

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління процесами цифровізації банківської установи»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МБАЗМ-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Терехова Юлія Станіславівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕОО, д.е.н., проф. Ягельська К.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Терехової Юлії Станіславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління процесами цифровізації банківської установи»
керівник роботи Василишина Л.М., к.е.н.

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

затверджені наказом по університету від „11” лютого 2022 р. №78

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи вітчизняні і зарубіжні наукові праці з питань розвитку цифрової економіки, цифровізації, зокрема в банківському секторі, науково-періодична література, аналітичні огляди Міністерства цифрової трансформації України, НБУ, річна звітність АТ «Ощадбанк», Інтернет-джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні основи цифровізації банківських установ. Розділ 2. Діагностика процесів цифровізації банківських установ. Розділ 3. Удосконалення процесу цифровізації банківських установ

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) рис. 1.1 Етапи трансформації цифрової економіки; рис. 1.2 Сценарії цифровізації; рис. 1.3 Еволюція банків; рис. 1.4 Цільове бачення розвитку банківського сектора; рис. 1.5 Сучасні напрями цифровізації банківського сектору; рис. 2.1 Трансформація цільового споживача банківських послуг у XXI ст.; рис. 2.2 Проникнення Інтернету в країнах світу в січні 2021 р.; рис. 2.3 Результати опитування основних гравців фінансового ринку відносно основних очікуваних переваг від впровадження аналізу великих даних; рис. 2.4 Сукупний розмір інвестицій у фінтехкомпанії та ін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	29.04.2022	05.05.2022
Розділ 1. Теоретико-методичні основи цифровізації банківських установ	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	11.02.2022	08.03.2022
Розділ 2. Діагностика процесів цифровізації банківських установ	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	09.03.2022	03.04.2022
Розділ 3. Удосконалення процесу цифровізації банківських установ	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	04.04.2022	28.04.2022
Висновки	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	06.05.2022	09.05.2022
Нормоконтроль	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 11.02.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретико-методичні основи цифровізації банківських установ	11.02.2022 – 08.03.2022	
2.	Розділ 2. Діагностика процесів цифровізації банківських установ	09.03.2022 – 03.04.2022	
3.	Розділ 3. Удосконалення процесу цифровізації банківських установ	04.04.2022 – 28.04.2022	
4.	Написання висновків за випускною кваліфікаційною роботою, вступу	29.05.2022 – 09.05.2022	
5.	Оформлення роботи	10.05.2022 – 14.05.2022	

Студентка

(підпис)

Тєрєхова Ю.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Василишина Л.М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Терехова Ю.С. Управління процесами цифровізації банківської установи / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – ДонНТУ, Луцьк, 2021.

У випускній кваліфікаційній роботі розкрито сутність управління процесами цифровізації банківських установ. Досліджено етапи розвитку цифрової економіки. Охарактеризовано трансформацію інституційної структури цифрової банківської системи управління. Обґрунтовано сучасні напрями цифровізації банківського сектору. Здійснено діагностику процесів цифровізації в банку. Запропоновано напрями удосконалення та розроблено методичний підхід до оцінки ефективності процесу цифровізації банківських установ.

Ключові слова: цифровізація, цифрова економіка, цифрові технології, цифрові інструменти, управління, процеси, ефективність, банківські установи

ANNOTATION

Tieriekhova Yu.S. Management of processes of digitalization of a banking institution / Graduation thesis for a master's degree in specialty 073 "Management" – DonNTU, Lutsk, 2022.

The essence of management of digitalization processes of banking institutions is revealed in the final qualification work. The stages of development of digital economy are investigated. The transformation of the institutional structure of the digital banking management system is described. Modern directions of digitalization of the banking sector are substantiated. Diagnosis of digitization processes in the bank is carried out. The directions of improvement are offered and the methodical approach to an estimation of efficiency of process of digitalization of bank establishments is developed.

Keywords: digitalization, digital economy, digital technologies, digital tools, management, processes, efficiency, banking institutions

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	9
1.1 Етапи розвитку цифрової економіки.....	9
1.2 Трансформація інституційної структури цифрової банківської системи управління.....	18
1.3 Сучасні напрями цифровізації банківського сектору.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	31
2.1 Аналіз сучасних глобальних цифрових трендів.....	31
2.2 Моніторинг цифрових технологій в банківському секторі.....	38
2.3 Оцінка діяльності АТ «Ощадбанк» в сфері цифровізації.....	47
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	53
3.1 Напрями удосконалення процесу цифровізації банківських установ.....	53
3.2 Показники ефективності управління процесами цифровізації банківської установи.....	61
3.3 Системна модель цифровізації банківської установи.....	64
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТОК А. Заява.....	77
ДОДАТОК Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	78
ДОДАТОК В. Фінансова звітність АТ «Ощадбанк».....	79

ВСТУП

Цифровізація проникає у всі сфери життя людини, функціонування організації та держави. Керівники організацій не завжди розуміють необхідність впровадження цифрових технологій, особливо у випадку, коли організація і так показує добрі результати. З іншого боку, в умовах, коли все зовнішнє середовище починає трансформуватися, нікому не вдасться опинитися осторонь процесів, що відбуваються. Впровадження цифрових технологій потребує безперервного розвитку персоналу компанії, а також величезних інвестицій. Нові компанії, засновані на принципах цифровізації, використовуючи цифрові бізнес-моделі, продукти та сервіси, часто змінюють галузі та сфери життя. Зазвичай цифровізація дозволяє бути оперативнішим, більш зручним для кінцевого покупця, а також пропонує більш доступний товар чи послугу за допомогою скорочення витрат.

Управління організацією в умовах цифровізації полягає, насамперед, у використанні нових цифрових бізнес-процесів, учасники яких можуть бути розосереджені по всьому світу, підвищенні їх ефективності за рахунок «розумнішого» та оперативного управління з урахуванням великої кількості даних.

Зважаючи на зазначене, варто відзначити, що в сучасних умовах розвиток будь-якої компанії, а банківської установи зокрема, знаходиться в прямій залежності від рівня цифровізації бізнес-процесів, що виступає своєрідним драйвером зростання ефективності.

Зважаючи на вищесказане, мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в організаційно-економічному забезпеченні управління процесами цифровізації банківської установи.

Відповідно до сформульованої мети у роботі представляється доцільним вирішити низку наступних завдань:

- обґрунтувати етапи розвитку цифрової економіки;

- дослідити трансформацію інституційної структури цифрової банківської системи управління;
- охарактеризувати сучасні напрями цифровізації банківського сектору;
- проаналізувати сучасні глобальні цифрові тренди;
- здійснити моніторинг цифрових технологій в банківському секторі;
- оцінити діяльність АТ «Ощадбанк» в сфері цифровізації;
- запропонувати напрями удосконалення процесу цифровізації банківських установ;
- систематизувати показники ефективності управління процесами цифровізації банківської установи;
- розробити системну модель цифровізації банківської установи.

Об'єкт дослідження – процес цифровізації банківської установи.

Предмет дослідження випускної кваліфікаційної роботи – комплекс теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій організаційно-економічного забезпечення управління процесами цифровізації банківської установи.

З метою спрощення і прискорення процесу дослідження у випускній кваліфікаційній роботі було використано відповідний методичний інструментарій, а саме:

- метод теоретико-логічного узагальнення – при дослідженні етапів розвитку цифрової економіки;
- логіко-структурний метод – при дослідженні трансформації інституційної структури цифрової банківської системи управління, а також сучасних напрямів цифровізації банківського сектору;
- порівняльний аналіз, графічний, табличний, статистичний методи – при діагностиці сучасних цифрових трендів;
- метод ранжування – при аналізі ступеню важливості сучасних цифрових технологій, що є найбільш популярними у банківському секторі;
- матричний метод – при оцінці рівня цифровізації АТ «Ощадбанк»;

- метод SWOT-аналізу – при виявленні проблем і можливостей цифровізації в Ощадбанку;
- системний підхід – при виокремленні показників і елементів системної моделі цифровізації банківських установ.

Впровадження запропонованих напрямів цифровізації створить підґрунтя для отримання додаткових конкурентних банківської установи, що матиме позитивний вплив на фінансовий сектор взагалі.

Інформаційну базу проведеного дослідження становили вітчизняні і зарубіжні наукові праці з питань розвитку цифрової економіки, цифровізації, зокрема в банківському секторі, науково-періодична література, аналітичні огляди Міністерства цифрової трансформації України, НБУ, річна звітність АТ «Ощадбанк», Інтернет-джерела.

Загальний обсяг випускної роботи налічує 87 сторінок і складається з вступної частини, основної частини, висновків, переліку використаних джерел з 48 найменувань, 3 додатків, 7 таблиць і 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Етапи розвитку цифрової економіки

Цифровізація є безперечним новим трендом у житті сучасного суспільства. Представляється доцільним навести декілька визначень цього терміна.

Цифровізація – це процес, пов’язаний з впровадженням цифрових технологій у різноманітні сфери життя для підвищення її якості та розвитку економіки [1; 2].

Цифровізація – застосування проривних технологій, що трансформують операційні процеси та бізнес-моделі за рахунок заміщення або доповнення людини на базі використання просунутої аналітики, штучного інтелекту, мобільних і пристроїв, роботизації та інтеграційних технологічних платформ [3; 4].

Цифровізація – це системний підхід до використання цифрових ресурсів для підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та економічного розвитку в цілому [5].

Цифрова економіка включає такі умови господарської діяльності, де в якості ключового фактору виробництва виступають цифрові дані, процес обробки, використання, зберігання є більш простим в порівнянні з традиційною діяльністю [6].

Існують різні підходи до того, що саме можна віднести до основних технологій цифровізації. Так, у [7] вказано шість ключових технологій, найважливіших для сучасної цифрової трансформації: мобільні технології, хмарні обчислення, великі дані, бізнес-аналітика, соціальні мережі, штучний інтелект.

Інститутом глобальних досліджень McKinsey складено список, що включає 12 ключових технологій майбутнього, а саме: мобільний Інтернет, інтернет речей, автоматизація розумової праці, автономні або майже автономні рушійні засоби (прототип таких безпілотників електрична самокерована машина від Google), передова геноміка; хмарні технології, сховища енергії, тривимірний друк, робототехніка, матеріалознавство, нові методи видобутку нафти та газу, відновлювані джерела енергії (сонце, вітер, вода та ін.) [8; 9].

Експерти World Economic Forum спільно з компанією Accenture виділили сім ключових технологій, які здатні здійснювати найбільший вплив на діяльність підприємств:

- штучний інтелект та когнітивні технології;
- автономні транспортні засоби;
- великі дані, аналітика та хмарні обчислення;
- адитивні технології виробництва та 3D-друк;
- Інтернет речей;
- роботизація та автономні дрони;
- соціальні медіа та платформи [10].

Цифровізація тісно пов'язана з концепцією промисловості 4.0. Підприємства стають більш автономними, а системи управління можуть контролювати не лише конвеєри, а цілі заводи або їх об'єднання. Таким чином, передбачається масове використання технологій доповнення та заміщення людини, роботизації, штучного інтелекту.

Термін «Індустрія 4.0» вперше згадується у 2011 р. у стратегічному плані розвитку економіки Німеччини, що передбачає вчинення прориву у галузі інформаційних технологій. Його часто використовують як синонім четвертої промислової революції. Але початковий сенс поняття був дещо іншим: під цим терміном малася на увазі цифровізація виробничого сектора за допомогою датчиків, вбудованих практично в усі компоненти обладнання, всебічне впровадження кіберфізичних систем та аналіз усіх доступних даних. Інакше кажучи, індустрія 4.0 передбачала виробництво розумних речей. Наприклад,

телефон, маючи вичерпаний ресурс, сам має повідомити про це виробника, а на заводі автоматично необхідно поставити в чергу завдання з виробництва нового [11].

Сучасні підприємства індустрії 4.0 можуть використовувати промисловий Інтернет з метою безперервного збору даних для досягнення безлічі завдань, серед яких можна виділити такі:

- підвищення якості виконання виробничих операцій та скорочення тривалості виробничого циклу;
- визначення, завдяки більш точному прогнозуванню, рівня зносу деталей та моменту відмови обладнання, що дозволяє усунути необхідність планово-попереджувальних ремонтів, що передбачають тривалу зупинку обладнання;
- глибоке та відносно дешеве дослідження цільових запитів споживачів до технічного обслуговування обладнання та вдосконалення на основі отриманих даних маркетингових функцій;
- відстеження матеріальних запасів товарів з точністю до одиниць та більш ефективне управління ланцюжками поставок (наприклад, облік розташування, температури, вологості та інших даних про стан навколишнього середовища, здатних вплинути на якість кінцевої продукції);
- виключення ймовірності застосування контрафактних деталей завдяки встановленим на деталях, блоках та вузлах RFID-міткам (Radio Frequency Identification), які автоматично зчитуються за допомогою радіосигналів;
- підвищення безпеки виробництва за рахунок автоматичного контролю за використанням небезпечних та шкідливих речовин;
- зниження експлуатаційних витрат завдяки автоматичному включенню та вимкненню систем освітлення та кондиціонування;
- відстеження пересування транспорту та оптимізація транспортних маршрутів, а також аналіз дій водіїв;
- контроль персоналу та ідентифікація особи, у тому числі на територіях закритих об'єктів, наприклад, в урядових установах, на військових базах тощо;

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі більш глибокої аналітики;
- зміцнення партнерських відносин з дистриб'юторами, партнерами та клієнтами [12].

Цифрова економіка – це живий організм, що безперервно розвивається, поведінку якого неможливо дослідити повністю в силу того, що постійно з'являються все нові та нові технологічні рішення та відповідно терміни, за якими стоять чергові трансформації та необхідність прийняття рішень щодо вибору альтернатив. Найбільш важливим завданням стає отримання знань у галузі цифрової економіки, технологій, виявлення причинно-наслідкових зв'язків [13].

Варто зазначити, що справжня «цифрова лихоманка» охопила багато країн, коли курс біткоїна (2009 р.), лише за один 2019 р. показав стрімке зростання від 4050 до 7207 дол. США [14]. Загальна капіталізація ринку біткоїну до кінця 2019 р. досягла 300 млрд. дол. США. Для порівняння, світовий оборот біткоїнів на початок 2014 р. дорівнював 11 млрд. дол. США. Серед інших популярних криптовалют можна виділити: піркоїн (2012 р.), доджкоїн (2013 р.), ефіріум (2015 р.) та ін. Ринок усіх криптовалют на початок 2020 р. становив 371 млрд. дол. США. З'явилися нові терміни (ІСО, токен, майнингові ферми та ін.). Все це привело до появи нових видів електронних послуг: криптоферм, Bitcoin-ферм, криптофондів та ін. [15].

Цифрова економіка з 1990 р. пройшла кілька ступенів розвитку:

1-й етап – становлення цифрової економіки: 1990-2005 рр. (характеризується двома фазами: бум «доткомів», створення нових ринків електронних послуг, електронного бізнесу та електронної комерції);

2-й етап – зростання цифрової економіки: 2005-2010 рр. (швидке зростання нових видів цифрових продуктів та електронних послуг);

3-й етап – зрілість цифрової економіки: 2010-2015 рр. (тотальне вбудовування онлайн-каналів і проникнення цифрових технологій у традиційний бізнес);

4-й етап – цифрова лихоманка: 2015-2020 рр. (безладне перебудова бізнес-процесів та трансформація бізнес-моделей) [16].

Основою еволюції цифрової економіки став розвиток онлайн-технологій різних поколінь, як-от Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0, Web 4.0, технологій Індустрії 4.0.

На рис. 1.1 представлено етапи трансформації цифрової економіки.

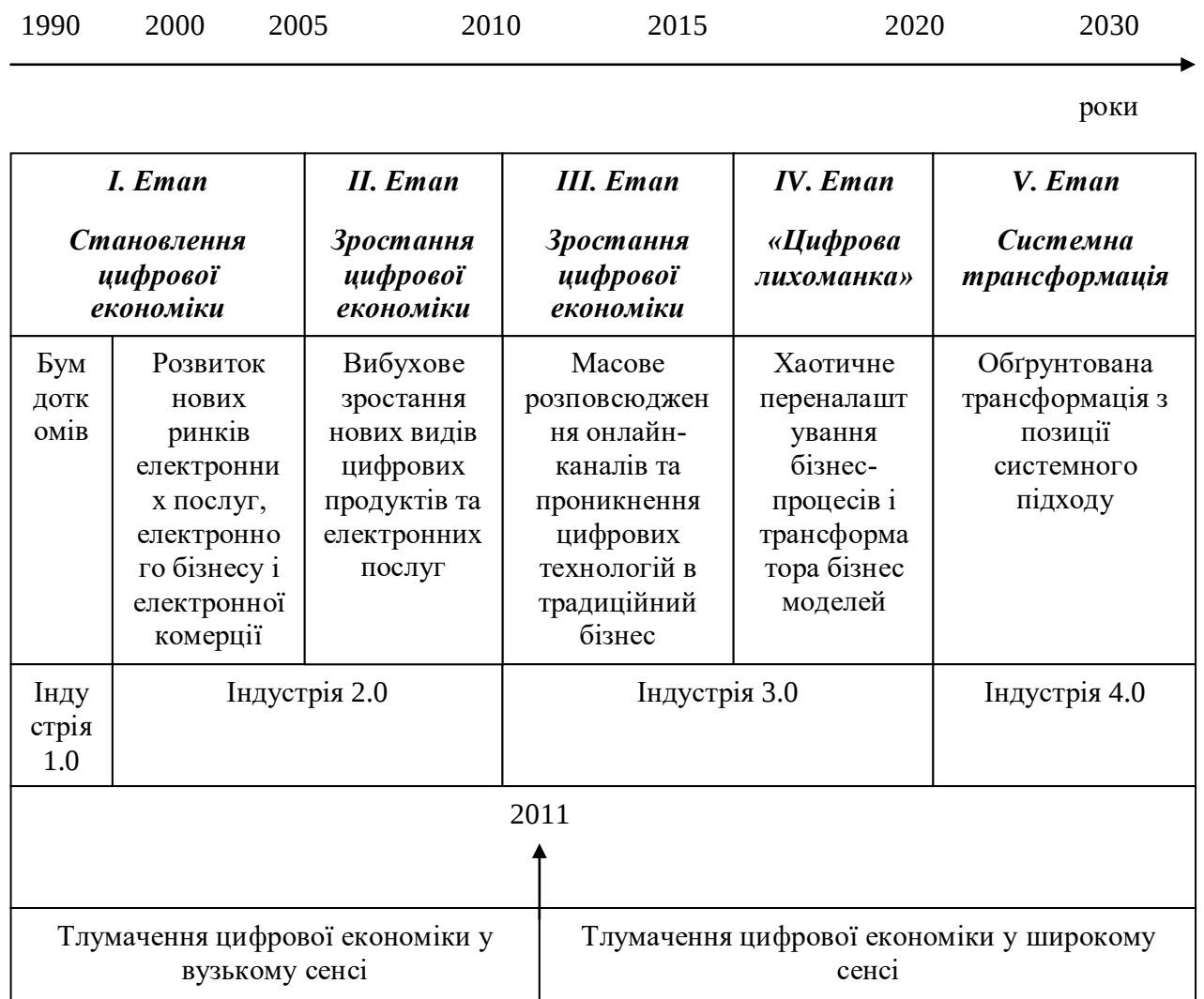


Рисунок 1.1 – Етапи трансформації цифрової економіки

В даний час головним завданням є запуск системної трансформації, що передбачає пошук нових механізмів та інструментів посилення участі держави, бізнесу, кожного громадянина в процесах розвитку цифрової економіки для

досягнення комплексного результату на всіх рівнях: від рівня підприємств до рівня держави в цілому.

