

В. В. Коваленко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи
Одеського національного економічного університету, Одеса, Україна, kovalenko-6868@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті висвітлено проблеми цифрової трансформації банківського сектору економіки України. Підкреслено, що у зв'язку з цифровізацією світової економіки, появою проривних технологій і бізнес-моделей підвищується конкуренція на ринку фінансових послуг та зростають вимоги з боку клієнтів, тож перед банківською системою постають нові виклики, зокрема щодо їх здатності реалізувати прогресивніші стратегії сталого розвитку. Цифрові технології в поєднанні з великими обсягами інформації дають можливість фінансовим інститутам отримати глобальний синергетичний ефект. Цифрова трансформація банківського сектору відбувається за рахунок розвитку фінансових технологій, цифрових каналів маркетингу й інновацій та надалі повинна бути націлена на фінансову просвіту споживачів банківських послуг, контроль вітчизняного ринку криптовалют, визначення єдиних стандартів регулювання та нагляду за банками, небанківськими установами у сфері надання цифрових фінансових послуг.

Ключові слова: цифрова трансформація, банки, фінансові технології, фінансові посередники, фінансова просвіта, конкуренція.

Рис. 3. Табл. 3. Літ. 22.

Victoria Kovalenko

Dr. Sc. (Economics), Professor, Odesa National University of Economics,
Odesa, Ukraine, kovalenko-6868@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

**DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SECTOR
OF THE ECONOMY OF UKRAINE**

Abstract. The article considers the main digital transformational changes in the banking business. The current state of banks' use of financial digital technologies is analyzed and the factors of digital transformation that affect their financially stable development are singled out. It is determined that the digitalization of the world economy over the past decade has posed new challenges to the banking system, which are caused by increased competition in the financial services market. The factors of emergence of financial intermediaries of the new generation and the need for digital transformation of contemporary banks are described. It is proved that the digital transformation of the banking sector of the economy is due to the development of financial technologies, digital marketing channels and innovation. Three main holistic proposals for FinTech development have been identified. The digital transformation of the banking business is changing not only the supply to customers. It changes the contours of the business and staffing requirements. Such tools as ATMs and self-service terminals, telephone banking, SMS banking, Internet banking and mobile banking represent the evolution of customer access channels to banking services based on the use of information and communication technologies. The article considers the basic scheme of transformation of a classical bank into a dynamic system of a digital bank at step-by-step formation of directions of digitalization distribution. Further digital transformational changes in the banking

© Коваленко В. В., 2021

business should be aimed at the vectors of financial education of consumers of banking services, regulation of the cryptocurrency market in Ukraine, definition of common standards of regulation and supervision of banks and non-banking institutions in the field of digital financial services.

Keywords: digital transformation, banks, financial technologies, financial intermediaries, financial education, competition.

JEL classification: E21, E58, O10.

В. В. Коваленко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківського дела Одеського національного економічного університету, Одеса, Україна

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА
ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ**

Аннотация. В статье освещены проблемы цифровой трансформации банковского сектора экономики Украины. Подчеркнуто, что в связи с цифровизацией мировой экономики, появлением прорывных технологий и бизнес-моделей повышается конкуренция на рынке финансовых услуг и возрастают требования со стороны клиентов, поэтому перед банковской системой встают новые вызовы, в частности относительно их способности реализовать более прогрессивные стратегии устойчивого развития. Цифровые технологии в сочетании с большими объемами информации позволяют финансовым институтам получить глобальный синергетический эффект. Цифровая трансформация банковского сектора экономики происходит за счет развития финансовых технологий, цифровых каналов маркетинга и инноваций и в дальнейшем должна быть нацелена на финансовое просвещение потребителей банковских услуг, контроль отечественного рынка криптовалюты, определение единых стандартов регулирования и надзора за банками, небанковскими учреждениями в сфере предоставления цифровых финансовых услуг.

Ключевые слова: цифровая трансформация, банки, финансовые технологии, финансовые посредники, финансовое просвещение, конкуренция.

Цифровізація світової економіки, що відбулася за останнє десятиліття, спричинила підвищення конкуренції на ринку фінансових послуг, змусивши банківську систему реагувати на нові виклики. Завдяки прогресу цифрових технологій фінансові послуги трансформуються та стають більше орієнтованими на клієнтів. Виникли банки, які працюють лише через мобільні додатки, а надавачі послуг інтернет-платежів розширилися та пропонують споживче кредитування. На стадії становлення перебуває навіть альтернатива кореспондентському банкінгу, що ґрунтується на отриманні ліквідності на вимогу через ліквідні цифрові активи замість передплачених рахунків.

На сьогодні створення банку (чи іншого традиційного фінансового посередника) з радикально новою системою управління є доволі рідкісним явищем. Частіше виникають компанії з тотожними функціями, котрі використовують високоінноваційні технології, пропонують фінансові послуги за привабливішими умовами й меншими витратами для клієнтів або розробляють нові технічні рішення і платіжні інструменти (FinTech та цифрові екосистеми) [1, с. 127]. Натомість в Україні досі немає системи роздрібних платежів, доступної в додатках для смартфона, яка була б недорогою для

користувачів, зокрема невеликих торговців. Недостатньо розвинуті й альтернативні канали транскордонних платежів. При цьому варто враховувати, що для нашої держави цифровізація є інструментом розвитку, а не самоціллю, як зазначено у фундаментальному дослідженні [2].

Тому актуалізується питання вивчення тенденцій цифрової трансформації банків, зумовлених такими чинниками, як економічна циклічність, глобалізація світової економіки та впровадження цифрових технологій.

