безперебійного, зручного та персоналізованого обслуговування по всіх каналах. Омніканальний банкінг – це цілісний підхід до обслуговування

клієнтів, коли банки безперешкодно інтегрують кілька каналів, щоб забезпечити уніфікований і послідовний досвід у всіх точках контакту з клієнтом. Омніканальність має багато прикладів використання, де інтегрований підхід може бути використаний для покращення клієнтського досвіду, оптимізації операцій і стимулювання зростання бізнесу. Він забезпечує зручний процес онбордингу клієнтів, дозволяючи їм відкривати рахунки через різні канали без повторного введення даних. Інтегрована підтримка за допомогою телефону, чату та соціальних мереж полегшує клієнтам отримання допомоги, зберігаючи безперервність обслуговування. Крім того, омніканальна платформа дозволяє здійснювати транзакції через кілька каналів, що підвищує зручність і точність Розвиток омніканального банкінгу має важливе значення для забезпечення зручного та персоналізованого обслуговування клієнтів. Це підвищує лояльність та задоволеність клієнтів і дозволяє банкам швидше реагувати на зміни в поведінці споживачів та ризики. І вимагає поетапного управління змінами, як показано на рис. 3.6.

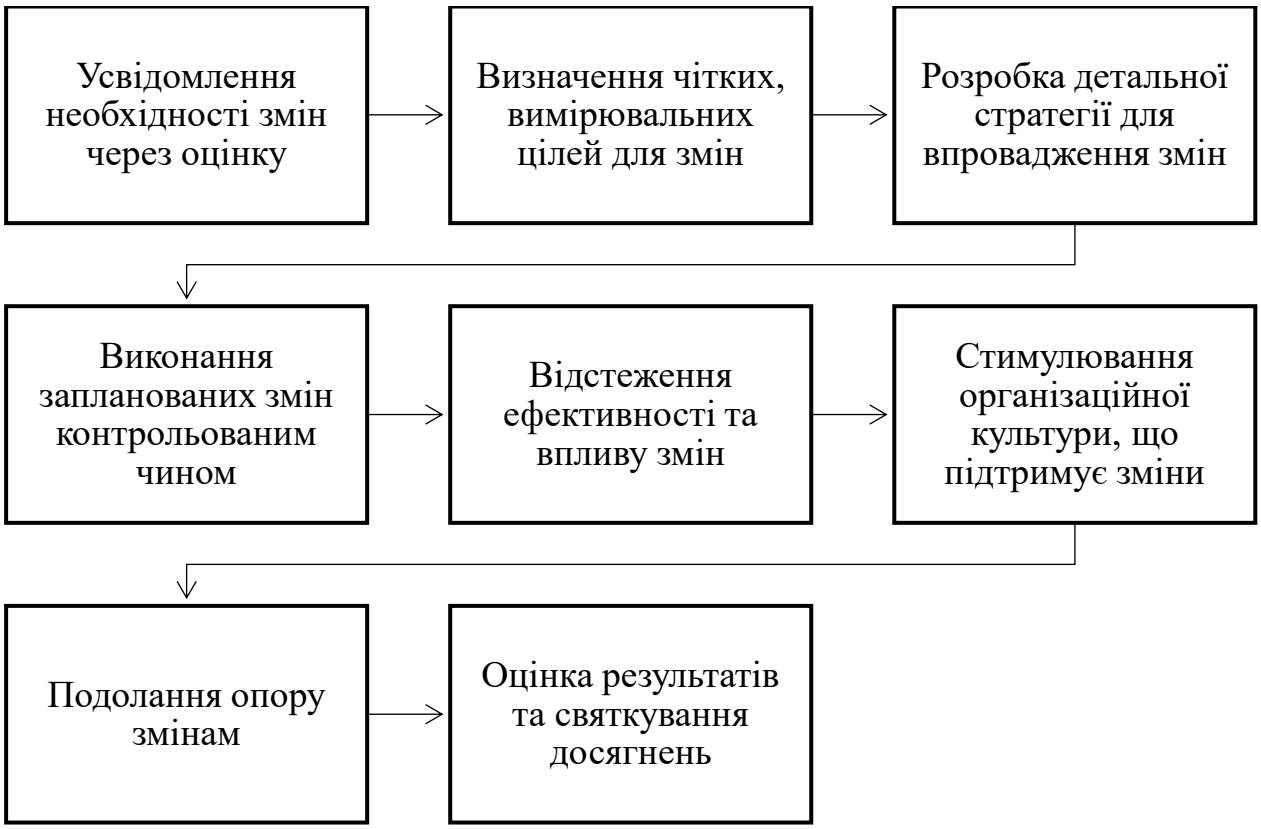


Рис. 3.6. Покроковий процес управління змінами, адаптований до банківської галузі [51]

