

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра «Банківська справа»

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою

«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»

(назва освітньої програми)

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ БІЗНЕСОМ БАНКУ В**
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

(назва теми)

Виконавець:

студентка 6 курсу 9 групи ЦЗФН

Шкуренко Світлана Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Кретов Дмитро Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Шкуренко С. В. «Управління корпоративним бізнесом банку в умовах цифровізації»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за освітньою програмою «Управління діяльністю банку на фінансовому ринку», Одеський національний економічний університет - Одеса, 2024

У роботі розглядаються теоретичні основи організації банківського обслуговування корпоративних клієнтів. За результатами проведеного дослідження у першому розділі розглянуто сутність послуг, що надається корпоративному сегменту та особливості надання в умовах цифровізації.

Проаналізовано особливості обслуговування банками України корпоративних клієнтів та основні напрямки цифровізації послуг, що надаються бізнес-клієнтам

Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління корпоративним бізнесом банків в умовах цифровізації.

Ключові слова: банк, корпоративний клієнт, обслуговування, цифровізація, прогнозування, удосконалення

ANNOTATION

Shkurenko S.V. "Management of the bank's corporate business in conditions of digitalization"

Qualifying work on obtaining a master's degree in the specialty 072 «Finance, Banking and Insurance»

for the educational program "Management of the bank's activities on the financial market"

Odesa National Economic University - Odesa, 2024

The paper examines the theoretical foundations of the organization of banking services for corporate clients. According to the results of the conducted research, the essence of the services provided to the corporate segment and the peculiarities of provision in the conditions of digitalization are considered in the first chapter.

The peculiarities of service by banks of Ukraine to corporate clients and the main directions of digitization of services provided to business clients are analyzed

Recommendations for improving the management of the corporate business of banks in the conditions of digitalization are offered

Keywords: bank, corporate client, service, digitalization, forecasting, improvement

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО БАНКІНГУ.....	6
1.1 Сутність управління корпоративним банківським бізнесом..	6
1.2 Дослідження ознак цифровізації в сучасній банківській діяльності.....	13
1.3 Особливості цифровізації в обслуговуванні банками корпоративних клієнтів.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	32
2.1 Оцінка сучасного стану корпоративного сектору банківської системи України.....	32
2.2 Оцінка сучасного рівня цифровізації банківського сектору України.....	40
2.3 Аналіз основних напрямків цифровізації операцій по обслуговуванню корпоративних клієнтів банківським сектором України.....	48
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ БІЗНЕСОМ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	60
3.1 Обґрунтування ризиків корпоративного банкінгу в умовах цифровізації.....	60
3.2 Прогнозування розвитку цифрових послуг корпоративного банківського бізнесу.....	68
3.3 Основні напрямки подальшої цифровізації взаємозв'язку банку з корпоративним клієнтом.....	77
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Використання цифрових технологій в різних галузях світової економіки свідчить про їх цифровізацію. Пандемії COVID-19 стала поштовхом до різкого стрибку у розвитку цифровізації усіх областей економічної діяльності. Банки стали одними з перших установ, які почали впроваджувати у свої бізнес-процеси інформаційні технології, тому що у цей період у них з'явилися нові конкуренти у вигляді фінтех-організацій. Під впливом світових трендів банківський сектор розпочав трансформацію традиційних бізнес-моделей, впроваджуючи моделі екосистем та онлайн-платформ для надання клієнтам не тільки фінансових але і нефінансових послуг на офіційних сайтах, у спеціалізованих чи універсальних мобільних додатках банків. Банківська система України є лідером цифровізації в світовому масштабі, військовий стан в країні ще більше прискорив процеси цифрової трансформації банків за останні два роки. Впровадження цифровізації покращує задоволеність клієнтів банків та забезпечує ширше охоплення аудиторії. Фактори успіху банку у корпоративних клієнтів в умовах цифровізації складаються з розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, інтернет-маркетингу, застосуванню біометричних систем та методів аутентифікації та інших технологій в області автоматизації системи обслуговування бізнес-клієнтури. Тому для підвищення ефективності діяльності комерційного банку необхідно звернути увагу на удосконалення системи обслуговування корпоративних клієнтів.