Дослідженню питання цифрової трансформації банківського сектору присвячено наукові праці і зарубіжних, і вітчизняних учених. Так, її вплив на розвиток банківського сектору розглядається в роботах А. В. Жаворонка, Л. В. Кузнецової, С. В. Науменкової та С. В. Міщенко, О. В. Сидської та ін. [3–6]. Зокрема, Л. В. Кузнецовою визначено п'ять основних етапів цифрової трансформації в банківському секторі: 1) поява цифрових каналів – мережі банкоматів, інтернет-, мобільних банків, чат-ботів; 2) створення і впровадження цифрових продуктів – Big Data, безконтактні платежі, віртуальні карти, штучний інтелект, продукти E2E, які цілодобово задовольняють запити клієнтів банку; 3) запровадження повного циклу цифрового обслуговування – використання цифрових інструментів; 4) розроблення штучного інтелекту – “цифрового мозку” (*Digital Brain*); 5) створення “цифрової ДНК” – нової системи для ухвалення стратегічних рішень упродовж усього життєвого циклу банку [4, с. 45].

Проблема взаємодії банків із FinTech-компаніями та ризиків, на котрі банки наражаються в процесі розвитку цифрових фінансових технологій, розглядається в працях Дж. Джулапи, М. І. Зверякова, В. О. Корнівської, Дж. Лернера та ін. [7–10].

Ряд науковців розглядають цифрові трансформації в банках саме через технологічний аспект надання банківських послуг. Серед них Л. І. Кайдан, Н. М. Пантелеєва, О. П. Степаненко [11–13].

Слід згадати й публікації, присвячені трансформаційним перетворенням через розгляд питань запровадження цифрових маркетингових та інноваційних інструментів, наприклад Т. Д. Гірченко [14] і В. І. Міщенка [15].

Шануючи доробок зазначених учених, зауважимо, що детальнішого розгляду потребує проблема цифрової трансформації в банківському секторі, специфіки банківської діяльності під впливом цифрових технологій і зміни конкурентних позицій банків на фінансовому ринку. Тому метою статті є обґрунтування сутності цифрової трансформації та визначення результативності її впливу на розвиток банківського бізнесу.

Сьогодні FinTech-компанії і банки стають не тільки багатонаціональними, а й глобальними. Цифрові технології в поєднанні з великими обсягами інформації дають змогу фінансовим інститутам отримати глобальний синергетичний ефект. При цьому зберігається їхня здатність ефективно реагувати на будь-які зовнішні впливи й на локальному, й на світовому рівнях.

На думку О. В. Сидської, поняття “цифрова трансформація” передбачає кардинальні зміни в технологічних процесах, що спостерігаються в усіх

сферах життя. У діловому середовищі вона призводить до перегляду бізнес-стратегій, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей, прискорює продажі й зростання бізнесу. Невід'ємною частиною цифрової трансформації економіки є аналогічне перетворення банківського сектору з метою підвищення швидкості прийняття рішень, збільшення варіативності процесів залежно від потреб та особливостей клієнта, скорочення чисельності співробітників, залучених до процесу [4, с. 77].

Вказане відповідає Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, основними напрямками якого визначено: забезпечення фінансової стабільності й динамічного розвитку фінансового сектору; підвищення доступності та рівня користування фінансовими послугами; інноваційний розвиток (розвиток відкритої архітектури фінансового ринку і платформ регуляторів) [16].

На сучасному етапі банки характеризуються невисокою інноваційною активністю, що вимагає вдосконалення методів оцінки, аналізу інноваційного середовища, щоб зробити його сприятливим для ефективних інновацій. Тому необхідно вирішити питання, пов'язані з регулюючими нормами, розвитком проривних технологій і бізнес-моделей, підвищенням конкуренції та вимог із боку клієнтів, що покаже здатність банків до реалізації нових стратегій сталого розвитку. Зазначене актуалізується також у зв'язку з появою на ринку фінансових посередників нового покоління (рис. 1).

Через вплив цифрової економіки банківські інновації можуть мати дестимулюючий ефект і фінансово дестабілізувати стан банківського сектору. Причинами цього є:

- агресивна поведінка банків щодо введення нових банківських продуктів для нарощування клієнтської бази, здатна призвести до катастрофічних наслідків – зростання заборгованості й підриву платоспроможності (приклад: бум споживчого кредитування в Україні 2006–2007 рр.);

- унаслідок завоювання банками конкурентних позицій на ринку пропонування ними однакових банківських продуктів з підвищеним ризиком їх просування, котрий проявляється у прийнятті імпульсивних рішень щодо встановлення ризикової ціни пропозиції на банківські продукти, що в кінцевому підсумку може зумовити виникнення системного ризику;

- поширення банківських та страхових продуктів через відділення альтернативних компаній, оскільки моделі банківського й фінансового ринків стали більш схожими за пропозицією послуг, активізується інтеграція фінансових посередників, прикладом якої є “bancassurance” і “assurbanking” [17];

- входження на ринок високотехнологічних фінансових послуг нефінансових установ, відомих у світі та в Україні як Apple, Google, Facebook, Amazon, Fintech, що використовують інновації й технології, котрі є більш конкурентними порівняно з тими, які надаються класичними банками, змінюють структуру клієнтської бази та загострюють конкуренцію;

- розвиток електронних платежів, систем (PayPal, E-gold, Perfect Money, WebMoney, Qiwi, GlobalMoney тощо) [15, с. 77];