І останнім кроком до розвитку цифровізації банківської діяльності в Україні є використання процесу управління змінами. Управління змінами – це наскрізний процес організаційної трансформації. Розробка успішної стратегії управління змінами та підходу до їх впровадження, особливо в банківській сфері, є ключовим пріоритетом, щоб досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі. Управління змінами в банківській сфері передбачає системний і стратегічний підхід для ефективного впровадження змін, мінімізуючи при цьому зриви та опір.

ВИСНОВКИ

Розглядаючи сучасний стан цифровізації в банківському секторі, варто зазначити важливість трьох ключових етапів цифрових змін: оцифрування, діджиталізації та цифрової трансформації. Оцифрування є першим кроком до інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, а діджиталізація змінює самі бізнес-моделі, створюючи нові можливості для отримання прибутку. Цифрова трансформація, в свою чергу, передбачає глибоку реорганізацію банківських процесів і впровадження технологій для створення конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено впровадженню дистанційного банківського обслуговування, яке дозволило клієнтам здійснювати фінансові операції зручніше, а також розвитку цифрового банкінгу, що перетворився з елементу зручності в необхідність. Омніканальне обслуговування, автоматизація процесів, персоналізація послуг, використання великих даних і штучного інтелекту є важливими напрямками, що допомагають банкам покращити клієнтський досвід і ефективність бізнесу. Всі ці інновації активно реалізуються не лише у світі, але й в Україні, де системи, як BankID, допомагають підвищити безпеку та зручність користування фінансовими послугами. Очікується, що розвиток цифрового банкінгу продовжуватиметься з ростом кількості користувачів і обсягів ринку, що стане важливим фактором для подальшої трансформації банківського сектору.

Пандемія COVID-19 та воєнний стан стали каталізаторами для цифровізації банківського сектору, що дозволило значно змінити структуру надання фінансових послуг. Введення Стратегії розвитку фінансових технологій до 2025 року має сприяти подальшому розвитку інновацій у фінансовому секторі та забезпеченню ефективної конкуренції, що в кінцевому підсумку дозволить забезпечити доступні й якісні послуги для споживачів.

Запуск СЕП у режимі 24/7 на основі стандарту ISO 20022 став важливим кроком у модернізації платіжної інфраструктури України. Це значно підвищило швидкість, зручність і безпеку електронних платежів, що позитивно вплинуло на економіку країни та забезпечило більш ефективне використання платіжних

систем. Зростання кількості POS-терміналів та впровадження мобільних додатків для онлайн-банкінгу підтверджує стійке покращення інфраструктури фінансових послуг в Україні. Державні банки, такі як ПриватБанк, продовжують лідирувати в розвитку цифрових продуктів, забезпечуючи клієнтам зручний доступ до послуг через мобільні платформи та онлайн-системи.

Система BankID забезпечує високий рівень безпеки при ідентифікації клієнтів для доступу до різних державних та фінансових послуг. Завдяки швидкому розвитку цієї системи, українці отримали можливість безперебійно користуватися електронними сервісами, такими як «Дія» і ID.gov.ua, що підтверджує її важливість у цифровій трансформації країни. Чат-боти, що активно використовуються в українських банках, відіграють важливу роль у зручності обслуговування клієнтів, автоматизації операцій та підвищенні ефективності банківських процесів. Завдяки таким інструментам, клієнти можуть здійснювати безліч операцій, не звертаючись безпосередньо до співробітників банків.

Таким чином, цифровізація банківської діяльності в Україні активно розвивається, створюючи нові можливості для банків, клієнтів та держави в цілому, що підвищує ефективність фінансового сектору та сприяє економічному розвитку країни.