Актуальність даної теми забезпечує велику увагу до даного питання з боку багатьох вітчизняних учених, таких як: Абрамова А., Акименко Н. В., Баланчук Д.В., Береславська О., Гончар К.О., Грачова О.Ю., Дзюблук О.В., Дроботя Я.А., Івлєва М. І., Кльоба Л. Г., Коваленко В. В., Кретов Д., Кухта І.В., Левкович О. В., Мамонтенко Н. С., Мірошник Р.О., Мисків Г., Ночвіна І.О., Панченко Н., Пічугіна Ю.В., Радова Н. В., Стоян І.І., Сухонос В. В., Татяніна С., Федірко В. В., Холявко Н.І та інші. Однак, сьогодні

спостерігається недостатній рівень дослідження теоретичних і методичних проблем щодо впливу цифровізації на обслуговування корпоративних клієнтів в банку, що і зумовило вибір теми роботи.

Мета роботи. Мета статті – дослідити тенденції обслуговування бізнес-клієнтів банками України в умовах цифровізації та надати рекомендації щодо удосконалення процесів діджиталізації в корпоративному банкінгу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- визначити сутність управління корпоративним банківським сектором;
- дослідити ознаки цифровізації в сучасній банківській діяльності;
- розглянути особливості цифровізації в обслуговуванні банками корпоративної клієнтури;
- провести оцінку сучасного стану корпоративного сектору банківської системи України;
- охарактеризувати сучасний рівень цифровізації банківського сектору України;
- проаналізувати основні напрямки цифровізації операцій по обслуговуванню корпоративної клієнтури банківським сектором України;
- з'ясувати ризики корпоративного банкінгу в умовах цифровізації;
- надати прогноз розвитку цифрових послуг корпоративного банківського бізнесу;
- обґрунтувати основні напрямки подальшої цифровізації взаємозв'язку банку з корпоративним клієнтом.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є діяльність комерційних банків України з обслуговування корпоративної клієнтури.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні та практичні аспекти цифровізації корпоративного банкінгу та шляхів її удосконалення.

Методи дослідження. У дослідженні використані методи статистичного та факторного аналізу під час аналізу основних показників обслуговування корпоративних клієнтів в сучасних умовах функціонування банківської

системи України. Графічним методом здійснювалась візуалізація проведеного аналізу, методом економетричного моделювання розроблений прогностичний тренд обсягів безготівкових розрахунків платіжними картами в торгівельних мережах, абстрактно-логічним методом – теоретичні узагальнення щодо здійснення обслуговування корпоративних клієнтів банками в умовах цифровізації та формуванні висновків.

Інформаційною базою дослідження Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання обслуговування банками корпоративних клієнтів та цифровізації банківських процесів, офіційні статистичні матеріали Національного банку України, Державної служби статистики України, монографічні дослідження, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, інформаційно-аналітичні бюлетені, офіційні інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів. В роботі набуло подальшого розвитку формування шляхів удосконалення обслуговування корпоративних клієнтів банківською системою в умовах цифровізації.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаним дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

Публікації. Кретов Д.Ю., Шкуренко С.В. «Корпоративний банкінг в умовах цифровізації». *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі*: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 року). Одеса: ОНЕУ. 2024. С. 90 – 92.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 найменування). Загальний обсяг роботи становить 96 сторінку. Основний зміст викладено на 89 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 42 рисунки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО БАНКІНГУ

1.1. Сутність управління корпоративним банківським бізнесом

Взаємодія банківського сектора з компаніями та індивідуальними підприємцями, малими та середніми підприємствами – корпоративний банкінг чи корпоративні фінанси – основа існування банківських установ. Розглянемо дефініцію «корпоративний клієнт банку», яку тлумачать сучасні науковці (рис. 1.1).