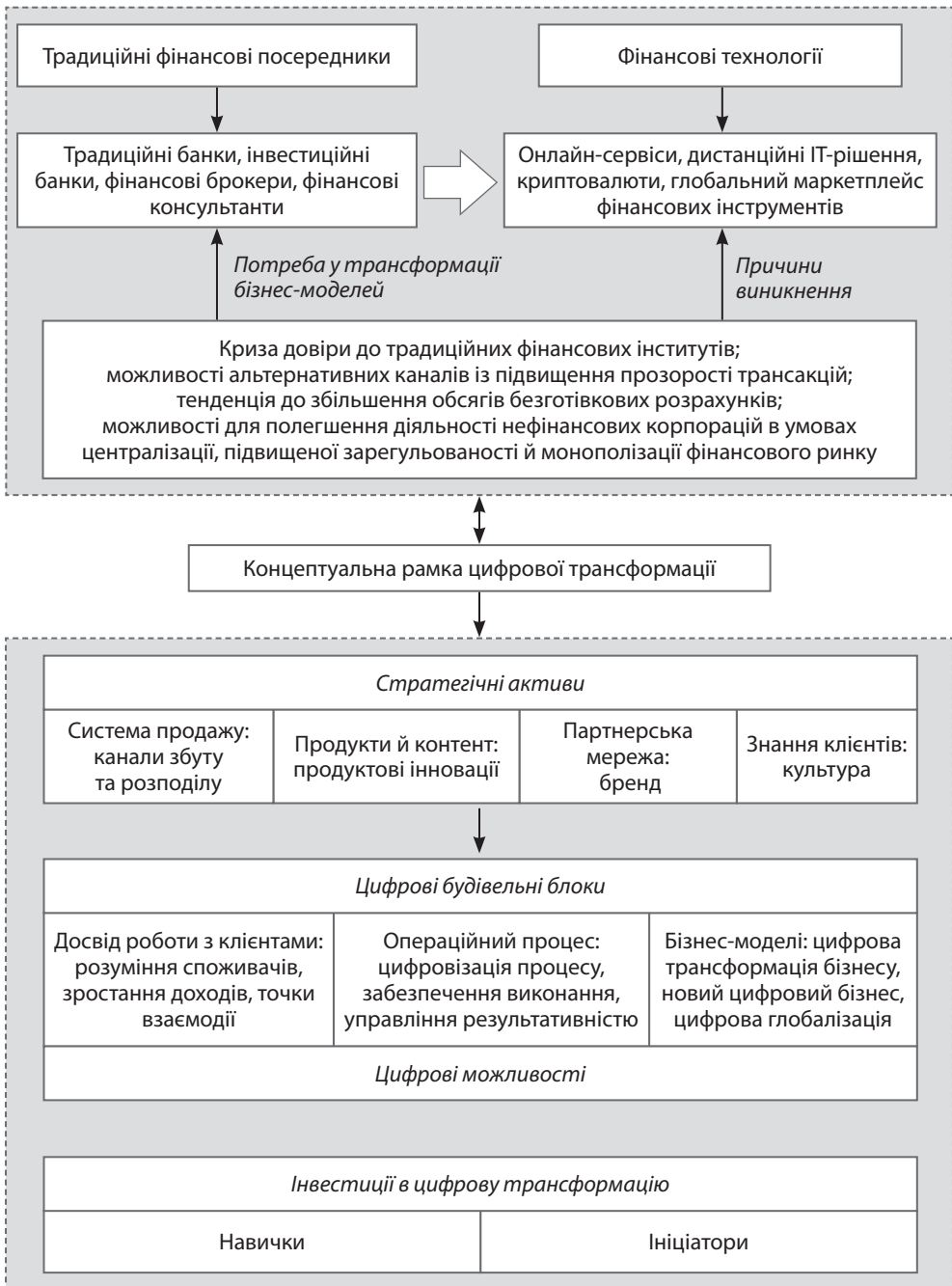


Рис. 1. Чинники появи фінансових посередників нового покоління та потреби в цифровій трансформації сучасних банків

Побудовано за: Довгань Ж. М. Підвищення ефективності діяльності банківських установ. *Світ фінансів*. 2018. Вип. 3 (56). С. 97; Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press. 2014. 292 p.

– завдяки поглибленню процесів електронного середовища банків за допомогою інтернет-мереж і впровадженню сучасних інформаційних технологій реалізація маркетингових та бізнес-стратегій [18, с. 19]; стрімка цифровізація фінансового посередництва в умовах революції фінансових технологій, що відкриває нові можливості для фінансового включення на основі використання інноваційних продуктів та каналів цифрового обслуговування населення [5, с. 136], зумовлюючи підвищення фінансової грамотності споживачів банківських послуг;

– розвиток тенденції монополізації фінансового простору фінансовими операторами у глобальній системі координат в Україні. Вона має практично ідентичні наміри з її глобальною “предтечею” – контроль грошового обігу, концентрація фінансової інформації, забезпечення повної фінансової інклюзії населення [9, с. 259];

– неспроможність чинних моделей ризик-менеджменту ідентифікувати та нейтралізувати ризики, пов’язані з новітніми банківськими інноваціями.

Можна зробити висновок, що фінансові інновації – це об’єктивна реальність розвитку економіки зі спрямуванням на цифровізацію. Безпосередні заборони й обмеження не забезпечать фінансової стабільності, оскільки здатні призвести до виникнення “сурогатних”, непідконтрольних фінансових ніш і до зниження потенціалу економічного зростання країни. Тому доцільно вдосконалити систему регулювання та нагляду за розвитком фінансових інновацій. Отже, цифрова трансформація банківського сектору економіки відбувається за рахунок розвитку фінансових технологій, цифрових каналів маркетингу й інновацій.

Технологічною складовою цифровізації банківського сектору є такі завдання: формування цифрових активів банківської системи; розвиток її цифрової інформаційно-комунікаційної інфраструктури та цифрових фінансових і банківських послуг у межах фінансового забезпечення транскордонного простору цифрової економіки; створення цифрових фінансових мереж промислового інтернету [13, с. 78].

Відповідно до розробленої Національним банком України Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року визначено три основні цілісні пропозиції з його розвитку, а саме [19]:

1. *Чому фінтех-стратегія:* Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року – це розширене бачення стратегічної цілі 2 “Забезпечення розвитку ринку фінтех, цифрових технологій та платформ регуляторів” стратегічного напрямку V “Інноваційний розвиток” Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року; Стратегія – складова частина екосистемного й функціонального рівня НБУ, сприятиме реалізації антикризової політики НБУ як її елемент щодо забезпечення якісної та безперебійної роботи фінансової системи в умовах світової пандемії.

2. *Що дає фінтех-стратегія:* визначає роль фінтеху у фінансовій екосистемі; дає бачення візії, місії та стратегічних напрямів до 2025 р.; закладає базу для створення сталої екосистеми фінтеху; пропонує продуктивні напрями

ми – концепт “пісочниці” та академічну програму з цифрових фінансів; визначає периметр пов’язаних проєктів.