В даний час недостатня увага приділяється оцінці цифровізації, очікуваних результатів її впливу на розвиток виробництва, а також заходам захисту від можливих втрат при використанні наскрізних платформ та технологій. Це не випадково, оскільки період однозначної, позитивної оцінки цифровізації поступово проходить у результаті появи реальних економічних проблем і труднощів, з якими стикаються підприємства, суспільство та держава при її використанні.

Слід зрозуміти, як використовувати потенціал нової цифрової епохи, з точки зору отримання економічної та соціальної ефективності. Необхідне наукове опрацювання економічної сутності даного явища, його складної природи та особливостей. Потрібні знання, що стосуються вимірювання та оцінки результатів цифрової трансформації, можливостей впливу на ризики, що виникають при її використанні у промисловості. Потребує осмислення зарубіжна практика цифровізації, що склалася у її початківців та можливостей її використання в українській умовах для отримання вигоди.

Ефект від впровадження цифрових інновацій найбільш швидко досягається в розвинених ринках, ніж на тих, що розвиваються, в результаті чого значна частина інноваційних підприємств переносить свою діяльність за кордон. У зв'язку з цим цифровізація може принести суттєві результати, порівняні з тими, яких домагаються зарубіжні цифрові компанії, або перевищити їх, якщо Україна створить кращу цифрову інфраструктуру та інноваційне підприємницьке середовище, що підтримується кадрами з високими компетенціями та навичками роботи в ній. Таке завдання може бути вирішено державою за участю крупних корпорацій та інноваційного бізнесу.

Кошти, що спрямовуються на розвиток цифровізації є чималими, але крім них, належить знайти ефективні засоби, моделі, сценарії, способи їх вкладення та використання. Необхідно шукати рішення розвитку інфраструктури цифровізації, здатні утримати позицію лише на рівні конкурентоспроможних

можливостей. Практика прийняття та реалізації подібних рішень у світі вже є. Вона представлена різними моделями, що використовуються низкою країн. Наприклад, Азіатська модель побудована за сценарієм інтенсивної цифровізації, що вимагають системних, але ефективних зусиль з формування конкурентоспроможної цифрової економіки. Вона передбачає цілісний, системний підхід до одночасних змін на рівні держави, окремих галузей та компаній, з акцентом не лише на базові складові цифрової економіки (інфраструктуру, персонал), а й на зростання інвестицій за принципом державно-приватного партнерства у напрямі цифровізації з високим експортним потенціалом.

Сценарії цифровізації представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Сценарії цифровізації

Інтенсивна (за форсованим сценарієм) цифровізація передбачає також створення системи мотивації, що стимулює приватний бізнес на роботу в складних, але стабільних умовах, що орієнтують його на довгострокове економічне зростання, а також на прояв ініціативності, готовності до адаптації до інноваційних змін сформованої бізнес-моделі до швидкого самонавчання, до обґрунтованого ризику.

В таких умовах від держави – головного генератора змін – потрібна своєчасна законодавча реакція на зміни, що відбуваються, якісне виконання ролі інвестора та співінвестора в інфраструктурних проектах, реалізація функцій модератора в міжгалузевих проектах цифровізації та відповідального учасника у роботі низки найбільших корпорацій.

Злагоджені дії всіх учасників потенційної цифрової екосистеми, що розвивається, здатні привести до стійкого позитивного результату, хоч і не без ймовірності втрат у ситуаціях невизначеності. Певні ризики містяться у підвищенні залежності виробництва від цифрових технологій, збитки від збою яких може бути суттєвішим з точки зору ефективності, ніж при звичайному управлінні, що здійснюється кваліфікованим персоналом у рамках корпоративної культури та сформованих традицій, перевірених часом. Невипадково вимоги до якості елементів цифрової моделі зростають кратно [8].

Щоб уникнути невинуватених ризиків, необхідно розуміти, що цифровізація є лише засобом досягнення мети, наприклад, такий як створення гнучких виробництв, використання нових можливостей організації та управління бізнес-процесами, щоб провести успішну індустріалізацію і досягти високих економічних результатів. З економічного погляду цифровізація виробництва та управління – це допоміжні інструменти підвищення виробничої ефективності, і вони цінні тією мірою, якою дозволяє її підвищити.

У економічно розвинених країнах цифровізація виробництва, як правило, має важливу мету – проведення нової індустріалізації, через створення сучасних підприємств на базі цифрових технологій та забезпечення нової якості товарів та послуг з найменшою вартістю. Такі здобутки стають можливими в умовах гнучкого виробництва, впровадження методів оптимізації, самодіагностики та самоналаштування [17].

Країни-засновники цифровізації, спочатку переслідували мету проведення експансії на світових ринках. Україна не може залишатися осторонь проведеної політики цифровізації, але якщо звернути увагу на досвід інших країн, що процвітають у даному питанні, то неважко помітити, що на достойне

місце вони ставлять економіку, а потім цифровізацію як найважливіший інструмент підвищення ефективності виробництва та надання послуг, але ніяк не навпаки. Це добре розуміють керівники та персонал західних корпорацій, що оцифровують підприємства для підвищення економічної та соціальної ефективності, справедливо оцінюючи ризики її проведення під особисту та державну відповідальність.

Держава відповідає за вироблену нею економічну політику та стратегію її реалізації у зв'язку зі стратегіями територій та підприємств, а бізнес – за проведення цифровізації за підтримки держави, метою якої є використання її як інструменту підвищення ефективності виробництва.

Отже, цифровізація може розвиватися на базі ресурсів бізнесу приватних виробничих компаній, але при державній підтримці та регулюванні, в рамках цифрової стратегії економіки та економічної політики. При цьому цифровізація та економічна політика мають бути тісно пов'язані.

Дослідження показують, що цифровізація є продуктом інформаційної революції, що розвинула можливості використання даних через переклад в цифровий контент всього, що піддається оцифруванню [18]. Цифрова економіка, насамперед, змінює принципи діяльності держави та побудови бізнесу, трансформує менталітет та свідомість людей. Вона виступає як невикористаний раніше інструмент підвищення ефективності, пізнання та якісного оновлення бізнес-процесів, переходу до високоефективних, цифрових виробничих екосистем.

Підвищення ефективності через цифровізацію досягається тоді, коли вона використовується як один з найважливіших інструментів реалізації економічної стратегії та політики держави та усвідомлено використовується в такій якості керівниками великих корпорацій не лише на рівні реального, а й віртуального секторів економіки та сфери послуг. Це дозволяє вирішувати актуальні завдання підвищення продуктивності праці, прискорення економічного зростання, випуску товарів та послуг нової якості як штучного, і масового виробництва [19].

1.2 Трансформація інституційної структури цифрової банківської системи управління

Банківський сектор – це своєрідний локомотив впровадження цифрових і високотехнологічних рішень та постачальник кадрів в інші галузі. Провідні банки, що здійснюють цифрову трансформацію, отримують здатність розширювати лінійку продуктів та послуг, що надаються, у межах своєї створеної екосистеми. Середні та малі банки стають сегментованими гравцями поза екосистемами провідних банків. Небанківські гравці (телекомунікаційні та ІТ-компанії) надаватимуть дедалі більше фінансових послуг та стануть повноцінними конкурентами традиційних банків. Клієнти, у свою чергу, зможуть отримувати у своєму банку додаткові послуги, пов'язані з телекомунікаціями, роздрібною торгівлею, освітою, охороною здоров'я [20].

Еволюційний розвиток банків відбувається в бік нативної реалізації сервісів. В майбутньому відбудеться вихід за межі Інтернет-банку (рис. 1.3).

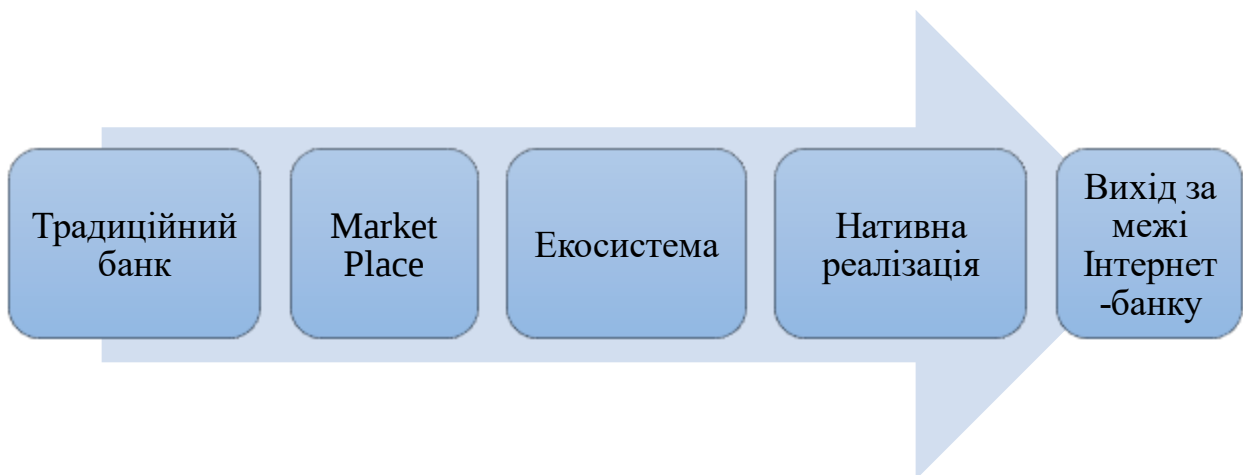


Рисунок 1.3 – Еволюція банків

Складено на основі [21]

Традиційні банки надають звичайні банківські послуги.

Market Place надають, крім звичайних банківських послуг, небанківські сервіси.

Екосистема додає до попередніх цифрові технології.

Нативна реалізація передбачає цифрову інтеграцію.

Найбільш розвинути етап передбачає надання банківських і небанківських сервісів всередині Інтернет-банку.

Варто відзначити, що банківська система України на сучасному етапі знаходить на шляху до формування екосистем.

Майбутня система управління банками внаслідок цифровізації передбачає, що пропозиції будуть персоналізовані, а швидкість банківських операцій значно зросте (рис. 1.4).

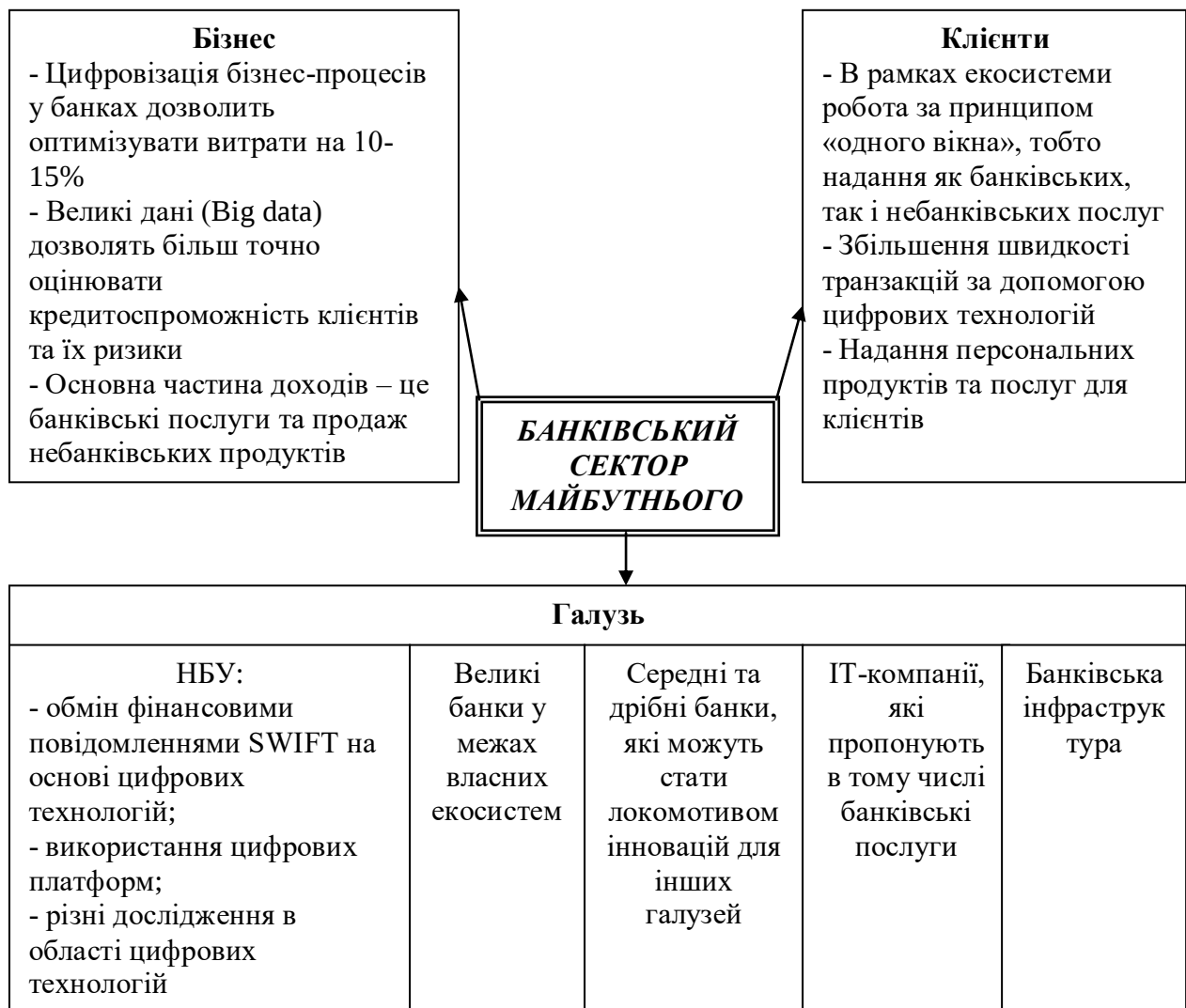


Рисунок 1.4 – Цільове бачення розвитку банківського сектора

Складено на основі [22]

Отже, інституційна структура банківської системи реалізована у безлічі таких форм, як законодавчі та нормативні акти, різні організації, формалізовані та неформалізовані схеми взаємодій, є мінливою, постійно модифікується та оновлюється. Тому банківська система одна із сфер економіки, в якій найбільш активно застосовуються новітні технології. З одного боку, банківська система застосовує нові цифрові технології, а з іншого боку – є ініціатором таких інновацій.

Сьогодні цифрові технології перебудовують всю індустрію фінансових послуг, активно витісняючи традиційних гравців і традиційні бізнес-моделі. Пропоновані цифрові фінансові рішення змінюють звичну структуру споживання, сприяють скороченню витрат на певний функціонал (обробка клієнтських баз, програми лояльності та ін.), підвищують ефективність та якість бізнес-процесів (таргетування цільової аудиторії, скоринг та ін.), а також істотно впливають на стійкість розвитку профільного бізнесу. В результаті індустрія фінансових технологій (або фінтех) поступово перетворюється на самостійний сектор сучасної економіки, що інтенсивно розвивається [23].

Активний розвиток фінтеху почався в 2008 році, коли світова фінансова криза змусила фінансові компанії скорочувати витрати. В цей же час починається активний розвиток ринку мобільних технологій, який продовжується і сьогодні. За останні кілька років нові портативні гаджети (смартфони, планшети) сприяли охопленню більшої частини населення мобільним Інтернетом, і молоде покоління стало знаходитися в кіберпросторі цілодобово, і поступово туди стали переміщатися спілкування, розваги, торгівля, освіта та робочі процеси. Відповідно, нове життя онлайн вимагає нових способів поводження з фінансами.

Таким чином, фінтех-компанії, що з'являються на базі підричних технологій (аналіз великих даних, штучний інтелект, технології розподіленого реєстру, біометрія тощо), вдало заповнюють даний сегмент [24].

Історично на ринку хмарних обчислень сформувалося три основні сервісні бізнес-моделі:

- 1) інфраструктура як послуга (IaaS) використання споживачем обчислювальних ресурсів постачальника (серверів, мережевої інфраструктури, сховища даних);
- 2) платформа як послуга (PaaS), надання постачальником споживачу доступу до використання програмної платформи;
- 3) програмне забезпечення як послуга (SaaS), (SaaS), програмне забезпечення як послуга, де споживач може використовувати готові програми постачальника [25].

Технології штучного інтелекту та машинного навчання розвиваються та відбувається вдосконалення методів та алгоритмів машинного навчання. Найважливішим напрямом цифровізації стало створення багатoshарових нейронних мереж, здатних на глибокий аналіз величезних обсягів неструктурованих даних.

Технології хмарних обчислень підвищують ефективність та оперативність ведення бізнесу за рахунок надання в оренду замовнику інфраструктур, платформ та додатків як послуги. Технології штучного інтелекту ґрунтуються на використанні комп'ютерних алгоритмів, що імітують різні аспекти людського мислення. Для ефективного зберігання, управління, обробки та аналізу цього величезного масиву різномірних і часто неструктурованих даних (bigdata, великих даних) необхідні нові технологічні рішення [26].