Корпоративним клієнтом кредитної організації є юридична особа або група осіб, які мають договірні відносини з банком, і які отримують банківські послуги на стандартних або персоналізованих умовах в розмірі не менше 5 відсотків від власних коштів банку в сукупності

• **Домовець І.**

Корпоративні клієнти банку - це великі підприємства (компанії, фірми, організації), що володіють значним капіталом, відчують необхідність у концентрації фінансових ресурсів та мають потребу в довгостроковому комплексному обслуговуванні на основі індивідуального підходу при формуванні продуктового ряду та сервісної підтримки з перспективою подальшого партнерства з банком

• **Маслова Н.**

Корпоративні клієнти банку - це юридичні особи та індивідуальні підприємці - організаційно-господарські структури, що мають можливість для широкомасштабної реалізації науково-технічних та технологічних досягнень, а також господарські організації малого і середнього бізнесу, які масою протистоять олігархічним тенденціям великих виробництв і створюють конкурентне середовище, забезпечуючи виробництву гнучкість та індивідуалізацію

• **Стоян І.**

Рис. 1.1. Сутність дефініції «корпоративний клієнт банку»

Джерело: розроблено автором за [1]

Узагальнюючи результати аналізу понятійного апарату пропонуємо таке визначення терміна «корпоративний клієнт банку» - це окремий або декілька

пов'язаних між собою суб'єктів господарювання (юридичні особи та фізичні особи-підприємці), що використовують будь-яку банківську послугу, та ключовою метою діяльності яких є отримання прибутку.

З одного боку, корпоративне банківське обслуговування сприяє створенню економічної доданої вартості. З іншого боку, воно стабілізує доходи банків, сприяє створенню збалансованого кредитного портфеля з урахуванням ризику та зміцненню власного капіталу банку.

В сучасних умовах одним з найбільш ефективних способів підвищення ефективності взаємодії банку з корпоративними клієнтами є диверсифікація клієнтів за групами, що дозволяє створити більш менш стандартизовані умови обслуговування для відповідних сегментів ринку. Узагальнення наукових підходів щодо сегментації корпоративних клієнтів банку наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація корпоративних клієнтів банку

Джерело: розроблено автором за [2]

Для забезпечення ефективної взаємодії банку корпоративними клієнтами необхідно сформувати актуальний портфель банківських послуг, що задовільнить їх потреби та забезпечить зростання їх конкурентоспроможності. Це можливе за умови використання наступної системи принципів (рис. 1.3).