3. *На що спирається фінтех-стратегія:* на досвід 30 провідних фінтех-екосистем світу; на законодавчу базу й підходи до розбудови фінтеху провідними фінансовими регуляторами (США, Великобританії, Сінгапуру, ОАЕ, Казахстану, Австралії, Литви та Угорщини); на системні дослідження щодо побудови сталих екосистем від Deloitte, World Bank, KPMG, ESMA, ЕВА, McKinsey, European Commission, CB Insights; прогнози щодо розвитку фінтех-ринку від провідних українських гравців і профільних асоціацій. (Модель екосистеми НБУ в розрізі глобальної фінансової екосистеми представлена на рис. 2.)

З появою й поширенням глобальної мережі в 1990-х роках банки істотно розширили спектр своїх послуг. Розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій сприяв активізації банками продажу власних послуг через

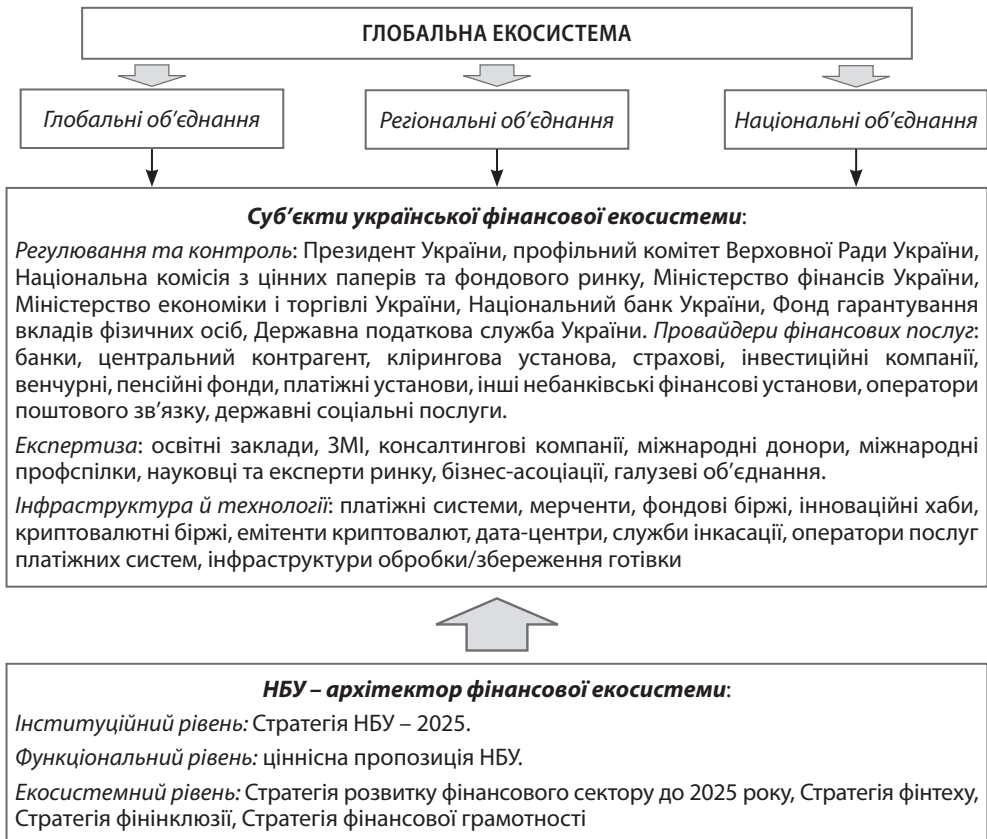


Рис. 2. Екосистема Національного банку України в розрізі глобальної фінансової екосистеми

Побудовано за: Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Сталий розвиток інновацій, кешлес та фінграмотність / Нац. банк України. 2020. Липень. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_finteh2025.pdf.

Таблиця 1. Зміна структури професій у фінансовому секторі до 2022 р.

Збільшення (з 15 % у 2018 р. до 29 % у 2022 р.)	Зменшення (з 30 % у 2018 р. до 19 % у 2022 р.)
Аналітики даних з інформаційних джерел. Спеціалісти з ШР. Спеціалісти зі взаємодії між людьми та роботами. Фахівці з цифрової трансформації. Професіонали з продажу й маркетингу	Аналітики рукописних джерел Адміністратори й виконавчі секретарі. Бухгалтери. Менеджери з бізнес-послуг і адміністрування. Банківські службовці та відповідні клерки

Складено за: The Future of Jobs Report 2018. The World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.

мережу Інтернет. Перспективним напрямом діяльності для фінансових установ є інтернет-банкінг та мобільний банкінг у смартфоні, що став невід'ємним засобом комунікації споживачів банківських послуг.

У ЄС 55 % населення використовує інтернет-банкінг, і останніми роками цей показник постійно зростає. Зазначене зумовлене активним розвитком цифрових інновацій та інформаційних технологій.

Цифрова трансформація банківського бізнесу змінює не тільки пропозицію для клієнтів, а й контури самого бізнесу та вимоги до персоналу. Наприклад, автоматизація й цифровізація спричиняють скорочення персоналу. Співробітники банку майбутнього повинні бути обізнаними у сфері комп'ютерних технологій, щоб забезпечити безперебійне надання своїх послуг клієнтам (табл. 1).

Згідно з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму, в період 2018–2022 рр. кардинально зміниться структура професій та їхня кількість. Так, темпи зростання числа професій, що стосуються інформаційних технологій, збільшуватимуться до 29 % у 2022 р. Паралельно поступово відходять у минуле “старі” професії: у 2018 р. темпи їх зростання становили 30 %, а в 2022 р. прогнозується їх уповільнення до 19 % через зменшення загальної кількості таких професій.

На вітчизняному ринку фінансових послуг банки досить активно почали запроваджувати послуги інтернет-банкінгу. Лідерами серед них є ПриватБанк, Ощадбанк та ін. (табл. 2).