У періоду з 2018 по 2023 рік АТ «Райффайзен Банк» показав стабільне зростання активів, що свідчить про ефективну діяльність банку та його стійкість на фінансовому ринку. Це підтверджується збільшенням суми активів з 82 906 млн грн у 2019 році до 189 192 млн грн у 2023 році, що забезпечило банку четверте місце за активами в банківській системі України.

АТ «Райффайзен Банк» активно впроваджує інноваційні цифрові технології. Починаючи з 2010-х років, банк розвиває онлайн-банкінг, автоматизацію процесів та роботизацію для покращення обслуговування клієнтів. Запуск платформи Raiffeisen Business Online і застосунку MyRaif свідчить про орієнтацію банку на потреби клієнтів і прагнення забезпечити

зручність та безпеку у використанні послуг. Банк успішно реалізує стратегію міграції в публічну хмару, що дозволяє значно підвищити ефективність операцій та зменшити витрати на підтримку IT-інфраструктури. Це забезпечує банку стабільність, гнучкість і надійність у виконанні складних банківських операцій. У 2023 році Райффайзен Банк зробив суттєвий крок у розвитку цифрових каналів обслуговування, зокрема через проєкт «Віртуальне відділення», що дозволяє бізнес-клієнтам здійснювати більшість операцій без відвідування фізичних відділень. Це підвищує зручність для клієнтів та знижує витрати банку на обслуговування. Завдяки розвитку інтернет-сервісів та дистанційного обслуговування, Райффайзен Банк зміг залучити значну кількість клієнтів до своїх цифрових платформ. У 2023 році понад 180 млн користувачів використовували мобільний застосунок MyRaif, що підтверджує високий рівень довіри до онлайн-банкінгу.

Таким чином, АТ «Райффайзен Банк» продовжує успішно інтегрувати новітні цифрові технології в свою діяльність, що дозволяє йому залишатися лідером на ринку та задовольняти потреби клієнтів в умовах змінного економічного середовища.

АТ КБ «Приватбанк» є одним із найбільших та найбільш технологічно розвинутих банків в Україні, який не лише активно займається розширенням своїх фінансових послуг, а й інвестує в інновації, що підвищують ефективність роботи банку та зручність для клієнтів. З 1992 року банк продовжує зміцнювати свої позиції на ринку, що підтверджується постійним зростанням активів, кредитного портфеля та депозитів.

ПриватБанк став піонером у впровадженні новітніх цифрових технологій на українському ринку банківських послуг. Інноваційні сервіси, такі як мобільний застосунок Приват24, безконтактні платежі, біометричні POS-термінали, цифрові документи, а також нові методи верифікації клієнтів, суттєво покращують досвід користувачів. Відкриття першого в Україні цифрового банківського офісу ConceptStore є прикладом намагання ПриватБанку створювати нові формати обслуговування клієнтів, орієнтуючись

на зручність та інклюзивність. ПриватБанк активно інтегрує сучасні технології в усі аспекти своєї діяльності, що дозволяє йому зберігати лідерські позиції на ринку фінансових послуг та підвищувати свою конкурентоспроможність. Впровадження інновацій дозволяє банку значно покращити рівень обслуговування клієнтів, збільшити ефективність операцій і знижувати витрати, що, в свою чергу, впливає на підвищення його рентабельності та стабільності. ПриватБанк, завдяки своєму постійному фокусу на інноваціях, має великі перспективи для подальшого розвитку та удосконалення цифрових банківських послуг. В майбутньому банк, ймовірно, продовжить розвивати нові фінансові технології та сервіси, що відповідають потребам клієнтів, і зможе збільшити свою частку на ринку, що є важливим для зміцнення української банківської системи в умовах глобальної економічної конкуренції.

Таким чином, ПриватБанк є не тільки лідером на ринку банківських послуг в Україні, але й яскравим прикладом того, як цифровізація може значно покращити ефективність бізнесу, підвищити рівень обслуговування та забезпечити фінансову стабільність у період економічних та політичних викликів.

У період з 2019 по 2023 роки активи АТ «УКРСИББАНК» стабільно зростали, що свідчить про ефективне управління банком. Найбільше зростання активів спостерігалося у 2023 році, що вказує на покращення фінансових результатів банку в умовах нестабільного економічного середовища.