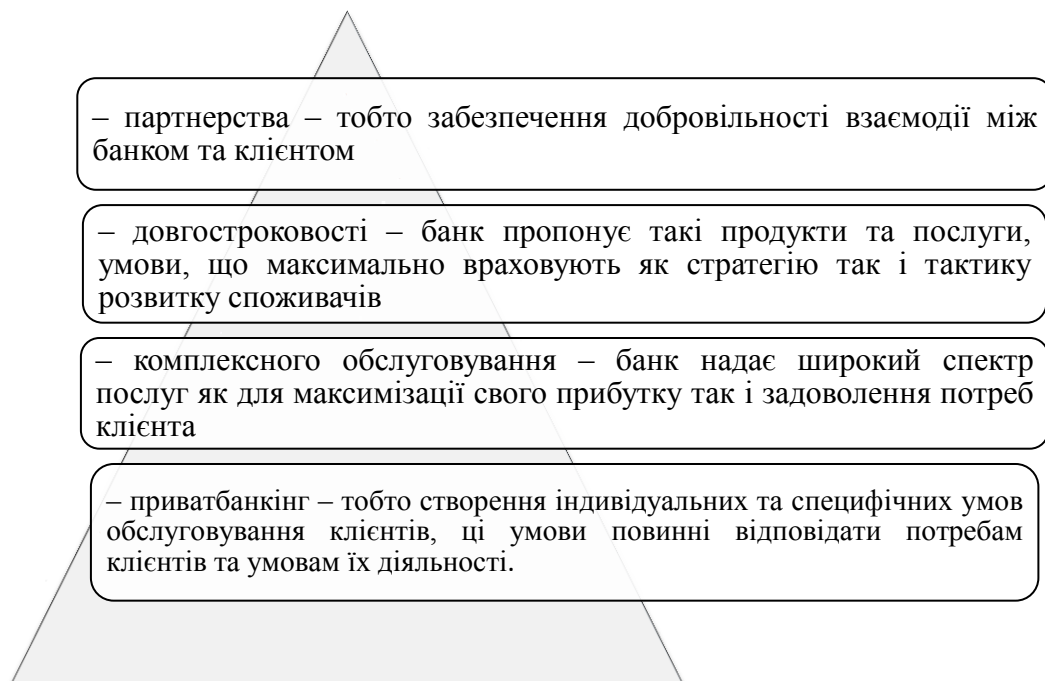


Рис. 1.3. Принципи ефективної взаємодії банку з корпоративними клієнтами

Джерело: розроблено автором за [3]

Управління корпоративним сегментом банку – це діяльність з внутрішньобанківського регулювання, яка спрямована на дотримання вимог і нормативів, встановлених органами державного нагляду, а також на досягнення цілей банку в сфері корпоративного бізнесу.

Процес управління корпоративним сегментом банку є комплексною діяльністю та передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління, інструментів управління, системи цілей, на досягнення яких необхідно орієнтуватися, тощо. Іншими словами, управління корпоративним сегментом банку розглядається нами з точки зору системного підходу – як система управління, що представлена комплексом взаємодіючих елементів та зв'язків між ними. Основні складові такої системи управління корпоративним сегментом банку зображено на рис. 1.4.

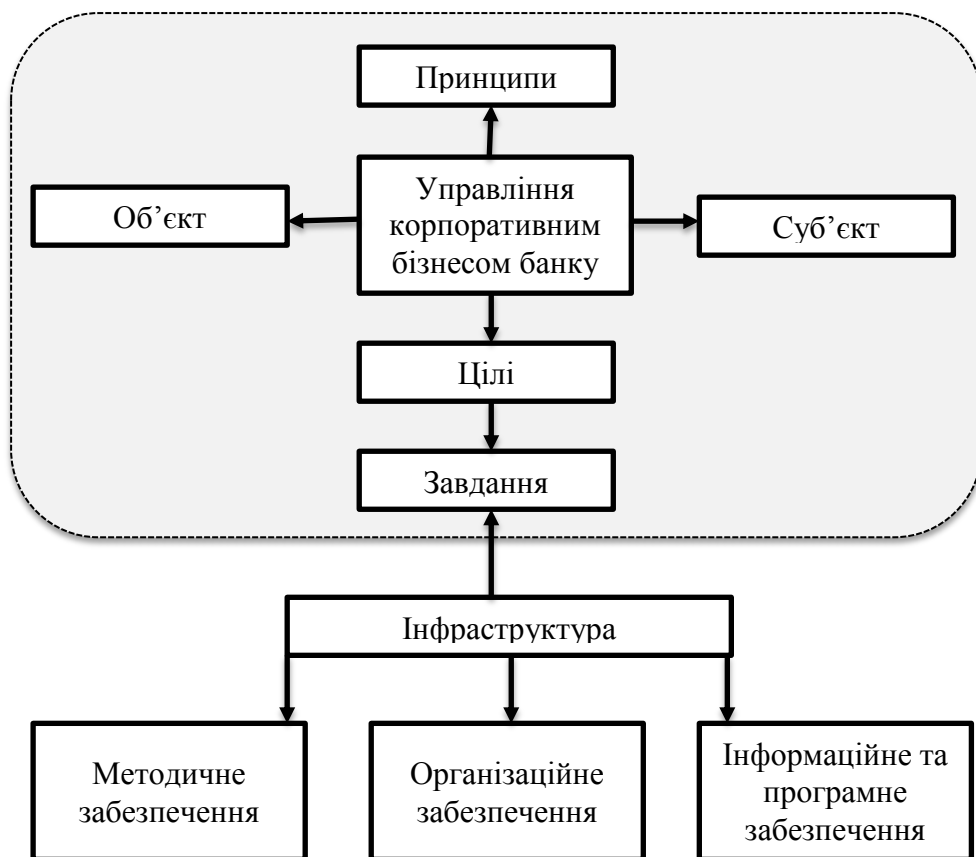


Рис. 1.4. Складові елементи комплексної системи управління корпоративним сегментом банку
(Джерело: розроблено автором за [1])