Прогресивною інновацією в Україні стало створення першого необанку – “Monobank”, який налічує понад 2 млн клієнтів. Відповідно, всі операції здійснюються через мобільний додаток у смартфоні, служба підтримки надає консультації в режимі телефонного зв'язку [15, с. 77].

Варто зауважити, що наразі відбувається трансформація класичного банку в динамічну систему цифрового банку, котра спрямована на поетапне підвищення його конкурентоспроможності (рис. 3).

В Україні платіжними додатками користуються 58 % респондентів, найбільшою їх частка є в Австрії (67 %), а найближчою до нас – у Польщі (57 %) і Сербії (52 %). До найпопулярніших операцій клієнтів у цій сфері можна віднести: оплату комунальних послуг, мобільного зв'язку, переказ грошових

Таблиця 2. Банки – переможці в номінації “Інтернет-банкінг” у 2020 р.*

Назва банку	Можливість створення віртуальних карток	Можливість оформлення кредитної заявки на сайті	Можливість самостійного встановлення лімітів за картками	Проведення SWIFT-платежів	Можливість обміну валюти онлайн
ПриватБанк	1	1	1	1	1
Індустріалбанк	1	1	1	0	1
Ощадбанк	1	0	1	0	1
Банк Кредит Дніпро	0	1	1	0	1
ПУМБ	0	1	1	0	1
Конкорд	1	0	1	1	1
Піреус Банк	1	0	1	1	0
Банк Форвад	0	1	1	0	0
Таскомбанк	0	0	1	0	1

* Дані представлено в бінарному вираженні: так – 1, ні – 0.

Складено за: 50 ведучих банків України / Financial Club. URL: <https://banksrating.com.ua/top-50-2020/peremozhitsi-v-nominatsiyi-mobilnij-banking/>.

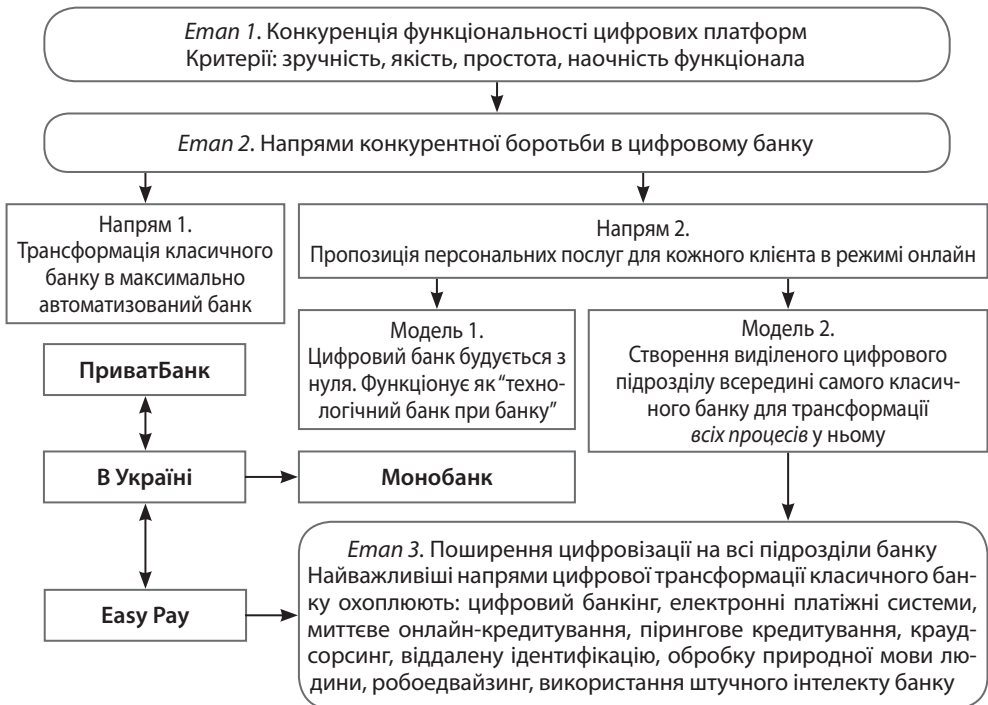


Рис. 3. Принципова схема трансформації класичного банку в динамічну систему цифрового банку за поетапного формування напрямів поширення цифровізації

Складено за: Кайдан Л. І., Духота Є. В. Основні стратегічні напрями поетапного розвитку цифрових технологій у банківських установах. *Індуктивне моделювання складних систем*. 2019. Вип. 11. С. 34–36; Степаненко О. П. Цифровая трансформация банковской системы в условиях становления и развития цифровой экономики. *Управление системами и машинами*. 2017. № 1. С. 78.

коштів та оплату товарів і послуг, продаж кредитних та депозитних продуктів через власні онлайн-платформи [20].

Еволюція каналів доступу клієнтів до банківських послуг на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), представлена такими засобами, як банкомати й термінали самообслуговування, телефонний, СМС-, інтернет- і мобільний банкінг. При цьому слід звернути увагу на дослідження Н. М. Пантелеевої, котра наголошує, що “витіснити домінуючу бізнес-модель або технологію здатні тільки радикальні інновації”. На її думку, початком нового етапу фінансових інновацій можна вважати впровадження банківської карти – радикальної інновації, що окреслила формування світового ринку банківського карткового бізнесу, розвиток клієнтоорієнтованої стратегії й поширення ІКТ у банківській сфері [12, с. 69].

Прикладами радикальних інновацій у світовій практиці є:

- “Virtual Assistant in Foreign Trade WATSON” (розробка CaixaBank, Іспанія) – ефективний фінансовий термінал зі швидшим доступом до інформації для співробітників і клієнтів: надання спеціалізованих консультацій і рекомендацій; інновації в маркетингу – підхід, орієнтований на швидкі й інтерактивні тести, спрямовані на оптимізацію взаємодії з користувачем та цифровими продажами.

- “CEO Mobile® biometrics” (розробка Wells Fargo, США) – новий стандарт безпеки мобільних банківських послуг для надання швидкого й безпечного доступу до них.