Банк активно впроваджує новітні цифрові технології, зокрема штучний інтелект, хмарні сервіси та мобільні додатки для покращення банківських послуг. Це дозволяє покращити доступність та зручність для клієнтів, особливо в умовах війни, де мобільний банкінг є життєво важливим. Впровадження нових функцій у мобільних додатках, таких як UKRSIB online та UKRSIB business, дозволяє клієнтам зручно управляти своїми фінансами дистанційно, що особливо актуально в умовах нинішніх викликів. Банк продовжує вдосконалювати свої цифрові послуги, що сприяє безготівковій економіці в Україні. Цифровізація та інноваційні рішення UKRSIBBANK забезпечують

банку конкурентоспроможність на ринку та позитивно впливають на ефективність його роботи в умовах економічної нестабільності.

Банківська сфера в Україні стикається з високою конкуренцією з боку фінтех-компаній та нових гравців, що створює необхідність у впровадженні інноваційних технологій та цифрових послуг. Це дозволяє банкам не тільки зберігати конкурентоспроможність, а й підвищувати ефективність обслуговування клієнтів, забезпечуючи зручність та доступність банківських послуг. З огляду на зростаючі загрози в інтернет-середовищі, важливим напрямом розвитку є зміцнення кібербезпеки. Використання багаторівневих систем захисту та регулярне вдосконалення заходів із захисту даних стане ключовим для забезпечення стабільності та довіри клієнтів до цифрових банківських послуг.

Банки в Україні активно співпрацюють з фінтех-стартапами, що сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг. Таке партнерство дозволяє реалізувати нові бізнес-моделі та впроваджувати передові фінансові технології, що підвищують ефективність та знижують витрати банківських установ. Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють українським банкам значно покращити процеси обробки даних, прогнозування фінансових ризиків та оптимізації операцій. Технології блокчейн мають потенціал революціонізувати банківський сектор, підвищивши прозорість операцій і забезпечивши більшу безпеку даних. Покращення користувацького досвіду (UX) та оптимізація інтерфейсів (UI) є важливими для підвищення зручності користування банківськими послугами. Роботизована автоматизація процесів (RPA) дозволяє знижувати витрати та звільняти ресурси для більш цінних завдань, зокрема для роботи з клієнтами.

У цілому, перспектива розвитку цифровізації банківської діяльності в Україні має великий потенціал для трансформації сектору, підвищення ефективності його діяльності та поліпшення обслуговування клієнтів. Водночас важливими умовами є впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу, а також забезпечення відповідності регуляторним вимогам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. URL: https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption (дата звернення 25.07.2024 р.)

2. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Forbes. Apr 29, 2018. URL: https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-confuse-them-atyourperil#9e41a532f2c7 (дата звернення 25.07.2024 р.)

3. Еволюція Цифрового Банкінгу: від надмірної користі до необхідності. URL: https://profinch.com/evolution-of-digital-banking-system/ (дата звернення 21.04.2024 р.)

4. Кретов, Д., & Міндова, О. (2024). Цифровізація банківського сектору україни: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталий розвиток економіки, (2(49), 223-228. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35 (дата звернення 20.10.2024 р.)

5. Цифрова трансформація в банківській справі: повний посібник. URL: http://surl.li/swhld (дата звернення 23.04.2024 р.)

6. Копилова, О., Пічугіна, Ю., & Гончар, К. (2023). Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. Економіка та суспільство, (50). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47 (дата звернення 20.10.2024 р.)

7. Омніканальний банкінг: що це таке, навіщо це потрібно і складності впровадження. URL: http://surl.li/swhli (дата звернення 28.04.2024 р.)

8. Омніканальні комунікації – що це простими словами? URL: https://decisiontele.com/uk/news/320-omnichannel-communications---what-is-it-in-simple-words.html (дата звернення 22.04.2024 р.)

9. World's Best Digital Banks 2024 – Round 1 URL: https://gfmag.com/award/award-winners/worlds-best-digital-banks-2024-round-1/

10. Global Neobanks: a comparative analysis – top 10 digital-only banks URL: https://www.linkedin.com/pulse/global-neobanks-comparative-analysis-top-10-banks-mohammad-arif-ps2pc/ (дата звернення 20.10.2024 р.)

11. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. Фінанси та банківська справа. Проблеми економіки № 4 (38). 2018. URL: file:///C:/Users/ASER/Downloads/Pekon_2018_4_24.pdf (дата звернення 22.04.2024р.)

12. Як працює BankID. URL: https://bankid.org.ua/ (дата звернення 20.10.2024 р.)

13. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року URL: https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp (дата звернення 25.10.2024 р.)

14. Національний банк України. Запрацювало нове покоління СЕП – на базі стандарту ISO 20022 в цілодобовому режимі. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zapratsyuvalo-nove-pokolinnya-sep--na-bazi-standartu-iso-20022-v-tsilodobovomu-rejimi (дата звернення 25.10.2024 р.)

15. Річний звіт Національного банку за 2023 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf?v=9 (дата звернення 25.10.2024 р.)

16. Огляд банківського сектору, серпень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-08.pdf?v=9 (дата звернення 25.10.2024 р.)

17. Про Систему BankID Національного банку. URL: https://bank.gov.ua/ua/bank-id-nbu (дата звернення 25.10.2024 р.)

18. Чат-боти ПриватБанку для приватних клієнтів. URL: https://privatbank.ua/udalenniy-banking/chat-boty (дата звернення 25.10.2024 р.)

19. Чат-боти ПриватБанку для юридичних осіб. URL: https://privatbank.ua/business/chat-boty (дата звернення 25.10.2024 р.)

20. Чат-бот Райффайзен Бізнес. URL: https://raiffeisen.ua/biznesu/onlajn-servisy/cchat-bot (дата звернення 25.10.2024 р.)

21. Консьєрж-сервіс UKRSIBBANK. URL: https://ukrsibbank.com/services/premium-clients/concierge-service/ (дата звернення 25.10.2024 р.)

22. Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк» за 2019 рік. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/19-rba-conso-ukr-financial-statements.pdf (дата звернення 10.08.2024 р.)

23. Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк» за 2020 рік. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/20-rba-conso-ukr-financial-statements-1-1-1-1-1-1.pdf (дата звернення 10.08.2024 р.)

24. Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк» за 2021 рік. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-ukr-1-1-1-1-1-1.pdf (дата звернення 10.08.2024 р.)

25. Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк» за 2022 рік. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-22fsu-consolidated-isa-with-signatures-1-1.pdf (дата звернення 10.08.2024 р.)

26. Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк» за 2023 рік. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf (дата звернення 10.08.2024 р.)

27. Raiffeisen Bank International: enabling banking innovation through far-reaching cloud migration. URL: https://www.hitachivantara.com/en-us/company/customer-stories/raiffeisenbank-case-study (дата звернення 12.08.2024 р.)

28. Звіт керівництва (Звіт про управління) та окрема фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк» за 2023 рік. URL:

https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-separate-23fsu-isa-with-signatures.pdf (дата звернення 12.08.2024 р.)

29. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2019 рік. URL: http://surl.li/lskibg (дата звернення 25.08.2024 р.)

30. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2020 рік. URL: http://surl.li/uknogf (дата звернення 25.08.2024 р.)

31. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2021 рік. URL: http://surl.li/vhbvtt (дата звернення 25.08.2024 р.)

32. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2022 рік. URL: http://surl.li/czeztc (дата звернення 25.08.2024 р.)

33. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2023 рік. URL: http://surl.li/trfyks (дата звернення 25.08.2024 р.)

34. 10 рішень, якими ПриватБанк робить наше життя простішим. URL: https://special.ain.ua/privatbank-knows-how/ (дата звернення 27.08.2024 р.)

35. Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ «УКРСИББАНК» за 2019 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2021/12/consolidated_fu_2019_ukr.pdf (дата звернення 09.09. 2024 р.)

36. Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ «УКРСИББАНК» за 2020 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2021/12/ukrsibbank_20fsu_consolidated_with-signatures.pdf (дата звернення 09.09. 2024 р.)

37. Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ «УКРСИББАНК» за 2021 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2022/09/ukrsibbank_21fsu_consolidated_isa_with_signatures.pdf (дата звернення 09.09. 2024 р.)

38. Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ «УКРСИББАНК» за 2022 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/2022year_report_Ukrsibbank_22fsu_Consolidated_ISA_Bank_UKR.pdf (дата звернення 09.09. 2024 р.)

39. Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ «УКРСИББАНК» за 2023 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/Ukrsibbank_23fsu_Consolidated_ISA_with%20signatures.pdf (дата звернення 09.09. 2024 р.)

40. Continuous improvement of customer experience: a case from UKRSIBBANK BNP Paribas Group. URL: https://itarena.ua/continuous-improvement-of-customer-experience-a-case-from-ukrsibbank-bnp-paribas-group/ (дата звернення 12.09. 2024 р.)

41. BNP Paribas – digital transformation strategies. URL:https://www.globaldata.com/store/report/bnp-paribas-enterprise-tech-analysis/ (дата звернення 12.09. 2024 р.)

42. Ромашко О. М., Крихівська Н. О. Шляхи покращення взаємодії банків та фінтех-компаній в Україні на основі зарубіжного досвіду. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 168-174. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001378104 (дата звернення 28.10. 2024 р.)

43. Павлюченко, Д. М. (2024). Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на банківські послуги. В Академічні візії (Випуск 32). Zenodo. URL:https://doi.org/10.5281/zenodo.12936652 (дата звернення 28.10. 2024 р.)

44. Роль UX/UI дизайну в успіху діджитал-продуктів. URL:https://inproject.org/rol-ux-ui-dizainu-v-uspikhu-didzhital-produktiv/ (дата звернення 29.10. 2024 р.)

45. 5 ways to improve customer experience in digital banking. URL:https://kms-solutions.asia/blogs/improve-customer-experience-in-digital-banking (дата звернення 29.10. 2024 р.)

46. RPA in banking industry: top 10 use cases for 2023. URL: https://www.linkedin.com/pulse/rpa-banking-industry-top-10-use-cases-2023-jinal-shah/ (дата звернення 29.10. 2024 р.)

47. Big Data в банках: що це таке й у чому користь для банківського сектору. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/big-data-v-bankah-shho-cze-take-j-u-chomu-koristi-dlya-bankivsikogo-sektoru (дата звернення 30.10. 2024 р.)

48. From big data to big opportunities: data analytics in banking. URL: https://www.n-ix.com/data-analytics-in-banking/ (дата звернення 30.10. 2024 р.)

49. How big data changes the scope of modern banking. URL: https://www.avenga.com/magazine/how-big-data-changes-banking/?region=ua (дата звернення 30.10. 2024 р.)

50. Chorafas, D.N. (1999). Managing research and development in retail banking. In: the commercial banking handbook. Palgrave Macmillan, London. URL: https://doi.org/10.1057/9780230379084_12 (дата звернення 31.10. 2024 р.)

51. Change management in banking – process and future trends URL: https://changemanagementinsight.com/change-management-in-banking/ (дата звернення 31.10. 2024 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Склад активів АТ «Райффайзен Банк», млн грн

[22, 23, 24, 25, 26]

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	13543	15765	25762	32124	30780
Кредити та аванси банкам	10176	25623	11067	39079	43337
Кредити та аванси клієнтам	47487	45840	68624	61713	52554
Інвестиції в цінні папери	5922	14767	14820	25412	54257
Похідні фінансові активи	12	21	103	322	179
Інвестиційна нерухомість	111	110	111	106	108
Основні засоби	3126	3135	3040	2371	2674
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	645	892	1439	1976	2374
Поточні податкові активи	–	–	–	113	–
Відстрочені податкові активи	–	–	3	51	73
Інші фінансові активи	1647	959	1294	2933	2591
Інші нефінансові активи	236	248	170	163	265
Загальна сума активів	**82906**	**107361**	**126432**	**166362**	**189192**

Додаток Б

Склад пасивів АТ «Райффайзен Банк», млн грн [22, 23, 24, 25, 26]