Розглянемо більш детально елементи системи управління корпоративним сегментом банку (рис. 1.5). Корпоративний банкінг отримує право на існування шляхом надання цінності корпоративним клієнтам. Банк цього домагається, виявляючи основні проблеми корпоративних клієнтів і вирішуючи їх значно краще, ніж конкуренти. Для цього банк повинен отримувати від корпоративних клієнтів достатню компенсацію. Це може бути досягнуто за рахунок ефективних моделей ціноутворення та комісії, що відповідають співвідношенню витрат та доходів, а також за рахунок гнучких процесів створення економічної доданої вартості.

У банківській практиці є три парадигми управління корпоративними рахунками: адміністративний підхід; підхід, заснований на продажах, та клієнтоорієнтований підхід.

1. Адміністративний підхід. У разі використання підходу, орієнтованого на менеджмент, продукт чи на виробництво, банк передбачає, що корпоративні клієнти переважно шукають два варіанти вирішення проблем у банку:

- (1) широкий спектр банківських послуг для корпоративних клієнтів
- (2) отримання цих послуг на найвигідніших умовах.

Згодом банк повинен ефективно обслуговувати тих корпоративних клієнтів, хто до нього звернувся. Для цього потрібний широкий спектр банківських послуг. При цьому необхідна постійна модернізація банківських продуктів для задоволення потреб клієнтів.

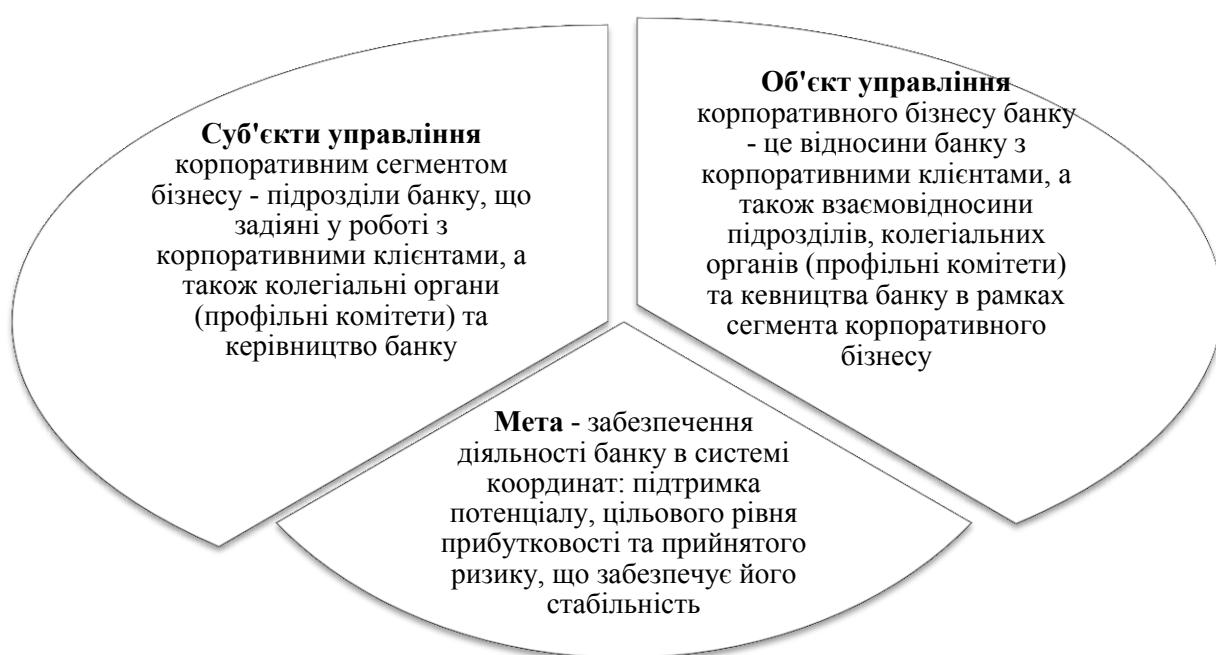


Рис. 1.5. Мета, суб'єкти та об'єкти комплексної системи управління корпоративним сегментом банку