- “Pepper” (розробка Mizuho Financial Group, Inc., Японія) – інноваційне галузеве рішення служби підтримки фізичного каналу (Digital Omotenashi), роботи, котрі виконують роль консьержа в традиційних японських філіях банку, здатні використовувати свої функції “AI” і “Big Data” для вивчення та аналізу інтересів клієнта, взаємодіючи під час гри чи спілкування з клієнтами.

- “TEB Women Banking” (розробка Turk Ekonomi Bankasi, Туреччина) – відкриття окремого відділу з надання послуг банківського обслуговування жінок для розв’язання проблем ведення бізнесу.

- “Smart Collect” (розробка Alior Bank, Польща) – інтелектуальний автоматизований процес збирання боргів за сценарним підходом [21].

У сучасних умовах більшість банків України перебувають у стадії цифрових трансформацій і впровадження інновацій у основних бізнес-моделях, ключових напрямках обслуговування клієнтів. Протягом 2016–2020 рр. експертне видання “PaySpace Magazine Awards” систематично проводить щорічний конкурс серед учасників вітчизняного ринку e-commerce та FinTech. У табл. 3 наведено рейтинг банків, що займаються інноваційною діяльністю й отримали призові місця за певними номінаціями.

Слід зазначити, що цифрова трансформація банківського бізнесу під час пандемії COVID-19 пожвавилась, адже через запровадження карантину громадяни почали активно й ефективно використовувати інтернет-технології для вирішення власних питань і задоволення потреб. Зокрема, більше громадян стали здійснювати комунальні платежі через інтернет-платфор-

Таблиця 3. Рейтинг інноваційних банків України за результатами PaySpace Magazine Awards 2020 р.

Номінація	Банки
Найкращий інтернет-банкінг для підприємців України	Банк Восток, УкрСиббанк (UKRSIB online), Райффайзен Банк Аваль (Raffaissen online), Монобанк (Універсал Банк), Таскомбанк (TAS2U), Ощадбанк (Ощад 24/7), ПУМБ (ПУМБ online), ПриватБанк (Приват24), Альфа Банк (My Alfa Bank)
Найкращий сервіс онлайн-платежів	Монобанк (Універсал Банк), ПУМБ (ПУМБ online), ПриватБанк (Приват24), Банк Восток, Ощадбанк (Ощад 24/7)
Найкращий веб-банкінг	Таскомбанк (TAS2U), Райффайзен Банк Аваль (Raffaissen online), УкрСиббанк (UKRSIB online), ПУМБ (ПУМБ online), Ощадбанк (Ощад 24/7), Радабанк, ПриватБанк (Приват24), Банк Восток, Альфа Банк (My Alfa Bank)
Найкращий кредитний продукт для споживачів	А-Банк, Монобанк (Універсал Банк), Таскомбанк, Радабанк, ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ, Райффайзен Банк Аваль, Альфа Банк
Найкращий сервіс із переказу з картки на картку	Таскомбанк, Монобанк (Універсал Банк), ПУМБ, ПриватБанк, Банк Восток, Ощадбанк
Найкращий електронний гаманець	ПриватБанк (Privat Pay), Альфа Банк
Найкращий мобільний банкінг	Райффайзен Банк Аваль (Raffaissen online), МегаБанк (todobank), Монобанк (Універсал Банк), А-Банк (ABank 24), Sportbank, Таскомбанк (TAS2U), ПУМБ (ПУМБ online), Радабанк (RB 24), Ощадбанк (Ощад 24/7), Банк Восток, ПриватБанк (Приват24), O.Bank, Альфа Банк (My Alfa Bank)
Найкращий онлайн-сервіс для бізнесу	Альфа Банк (Alfa QR MSB), ПриватБанк (mini POS), Ощадбанк (Ощад Pay),
Найкращий онлайн-сервіс для ідентифікації	Монобанк (Універсал Банк), А-Банк, ПриватБанк
Найкращий маркетплейс	ПриватБанк (PrivatCraft)
Найкращий фінансовий чат-бот	Банк Південний, ПриватБанк (Privat Pay Bot), Райффайзен Банк Аваль (Raffaissen Business Bot), ОТП Банк, Таскомбанк (Tascombank), Універсал Банк, ПУМБ, Ощадбанк, Банк Восток
Найкращий банк-екваєр	Конкорд Банк, Ощадбанк, ПриватБанк, ПУМБ, UniCredit Bank, Райффайзен Банк Аваль, Банк Південний, Альфа Банк
Найкращий партнер інтернет-магазинів із прийняття платежів	Таскомбанк (TASPAY), ПриватБанк (Privat Lig Pay), Альфа Банк
Найкращий процесинговий центр	ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ
Найкращий сервіс із продажу квитків	ПриватБанк

Складено за: PaySpace Magazine Awards 2020. Evo Business. URL: <https://psm7.com/awards-2020/nomination/>.

ми та мобільний банкінг; зросли обсяги покупок і замовлень через інтернет-магазини; люди почали опановувати нові навички – застосовувати мобільні додатки в різноманітних сферах; більше громадян стали користуватися послугами з доставки продуктів харчування, побутових речей, ліків, техніки тощо, вдаватися до відкриття власного інтернет-бізнесу (інтернет-магазини, онлайн-бібліотеки та ін.), саморозвитку за допомогою інтернет-ресурсів тощо [22, с. 18].