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кошти банків	215	3742	603	2385	250
Кошти клієнтів	66697	88114	107129	143480	158605
Похідні фінансові зобов'язання	1	30	20	21	45
Поточні податкові зобов'язання	252	234	272	–	3647
Відстрочені податкові зобов'язання	14	28	–	–	–
Забезпечення	152	148	173	583	767
Інші фінансові зобов'язання	1753	1402	1760	1828	2984
Інші нефінансові зобов'язання	653	580	698	788	822
Загальна сума зобов'язань	**69736**	**94278**	**110656**	**149085**	**167119**
Статутний капітол	6155	6155	6155	6155	6155
Емісійний дохід	3034	3034	3034	3034	3034
Резервні та інші фонди банку	2262	2736	4773	5579	7151
Інші резерви	1005	1021	835	710	658
Нерозподілений прибуток	735	154	991	1811	5085
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства	**13190**	**13099**	**15788**	**17288**	**22083**
Загальна сума власного капіталу	**13169**	**13083**	**15775**	**17277**	**22073**
Загальна сума зобов'язань та власного капіталу	**82906**	**107361**	**126432**	**166362**	**189192**

Додаток В

Склад активів АТ КБ «Приватбанк», млн грн [29, 30, 31, 32, 33]

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	45894	49911	52835	94191	152282
Кредити та аванси банкам	27118	25059	26243	103837	134237
Кредити та аванси клієнтам	59544	55021	68218	68084	92019
Інвестиції в цінні папери	152157	221711	222277	239752	271847
Поточні податкові активи	2257	6660	9978	9079	4
Інвестиційна нерухомість	3379	2933	1989	2155	2340
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	651	958	1291	5308	5202
Відстрочені податкові активи	–	–	–	1392	1566
Основні засоби	5902	6762	6159	1100	1952
Інші фінансові активи	2228	3467	2673	6507	9504
Інші нефінансові активи	10529	10129	9715	9189	9095
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для групи власників	–	32	7	64	20
Загальна сума активів	**309659**	**382643**	**401385**	**540658**	**680068**

Додаток Д

Склад пасивів АТ КБ «Приватбанк», млн грн [29, 30, 31, 32, 33]

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кошти банків	201	19	3	–	–
Кошти клієнтів	240457	312568	325019	471863	555371
Інші залучені кошти	7721	–	–	128	2630
Поточні податкові зобов'язання	9	9	12	3	25791
Відстрочені податкові зобов'язання	122	147	158	–	–
Забезпечення	2363	10687	3651	5804	5438
Інші фінансові зобов'язання	2626	4053	3824	2647	3056
Інші нефінансові зобов'язання	1534	2103	1803	2274	2750
Загальна сума зобов'язань	**255033**	**329586**	**334470**	**482719**	**595036**
Статутний капітаол	206060	206060	206060	206060	206060
Емісійний дохід	23	23	23	23	23
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	12174
Резервні та інші фонди банку	6850	8481	9696	11449	12959
Інші резерви	633	2221	4064	15141	1714
Накопичений дефіцит	169849	171461	156976	156628	144472
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства	**54625**	**53056**	**66913**	**57937**	**85030**
Загальна сума власного капіталу	**54626**	**53057**	**66915**	**57939**	**85032**
Загальна сума зобов'язань та власного капіталу	**309659**	**382643**	**401385**	**540658**	**680068**

Додаток Е

Склад активів АТ «УКРСИББАНК», млн грн [35, 36, 37, 38, 39]

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Готівка	2191	3560	2723	2696	1909
Кошти обов'язков их резервів банку в НБУ і короткострокові розміщення в НБУ	3136	3042	3227	5282	11899
Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках	6335	11999	10523	34440	28533
Кредити та аванси банкам	3816	11503	13609	380	–
Похідні фінансові активи	21	3	5	–	14
Кредити та аванси клієнтам	21371	21067	28460	14747	11237
Інвестиції в цінні папери	13341	18310	16695	45696	83000
Основні засоби	1231	1249	1329	1310	1846
Інвестицій на нерухомість	–	–	–	–	–
Нематеріа льні активи за винятком гудвілу	522	528	528	729	832
Поточні податкові активи	527	232	–	–	–
Відстрочені податкові активи	83	98	116	110	216
Активи із права користування	–	269	193	151	120
Інші фінансові активи	323	221	276	2147	2076
Інші нефінансові активи	300	217	335	751	234
Загальна сума активів	**53197**	**72298**	**78018**	**108439**	**141917**