Для банківської діяльності найважливішими будуть рішення, що дозволяють спрощувати операції та підвищувати їх якість, при цьому використання нефізичних або віртуальних каналів стане тим напрямом, у якому буде мати прояв найбільш ймовірна реакція зміни. Для впорядкування операційних можливостей банки зможуть приймати рішення на основі принципу «відкритої розробки» та SaaS-рішення. Впровадження прикладних програмних інтерфейсів (API-інтерфейсів) дозволяє третім сторонам розробляти рішення та функції з додатковими характеристиками, які легко інтегрувати з банківськими платформами. Водночас SaaS-рішення допомагають банкам, не використовуючи власних коштів на розробку нових технологій,

пропонувати клієнтам ширший спектр послуг, які вони зможуть оновлювати набагато частіше. Сучасне покоління споживачів банківських послуг очікує від банків більше різноманітних віртуальних банківських рішень. Хоча частина клієнтів у певних частинах технологічного процесу, як і раніше, віддають перевагу фізичній взаємодії. Сьогодні найпопулярнішими напрямками фінтех-інновацій у банківському секторі є технології онлайн-платежів, біометричної ідентифікації та роботизації.

У вітчизняній банківській системі за останні кілька років відбулися значні технологічні зміни, які створили правові та технологічні умови для запуску нових платіжних сервісів фінансової системи Національного банку України, для впровадження віддаленої ідентифікації, підвищили доступність фінансових послуг для населення та суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Національний банк України бере активну участь у цифровізації банківської системи, зокрема було створено система швидких платежів, яка дозволила проводити платежі у режимі реального часу цілодобово, включаючи вихідні та святкові дні між банками [27].

Банківський сектор випереджає за масштабами та ступенем застосування цифрових технологій інші галузі економіки. Для процесу цифровізації, що проходить в банківському секторі України, і властивих йому ризиків характерний ряд особливостей, що відображають характеристики банківської діяльності та природу банківського продукту чи послуги (табл. 1.1).

Таким чином, цифрова трансформація зачіпає всі сектори економіки. Найбільш широко інновації впроваджуються у банківському секторі, що проявляється у низці тенденцій. Скорочення кількості функціонуючих кредитних організацій та їх підрозділів у регіонах супроводжує перехід на активне впровадження технологій дистанційного обслуговування клієнтів банків [28].

Інновації у сфері банківського бізнесу пов'язані з появою електронних грошей та поступовим переходом на розрахунок ними, електронного цифрового

підпису, безконтактних платежів, застосуванням технологій блокчейн та Big Data.

Таблиця 1.1 – Особливості цифровізації у банківському секторі

Характеристика банківської діяльності у банківському секторі	Особливості процесу цифровізації у банківському секторі	Особливості ризиків цифровізації банківських послуг
високий рівень регламентації та формалізації операцій	процес цифровізації зачіпає не окремі області або напрямки діяльності банків, а всю систему банківських відносин	ризики носять більш масштабний прояв
наявність достатніх фінансових ресурсів для оновлення технічної бази та програмного забезпечення	готовність до швидкої зміни технологій та активного впровадження інновацій	можливість постійного удосконалення та доопрацювання систем інформаційної безпеки, з урахуванням нових даних
специфічність та невлесимий характер банківської послуги	безготівковий та бездокументарний характер більшості операцій, що не вимагає фізичного переміщення, швидкий перехід на надання більшій частини продуктів (послуг) через цифрові канали	банки – основні об'єкти кібератак та загроз; високий рівень фінансових втрат при реалізації загрози
гнучкий підхід до запитів суспільства	зростаюча фінансова та цифрова грамотність споживачів банківських продуктів (послуг)	зростання особистого ризику клієнта-фізичної особи за відсутності у нього необхідних фінансових та цифрових компетенцій
високий рівень конкуренції у галузі	активне використання інноваційних технологій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності	суттєвість стратегічних ризиків у разі зміщення пріоритету діяльності банку на швидкий результат від цифровізації
висока цифрова культура співробітників	відсутність консервативного підходу до інновацій у значної частини персоналу банку	зростання ризиків, що походять від внутрішніх джерел
значний потенціал використання інноваційних технологій	традиційно велика кількість даних, що вимагають зберігання, обробки, аналізу для покращення клієнтського досвіду	Більш високий рівень витрат на забезпечення інформаційної безпеки

Небанківські організації, фінтех-компанії, ІТ-компанії представляють все більшу конкуренцію для традиційних банків на ринку платіжних послуг та

цифрових сервісів. Впровадження сучасних технологій, з одного боку, є засобом зниження витрат кредитних організацій, з іншого боку, пов'язано з низкою труднощів: нові технології вимагають адаптації нормативно-правової бази з боку регулятора, перегляду системи оцінки ризиків, зростання вкладень у системи захисту даних та кібербезпеки. Впровадження цифрових сервісів вимагає більшого рівня цифрової грамотності з боку користувачів банківських послуг, що є обмежувальною умовою для сталого розвитку інновацій. З урахуванням зростання цифрової грамотності населення, внаслідок активного впровадження інновацій, споживачі послуг виграють, тому що розширення спектру цифрових продуктів дозволить залучити до споживання нових користувачів. Активний розвиток цифрових технологій у банківському секторі багато в чому визначено характеристиками банківської діяльності та природою банківського продукту (послуги).

Одночасно з позитивними тенденціями в сфері цифровізації банківського сектора формується негативний тренд: наростають загрози інформаційної безпеки для користувачів мереж, значно збільшується вплив кіберзлочинності на економіку. Втрати суспільства від настання інформаційних ризиків можуть як мати як приватний характер, так і бути пов'язаними з професійною діяльністю, функціонуванням компанії. Ключовим завданням у сфері розвитку цифрових технологій у нашій країні є гарантія безпеки суспільства, його захист від інформаційних загроз. Ризики, викликані цифровізацією банківського сектора, мають низку особливостей, що відображають специфіку функціонування банківських організацій. Такі організації є провідними об'єктами кібератак. Якщо загрози та ризики спрямовані на їх діяльність та споживання фінансових послуг, то суспільство зазнає найбільших втрат. Стійкість кредитних організацій визначається низкою заходів: забезпеченням операційної надійності та безперервності їх діяльності, протидією комп'ютерним атакам, у тому числі при використанні інноваційних фінансових технологій. Значний блок питань у сфері інформаційної безпеки може бути

вирішено тільки в умовах міжнародного співробітництва в галузі правового регулювання діяльності банківського сектора.

1.3 Сучасні напрями цифровізації банківського сектору

Складнощі 2020-2021 років призвели до низки змін у процесах цифровізації вітчизняних банків. На перший план вийшли завдання, пов'язані з віддаленою роботою та дистанційними послугами. Крім того, еволюційним шляхом розвивалися й інші напрямки – дедалі більше проникнення в банках отримують рішення на базі штучного інтелекту, зростає потреба в аналітиці даних та потреба власних легких та гнучких систем.

Розглянемо сучасні напрями цифровізації банківського сектору і охарактеризуємо їх більш детально (рис. 1.5).

1. Оптимізація віддаленої роботи працівників банку

Через загальний режим віддаленої роботи під час пандемії банкам довелося різко розбудовувати свою інфраструктуру для створення віддалених робочих місць та онлайн-комунікацій. Загалом, після деякого непорозуміння спочатку, вони з цим завданням впоралися. Тому настав час оптимізації інфраструктури у зв'язку з частковим поверненням працівників до офісів, скороченням орендованих банками площ та накопиченим досвідом віддаленої роботи.

2. Зростання операцій онлайн

Цей тренд не є новим у банківській інформатизації, але він значно прискорився завдяки переходу на загальне «віддалення». Особливо виросла сфера мобільних платежів через різні платіжні системи (Система швидких платежів НБУ, Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay тощо). Крім того, за час «віддалення» багато хто розкуштував біржову торгівлю, внаслідок чого різко зросла кількість рахунків, що відкриваються через банки. Також зросла кількість виданих онлайн іпотечних та споживчих кредитів, гарантій та

акредитивів. Відповідно, збільшилася номенклатура документів, якими клієнти та банки стали обмінюватися онлайн.



Рисунок 1.5 – Сучасні напрями цифровізації банківського сектору

Складено на основі [29–31]

3. Спрощення доступу до послуг банку

Розвиток систем взаємодії «банк-клієнт» спрямовано на максимальне спрощення доступу до послуг банку.

Системи взаємодії «банк-клієнт» – це цілий комплекс продуктів комунікації, який «виріс» із телефонного контакт-центру з «живими» операторами, а сьогодні і, тим більше, завтра – це універсальне комунікаційне середовище, в якому можна мати доступ до банківських послуг та операцій через будь-який online-механізм, починаючи від голосового дзвінка, закінчуючи месенджерами з масовим впровадженням систем розпізнавання мовлення на основі біометричної авторизації. Усе це спрямовано на спрощення доступу до послуг банку.

4. Розвиток каналів дистанційних продажів

Ще один тренд, який виділяють низка експертів, пов'язаний з розвитком каналів дистанційних продажів. Сюди можна віднести, зокрема, телемаркетинг, розвиток цифрових електронних підписів та безпаперового документообігу, а також систем безпеки та біометрії.

Віддалені продажі стали, по суті, єдино можливими у 2020 році, а наявність власного телемаркетингу з можливістю гарантувати якісну комунікацію та реакцію на побажання клієнта – запорукою гарних продажів. Тому деякі банки активно інвестують у власні платформи, доповнюючи їх своїми системами аналізу розмов, real-time підказок, базою знань та іншим функціоналом.

З документообігом аналогічна історія – неможливість підписувати паперові документи активувала тренд на безпаперовий підхід до документообігу з клієнтами з використанням електронних підписів та біометричної верифікації. Зрозуміло, що за цим майбутнє і це спростить та прискорить базові операції оформлення послуг банку.

Продовженням цього тренду є подальший розвиток єдиної біометричної системи та включення до неї більшості банків.

5. Розвиток екосистем

Банки виходять за межі своєї основної діяльності, створюючи екосистеми різного масштабу та інтегруючись із максимальною кількістю зовнішніх сервісів.

Світ рухається до ускладнення систем, і водночас межі між звичними сферами стираються. Вже не лише фінтехкомпанії виходять за звичні рамки своєї галузі; активно розширює свої межі рітейл, який запускає власні банківські продукти та послуги.

6. Розробка власного програмного забезпечення

Ряд експертів в якості ключового тренду ринку називають перехід від використання індустріальних монолітних систем до розробки власного програмного забезпечення. Насамперед, це створення легких, гнучких та

швидкоадаптованих систем на базі сучасної мікросервісної архітектури, кращих практик та хмарних обчислень.

Вітчизняні виробники банківського програмного забезпечення, які ніяк не очікували такої революційної зміни до підходів і потреб банківського бізнесу, переважно відстали від поточних технологічних світових тенденцій. Наситивши ринок програмним забезпеченням десяти-п'ятнадцятирічної давності, вони тривалий час займали свою нішу переважно завдяки загальному консерватизму фінансової індустрії та масштабності використання своїх монолітів клієнтами.

Що стосується закордонних виробників, то тут, ситуація більш варіативніша, але ускладнюється тим, що найбільші банки з державною участю так чи інакше націлені на імпортозаміщення, де це можливо, з цілком очевидних причин. Адже саме вони були тими якірними клієнтами іноземних компаній – розробників, які забезпечують їм упевнену присутність на українському ринку.

Для більшості серйозних банківських гравців просто не залишилося іншої можливості, крім самостійно розробляти програмне забезпечення, яке відповідатиме їх поточним потребам і ринковій ситуації. Великі банки змушені створювати власні компанії-розробники програмного забезпечення, як віртуальні, на базі власних ІТ-служб, так і цілком повноцінні.

7. Зростання потреби в ІТ-фахівцях

Потреба ІТ-фахівців, здатних реалізовувати інформаційні системи нового покоління, продовжує зростати. Очевидний тренд на внутрішнє навчання та розвиток фахівців, професійний та методологічний супровід їх у процесі роботи, коучинг та вирощування кадрів. З цим запитом банки все частіше йдуть до профільних компаній-інтеграторів. Практично у всіх банках зростає штат ІТ, а це, у свою чергу, призводить до «розігріву» HR-ринку, зростання зарплат, і, як наслідок, до подорожчання ІТ загалом.

Доцільно зазначити, що ситуація спостерігається не лише у банківському секторі і фінансовій галузі. Схожі процеси відбуваються і в інших галузях національної економіки.

Висновки до розділу 1

В першому розділі випускної роботи досліджено теоретико-методичні основи цифровізації банківських установ, зокрема: охарактеризовано етапи розвитку цифрової економіки; розглянуто особливості трансформації інституційної структури цифрової банківської системи управління; обґрунтовано сучасні напрями цифровізації банківського сектору.

Цифрова економіка – це новий тренд сучасності, покликаний кардинально покращити якість життя населення, умови ведення бізнесу, а також процеси державного регулювання. Цифрова економіка пройшла певні етапи трансформації на шляху до індустрії 4.0. В сучасних умовах головним завданням є запуск системної трансформації, що передбачає пошук нових механізмів та інструментів посилення участі держави, бізнесу, кожного громадянина в процесах розвитку цифрової економіки для досягнення комплексного результату на всіх рівнях: від рівня підприємств до рівня держави в цілому. Щоб уникнути невиправданих ризиків, необхідно розуміти, що цифровізація є лише засобом досягнення мети, наприклад, такий як створення гнучких виробництв, використання нових можливостей організації та управління бізнес-процесами, щоб провести успішну індустріалізацію і досягти високих економічних результатів.

Банківський сектор – це своєрідний локомотив впровадження цифрових і високотехнологічних рішень та постачальник кадрів в інші галузі. Провідні банки, що здійснюють цифрову трансформацію, отримують здатність розширювати лінійку продуктів та послуг, що надаються, у межах своєї створеної екосистеми. Еволюційний розвиток банків відбувається в бік нативної реалізації сервісів. В майбутньому відбудеться вихід за межі Інтернет-

банку. Сьогодні цифрові технології перебудовують всю індустрію фінансових послуг, активно витісняючи традиційних гравців і традиційні бізнес-моделі. Пропоновані цифрові фінансові рішення змінюють звичну структуру споживання, сприяють скороченню витрат на певний функціонал (обробка клієнтських баз, програми лояльності та ін.), підвищують ефективність та якість бізнес-процесів (таргетування цільової аудиторії, скоринг та ін.), а також істотно впливають на стійкість розвитку профільного бізнесу. В результаті індустрія фінансових технологій (або фінтех) поступово перетворюється на самостійний сектор сучасної економіки, що інтенсивно розвивається.

Останні роки призвели до низки змін у процесах цифровізації вітчизняних банків. На перший план вийшли завдання, пов'язані з віддаленою роботою та дистанційними послугами. Крім того, еволюційним шляхом розвивалися й інші напрямки – дедалі більше проникнення в банках отримують рішення на базі штучного інтелекту, зростає потреба в аналітиці даних та потреба власних легких та гнучких систем.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1 Аналіз сучасних глобальних цифрових трендів

До головних передумов цифровізації на державному рівні можна віднести:

- глобалізацію економіки, що стирає межі національних економік;
- функціонування діючих та створення нових економічних зон та єдиного економічного простору;
- активний розвиток Інтернет-технологій;
- зростання обчислювальної потужності процесорів;
- розповсюдження мобільних пристроїв;
- глибоку інтеграцію в життя соціальних мереж;
- появу цифрових стартапів, з якими «традиційним» і найчастіше консервативним підприємствам доводиться конкурувати;
- розуміння необхідності цифрової трансформації як умов виживання у цифровому просторі світової економіки [32].

Далі доцільно зупинитися на світових глобальних трендах цифровізації, що становили передумови для активного розвитку цього процесу.

1. Трансформація цільового споживача послуг

На сьогоднішній день у всьому світі банки знаходяться в епіцентрі трансформації, тому традиційним банкам доводиться використовувати нові технології та можливості цифровізації для того, щоб зберегти конкурентоспроможність на фінансовому ринку, і стати динамічнішими, оперативними та ефективними у задоволенні споживачів банківських послуг.

В основі цифрової трансформації лежить клієнтоорієнтованість, тобто банки повинні навчитися вчасно визначати потреби та бажання клієнта. При цьому, чим сучасніший клієнт, тим складніше відповідати його цифровим очікуванням та побажанням. Тому, багато дослідних інститутів вивчають і

простежують зміни у потребах клієнтів, що, в свою чергу, дає можливість для сегментації клієнтів виходячи з їх віку, переваг та статі.

В цьому зв'язку є важливим дослідити трансформацію цільового споживача банківських послуг у XXI ст. (рис. 2.1).

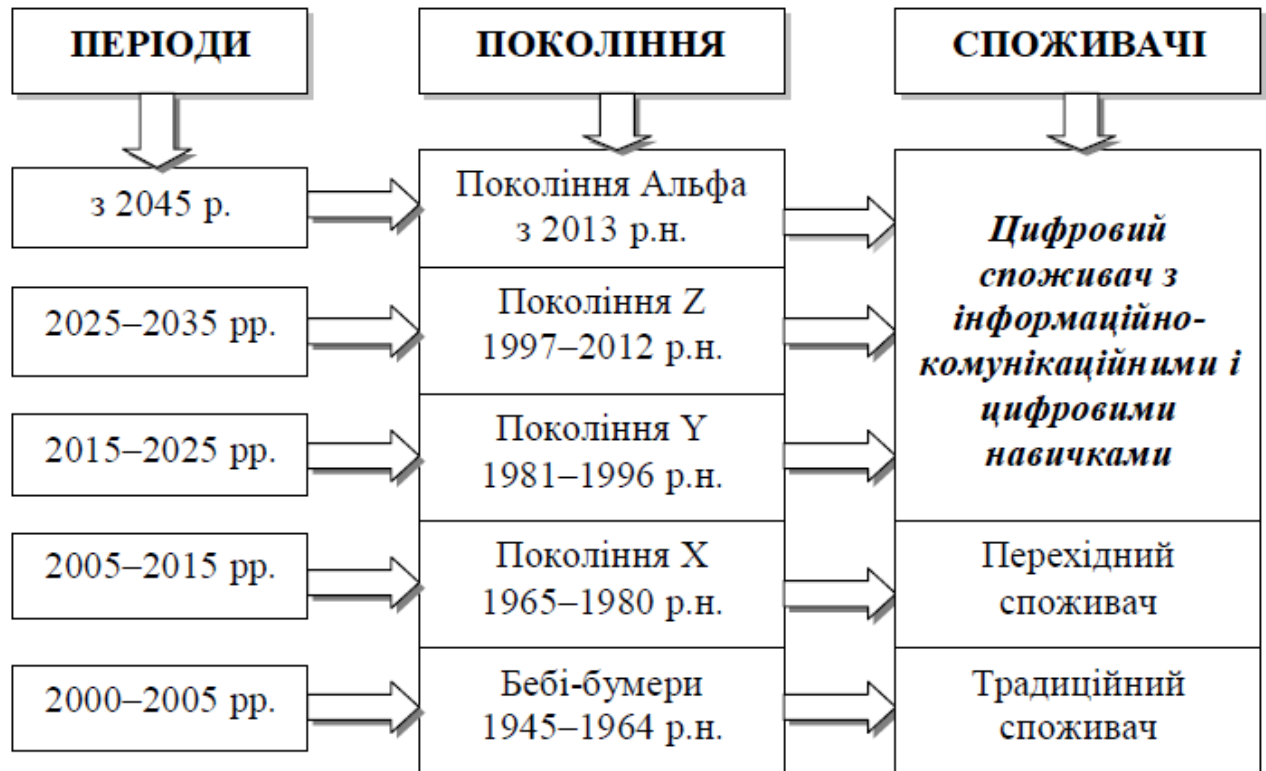


Рисунок 2.1 – Трансформація цільового споживача банківських послуг у XXI ст.