Джерело: розроблено автором за [1]

І, нарешті, успіх на фоні конкурентів зазвичай досягається шляхом надання найкращих відсотків, комісій та зборів. Так, більш пасивні та націлені на довгострокову перспективу банки, з одного боку, дозволяють підтримувати стабільну структуру витрат та надавати існуючим клієнтам нові можливості збільшення доходів. З іншого боку, ця адміністративна модель веде до більшої бюрократії і, отже, великих витрат. Клієнтський портфель, як правило, характеризується високими кредитними ризиками та рідко буває

збалансованим. Ефект звикання у ділових відносинах призводить до недбалості та повільності в обслуговуванні клієнтів, наслідком чого може стати їх перехід до банків-конкурентів. Крім того, розглянутий нами вище підхід не сприяє активному розвитку та інноваціям.

2. Підхід, орієнтований на продаж. Підхід, орієнтований на продаж, ґрунтується на таких припущеннях: корпоративні клієнти недостатньо цікавляться банківськими продуктами у своєму власному банку і водночас мають у ньому відкриті рахунки, що не використовуються. Отже, банк бачить правильне рішення насамперед у збільшенні обсягу продажу, а отже, у посиленні ролі фронт-офісу («Front Office»). Банківські консультанти переважно займаються продажем власних послуг банку. У зв'язку з цим бек-офіс (Back Office) несе відповідальність тільки за правильне виконання наступної рекламної кампанії. Відділ маркетингу підтримує агентів з продажу та провідних менеджерів, використовуючи різні та дуже ефективні заходи щодо стимулювання збуту. Крім того, у банків є багатоканальні системи продажів.

У результаті банк може збільшити свою частку в обсязі операцій (Share of Wallet) з корпоративними клієнтами, таким чином, витіснивши конкурентів. Банк також може збільшити свою частку ринку корпоративних банківських послуг. В цілому, це призводить до посилення ринкових позицій у сфери взаємодії з корпоративними клієнтами. Однак надто сильне бажання продати зі сторони банківських менеджерів може негативно позначитися на задоволеності клієнтів. Замість того, щоб вирішувати проблеми, клієнтам пропонують придбати банківські продукти.

Іноді співробітники банку поводяться надто наполегливо, бажаючи збільшити обсяг продажу будь-якою ціною. Безперечно, це веде до зниження лояльності серед корпоративних клієнтів, які починають усвідомлювати, що їх експлуатують. Працівники банків регулярно переоцінюють можливості та недооцінюють ризики, які вони несуть за агресивної політики, націленої на продаж. Слід враховувати додаткові витрати, спрямовані на залучення нових та збереження існуючих клієнтів. Витрати на утримання та використання каналу

продажів також зростають. До того ж, це може призвести до неправильного функціонування каналів продажу: онлайн-продаж може перевищити офлайн-продажу без збільшення загального обсягу продажів.

3. Клієнтоорієнтований підхід. Цей підхід ґрунтується на двох гіпотезах: корпоративні клієнти шукають вирішення конкретної проблеми за допомогою банківських консультантів та банківських послуг. В результаті банк, задовольняючи потреби клієнтів, укладає із ним стабільні ділові відносини («Customer Loyalty Effect») і завдяки цьому отримує стійкі прибутки. Потім банк фокусується на прибуткових сегментах корпоративних клієнтів. Інтенсивність підтримки збільшується з очікуваною цінністю корпоративних клієнтів банку.