Адаптивні рішення банків України в умовах пандемії полягають у введенні кредитних канікул на час карантину, скасуванні комісії за обслуговування, забезпеченні можливості проведення більшості операцій онлайн та ін. Найбільш прогресивними в цьому плані є такі банки:

– *Альфа-Банк Україна*: підтримка малого й середнього бізнесу; кредитні канікули для позичальників різних сегментів; можливість для підприємців – власників бізнес-карт поповнення поточних рахунків у термінальних мережах партнерів банку EasyPay і City24, для інших підприємців – дистанційно відкрити основний та додаткові рахунки, випустити бізнес-карту або під'єднати зарплатний проект; розширення переліку послуг, які клієнти – представники малого й середнього бізнесу можуть отримати при зверненні до контакт-центру банку;

– *KredoBank*: кредитні канікули для малого й середнього бізнесу;

– *Ощадбанк*: скасування комісії за користування POS-терміналами на період карантину; кредитні канікули мікро- та малому бізнесу; безкоштовне користування POS-терміналами на період карантину для нових клієнтів малого бізнесу;

– *ПриватБанк*: програми реструктуризації, кредитні канікули, розстрочки платежів за кредитами; скасування комісії для підприємств, що користуються POS-терміналами банку та пішли на карантин; зниження кредитних ставок на чверть;

– *ПУМБ*: реструктуризація кредитів постраждалих бізнесів, скасування штрафів і пені за несвоєчасне погашення кредитів малого й середнього бізнесу, скасування перевірок; припинення нарахування комісії за користування POS-терміналами;

– *Укргазбанк*: переведення двох третин співробітників у режим віддаленої роботи, плани із запровадження кредитних канікул для клієнтів; новий дистанційний сервіс обслуговування для підприємців – клієнт-банк “ЕКОБУМ 24/7”;

– *Райффайзен Банк Аваль*: скасування фіксованої плати за використання POS-терміналів; кредитні канікули для малого й середнього бізнесу; скасування комісії за обслуговування бізнес-рахунків для 12 тис. клієнтів.

На підставі викладеного доходимо таких висновків. Стратегія розвитку сучасного банкінгу неможлива без упровадження цифрових технологій. Використання останніх, з одного боку, підвищує конкурентоспроможність банків, з другого – створює нові ризики для їх фінансової стабільності та стійкості.

Нові гравці – небанківські фінансові установи – поліпшили покриття трансакційними рахунками та пропонують мікропозики і споживче креди-

тування. Завдяки конкуренції, котра підтримується сучасними підходами до регулювання й програмами регуляторних “пісочниць”, знизилася вартість та зросла швидкість фінансових переказів. Нові фінансові посередники акумулюють попит малого бізнесу й фізичних осіб на транскордонні платежі та обмін валют і пропонують привабливі тарифи.

З'явилися банки, які працюють лише через мобільні додатки, а кількість надавачів послуг інтернет-платежів розширилися, і вони пропонують споживче кредитування. На стадії становлення перебуває навіть альтернатива кореспондентському банкінгу, яка полягає в отриманні ліквідності на вимогу через ліквідні цифрові активи замість передплачених рахунків. Водночас в Україні досі немає системи роздрібних платежів, доступної в додатку для смартфона та недорогої для користувачів, зокрема невеликих торговців. Недостатньо розвинуті й альтернативні канали транскордонних платежів.

Банківський бізнес стрімко змінюється під впливом нових технологій. Поліпшуються доступ до інформації, швидкість трансакцій, захищеність, що сприяє розвитку всієї банківської сфери та, як результат, дає змогу банкам інвестувати більше коштів у різні проекти. Фінансування нових технологій уможливорює інноваційні прориви в різних напрямках господарювання.

Подальші цифрові трансформаційні зміни банківського бізнесу повинні бути націлені на фінансову освіту споживачів банківських послуг, контроль ринку криптовалюти в Україні, визначення єдиних стандартів регулювання та нагляду за банками й небанківськими установами у сфері надання цифрових фінансових послуг.

Оптимізація внутрішніх процесів банків на основі фінансових технологій має здійснюватися за такими напрямками: перехід на цифровий формат понад 75 % операцій банків, що приведе до практично цілковитої відмови від паперових документів; створення месенджера й цифрового помічника на базі мобільного банкінгу; запровадження голосового асистента та використання чат-ботів для виявлення ступеня задоволеності клієнтів якістю банківського обслуговування; виведення в режим онлайн-доступу 100 % фінансових і нефінансових сервісів для представників малого, середнього й мікробізнесу; розроблення платформи автоматизації банківського маркетингу з метою підвищення ефективності рекламних кампаній, нових цифрових каналів взаємовідносин із клієнтами.

Список використаних джерел

1. Коваленко В. В. Розвиток Fintech: загрози та перспективи для банків України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 127–133.
2. Цифрова адженда України – 2020 (Цифровий порядок денний – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації” України до 2020 року / NITECH office. 2016. Грудень. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
3. Zhavoronok A., Kholiavko N. Banking system of Ukraine trends and prospects of development. *Modern Science*. 2020. No. 10. P. 129–142.
4. Кузнецова Л. В., Шмуратко Я. А. Регулювання ринку похідних фінансових інструментів в умовах глобальної економічної нестабільності : монографія. Харків : Діса Плус, 2018. 248 с.