**Складено на основі [33–35]*

Міжнародна організація PWC, яка здійснює сегментацію клієнтів банківського сектора за їх фінансовими можливостями та потребам у цифрових технологіях, ділить споживачів на 5 сегментних груп і показує відсоткове значення споживачів за перевагою мобільних чи онлайн банківських послуг. Особлива увага при цьому приділяється поколінню Y та Z, так як це саме ті сегменти, які тільки досягають пікового віку фінансового споживання та розглядаються як потенційні клієнти для банків найближчим часом. Так, 2/3 клієнтів поколінь Y та Z віддають перевагу Інтернету та мобільним пристроям,

і при виборі банку цією групою людей, набагато важливу роль відіграє цифровий набір функцій, які пропонує банк, ніж його розташування та бренд.

2. Розвиток Інтернету

Стрімкий розвиток Інтернету на початку XXI ст. кардинально змінив обличчя сучасної цивілізації. Це особливо видно, якщо порівняти з іншими змінами, що відбувалися в країнах, що розвиваються, на рубежі століть.

Інформація про кількість користувачів Інтернету в світі в 2005-2019 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про кількість користувачів Інтернету в світі

Роки	Кількість користувачів Інтернету			Частка користувачів Інтернету		
	значення, млрд.	абс. приріст, млрд.	відн. приріст, %	значення, % від населення світу	абс. приріст, %	відн. приріст %
2005	1,1	х	х	16,80	х	х
2006	1,2	0,1	9,1	18,40	1,6	9,5
2007	1,4	0,2	16,7	20,60	2,2	12,0
2008	1,6	0,2	14,3	23,10	2,5	12,1
2009	1,8	0,2	12,5	25,80	2,7	11,7
2010	2,0	0,2	11,1	29,30	3,5	13,6
2011	2,2	0,2	10,0	31,80	2,5	8,5
2012	2,5	0,3	13,6	34,70	2,9	9,1
2013	2,7	0,2	8,0	36,90	2,2	6,3
2014	2,8	0,1	3,7	38,90	2	5,4
2015	3,0	0,2	7,1	41,10	2,2	5,7
2016	3,3	0,3	10,0	43,90	2,8	6,8
2017	3,5	0,2	6,1	46,30	2,4	5,5
2018	3,7	0,2	5,7	49,00	2,7	5,8
2019	4,0	0,3	8,1	51,40	2,4	4,9

**Складено на основі [36]*

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про збільшення майже в 4 рази користувачів Інтернету з 1,1 млрд. в 2005 р. до 4 млрд. в 2019. В свою чергу частка користувачів Інтернету також зросла і перевищила 50% в 2019 р. Представляється доцільним дослідити проникнення Інтернету в розрізі країн. Дані про проникнення Інтернету в країнах світу станом на січень 2021 р. представлено на рис. 2.2.

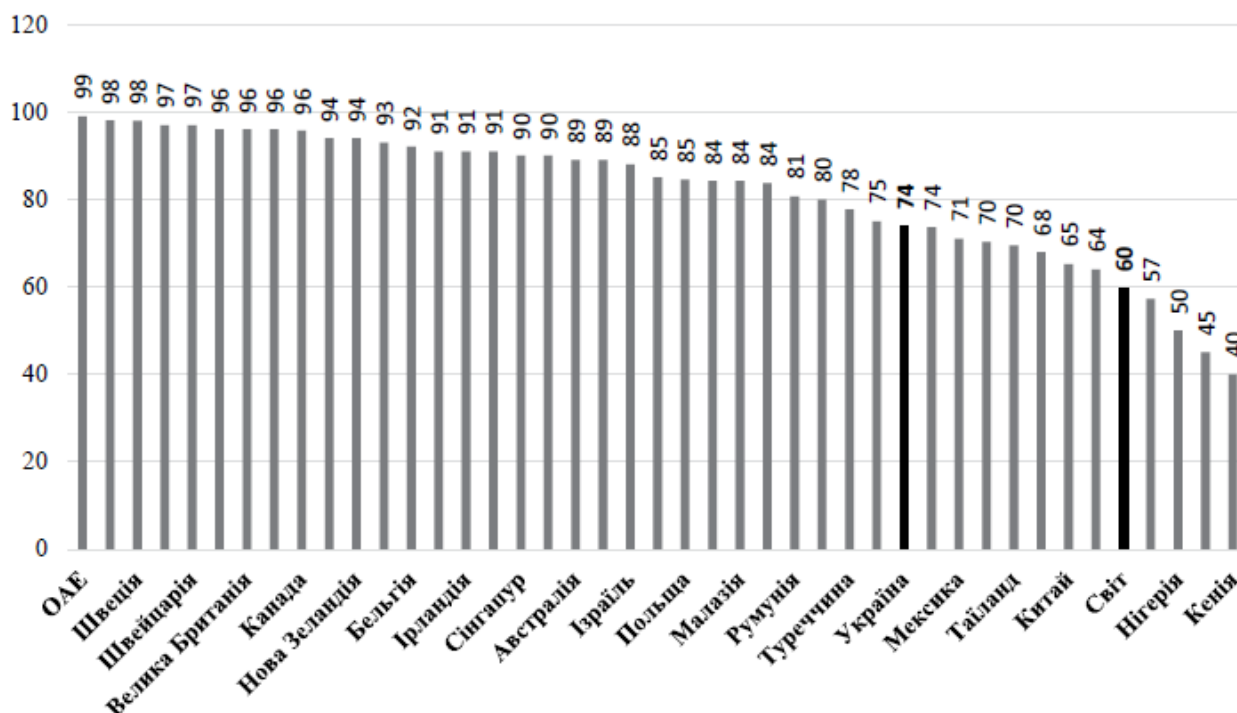


Рисунок 2.2 – Проникнення Інтернету в країнах світу в січні 2021 р., %

Оцінюючи проникнення Інтернету, необхідно зауважити, що Україна займає середню позицію за досліджуваним показником – відсоток проникнення Інтернету в нашій країні досягає 74%. Це суттєво менше ніж у розвинутих країнах світу, таких як: Швеція, Швейцарія, Велика Британія, Канада тощо, але й більше ніж у Китаї, Мексиці, Тайланді.

Зробити Інтернет доступним, недорогим, відкритим та безпечним виявилось під силу далеко не всім. У щорічній Доповіді про світовий розвиток Всесвітнього банку аналізуються причини низьких темпів поширення цифрових технологій та намічається стратегія розвитку Інтернету. Вона допомагає зрозуміти, як поширити вигоди та знизити витрати розвитку цифрових технологій.

Одним з найбільш очевидних і водночас значущих наслідків широкого поширення Інтернету є суттєве зниження трансакційних витрат, які включають, передусім, інформаційні витрати. Одним із джерел такого зниження вже почало ставати значне зменшення асиметрії інформації, що впливає на швидкість та кількість здійснення економічних відносин (угод) між суб'єктами у зв'язку з

недостатнім рівнем довіри один до одного, характерному для країн, що розвиваються.

Проте розвиток цифрових технологій ніяк не обмежується використанням способами застосування Інтернету. В той час як персональний комп'ютер і належний доступ до Інтернету поширений серед майже 100% населення країнах з високим рівнем доходу, своє застосування знаходять і більш сучасні технології, пов'язані з розвитком мережного суспільства.

Зробити Інтернет доступним, недорогим, відкритим та безпечним виявилось під силу далеко не всім. У щорічній Доповіді про світовий розвиток Всесвітнього банку аналізуються причини низьких темпів поширення цифрових технологій та намічається стратегія розвитку Інтернету. Вона допомагає зрозуміти, як поширити вигоди та знизити витрати розвитку цифрових технологій.

Одним з найбільш очевидних і водночас значущих наслідків широкого поширення Інтернету є суттєве зниження трансакційних витрат, які включають, передусім, інформаційні витрати. Одним із джерел такого зниження вже почало ставати значне зменшення асиметрії інформації, що впливає на швидкість та кількість здійснення економічних відносин (угод) між суб'єктами у зв'язку з недостатнім рівнем довіри один до одного, характерному для країн, що розвиваються.

Проте розвиток цифрових технологій ніяк не обмежується використанням способами застосування Інтернету. В той час як персональний комп'ютер і належний доступ до Інтернету поширений серед майже 100% населення країнах з високим рівнем доходу, своє застосування знаходять і більш сучасні технології, пов'язані з розвитком мережного суспільства.

На рис. 2.3 містяться результати опитування основних гравців фінансового ринку відносно основних очікуваних переваг від впровадження аналізу великих даних.



Рисунок 2.3 – Результати опитування основних гравців фінансового ринку відносно основних очікуваних переваг від впровадження аналізу великих даних, %

Отже, найбільшу перевагу респонденти віддають досягненню конкурентної переваги (40%), на другому місці – зменшення витрат (18%), трохи відстає від попереднього очікування щодо залучення нових клієнтів (17%). Проте для цього досягнення конкурентних переваг є важливим вкладати кошти в фінтехкомпанії (рис. 2.4).

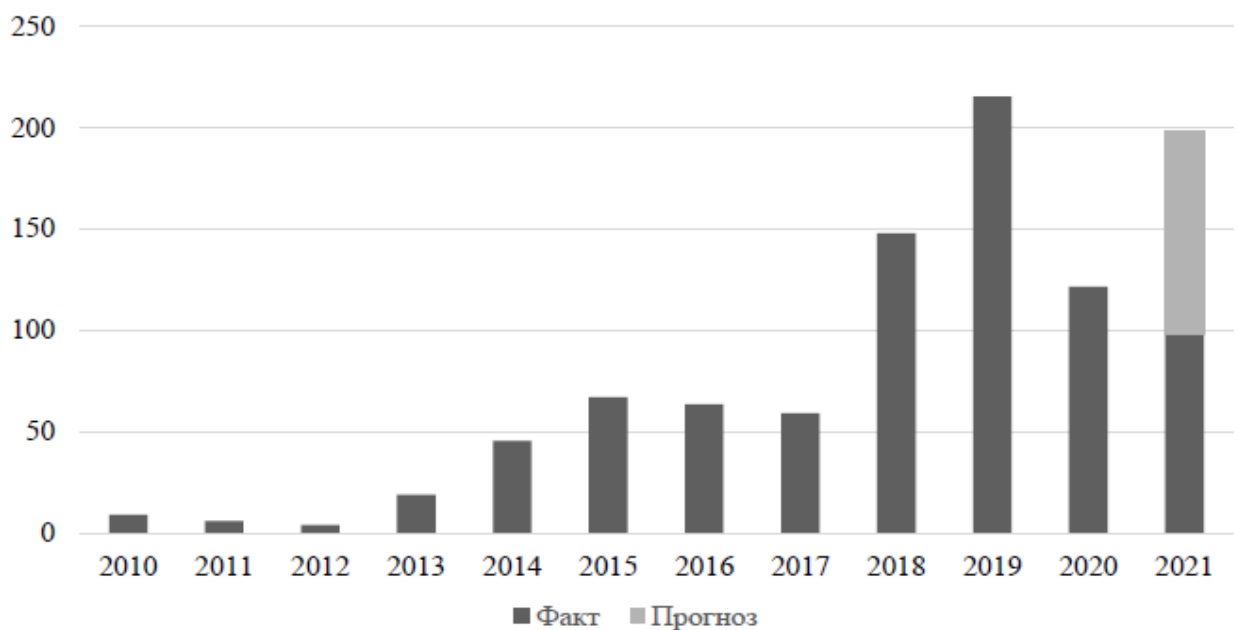


Рисунок 2.4 – Сукупний розмір інвестицій у фінтехкомпанії, млрд. дол.

Як свідчать дані рис. 2.4, розмір інвестицій в розвиток фінтехкомпаній суттєво збільшується з кожним роком. Це зумовлено, насамперед, актуальністю розробки і впровадження інноваційних цифрових інструментів, темпи оновлення яких є достатньо високими.

3. Розвиток мережевого суспільства як новий етап становлення цифрової економіки

Якісно новий етап виник із поширенням телефонного зв'язку принципово нового рівня. Наприкінці ХХ ст. телефони набули всіх нових функцій. Телефони стали не просто способом комунікації, але й набули здатність прийому та передачі сучасної інформації. Інтернет виходить за межі офісів та службових приміщень. З поширенням смартфонів щільність комунікації різко зростає. Кожна людина фактично отримує можливість розпоряджатися індивідуальною радіо- та телевізійною станцією. В розвитку мережного суспільства настав новий етап.

Суспільство стає все більш мережевим. Щільність інформаційних потоків різко зростає. Так, вже починаючи з 2015 р. 207 млрд. електронних листів надсилалося кожен день, понад 8,8 млрд. відео переглядалося на сайті Youtube. Також, щоденно здійснювалося 36 млн. покупок через Amazon, 152 млн. дзвінків у Skype, 186 млн. публікацій у соціальній мережі Instagram, 803 млн. коротких повідомлень у мережі Twitter, 4,2 млрд. запитів проходило через пошукову систему Google. В умовах сьогодення дані цифри зросли в рази [37].

Тим часом є очевидним той факт, що це характерна властивість не для всіх країн. Це залежить від ступеню освоєння Інтернету в різних країнах та доступності мобільного зв'язку.

Звичайно, якість Інтернет-технологій підвищується зі зростанням доходу. Збільшення доходів дозволяє скористатися вже новими та більш сучасними благами, які відкриває Інтернет. Виникають нові програми, які створюють на майже очах нову якість життя.

4. Розвинені цифрові технології та підвищення їх ролі у міжнародній торгівлі

У другій половині XX ст. відбулося різке зростання кількості здійснюваних обчислень за секунду. Це, в свою чергу, створило передумови для початку якісно нового етапу формування цифрової економіки – етапу становлення та широкого поширення розвинених цифрових технологій.

Майже всі перераховані раніше технологічні категорії (стаціонарний та мобільний Інтернет та ін.) необхідні для функціонування цифрової економіки і всі вони підпорядковуються певній ієрархії. Поділ цифрової економіки на технологічні рівні представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Рівні становлення цифрової економіки

№ з/п	Рівень цифрової економіки	Умови функціонування
I	Інтернет стаціонарних пристроїв	Технічна інфраструктура
II	Мобільний Інтернет та Інтернет речей	Мобільні пристрої
III	Передові цифрові технології	Теоретичні концепції та можливості для їх практичного застосування

Номер кожного рівня у таблиці визначається наявністю можливості ефективного функціонування в умовах відсутності технологій вищих рівнів. Так, базовий рівень – це стаціонарний Інтернет та умови його функціонування – технічна інфраструктура, що містить у собі всі матеріальні пристрої, необхідні обробки та передачі інформації. Це може включати комп'ютери, сервери, супутники, радіочастотні вежі та інше обладнання. Все перераховане може функціонувати незалежно від технологій вищих рівнів.

На другому рівні знаходиться мобільний Інтернет, який вивів мережеве суспільство на якісно новий рівень. Необхідність його наявності пояснюється наданням можливості ефективної щільності обміну та передачі даних як між фізичними особами, так і для функціонування Інтернету речей. Слід відзначити, що технічно обмін інформацією можливий і без Інтернету за допомогою його дротових чи бездротових аналогів, проте ефективно цифрова економіка без нього функціонувати неспроможна.

На третьому рівні знаходяться цифрові технології – концепції, під якими даному контексті слід розуміти як теоретичні методики, так і їх практичне

застосування під час здійснення певної діяльності відносно чи за допомогою цифрових даних. Сюди можна зарахувати методи роботи з великими обсягами даних, види зберігання інформації та її перетворення (розподілені реєстри) тощо.

У ситуації, що склалася, можна зробити висновок про те, що цифрові технології починають займати значне місце у зростанні економіки за умови, що вона є зрілою, тоді як країнам, що розвиваються, ще слід реалізувати суттєві резерви зростання за іншими напрямками.

В світі стають очевидними наступні основні тенденції. По-перше, чим вищий рівень доходів у населення, тим більше серед нього поширені цифрові технології. Це основна тенденція, яка є базисом для таких спостережень. Відомо, що найвищі доходи населення має місце у розвинених країнах, які розташовані в основному у Північній Америці та Західній Європі. У цих же регіонах бізнесом найчастіше застосовуються цифрові технології та їх рівень більш розвинений. Крім того, США та держави Європейського союзу є основними експортерами інформаційно-комунікаційних технологій у загальносвітовому експорті.

2.2 Моніторинг цифрових технологій в банківському секторі

Згідно з оцінками експертів, попит на передові цифрові технології в 2020 р. оцінювався на рівні 20 млрд. грн. з перспективою зростання у 25 разів до 2030 р. Таким чином, фінансовий сектор – один із лідерів розробки та впровадження технологій.

До трійки лідерів у дослідженнях (табл. 2.3) та на ринку (табл. 2.4) увійшли технології електронної комерції, блокчейна та кібербезпеки. Єдина технологія, що склала конкуренцію за індексом значущості, – біометрія – посідає третє місце у рейтингу світових досліджень фінтеху.