Управління задоволеністю клієнтів («Customer Satisfaction Management») та індивідуально узгоджені банківські послуги для певних цільових груп, таких як Family Office або Wealth Management, знаходяться у центрі всіх банківських операцій. Це дозволяє банку позиціонувати себе як корпоративний банк (Unique Selling Proposition). Концентруючись на окремому клієнті, банк може використати надзвичайно високі можливості отримання доходів, утримуючи при цьому інших клієнтів. Проте існує ризик неправильної оцінки клієнтів. Це може призвести до несподіваних втрат або невикористаних можливостей у разі відмови клієнтів від використання коштів. Існує також небезпека так званого кластерного ризику.

Три розглянуті вище парадигми можуть призвести до задовільних результатів у корпоративному бізнесі. Однак сьогодні це лише необхідні основи корпоративної банківської справи. На тлі нинішніх глобальних економічних проблем, цифровізації і, як наслідок, зміни характеру взаємодії з корпоративними клієнтами, цих підходів стає недостатньо. Банки можуть досягти більших результатів, отримати більш високий прибуток та кращі можливості, позиціонуючи корпоративну ідентичність як банк. У результаті банк досягає визнання від корпоративних клієнтів і тим самим вигідно відрізняється від конкурентів.

Послідовна реалізація цієї цілісної корпоративної політики виявилася дуже успішною в німецькому секторі заощаджень та позик у практично виконаних кейсах. Бізнес-модель, заснована на ідентифікації у корпоративному банку, створює та пов'язує чотири складові компоненти цілісної присутності банку на ринку у сфері корпоративного банківського обслуговування:

- розробка ефективної концепції банківського
- обслуговування/корпоративного маркетингу;
- створення стійких, скоригованих з огляду на ризик механізмів формування доходів;
- формування відносин з корпоративними клієнтами та розвиток гнучких процесів створення економічної доданої вартості;
- створення корпоративної культури, привабливою та вигідною корпоративним клієнтом щодо поведінки керівництва та поведінки співробітників банку.

На сучасному етапі цифровізації є новим викликом для банківських організацій. Активний розвиток отримали банківські послуги, засновані на платформах (Platform), що об'єднують ринки. Людський розум протиставляється машинному. І «Core» як базова банківська система, що агрегує основні процеси, зіткнеться з людським розумом в онлайн-світі під назвою «Crowd».

Розглянемо далі більш детально як цифровізації впливає на розвиток корпоративного банкінгу в світі та зокрема в Україні.

1.2. Дослідження ознак цифровізації в сучасній банківській діяльності

У сучасному світі, в умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій, стало актуальним питання про перехід економіки на принципово новий рівень, який складатиметься з єдиного простору, що розташований в інтернеті. Варто зазначити, що використання звичних методів у сучасній економіці не сприяє швидкому зростанню, тоді як цифрова економіка дозволяє

країні різко змінити своє становище на світовій арені. Це приводить до загальноприйнятої думки, що тільки при ефективному впровадженні сучасних технологій у всі сфери економіки можливе зростання цифрової економіки в цілому.

У наш час процес цифровізації економіки виступає вагомим фактором вдалого інтегрування держав до міжнародної економічної системи. Цифровізація являється також чинником становлення та стабілізації національних інноваційних систем і першочерговим напрямком структурної трансформації економічного устрою країн, що розвиваються. Це можна пояснити надмірним впливом сучасних інформаційних технологій на глобальні економічні процеси, які відбуваються у світі. Як наслідок, інтеграційні зрушення такого масштабу потребують пришвидшення розвитку цифрової економіки та цифровізації суспільства в цілому, появи нових, унікальних систем і процесів, що становлять їх нову ціннісну сутність [4, с. 92].

Цифрова трансформація наразі є популярною темою обговорень серед технічних фахівців. Однак цей термін не завжди означав те саме. Довгий час під ним мався на увазі переклад у цифровий формат або зберігання у цифровому форматі традиційних форм даних. Це теж один із напрямів цифрової трансформації, однак, у сучасному світі дане поняття набагато ширше, ніж переклад у цифровий формат.