5. Науменкова С., Міщенко С. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2020. № 1-2 (274-275). С. 133–149. URL: <https://doi.org/>
6. Сидская О. В. Влияние цифровой трансформации на банковскую конкуренцию. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1 (37). С. 67–74. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208210](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208210).
7. Julapa J., Lemieux C. Do fintech lenders penetrate areas that are underserved by traditional banks? *Journal of Economics and Business*. 2018. No. 100. P. 43–54. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.03.001>.
8. FinTech sector and banking business: competition or symbiosis? / M. I. Zveryakov, V. V. Kovalenko, S. A. Sheludko, E. Sharah. *The Economic Annals-XXI*. 2019. No. 175 (1-2). P. 53–57. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V175-09>.
9. Корнівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової дигіталізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 254–261.
10. Lerner J., Tufano P. The consequences of financial innovation: a counterfactual research agenda. *Annual Review of Financial Economics*. 2011. Vol. 3. P. 41–85. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.financial.050808.114326>.
11. Кайдан А. І., Духота Є. В. Основні стратегічні напрями поетапного розвитку цифрових технологій у банківських установах. *Індуктивне моделювання складних систем*. 2019. Вип. 11. С. 29–39.
12. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 3 (03). С. 68–73.
13. Степаненко О. П. Цифровая трансформация банковской системы в условиях становления и развития цифровой экономики. *Управление системами и машинами*. 2017. № 1. С. 77–85. URL: <https://doi.org/10.15407/usim.2017.01.077>.
14. Гірченко Т., Косманн Р. Впровадження та розвиток цифрового маркетингу у сучасному банківському бізнесі. *Європейське співробітництво : міжнар. зб. наук. праць*. 2016. № 2 (19). С. 68–85.
15. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 75–79. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/570>.
16. Стратегія розвитку фінансового ринку до 2025 року / Нац. банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.
17. Boot A. W. A., Marinč M. Financial innovations, marketability and stability in banking. February 20. URL: http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Boot_Marinc_Feb_20_2011.pdf.
18. Гарбар Ж. В. Форми та інструменти державного регулювання фінансового ринку. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 18–21.
19. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Сталий розвиток інновацій, кешлес та фінграмотність / Нац. банк України. 2020. Липень. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_finteh2025.pdf.
20. Коваленко Є. Українці обирають цифрові пристрої та сервіси для платежів: 87 % надають перевагу оплатам смартфоном – дослідження Mastercard. 2019. 5 черв. URL: <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/press-releases/digitalization-trust-survey/>.
21. The BAI Global Innovation Awards / BAI. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/categories>.
22. Боднар О. А., Паламарчук В. С., Гаврилов А. О. Аналіз стану ринку банківських послуг України в умовах пандемії. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 13–19. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-02).

References

1. Kovalenko, V. V. (2018). Fintech development: threats and prospects for banks of Ukraine. *Pryazovskyi economic herald*, 4 (09), 127–133 [in Ukrainian].
2. NITECH office. (2016, December). *Digital Agenda of Ukraine - 2020 (Digital Agenda - 2020). Conceptual principles (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of*

Ukraine until 2020. Retrieved from <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [in Ukrainian].

3. Zhavoronok, A., & Kholiavko, N. (2020). Banking system of Ukraine and trends and prospects of development. *Modern Science*, 10, 129–142.

4. Kuznietsova, L. V., & Shmuratko, Ia. A. (2018). *Regulation of the market of derivative financial instruments in the conditions of global economic instability*. Kharkiv: Disa Plus [in Ukrainian].

5. Naumenkova, S., & Mishchenko, S. (2020). Digital financial inclusion: opportunities and barriers for Ukraine. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 1-2 (274-275), 133–149. DOI: 10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-133-149 [in Ukrainian].

6. Sidskaya, O. (2020). Influence of digital transformation on bank competition. *Banking University Bulletin*, 1 (37), 67–74. DOI: 10.18371/2221-755x1(37)2020208210 [in Russian].

7. Julapa, J., & Lemieux, C. (2018). Do fintech lenders penetrate areas that are underserved by traditional banks? *Journal of Economics and Business*, 100, 43–54. DOI: 10.1016/j.jeconbus.2018.03.001.

8. Zveryakov, M. I., Kovalenko, V. V., Sheludko, S. A., & Sharah, E. (2019). FinTech sector and banking business: competition or symbiosis? *The Economic Annals-XXI*, 175 (1-2), 53–57. DOI: 10.21003/ea.V175-09.

9. Kornivska, V. O. (2017). Digital Banking: Risks of Financial Digitalization. *The Problems of Economy*, 3, 254–261 [in Ukrainian].

10. Lerner, J., & Tufano, P. (2011). The consequences of financial innovation: a counterfactual research agenda. *Annual Review of Financial Economics*, 3, 41–85. DOI: 10.1146/annurev.financial.050808.114326.

11. Kaidan, L., & Dukhota, E. (2019). The main strategic trends of step-by-step development of digital technologies in bank institutions. *Inductive modeling of complex systems*, 11, 29–39 [in Ukrainian].

12. Pantielieieva, N. M. (2017). Financial innovations in the conditions of digitalization of the economics: trends, challenges and threats. *Pryazovskiy economic herald*, 3 (03), 68–73 [in Ukrainian].

13. Stepanenko, O. P. (2017). Digital Transformation of the Banking System in Conditions of Formation and Development of the Digital Economy. *Control Systems and Computers*, 1, 77–85. DOI: 10.15407/usim.2017.01.077 [in Russian].

14. Hirchenko, T., & Kossmann, R. (2016). Introduction and development of digital marketing in modern banking business. *European cooperation*, 2 (19), 68–85 [in Ukrainian].

15. Mishchenko, V., & Mishchenko, S. (2018). Marketing of Digital Innovation on the Banking Services Market. *Financial Space*, 1 (29), 75–79. Retrieved from <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/570> [in Ukrainian].

16. National Bank of Ukraine. (2021). *Strategy of Ukrainian Financial Sector Development until 2025*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686> [in Ukrainian].

17. Boot, A. W. A., & Marinč, M. (2011, February 20). *Financial innovations, marketability and stability in banking*. Retrieved from http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebne strani/Boot_Marinc_Feb_20_2011.pdf.

18. Garbar, Z. (2014). Forms and instruments of state regulation of the financial market. *Ekonomika ta derzhava*, 10, 18–21 [in Ukrainian].

19. National Bank of Ukraine. (2020, July). *Strategy of fintech development in Ukraine until 2025. Sustainable development of innovations, cash and literacy*. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_finteh2025.pdf [in Ukrainian].

20. Kovalenko, Ye. (2019, June 5). *Ukrainians choose digital devices and services for payments: 87% prefer smartphone payments – Mastercard survey*. Retrieved from <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/press-releases/digitalization-trust-survey/> [in Ukrainian].

21. BAI. (n. d.). *The BAI Global Innovation Awards*. Retrieved from <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/categories>.

22. Bodnar, O., Palamarchuk, V., & Havryylov, A. (2020). Analysis of the State of the Ukrainian Banking Services Market during the Pandemic. *Modern Economics*, 23, 13–19. DOI: 10.31521/modecon.V23(2020)-02 [in Ukrainian].