Таблиця 2.3 – Лідери серед цифрових технологій фінансового сектору за даними наукових досліджень в 2020 р. [21]

В Україні		Цифрові технології	В світі	
Індекс значущості	Ранг		Індекс значущості	Ранг
1	1,00	Блокчейн	1,00	1
2	0,41	Електронна комерція	0,55	2
3	0,39	Кібербезпека	0,29	4
4	0,22	Краудфандинг	0,14	5
5	0,17	Цифрова валюта	0,04	6
6	0,14	Біометрія	0,52	3
7	0,03	Платформізація	0,007	11
8	0,02	Цифрова валюта центральних банків	0,01	9
9	0,01	Банк як послуга (BaaS)	0,02	7
10	0,01	Стійке фінансування	0,02	8
11	0,004	Регуляторні технології	0,01	10

Таблиця 2.4 – Лідери серед цифрових технологій фінансового сектору за даними ринкових досліджень в 2020 р. [21]

В Україні		Цифрові технології	В світі	
Індекс значущості	Ранг		Індекс значущості	Ранг
1	1,00	Кібербезпека	0,83	2
2	0,44	Електронна комерція	1,00	1
3	0,38	Блокчейн	0,29	3
4	0,24	Біометрія	0,16	5
5	0,14	Цифрова валюта	0,11	6
6	0,12	Мобільний додаток банку	0,005	11
7	0,10	Краудфандинг	0,14	5
8	0,10	Цифрова валюта центральних банків	0,20	4
9	0,04	Банк як послуга (BaaS)	0,02	10
10	0,03	Відкритий банкінг	0,05	7
11	0,02	Стійке фінансування	0,03	8

Варто відзначити, що інтенсивно розвивається «платформізація» – переведення фінансових технологій на комплексні онлайн- та екосистемні рішення, щоб спростити, прискорити та здешевити доступ споживачів до товарів та послуг. Нові системи електронних платежів використовують криптовалюти та цифрові валюти центральних банків. Фінансування здійснюється із застосуванням платформ краудфандингу. Зростають обсяги електронної комерції.

Окрему нішу зайняли технології монетизації персональних даних та профілів користувачів. Розширюються можливості застосування таргетованих пропозицій, включаючи ціноутворення та формування індивідуалізованих пакетів товарів та послуг. Набули поширення сервісні моделі надання ресурсів, наприклад, Bank-as-a-Service (BaaS). Розвивається відкритий банкінг на платформах Open API.

Пандемія коронавірусу призвела до певних змін та зрушень у попиті на фінансові технології: зросла потреба у віддалених засобах платежів, яка, в свою чергу, стимулює дослідницьку активність у сферах електронної торгівлі та цифрових валют, розробки технологій забезпечення їхньої стабільності, швидкості та безпеки. Так, за період 2018-2020 рр. кількість джерел, що висвітлюють дослідження технологій блокчейну, електронної комерції та кібербезпеки, у світі стагнує, а в Україні, навпаки, збільшується.

Низка технологій показують співспрямоване зростання значущості у вітчизняному та світовому рейтингах. Насамперед – національні цифрові валюти: напрямом нових платіжних інструментів, на якому сфокусовані зусилля державних інституцій та центральних банків. Також у обох рейтингах стабільно зростає значущість фінансових інструментів сталого розвитку.

Примітно значний збіг списку топ-технологій у вітчизняному та міжнародному рейтингу, що зумовлено схожими потребами, що сформувалися у фінансовому секторі в Україні та за кордоном.

Зростання частки електронної комерції у торговому обороті вимагало прискореного застосування технологічних рішень. Значимість цієї області відображено на ринковому порядку денному (табл. 2.4).

Одночасний розвиток засобів платежу (3-тє, 6-тє та 10-тє місця світового рейтингу), інструментів фінансування (4-тє та 9-тє), платформних та хмарних рішень (7-е та 8-е) свідчить про проникнення фінансових технологій у суміжні сектори та появи в них якісно нових бізнес-моделей. Центральним елементом надання цифрових фінансових сервісів стають мобільні програми та відкриті API, на основі яких формуються прикладні рішення, затребувані ринком.

Загалом, ринкові та наукові тренди демонструють схожу динаміку. На тлі стабільно високої значущості більш зрілих технологій (електронна комерція, кібербезпека) активно зростає інтерес до відносно нових напрямів, таких як цифрові валюти центральних банків та фінансові інструменти сталого розвитку. Особливо різко зросла значимість у вітчизняному ринковому порядку денному «цифрової гривні» (8-е місце у 2020 р.), в той час як показники у попередні роки були вкрай низькі. Одночасний розвиток засобів платежу (3-те, 6-те та 10-те місця світового рейтингу), інструментів фінансування (4-те та 9-те), платформних та хмарних рішень (7-е та 8-е) свідчить про проникнення фінансових технологій у суміжні сектори та появі в них якісно нових бізнес-моделей. Центральним елементом надання цифрових фінансових сервісів стають мобільні програми та відкриті API, на основі яких формуються прикладні рішення, затребувані ринком.

Загалом, ринкові та наукові тренди демонструють схожу динаміку. На тлі стабільно високої значущості більш зрілих технологій (електронна комерція, кібербезпека) активно зростає інтерес до відносно нових напрямів, таких як цифрові валюти центральних банків та фінансові інструменти сталого розвитку. Особливо різко зросла значимість в українському ринковому порядку денному «цифрової гривні» (8-е місце у 2020 р.), показники якої у попередні роки були вкрай низькі.

Далі здійснимо моніторинг тенденцій в сфері цифровізації банківської сфери.

В банкінгу багаторічні, добре прогнозовані тенденції, поєднуються з «стихійними лихами», що швидко виникають. Основні тенденції 2020 року взаємопов'язані один з одним: деякі з них стали продовженням раніше існуючих трендів, інші посилили або послабили їхню дію.

1. Перегляд цифрового порядку денного – від скорочення витрат до пошуку доходів

У межах досліджень було підтверджено пряму кореляцію між рівнем цифрової зрілості і прибутковістю банків. Більше того, розрив у показниках між

технологічними лідерами та банками, що відстають у цифрових перегонах, збільшується. Проте навіть у цифрових лідерів на банківському ринку є потенціал, порівняно з компаніями технологічного сектора. Крім вибудовування більш економічно ефективних та низьковитратних бізнес-моделей, вони мають знайти способи заробляти в умовах ринку низьких процентних ставок.

Їм ще належить довести, що вдосконалюючи клієнтський досвід, вибудовуючи персоналізовану взаємодію в режимі реального часу та розвиваючи продукти та послуги Open Banking, вони зможуть відвоювати частку ринку у менш розвинених гравців та забезпечити двозначні темпи зростання виручки.

2. Лише найкращі серед необанків зможуть конвертувати залучених клієнтів у цифри прибутку

Крах одного з найперспективніших стартапів мережі коворкінгів WeWork в 2020 році вплинув і на ринок фінтеху. У той час як від лідерів серед традиційних гравців очікують відчутного зростання за виручкою, гравцям, що з'явилися, на ринку належить продемонструвати, що вони здатні заробляти на залучених клієнтах. Дослідження Accenture показало, що тільки у Великій Британії в необанках вже відкрито понад 18 млн. рахунків (ця цифра зросла на 35% лише за півроку). Проте більшість із них – це «другі» рахунки з низьким залишком, і дві третини їхніх власників не закривають своїх основних рахунків в інших банках. На думку Accenture, подальші роки будуть непростими для молодих гравців – і поки що незрозуміло, які з моделей зможуть забезпечити гідний рівень прибутковості: легші, низьковитратні цифрові версії традиційних банків, або альтернативні дата-центричні банківські сервіси «за передплатою» (якщо необанкам вдасться переосмислити та реалізувати їх краще, ніж бігтех-гравцям).

3. Для середніх банків M&A стають все більш актуальнішими

На західних ринках 2019-2020 рр. були періодом злиття у платіжному сегменті (об'єдналися Fiserv/First Data, FIS/Worldpay, Global Payments/TSYS).

Це природна реакція ринку на тренди галузі, коли платежі стають миттєвими, непомітними та безкоштовними, і ефект масштабу та інтеграція з банківськими системами стають критичними. Подібна тенденція проявляється у брокерському бізнесі на американському ринку, під впливом «продавлювання» комісій неогравцями. В подальших роках аналітики очікують чергових злиттів і поглинань серед традиційних банків, подібних до об'єднання SunTrust і BB&T в організацію Truist. Основна причина в тому, що на багатьох ринках банки середнього розміру зазнають труднощів зростання: у них немає ні ефекту масштабу, ні інвестицій для фінансування проривних інновацій, і тому їхню виручку забирають як гіганти галузі, так і молоді гравці.

4. Інтелектуальні інструменти перетворюють менеджерів по роботі з клієнтами на «супергероїв»

Незважаючи на всі розмови про штучний інтелект та роботизацію, банкам дуже потрібні розумні та винахідливі співробітники, які готові підвищувати ефективність своєї роботи за допомогою технологій. В подальшому комерційні банки отримуватимуть більше віддачі від менеджерів по роботі з клієнтами, які використовують систему безперервної підтримки прийняття рішень – від залучення до обслуговування клієнтів. Міжособистісні навички, такі як знання галузі, емпатія та навички ведення переговорів залишаться важливими. Але частіше посилюватимуться технологіями штучного інтелекту, дозволяючи економити дефіцитний час персональних менеджерів за рахунок вбудованих у CRM-платформи скорингових рішень, персоналізованих рекомендацій та підказок комерційної аналітики.

5. Open banking трансформує «озера даних» у «річки даних»

Розвиток технологій Open Banking у всьому світі призводить до дискусії щодо прав на поширення даних про клієнтів банків. Зокрема, в Австралії, Бразилії, Гонконгу, а в майбутньому і Канаді клієнти отримають контроль над тим, як поширюються їх дані. У зазначених умовах банки мають показати, що їм можна не лише довіряти агреговану інформацію про клієнтів, а й що вони можуть створювати додаткову цінність, використовуючи ці дані для турботи

про фінансове «здоров'я» клієнта. Надаючи дані, клієнти можуть отримати страхування автомобіля за зниженими ставками або, наприклад, розстрочку при покупці пральної машини. Обмін даними також міститься в основі бізнес-моделей, що утворюються, таких, як у британського стартапу для розрахунку і підбору іпотечного кредиту Mortgage Gym.

6. Можливо, почнеться ера банкінгу на основі цінностей (purpose-driven banking)

За 2019 рік на розвинених ринках ще більшу популярність завоював тренд на «усвідомлений» вибір компаній, які створюють цінність для всього суспільства. У Європі багато банків включили зниження вуглецевих викидів і кроки щодо підвищення соціальної відповідальності до списку ключових цілей бізнесу, а інвестиційні гравці стали все частіше пропонувати «зелені» фонди та портфелі паперів. 2020 рік Наступні роки покажуть, чи залишиться такий підхід на рівні заяв, чи бізнес-моделі на основі місій та цінностей дійсно змінять вигляд банківської галузі.

7. Банки починають жертвувати комісійним доходом для створення більш довірчих відносин з клієнтами

Комісійні доходи банків продовжують знижуватися у довгостроковій перспективі. Так, в 2004 р. непроцентні доходи становили 46% усіх операційних доходів американських банків, а в 2020 р. ця цифра знизилася до 30%. Це падіння було б ще суттєвішим, якби клієнти банків не приймали неефективних рішень у галузі платежів. Проте фінтехкомпанії та інші гравці ринку використовують штучний інтелект, щоб скоротити кількість «поганих рішень», через які клієнти переплачують. Наступні роки наближать нас до відповіді на запитання, чи великі банки готові відмовитися від комісійного доходу на користь створення довіри між клієнтом і банком. Так робить, наприклад, онлайн-банк Во, створений британською фінансовою групою RBS, який допомагає клієнтам платити менше, мінімізуючи неефективні витрати та неграмотні фінансові рішення.

8. Настає час старанно стежити за якістю кредитів

Якість кредитних портфелів 200 найбільших банків світу була найкращою у 2014 році, проте з цього моменту поступово знижується: обсяг збитків від знецінення активів підвищується на кілька процентних пунктів щороку. Ця тенденція посилюється на тлі завершення сприятливих макроекономічних умов глобального рівня. За прогнозами, збитки від знецінення зростатимуть із щорічними темпами на рівні 5-6% до кінця 2022 року. Актуальним питанням є те, наскільки структурні зміни, що відбулися у світовій фінансовій галузі після «Великої рецесії 2008 року», матимуть змогу вплинути на ці цифри.

9. Змінюється роль цифрових валют

Цифрова валюта Facebook Libra була одним із найцікавіших бігтех-експериментів 2019 року. Проте, незважаючи на активне просування, цифрові валюти залишалися осторонь основних фінансових сервісів, і розглядалися переважно як спекулятивний актив. Надалі ситуація може змінитися: Народний банк Китаю після 5 років розробки готується запустити власну цифрову валюту. У більшості розвинених економік є два види грошей: готівкові купюри та банкноти в обігу та запису на рахунках банків. В найближчій перспективі можемо побачити третє: токенизовані валюти, емітовані центральним банком, які використовуються як засіб розрахунків між партнерами.

10. Молоді гравці ринку відмовляться від терміну Challenger («кидаючий виклик»)

У 2019 році компанія Accenture виявила тенденцію на відмову від терміну «платформа», тому через постійне вживання в різних значеннях він втратив свій сенс. У 2020 році те ж саме відбувається з популярним в англійськомовних джерелах терміном «challenger» щодо альтернативних гравців. Він не визначає весь спектр гравців ринку, кількість та роль яких на ринку вже суттєво збільшилися. Тому аналітики Accenture рекомендують не використовувати цей термін у стратегічних документах банків, а використовувати слова, які більш точно описують бізнес-моделі гравців.

Не всі тренди, які виявляються на глобальних ринках, стануть помітними

в Україні найближчим часом – це пов'язано з конкурентним ландшафтом та регуляторною специфікою ринку. Якщо пошук джерел прибутку за рахунок цифровізації та практичне застосування технологій штучного інтелекту стоять на порядку багатьох вітчизняних банків вже не перший день, то тренди на переділ ринку на користь небанків, зростання М&А (якщо не враховувати поглинання гравців, що сануються), і банкінгу «на основі цінностей» для нашого ринку є менш актуальними. У 2020 році на українському ринку очікується подальший розвиток теми навколо відкритих API та Open Banking з використанням розширених даних. А поява цифрових валют регуляторів на інших ринках може створити інтерес до цієї теми і в Україні – хоча конкретних наслідків для ринку це не спричинить. Загалом вітчизняна практика свідчить, що багато загальносвітових трендів, пов'язаних з розвитком технологій, виявляються на українському ринку досить рано – і разом з локальною специфікою та регуляторними ініціативами можуть створювати нові можливості для учасників ринку.

2.3 Оцінка діяльності АТ «Ощадбанк» в сфері цифровізації

Дослідивши цифрові тренди взагалі і в банківському секторі зокрема доцільно зупинитись на оцінці рівня цифровізації конкретної банківської установи, зокрема АТ «Ощадбанк».

АТ «Ощадбанк» є одним з найбільш крупних банківських установ України, який працює на ринку фінансово-кредитних послуг з настання незалежності України. Якщо узагальнити відомості про діяльність Ощадбанку за 30 років, варто вказати на той факт, що останніми роками має місце стрімкий розвиток банківської установи, що знаходить відображення у суттєвому покращенні фінансових показників і сервісного обслуговування клієнтів. Останнє досягається, головним чином, за рахунок активного впровадження цифрових технологій і інструментів в бізнес-процеси.

На рис. 2.5 і рис. 6 наведено інформацію про інвестиційно-кредитну діяльність АТ «Ощадбанк» у 2016-2020 рр. [38].



Рисунок 2.5 – Динаміка активів АТ «Ощадбанк» у 2016-2020 рр.



Рисунок 2.6 – Аналіз кредитного портфелю АТ «Ощадбанк» в 2016-2020 рр.

Тенденції останніх років свідчать про покращення інвестиційно-кредитного портфеля Ощадбанку, що створює підґрунтя для впровадження цифрових технологій в процеси управління діяльністю.

На рис. 2.7 наведено порівняльний аналіз цифрових інструментів і платформ державних банків України.

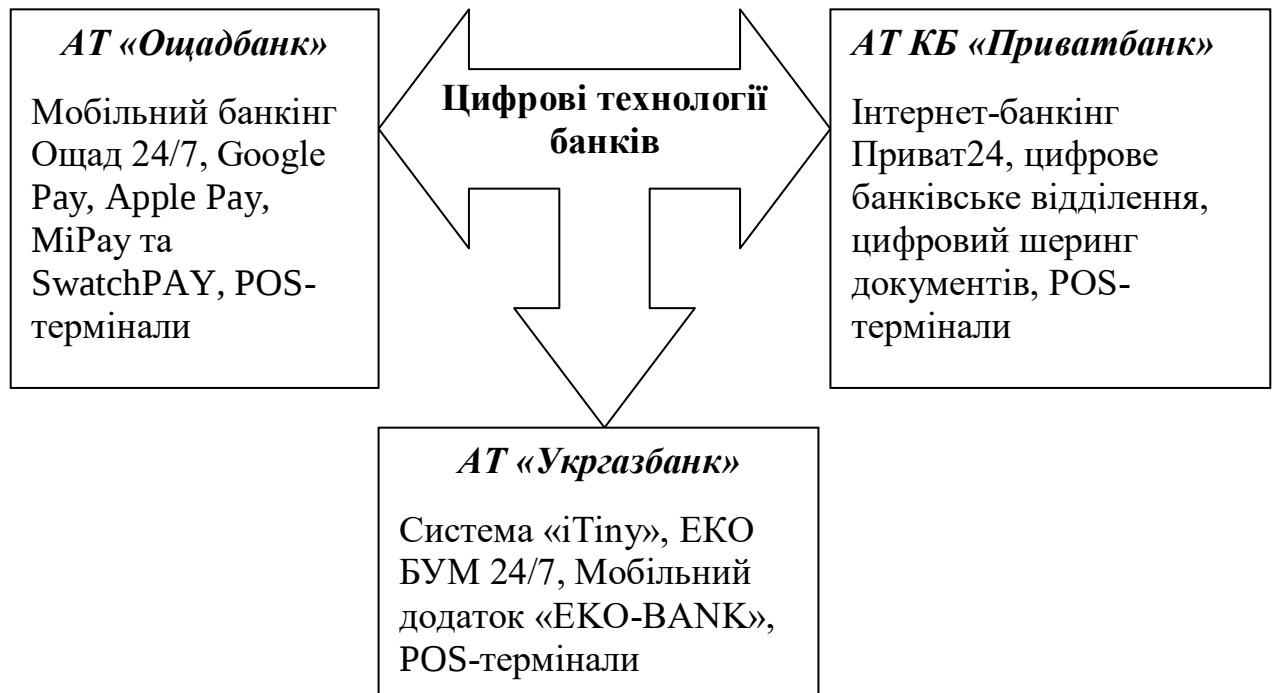


Рисунок 2.7 – Порівняльний аналіз цифрових інструментів і платформ державних банків України

**Складено на основі [39–41]*

Кожний з представлених інструментів є зручним у використанні, а особливу актуальність набувають в умовах дистанційної роботи. Це дає підстави стверджувати, що досліджувані банківські установи досягли високого рівня цифрової зрілості в силу того, що використовують протягом тривалого періоду часу цифрові інструменти обслуговування клієнтів, постійно вдосконалюючи наявні технології. Якщо додати до аналізу показник, що характеризує рівень прозорості, то отримуємо перехресну матрицю розмірністю два на два. За даними дослідження індексу прозорості [42] визначено, що досліджувані банківські установи мають високий рівень прозорості.

На рис. 2.8 наведено матрицю рівня цифровізації державних банків України.

Високий			АТ «Укргазбанк», АТ «Ощадбанк», АТ КБ «Приватбанк»
	<i>ПОСЛІДОВНИКИ</i>	<i>ЛІДЕРИ</i>	
РІВЕНЬ ПРОЗО- РОСТІ	<i>ПОЧАТКІВЦІ</i>	<i>АУТСАЙДЕРИ</i>	
Низький			
	Низький	Високий	
	РІВЕНЬ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ		

Рисунок 2.8 – Матриця рівня цифровізації державних банків України

**Складено на основі [39–42]*

Отже, на матриці всі банківські установи, в тому числі і Ощадбанк мають високий рівень прозорості і високий рівень цифрової зрілості, що характеризує їх як лідерів в сфері управління процесами цифровізації.

Завершуючи діагностику рівня розвитку цифровізації в Ощадбанку, представляється доцільним виокремити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, що є відображенням методики SWOT-аналізу. SWOT-аналіз процесу цифровізації АТ «Ощадбанк» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз процесу цифровізації АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони цифровізації	Слабкі сторони цифровізації
– можливість дистанційної роботи; – доступний та вільний ринок; – спрощення платежів; – будь-яка галузь економіки доступна в цій сфері; – рівень продуктивності вищий наявного; – скорочення собівартості; – може бути повністю виключено паперовий документообіг та введений електронний	– відсутність чіткого спрямування стратегічного розвитку; – високі витрати в порівнянні з конкурентами; – недостатній асортимент; – слабка притока нових клієнтів
Можливості цифровізації	Загрози цифровізації
– розширення асортименту для обслуговування нових потреб покупців; – використання власних розробок та ноу-хау; – можливість поширення на нові географічні ринки	– загроза появи нових конкурентів; – зростання продажів товарів-замінників; – уповільнення зростання ринку; – дії хакерів; – універсализація економіки

Отже, незважаючи на негативну динаміку зміни основних фінансових показників банку, установа продовжує впроваджувати в діяльність цифрові інструменти, технології тощо. Це в майбутній перспективі може стати гарантією фінансової стабільності і конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Висновки до розділу 2

В другому розділі випускної роботи проведено діагностику процесів цифровізації банківських установ, зокрема: проаналізовано сучасні глобальні цифрові тренди; здійснено моніторинг цифрових технологій в банківському секторі; проведено оцінку діяльності АТ «Ощадбанк» в сфері цифровізації.

В основі цифрової трансформації лежить клієнтоорієнтованість, тобто банки повинні навчитися вчасно визначати потреби та бажання клієнта. При цьому, чим сучасніший клієнт, тим складніше відповісти його цифровим очікуванням та побажанням. Тому, багато дослідних інститутів вивчають і простежують зміни у потребах клієнтів, що, в свою чергу, дає можливість для сегментації клієнтів виходячи з їх віку, переваг та статі. Крім того, серед інших, не менш важливих, глобальних світових трендів цифровізації варто відзначити розвиток Інтернету, розвиток мережевого суспільства як новий етап становлення цифрової економіки, розвинені цифрові технології та підвищення їх ролі у міжнародній торгівлі.

Фінансовий сектор – один із лідерів розробки та впровадження технологій. До трійки лідерів у теоретичних та ринкових дослідженнях увійшли технології електронної комерції, блокчейна та кібербезпеки. Єдина технологія, що склала конкуренцію за індексом значущості, – біометрія – посідає третє місце у рейтингу світових досліджень фінтеху. Не всі тренди, які виявляються на глобальних ринках, стануть помітними в Україні найближчим часом – це пов'язано з конкурентним ландшафтом та регуляторною специфікою ринку. Загалом вітчизняна практика свідчить, що багато загальносвітових трендів, пов'язаних з розвитком технологій, виявляються на українському ринку досить рано – і разом з локальною специфікою та регуляторними ініціативами можуть створювати нові можливості для учасників ринку.

В роботі було проведено оцінку рівня цифровізації АТ «Ощадбанк». Тенденції останніх років свідчать про покращення інвестиційно-кредитного портфеля Ощадбанку, що створює підґрунтя для впровадження цифрових технологій в процеси управління діяльністю. Ощадбанк має високий рівень прозорості і високий рівень цифрової зрілості, що характеризує його як лідера в сфері управління процесами цифровізації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

3.1 Напрями удосконалення процесу цифровізації банківських установ

Враховуючи досліджені світові глобальні і вітчизняні тренди цифровізації, зокрема у сфері розвитку банківського сектору, представляється доцільним виокремити перспективні напрями удосконалення процесу цифровізації банківських установ (рис. 3.1).

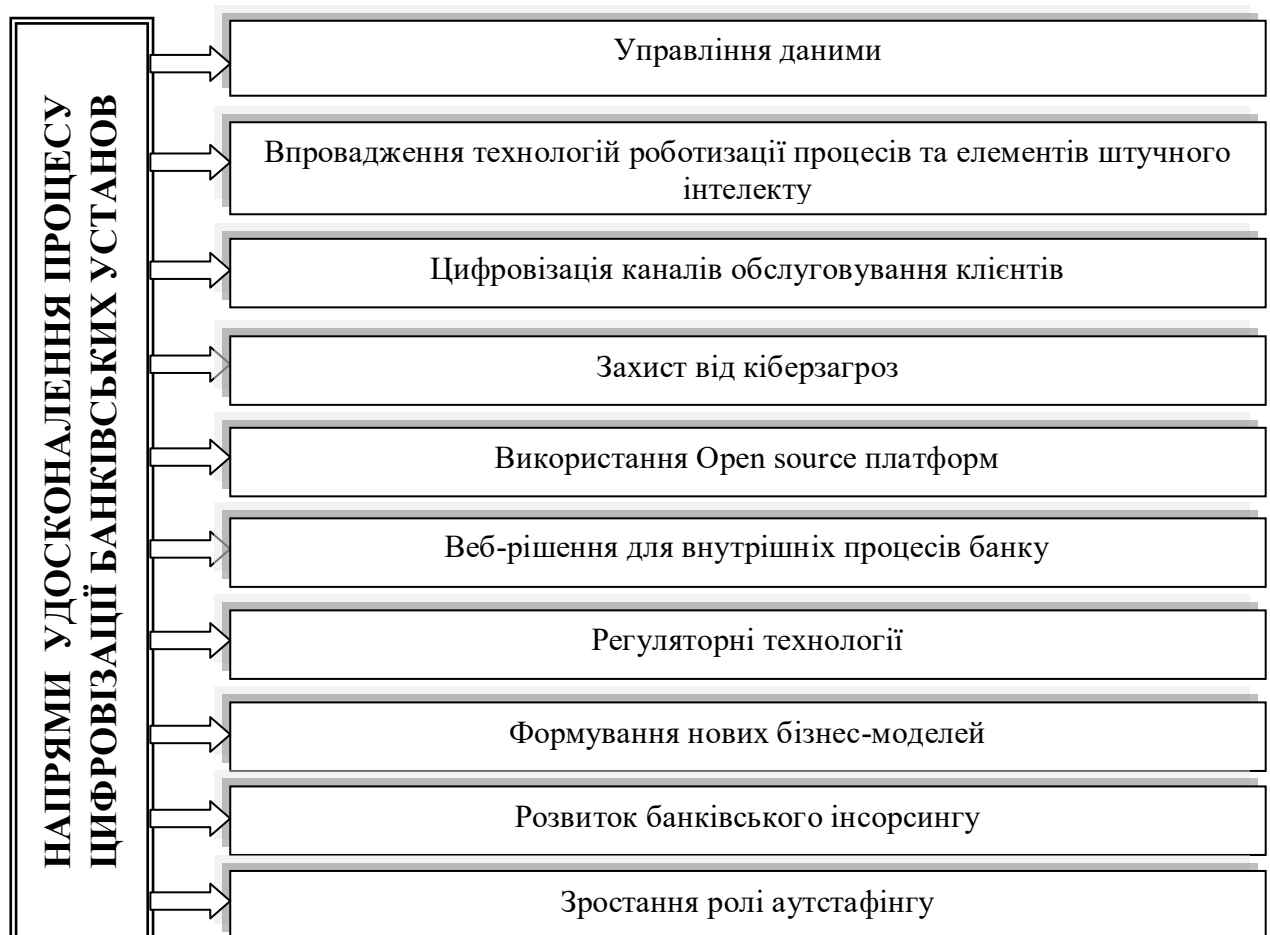


Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення процесу цифровізації банківських установ

**Складено на основі [43; 44]*

Розглянемо представлені на рис. 3.1 напрями більш ґрунтовно.

1. Управління даними

Дедалі більше банків приходить до розуміння, що дані треба не лише накопичувати, а й кардинально змінювати принципи роботи з ними. У складі банків виникають окремі підрозділи, відповідальні за дані, призначаються відповідальні за дані співробітники.

Крім того, активно впроваджуються єдині рішення щодо контролю якості даних, їх каталогізації та ведення єдиних глосаріїв. Це дозволяє надавати потрібний набір даних для бізнесу в найкоротші терміни, швидше реалізовувати бізнес-ідеї та випереджати конкурентів.

Дані стали основним активом банку, проте їх недостатньо зібрати: потрібно вміти зберегти, забезпечити їхню безпеку, а потім проаналізувати та використовувати при розробці нового банківського продукту чи послуги. Ця обставина визначає потребу у відповідних інструментах: програмних рішеннях для віртуалізації, бекапу та реплікації, ІБ-продуктах, системах бізнес-аналітики, інструментах для розробників.

З боку банківських замовників є помітним запит на збільшення швидкості отримання та обробки даних, а також зростання вимог до їхньої якості, достовірності в операційних та аналітичних сховищах.

При цьому фокус уваги уникає побудови складних комплексних моделей з циклом реалізації в кілька років. Сьогодні потрібні прості та якісні моделі, з якими зможуть працювати фахівці, які не мають профільної освіти в Data Science та Computer Science.

Дані є основою цифрової трансформації. І для реалізації RegTech-запитів, і для бек-офісу в частині автоматизації планування та прогнозування, оцінки та моніторингу прибутковості, управління ризиками, та для використання модних алгоритмів машинного навчання з метою вдосконалення клієнтського обслуговування та розвитку бізнесу необхідні дані: вивірені, повні, актуальні.

Це досить «хворе» завдання для багатьох банків, і воно неминуче вирішуватиметься. Якщо сховища даних вже неодноразово довели свою

результативність як платформу для вирішення регуляторних завдань, управління ефективністю та ризиками, то для отримання корисної інформації з неструктурованих різноформатних даних банки поки що тестують різні підходи від Big Data до штучного інтелекту на основі нейронних мереж. Тільки час та накопичена практика дозволять відкинути маркетингову «бульбашку» та дати адекватну оцінку цільової результативності цих інструментів.

Ключовим завданням для банків є вилучення з величезного обсягу накопичених даних корисної інформації та цінних знань. Особливо цей тренд актуальний у рамках підходу «знай свого клієнта», що дозволяє аналізувати цифровий клієнтський досвід, підвищувати точність скорингу та формувати персоналізовані пропозиції.

Аналітика допомагає банкам управляти внутрішніми та зовнішніми ризиками у режимі реального часу. Сучасні засоби візуалізації дозволяють покращити сприйняття інформації під час роботи з великими обсягами даних, виявляти дієві гіпотези та своєчасно приймати управлінські рішення.

2. Впровадження технологій роботизації процесів та елементів штучного інтелекту

Варто відзначити, що і в умовах сьогодення величезний пласт робіт працівники банківських установ роблять вручну, навіть у великих банках. В майбутньому ця ситуація змінюватиметься за рахунок впровадження технологій роботизації процесів (RPA).

Роботизація типових рутинних процесів надає суттєвий результат для бізнесу, дозволяючи за низкою сценаріїв вивільняти до 80% людських ресурсів, насамперед зайнятих ручною працею.

Це не означає, що штучний інтелект (AI) повністю замінює людину в банку, він допомагає їй приймати рішення. AI впроваджується у різних галузях та формує додаткову інформацію, яку людина може використовувати для прийняття рішень.

Якогось моменту правильних рішень AI буде настільки багато, що йому буде передаватися повністю виконання тієї чи іншої операції. Безсумнівно,

використання AI у всіх областях в майбутньому лише зростатиме.

AI найбільше є затребуваним у сфері клієнтського сервісу, де він частково вже замінює людину, а згодом зможе це робити повністю.

Таким чином, банки скорочують операційні витрати, забезпечують обслуговування клієнтів у режимі 24/7 і уникають безлічі помилок при обробці типових запитів, що виникають внаслідок людського фактора. Класичний приклад – автоматизація кол-центрів, де робот-помічник відповідає на безліч типових питань без участі оператора. Крім того, штучний інтелект візьме на себе низку стратегічно важливих завдань, зокрема високошвидкісну обробку великих масивів даних.

Поки що технологія AI сфокусована в основному на аналізі клієнтської бази та виробленні рекомендацій щодо її «підгортання». Банки намагаються створити конкурентну перевагу за рахунок подальшого використання цих рекомендацій у рекламних кампаніях, прицільно фокусуючи їх у найбільш перспективних сегментах масової аудиторії. Також дуже перспективним є використання AI у сфері управління ризиками і для цілей фінансового аналізу.

Виділяють три ключові напрямки застосування технології машинного навчання, обробки природної мови та предиктивної аналітики: для залучення клієнтів – від використання чат-ботів до формування персоналізованих пропозицій клієнтам, для виконання вимог регуляторів – від виявлення шахрайства до автоматизації процесів перевірки відповідності обов'язковим нормативам, і нарешті, для підвищення операційної ефективності – зниження витрат за рахунок роботизації процесів контакт-центру, бек- та мідл-офісу.

Зараз технології штучного інтелекту та машинне навчання вже запроваджено не лише у кількох найбільших банках, а й у середніх фінансових компаніях.

Здебільшого ці інструменти використовуються під час роботи з роздрібною торгівлею, але останнім часом і в сегменті малого та середнього бізнесу стали з'являтися досить цікаві ідеї щодо їх застосування.

3. Цифровізація каналів обслуговування клієнтів

Останніми роками банки впевнено рухаються у напрямку діджиталізації банківського обслуговування та розвивають відповідні технології. Зростають вимоги клієнтів до якості та доступності послуг фінансових організацій, банки приділяють більше уваги збору та аналізу даних про клієнтів та їх потреби, збільшенню швидкості прийняття рішень та розробки нових сервісів.

На сьогоднішній день банківські послуги доступні клієнтам практично з будь-якої точки світу, і не далекий день, коли візити до відділень не будуть потрібні зовсім. Роль банківського ритейлу при цьому зводиться до ідентифікації користувачів, і першим кроком на цьому шляху стала Постанова про національну систему біометричної верифікації та ідентифікації [45].

Проте, можливості «мобайлу» та класичного інтернет-банкінгу для приватних осіб у нашій країні все ще є обмеженими порівняно з іншими країнами.

Зростають запити на онлайн та мобільне обслуговування від малого та середнього бізнесу, індивідуальних підприємців, самозайнятих. Все це стимулюватиме розвиток діджитал-сервісів для покращення обслуговування клієнтів. При цьому мобільний банківський канал продовжує тиснути на інші дистанційні канали банківського обслуговування.

Це абсолютно справедливо для роздрібного банківського ринку. Більшість щоденних операцій легко і просто проводиться в мобільному додатку. Взаємодія приватного клієнта з банком дедалі більше концентрується лише навколо смартфона. Концепція MobileFirst/MobileOnly реально посилює свої позиції. Непогані перспективи у неї та в сегменті малого бізнесу. Розробка та впровадження таких рішень зараз є першочерговими.

4. Захист від кіберзагроз

Прагнучи зберегти дані бізнесу та інформацію клієнтів, банкам доцільно розвивати різні засоби забезпечення безпеки, які є актуальними для захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Історично фінансові організації створювали передові системи кібербезпеки, які надійно захищають конфіденційні дані від загроз різного

походження. Але посилення взаємоінтеграції інформаційних систем даних організацій з ІТ-інфраструктурами численних партнерів і клієнтів може нівелювати високий рівень внутрішньої безпеки через системні вразливості контрагентів.

Це ставить перед банками новий виклик, змушуючи будувати системи безпеки, які можуть захистити всіх учасників екосистеми.

5. Використання Open source платформ

Ще один тренд пов'язаний з активним використанням технологій, що не вимагає вкладення в ліцензію, з відкритим кодом. Цей тренд впливає на перерозподіл фінансових потоків між гравцями на ринку.

На базі таких технологій внутрішнім підрозділам банку необхідно розробляти власні цифрові платформи, які найближчими роками мають замінити існуючі старі банківські системи.

Комплексні платформи, у тому числі побудовані на Open-Source рішеннях, дозволяють закривати безліч завдань у рамках єдиної узгодженої архітектури.

Такий підхід до вибору технологій пояснюється тим, що банки, по-перше, хочуть бути конкурентоспроможними, і, як наслідок, формувати експертизу за ключовими платформами всередині ІТ-підрозділів. По-друге, кредитні організації хочуть вирішити проблему дефіциту або дорожнечі профільних ІТ-фахівців.

6. Веб-рішення для внутрішніх процесів банку

Варто відзначити високий інтерес банків до розробки нових веб-рішень для корпоративних порталів, інтегрованих у внутрішні контури автоматизації. Низка банків кардинальним чином переосмислюють власну ІТ-інфраструктуру.

Багато в чому це пов'язано із необхідністю зміни поколінь внутрішніх інтерфейсів. По-перше, використовувані зараз інтерфейси серйозно технологічно застаріли. По-друге, сучасні виклики потребують гнучких інструментів, які можуть легко підлаштовуватися під поведінку та запити внутрішнього користувача. По-третє, активна розробка та впровадження нових

веб-рішень логічно вкладається у стратегію цифровізації банків.

7. Регуляторні технології

Органи нагляду за діяльністю банків в особі НБУ, фіскальної служби займають проактивну позицію регулювання банківської галузі. Це неминуче трансформує RegTech (Регуляторні технології) з перспективної ніші в мейнстрім.

Фокусування уваги на регуляторній аналітиці та розвинених підходах до управління ризиками та резервування вимагає від банків щільніше займатися даними. У цьому питанні добре зарекомендувала себе технологія сховищ даних.

Регуляторні технології RegTech та SupTech дозволять банкам економити ресурси та час на складання звітності для регулятора, а в якості бонусу – підвищать прозорість банківського сектора в цілому.

8. Формування нових бізнес-моделей

Оскільки частина традиційних банківських продуктів перестає приносити дохід, банкам доводиться вибудовувати екосистеми разом із партнерами: наприклад, пропонувати своїм замовникам не лише іпотеку, а й сервіс з вибору житла.

Це, у свою чергу, змушує банки створювати системи обміну даними та серйозно змінює процес розробки цифрових банківських продуктів.

Створення нових бізнес-моделей, в основі яких містяться відкриті банківські системи, мікросервісні платформи та платформи з відкритими API, забезпечує банкам критично важливі на даний час вимоги – гнучкість та скорочення часу виведення нових продуктів та сервісів на ринок.

9. Розвиток банківського інсорсингу

Банки – першопрохідці у сфері самостійного нарощування внутрішніх цифрових компетенцій. Тому частину робіт, які історично виконували підрядники, банки тепер можуть робити за рахунок власних ресурсів.

Можна впевнено говорити про зміцнення загального тренду на найближчі роки – розвиток банківського інсорсингу. Це паралельно з тим, що внутрішній

ІТ-досвід є головним конкурентним перевагою компанії над ринком. І якщо раніше цифрові (інформаційні) технології допомагали підтримувати та оптимізувати бізнес, то сьогодні – це основа стратегії та бізнес-моделі будь-якої компанії.

У той же час прагнення банків якнайбільше софту розробляти власними силами, нехтуючи сервісами, доступними на ринку, може призвести до суттєвої надмірності їх витрат на інформатизацію, адже фактично схожий функціонал розроблятимуть відразу кілька великих гравців.

В результаті можемо спостерігати спроби окремих банків вивести свої власні сервіси на ринок комерційного аутсорсингу, незважаючи на те, що ці сервіси розроблялися саме як унікальна комерційна перевага.

10. Зростання ролі аутстафінгу

Сьогодні, як правило, банки мають у своєму розпорядженні сильні команди ІТ-підрозділів у частині розробки та підтримки додатків. Це не залежить від того, чи замовляють вони розробку та впровадження на стороні чи створюють самі. Тим не менш, залишаються ніші, де доцільніше залучати висококваліфіковані кадри лише на проект для посилення команд власної розробки.

Часто це відбувається, коли банк запроваджує рішення вендора. Але часто буває і коли банк самостійно розробляє додаткову функціональність або доопрацьовує існуючу. При цьому зі збільшенням обсягів розробки, що є сучасним трендом, об'єктивно зростає і аутстафінг для посилення команд.

Зазвичай ніхто навіть і не замислюється про те, хто ж потім супроводжуватиме і розвиватиме ці «унікальні» розробки. Адже штат, залучений на основі аутстафінгу, банк покине, а власним програмістам ідея розшифрувати потім чужий для них програмний код однозначно не сподобається.

Вважається, що прийняття до уваги і впровадження в практику діяльності більшості з наведених напрямів суттєво підвищить ефективність управління в АТ «Ощадбанк» за рахунок цифровізації бізнес-процесів.

3.2 Показники ефективності управління процесами цифровізації банківської установи

В процесі проведення оцінки ефективності і результативності управління цифровізацією компанії можуть використовуватися різноманітні підходи, а також методики, кожна з яких складається певного набору показників.

Будь-який процес, в тому числі і цифровізація можуть бути оцінені за допомогою факторної моделі DuPont, яка включає системне поєднання показників фінансової діяльності [46]. Головна перевага моделі DuPont полягає у тому, що вона використовує систему показників, які характеризують прибутковість власного капіталу, а також передбачають можливість зростання цього показника через багаторівневі фактори, які містяться в моделі. Використання моделі DuPont на практиці має обмеження, що полягає в однобічному підході до розгляду лише фінансового аспекту діяльності компаній. При цьому, що цифровізація впливає на всі аспекти діяльності організацій, змінюючи і вдосконалюючи всі процеси в комплексі.

Зважаючи на це, може представляти інтерес ще один підхід, запропонований спеціалістами компанії Siemens, в межах якого рекомендується проводити оцінку можливостей цифрової трансформації за наступними напрямками:

1. Інтенсивністю даних: стратегією даних, збором, зберіганням та аналізом даних, а також прийняттям рішень на основі даних.
2. З'єднанням: використанням датчиків у виробництві та реалізації, а також мережевим з'єднанням виробничого обладнання та заводів.
3. Адаптацією: можливостями налаштування, проектуванням та моделюванням, а також робототехнікою.
4. Інтеграцією: інтеграцією даних підприємства та ланцюжка поставок.
5. Безпекою: реалізацією стратегії та систем.
6. Персоналом: лідерством, навичками та навчанням [47].

Окрім цього, оцінка рівня цифровізації може здійснюватись за методикою, яка ґрунтується на використанні стратегічних карт системи збалансованих показників. Дана методика передбачає, що ефективність буде оцінюватися за основними чотирма аспектами: фінансами, клієнтами бізнес-процесами і персоналом. Будь-який з цих аспектів складається, в свою чергу, з певної системи показників [48].

У зв'язку з цим стало можливим виокремлення основних напрямів для оцінки результатів цифровізації – ресурсний, процесний і клієнтський. Структура показників за кожним напрямом наведена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Показники оцінки рівня цифровізації банківських установ

**складено на основі [46–48]*

В результаті дослідження діяльності банківських установ дійшли висновку, що процеси цифровізації потребують величезних ресурсів, проте позитивно впливають на цільову аудиторію – клієнтів.

Серед наведених показників ефективності управління процесами цифровізації банківської установи тільки фінансові можливо визначити з абсолютною точністю, так як вони розраховуються за допомогою кількісних методів, зокрема фінансового аналізу. Показники за клієнтським напрямом можуть складатися з загальних маркетингових показників. При цьому варто вказати на той факт, що система показників оцінки ефективності управління процесами цифровізації банківської установи може варіюватися в залежності від умов діяльності і стратегії цифровізації.

3.3 Системна модель цифровізації банківської установи

В процесі систематизації показників ефективності процесів та умовних критеріїв цифровізації представилось можливим визначити складові елементи системної моделі цифровізації банківських установ, а саме:

1. Сприятливі умови.
2. Ресурсну забезпеченість.
3. Інтеграційні зв'язки.
4. Оптимізовані бізнес-процеси.
5. Інформаційну прозорість.
6. Економічну ефективність.

Зважаючи на вищесказане, складові елементи системної моделі цифровізації банківських установ (E_D) представлені на рис. 3.3.

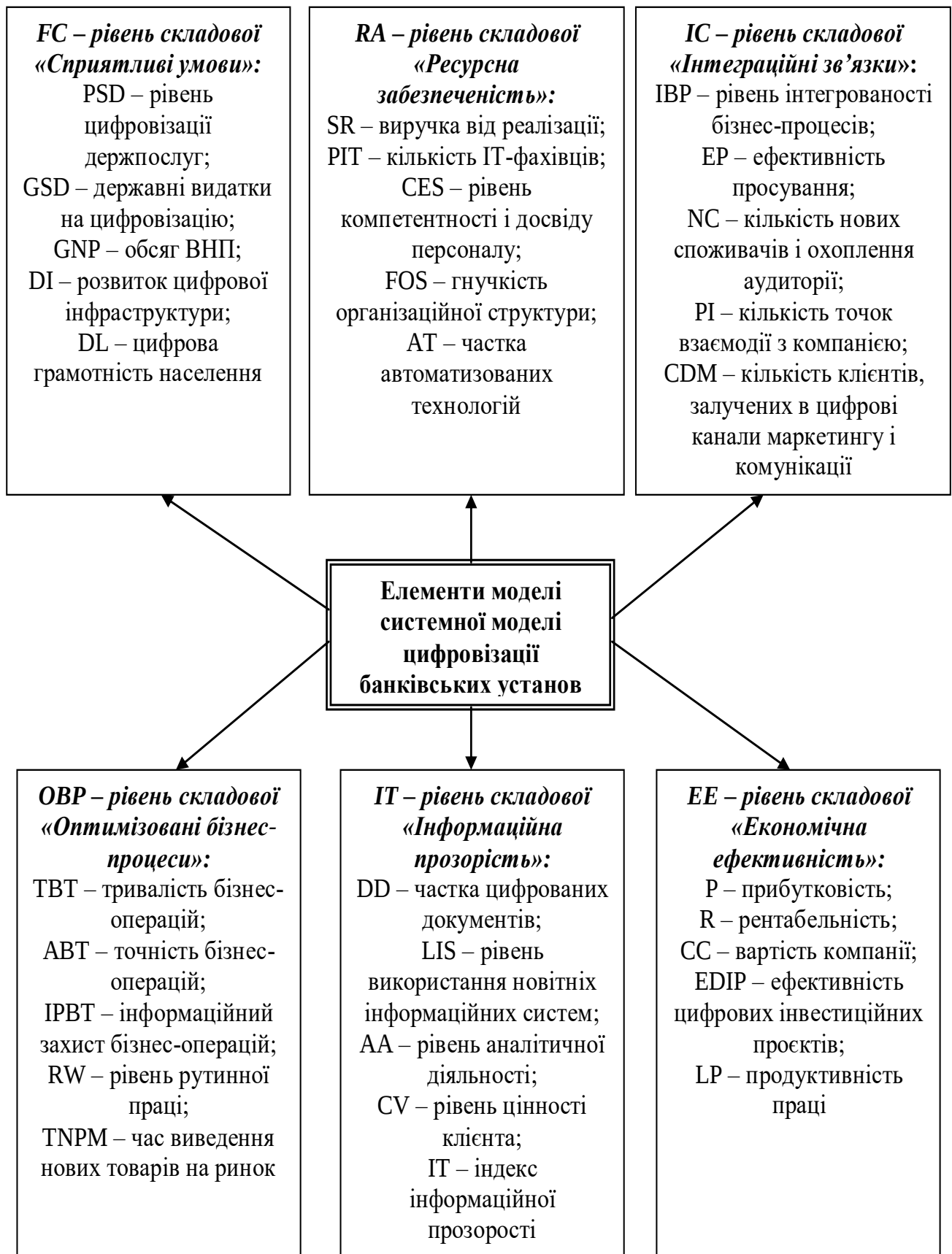


Рисунок 3.3 – Елементи моделі системної моделі цифровізації банківських установ

Аналітичний вираз встановлених взаємозв'язків між елементами системної моделі цифровізації банківських установ має наступний вигляд:

$$E_D = F \left\{ \begin{array}{l} FC \uparrow (PS_D \uparrow; GS_D \uparrow; GNP \uparrow; DI \uparrow; DL \uparrow) \\ RA \uparrow (SR \uparrow; P_{IT} \uparrow; CES \uparrow; F_{OS} \uparrow; AT \uparrow) \\ IC \uparrow (IBP \uparrow; EP \uparrow; NC \uparrow; PI \uparrow; C_{DM} \uparrow) \\ OBP \uparrow (TBT \downarrow; ABT \uparrow; IPBT \uparrow; RW \downarrow; TNPM \downarrow) \\ IT \uparrow (DD \uparrow; LIS \uparrow; AA \uparrow; CV \uparrow; I_T \uparrow) \\ EE \uparrow (P \uparrow; R \uparrow; CC \uparrow; E_{DIP} \uparrow; LP \uparrow) \end{array} \right\}, \quad (3.1)$$

Практична апробація розробленої моделі було проведено анкетування клієнт-менеджерів, провідних спеціалістів і керівників різного рівня банківської установи АТ «Ощадбанк». Всього в опитуванні брало участь 50 експертів. За результатами обробки даних опитування було визначено значущість складових системної моделі цифровізації банківських установ, а також їх показників (табл. 3.1).

Більша кількість показників системної моделі цифровізації банківських установ має відповідне кількісне вираження, окремі з них можна виміряти в балах шляхом експертного опитування. Отже, після проведення процедури стандартизації показників представилася можливість для розрахунку одиничних індексів (за кожною складовою системної моделі цифровізації банківських установ) та інтегральний індекс цифровізації банківських установ.

Таблиця 3.1 – Коефіцієнти значущості складових і показників моделі цифровізації державних корпорацій банківського сектора

Складові моделі	Коефіцієнт значущості	Показники	Коефіцієнт значущості
Сприятливі умови	0,15	Рівень цифровізації держпослуг	0,20
		Державні видатки на цифровізацію	0,15
		Обсяг ВВП	0,10
		Розвиток цифрової інфраструктури	0,30
		Цифрова грамотність населення	0,25
Ресурсна забезпеченість	0,20	Виручка від реалізації	0,20
		Кількість ІТ-фахівців	0,30
		Рівень компетентності і досвіду персоналу	0,15
		Гнучкість організаційної структури	0,10
		Частка автоматизованих технологій	0,25
Інтеграційні зв'язки	0,05	Рівень інтегрованості бізнес-процесів	0,20
		Ефективність просування	0,10
		Кількість нових споживачів і охоплення аудиторії	0,15
		Кількість точок взаємодії з компанією	0,30
		Кількість клієнтів, залучених в цифрові канали маркетингу і комунікації	0,25
Оптимізовані бізнес-процеси	0,20	Тривалість бізнес-операцій	0,15
		Точність бізнес-операцій	0,20
		Інформаційний захист бізнес-операцій	0,30
		Рівень рутинної праці	0,10
		Час виведення нових товарів на ринок	0,25
Інформаційна прозорість	0,25	Частка цифрованих документів	0,20
		Рівень використання новітніх інформаційних систем	0,30
		Рівень аналітичної діяльності	0,15
		Рівень цінності клієнта	0,10
		Індекс інформаційної прозорості	0,25
Економічна ефективність	0,15	Прибутковість	0,25
		Рентабельність	0,20
		Вартість компанії	0,15
		Ефективність цифрових інвестиційних проєктів	0,30
		Продуктивність праці	0,10

Розроблений алгоритм може бути адаптовано і в діяльності інших компаній національної економіки. За підсумками розрахунків можна здійснювати порівняльний аналіз і визначити ефект від цифровізації в різних галузях.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі випускної роботи розроблено заходи щодо удосконалення процесу цифровізації банківських установ, зокрема: запропоновано напрями удосконалення процесу цифровізації банківських установ; систематизовано показники ефективності управління процесами цифровізації банківської установи; розроблено системну модель цифровізації банківської установи.

На основі дослідження світових глобальних і вітчизняних трендів цифровізації, зокрема у сфері розвитку банківського сектору, було виокремлено десять перспективних напрямів удосконалення процесу цифровізації банківських установ.

Розглянуто існуючі методичні підходи, які можуть бути адаптовано до оцінки результатів цифровізації. У зв'язку з цим визначено основний напрям для оцінки результатів цифровізації – ресурсний, процесний і клієнтський. Структуровано показники за кожним напрямом.

Систематизація показників ефективності процесів та умовних критеріїв цифровізації дала можливість визначити складові елементи системної моделі цифровізації банківських установ. Здійснено практичну апробацію розробленої моделі шляхом анкетування клієнт-менеджерів, провідних спеціалістів і керівників різного рівня банківської установи АТ «Ощадбанк».

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі було досліджено і розвинуто комплекс теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій організаційно-економічного забезпечення управління процесами цифровізації банківської установи.

В першому розділі випускної роботи досліджено теоретико-методичні основи цифровізації банківських установ, зокрема: охарактеризовано етапи розвитку цифрової економіки; розглянуто особливості трансформації інституційної структури цифрової банківської системи управління; обґрунтовано сучасні напрями цифровізації банківського сектору.

Цифрова економіка – це новий тренд сучасності, покликаний кардинально покращити якість життя населення, умови ведення бізнесу, а також процеси державного регулювання. Цифрова економіка пройшла певні етапи трансформації на шляху до індустрії 4.0. В сучасних умовах головним завданням є запуск системної трансформації, що передбачає пошук нових механізмів та інструментів посилення участі держави, бізнесу, кожного громадянина в процесах розвитку цифрової економіки для досягнення комплексного результату на всіх рівнях: від рівня підприємств до рівня держави в цілому. Щоб уникнути невиправданих ризиків, необхідно розуміти, що цифровізація є лише засобом досягнення мети, наприклад, такий як створення гнучких виробництв, використання нових можливостей організації та управління бізнес-процесами, щоб провести успішну індустріалізацію і досягти високих економічних результатів.

Банківський сектор – це своєрідний локомотив впровадження цифрових і високотехнологічних рішень та постачальник кадрів в інші галузі. Провідні банки, що здійснюють цифрову трансформацію, отримують здатність розширювати лінійку продуктів та послуг, що надаються, у межах своєї створеної екосистеми. Еволюційний розвиток банків відбувається в бік нативної реалізації сервісів. В майбутньому відбудеться вихід за межі Інтернет-

банку. Сьогодні цифрові технології перебудовують всю індустрію фінансових послуг, активно витісняючи традиційних гравців і традиційні бізнес-моделі. Пропоновані цифрові фінансові рішення змінюють звичну структуру споживання, сприяють скороченню витрат на певний функціонал (обробка клієнтських баз, програми лояльності та ін.), підвищують ефективність та якість бізнес-процесів (таргетування цільової аудиторії, скоринг та ін.), а також істотно впливають на стійкість розвитку профільного бізнесу. В результаті індустрія фінансових технологій (або фінтех) поступово перетворюється на самостійний сектор сучасної економіки, що інтенсивно розвивається.

Останні роки призвели до низки змін у процесах цифровізації вітчизняних банків. На перший план вийшли завдання, пов'язані з віддаленою роботою та дистанційними послугами. Крім того, еволюційним шляхом розвивалися й інші напрямки – дедалі більше проникнення в банках отримують рішення на базі штучного інтелекту, зростає потреба в аналітиці даних та потреба власних легких та гнучких систем.

В другому розділі випускної роботи проведено діагностику процесів цифровізації банківських установ, зокрема: проаналізовано сучасні глобальні цифрові тренди; здійснено моніторинг цифрових технологій в банківському секторі; проведено оцінку діяльності АТ «Ощадбанк» в сфері цифровізації.

В основі цифрової трансформації лежить клієнтоорієнтованість, тобто банки повинні навчитися вчасно визначати потреби та бажання клієнта. При цьому, чим сучасніший клієнт, тим складніше відповідати його цифровим очікуванням та побажанням. Тому, багато дослідних інститутів вивчають і простежують зміни у потребах клієнтів, що, в свою чергу, дає можливість для сегментації клієнтів виходячи з їх віку, переваг та статі. Крім того, серед інших, не менш важливих, глобальних світових трендів цифровізації варто відзначити розвиток Інтернету, розвиток мережевого суспільства як новий етап становлення цифрової економіки, розвинені цифрові технології та підвищення їх ролі у міжнародній торгівлі.

Фінансовий сектор – один із лідерів розробки та впровадження

технологій. До трійки лідерів у теоретичних та ринкових дослідженнях увійшли технології електронної комерції, блокчейна та кібербезпеки. Єдина технологія, що склала конкуренцію за індексом значущості, – біометрія – посідає третє місце у рейтингу світових досліджень фінтеху. Не всі тренди, які виявляються на глобальних ринках, стануть помітними в Україні найближчим часом – це пов'язано з конкурентним ландшафтом та регуляторною специфікою ринку. Загалом вітчизняна практика свідчить, що багато загальносвітових трендів, пов'язаних з розвитком технологій, виявляються на українському ринку досить рано – і разом з локальною специфікою та регуляторними ініціативами можуть створювати нові можливості для учасників ринку.

В роботі було проведено оцінку рівня цифровізації АТ «Ощадбанк». Тенденції останніх років свідчать про покращення інвестиційно-кредитного портфеля Ощадбанку, що створює підґрунтя для впровадження цифрових технологій в процеси управління діяльністю. Ощадбанк має високий рівень прозорості і високий рівень цифрової зрілості, що характеризує його як лідера в сфері управління процесами цифровізації.

В третьому розділі випускної роботи розроблено заходи щодо удосконалення процесу цифровізації банківських установ, зокрема: запропоновано напрями удосконалення процесу цифровізації банківських установ; систематизовано показники ефективності управління процесами цифровізації банківської установи; розроблено системну модель цифровізації банківської установи.

На основі дослідження світових глобальних і вітчизняних трендів цифровізації, зокрема у сфері розвитку банківського сектору, було виокремлено десять перспективних напрямів удосконалення процесу цифровізації банківських установ.

Розглянуто існуючі методичні підходи, які можуть бути адаптовано до оцінки результатів цифровізації. У зв'язку з цим визначено основний напрям для оцінки результатів цифровізації – ресурсний, процесний і клієнтський. Структуровано показники за кожним напрямом.

Систематизація показників ефективності процесів та умовних критеріїв цифровізації дала можливість визначити складові елементи системної моделі цифровізації банківських установ. Здійснено практичну апробацію розробленої моделі шляхом анкетування клієнт-менеджерів, провідних спеціалістів і керівників різного рівня банківської установи АТ «Ощадбанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 17.02.2022).
2. БЫТЬ ГОТОВЫМ: какие сферы затронет цифровизация. URL: <https://invlab.ru/tehnologii/kakie-sfery-zatronet-cifrovizaciya>. (дата звернення: 17.02.2022).
3. Сорокіна А.М., Галяс Д.О., Левтерова А.І. Оптимізація та розвиток системи менеджменту в умовах глобальної цифровізації. *Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА»*. Харків:НТУ «ХПИ». 2021. № 1(5). С. 70–73.
4. Караваева Е.Д. Управление организацией в условиях цифровизации: учебное пособие. Санкт-Петербург: Наукоемкие технологии, 2020. 68 с.
5. Титов Д. Как создать цифровую компанию. *Экономика и жизнь*. 2018. №45 (9761).
6. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Центр Разумкова, Видавництво «Заповіт», 2020. 274 с.
7. Кони́на Н. Ю. Проблемы менеджмента крупнейших мировых фирм в условиях цифровой трансформации. «Neftegaz.ru». 2018. №7 (79). URL: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/avtomatizatsiya/523698-problemymenedzhmenta-krupneyshikh-mirovykh-firm-v-usloviyakh-tsifrovoy-transformatsii/> (дата звернення: 27.02.2022).
8. Жураковський Б.Ю., Зенів І.О. Технології Інтернету речей. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 271 с.
9. McKinsey Global Institute: 12 прорывных технологий, которые изменят мир. URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2013/06/7/99583.phtml> (дата звернення: 28.02.2022).
10. Струтинська О.В. Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх учителів інформатики до навчання освітньої робототехніки в закладах

середньої освіти: монографія. Київ: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. 505 с.

11. Волошина В. Революция в мозгах, или чем цифровизация отличается от автоматизации. URL: <http://www.uppro.ru/library/strategy/tendencii/cyfra-avtomat.html> (дата звернення: 28.02.2022).

12. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/> (дата звернення: 28.02.2022).

13. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2018. 252 с.

14. Що стоїть за рекордним злетом біткоїна та де тут реальна економіка. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3166052-so-stoit-za-rekordnim-zletom-bitkoina-ta-de-tut-realna-ekonomika.html> (дата звернення: 03.03.2022).

15. Никифорчук В.Д. Електронні гроші у сфері фінансово-банківських злочинів: проблематика та визначення. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 218. № 2 (107). С. 158–171.

16. Медведева Н.С., Тарасевич В.А., Тригуб А.А. Этапы развития цифровой экономики. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3166052-so-stoit-za-rekordnim-zletom-bitkoina-ta-de-tut-realna-ekonomika.ht>
<http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/83591ml> (дата звернення: 03.03.2022).

17. Степаненко О.П. Цифровая трансформация банковской системы в условиях становления и развития цифровой экономики. *Управление системами и машинами*. 2017. №1. С. 74–85.

18. Коваленко В.В. Управління корпоративним бізнесом у банках в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць*. 2021. №7–8 (284–285). С. 54–61.

19. Кльоба Л.Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 10.03.2022).

20. Кльоба Л.Г., Добош Н.М., Сорока О.П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/130.pdf (дата звернення: 10.03.2022).

21. Тренды банковской информатизации. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Тренды_банковской_информатизации (дата звернення: 10.03.2022).

22. Петрова Л.А., Кузнецова Т.Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов. *Финансовый журнал*. 2020. Т. 12. № 3. С. 91–101.

23. Борисюк О., Шматковська Т., Дацюк-Томчук М. Драйвери та бар'єри розвитку фінтех на фінансовому ринку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №3. С. 44–53.

24. Гаркавенко В.О., Грінько І.М. Вплив цифровізації на трансформацію глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/956/914> (дата звернення: 15.03.2022).

25. Адамик О.В. Інструменти «хмарних обчислень» як фактор удосконалення обліку в бюджетних установах. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 179–184.

26. Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. Цифрова економіка. Київ: НАУ, 2022. 200 с.

27. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2022).

28. Касич А.О., Наумкіна І.О. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/473/455> (дата звернення: 15.03.2022).

29. Бутенко В.В., Дроздина А.А. Цифрова трансформація банків в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 5-2 (54). С. 76–81.
30. Тришак Л.С., Шийко В.І. Модифікація бізнес-моделей банківських установ в умовах цифровізації. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36558> (дата звернення: 16.03.2022).
31. Цифровизация и будущее банков: три сценария. URL: <https://econs.online/articles/opinions/tsifrovizatsiya-i-budushchee-bankov-tri-stsenariya/> (дата звернення: 17.03.2022).
32. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Сталий розвиток інновацій, кешлес та фінграмотність. Національний Банк України. Липень 2020.
33. Миронова, Н. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/> (дата звернення: 17.03.2022).
34. Цифрова грамотність населення України. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research> (дата звернення: 17.03.2022).
35. Жиянова Н.Э., Азимжонова М.Ш. Цифровая трансформация банков как путь к устойчивому развитию экономики. *Science and Education*. 2021. Vol. 2. Is. 11. P. 1186–1197.
36. International Telecommunication Union (ITU): Statistics. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (дата звернення: 28.03.2022).
37. Нуреев Р.М., Карапаев О.В. Три этапа становления цифровой экономики. *Вопросы регулирования экономики*. 2019. Т. 10. № 2. С. 6–27.
38. Артимонова І.В., Белозерських В.Є. Аналіз кредитно-інвестиційної діяльності державних банків України.
39. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 30.03.2022).
40. Офіційний сайт АТ КБ. «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/ru> (дата звернення: 30.03.2022).

41. Офіційний сайт АТ «Укргазбанк». URL <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення: 30.03.2022).
42. Индекс прозорості компаній України. Київ, 2019. 64 с. URL: <https://index.cgpa.com.ua/> (дата звернення: 31.03.2022).
43. Три инновационные модели банкинга. *Institute of Evolutionary Economics*. URL: http://iee.org.ua/ru/prog_info/23209/ (дата звернення: 12.04.2022).
44. Кайдан, Л.І., Духота Є.В. Основні стратегічні напрями поетапного розвитку цифрових технологій у банківських установах. *Індуктивне моделювання складних систем*. 2019. Вип. 11. С. 29–39.
45. Про затвердження Положення про національну систему біометричної верифікації та ідентифікації громадян України, іноземців та осіб без громадянства: Постанова КМУ №1073 від 27.12.2017 р.
46. Модель Дюпона (DuPont). URL: <https://allfi.biz/financialmanagement/FinancialStatementsAnalysys/model-dupont.php> (дата звернення: 06.04.2022).
47. Digital Intensity in US Manufacturing. *Siemens*. URL: https://www.supplychain247.com/paper/digital_intensity_in_us_manufacturing/manufacturing (дата звернення: 06.04.2022).
48. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.Студентки групи МБАзм-20Тєрєхової Ю.С.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

«Управління процесами цифровізації банківської установи» і призначити науковим керівником доц. каф. УФЕБ Василичину Л.М.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ
(у тисячах гривень)

*Банк початково застосував МСФЗ 9 з 1 січня 2018 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 5). В результаті переходу на МСФЗ 9, Банк змінив презентацію деяких статей, презентація порівняльної інформації була змінена відповідно (Примітка 5).

А. Г. Пищний
Голова Правління

25 квітня 2019 року

Виконавці: Рибалка О.В., Заднепровський К.Г., 278-60-22

Примітки на сторінках 8-117 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

25 квітня 2019 року

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО
ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року*
Процентні доходи, за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	6, 31	16 683 325	19 740 677
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	6, 31	2 661 660	-
Процентні витрати	6, 31	(13 894 739)	(14 228 173)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		5 450 246	5 512 504
Розформування/(формування) резерву під очікувані кредитні збитки /збитки від знецінення за активами, за якими нараховуються проценти	7, 31	1 175 156	(1 934 665)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД ПІСЛЯ ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ ПІД ОЧІКУВАНІ КРЕДИТНІ ЗБИТКИ І НА ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ ВІД ЗНЕЦІНЕННЯ АКТИВІВ, ЗА ЯКИМИ НАРАХОВУЮТЬСЯ ПРОЦЕНТИ		6 625 402	3 577 839
Комісійні доходи	8, 31	5 236 359	4 001 099
Комісійні витрати	8, 31	(1 771 336)	(1 305 079)
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій з іноземною	9	865 126	(451 777)
Чистий (збиток)/ прибуток від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	11, 31	(2 410 823)	1 155 657
Чистий збиток від модифікації фінансових активів та зобов'язань, що оцінюються за амортизованою вартістю та фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	31	(47 698)	-
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки/збитки від знецінення за іншими	7	(206 670)	530 170
Чистий інший дохід	31	300 823	180 675
ЧИСТИЙ НЕПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		1 065 581	4 110 745
ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ		8 590 983	7 688 584
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	10, 31	(8 558 212)	(7 130 040)
ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ		32 771	558 544
Відшкодування /(витрати) з податку на прибуток	12	129 468	(21)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА РІК		162 239	558 523

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року*
ІНШІ СУКУПНІ (ВИТРАТИ)/ДОХІД		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</i>		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	42	1 400
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</i>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід/інвестицій, наявних для продажу, за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(2 614 309)	143 718
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід / наявних для продажу, переміщена в прибутки і збитки	(564)	(13)
ІНШІ СУКУПНІ (ВИТРАТИ) /ДОХІД	(2 614 831)	150 105
ВСЬОГО СУКУПНИХ (ВИТРАТ) / ДОХОДУ ЗА РІК	(2 452 592)	708 628

* Банк початково застосував МСФЗ 9 з 1 січня 2018 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 5). В результаті переходу на МСФЗ 9, Банк змінив презентацію деяких статей, презентація порівняльної інформації не була змінена (Примітка 5).

Від імені Правління:

А. Г. Пицний
Голова Правління

25 квітня 2019 року



Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

25 квітня 2019 року

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

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
Активи			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	13	36 692 395	10 600 815
Кошти в банках	14	20 155 539	10 910 047
Кредити, надані клієнтам	15	65 168 344	67 543 176
Інвестиції	16	113 616 183	116 590 238
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	18	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	17	809 070	796 869
Основні засоби та нематеріальні активи	19	9 947 977	8 953 527
Передплата з податку на прибуток		270 256	267 324
Інші активи	20	2 416 557	2 065 173
Всього активів		249 101 121	217 751 969
Зобов'язання і власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	21	58 040	54 074
Рахунки клієнтів	22	202 143 040	154 016 454
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	23	18 303 243	34 496 675
Інші запозичені кошти	24	4 430 083	6 618 734
Інші зобов'язання	25	1 782 373	1 013 391
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	369 794	130 137
Субординований борг	26	2 462 640	2 879 790
Всього зобов'язань		229 549 213	199 209 255
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	27	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 817 194	1 821 887
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 018 205	215 554
Непокритий збиток		(33 008 471)	(33 219 707)
Всього власного капіталу		19 551 908	18 542 714
Всього зобов'язань і власного капіталу		249 101 121	217 751 969

Від імені Правління:

А.Г. Пишний
Голова Правління

15 травня 2020 року



Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

15 травня 2020 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 435 059	16 683 325
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 623 155	2 661 660
Процентні витрати	5	(13 566 574)	(13 894 739)
Чистий процентний дохід		5 491 640	5 450 246
Розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		186 644	1 127 366
у тому числі розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	6	82 635	3 394 315
Чистий процентний дохід після розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		5 678 284	6 577 612
Комісійні доходи	7	6 438 711	5 236 359
Комісійні витрати	7	(2 235 702)	(1 771 336)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	8	3 454 825	865 126
Чистий збиток від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10	(3 649 396)	(2 410 823)
Розформування/(формування) резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6	82 961	(168 162)
Формування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6	(41 660)	(38 708)
Чистий інший дохід	29	336 160	300 915
Чистий непроцентний дохід		4 385 899	2 013 371
Операційні доходи		10 064 183	8 590 983
Операційні витрати	9	(9 809 993)	(8 558 212)
Прибуток до оподаткування		254 190	32 771
Відшкодування з податку на прибуток	11	969	129 468
Чистий прибуток за рік		255 159	162 239

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року
Інші сукупні доходи/(витрати)		
Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	55	42
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	378 956	–
Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	423 881	(2 614 309)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	(186)	(564)
Інші сукупні доходи/(витрати)	802 706	(2 614 831)
Всього сукупних доходів/(витрат) за рік	1 057 865	(2 452 592)

Від імені Правління:



А.Г. Пишний
Голова Правління
15 травня 2020 року



Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
15 травня 2020 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	13	26 514 896	56 802 954
Кошти в банках	14	100	44 980
Кредити, надані клієнтам	15	63 226 077	65 168 344
Інвестиції	16	130 251 541	113 616 183
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	18	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	17	633 526	809 070
Основні засоби та нематеріальні активи	19	9 725 360	9 947 977
Передплата з податку на прибуток		275 237	270 256
Інші активи	20	2 887 547	2 416 557
Всього активів		233 538 884	249 101 121
Зобов'язання і власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	21	5 823 982	58 040
Рахунки клієнтів	22	186 167 805	202 143 040
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	23	11 744 323	18 303 243
Інші запозичені кошти	24	4 452 649	4 430 083
Інші зобов'язання	25	1 904 852	1 782 373
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	233 834	369 794
Субординований борг	26	1 276 240	2 462 640
Всього зобов'язань		211 603 685	229 549 213
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	27	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 572 968	1 817 194
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		976 060	1 018 205
Непокритий збиток		(30 338 809)	(33 008 471)
Всього власного капіталу		21 935 199	19 551 908
Всього зобов'язань і власного капіталу		233 538 884	249 101 121

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління

21 квітня 2021 року

Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

21 квітня 2021 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 094 970	15 435 059
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 367 312	3 623 155
Процентні витрати	5	(10 478 278)	(13 566 574)
Чистий процентний дохід		7 986 004	5 491 640
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		(2 713 725)	186 644
у тому числі (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	6	(1 559 903)	82 635
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		5 272 279	5 678 284
Комісійні доходи	7	8 043 812	6 438 711
Комісійні витрати	7	(3 080 856)	(2 235 702)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з іноземною валютою	8	(2 751 808)	3 454 825
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10	6 302 082	(3 649 396)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6	(88 888)	82 961
Розформування/(формування) резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6	25 649	(41 660)
Чистий інший дохід		174 007	336 160
Чистий непроцентний дохід		8 623 998	4 385 899
Операційні доходи		13 896 277	10 064 183
Операційні витрати	9	(11 163 899)	(9 809 993)
Прибуток до оподаткування		2 732 378	254 190
Відшкодування з податку на прибуток	11	43 945	969
Чистий прибуток за рік		2 776 323	255 159

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

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

Від імені Правління:


С.В. Наумов
Голова Правління

21 квітня 2021 року


Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

21 квітня 2021 року