У класичному розумінні «цифрова економіка» – це діяльність, в якій ключовими чинниками (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дає змогу суттєво збільшити ефективність/продуктивність у різних видах економічної діяльності. Також «цифровою економікою» називають економіку, яка застосовує цифрові технології та сервіси [5, с.62].

Можна виділити дві основні цілі розвитку цифрової економіки. Перша – створення та розвиток цифрового середовища – інфраструктури, що надалі має вивести матеріальне виробництво на вищий рівень та сприяти підвищенню міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Друга мета –

підвищення добробуту населення, без якого неможливо досягти високого рівня розвитку цифрової економіки.

Виділяють наступні етапи розвитку цифрової економіки (рис. 1.6).

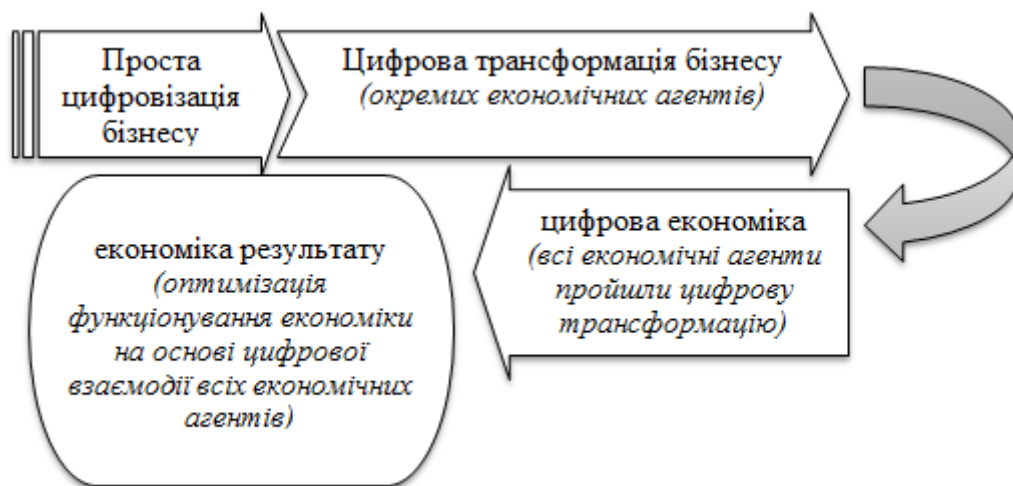


Рис. 1.6. Етапи розвитку цифрової економіки

Джерело: розроблено автором за [6]

Стрімкий розвиток цифрових технологій призвело до появи абсолютно нових категорій, таких як штучний інтелект, смарт-контракти, технологія Великих даних, блокчейн, інтернет речей, цифрові технологічні платформи і т.д., які використовуються в різних сферах життєдіяльності.

Під вплив цифровізації потрапляє дедалі більше галузей економіки. Найбільш схильна вплив нових технологій банківська система. Банківській системі, яка самоорганізується та є відкритою, притаманні постійні зміни: вона відкрита для зовнішніх впливів, здатна акумулювати інформацію із довкілля, накопичувати її, переробляти і цим протистояти ентропії, тобто вчитися.

Тому активне впровадження цифрових технологій почалося з початку у банківській сфері, яка контролює золотовалютні потоки, будучи запускаячим механізмом світової економіки. Коли банки усвідомили всі можливості використання оцифрованих даних, вони стали розробляти відповідні процеси з урахуванням оцифрованих даних. Для ефективного використання цифрових даних банки повинні постійно впроваджувати нові технології, тестувати їх і використовувати отримані результати, щоб краще адаптуватися і бути готовими

до завдань майбутнього. З цього моменту цифрові технології почали бурхливо розвиватися, більше того, їх впровадження у банківську діяльність почало визначати конкурентоспроможність банків. Банки почали замінювати традиційні процеси взаємодії цифровими, використовуючи найсучасніші технології.

Як найважливіший сегмент економіки будь-якої держави, фінансовий сектор у наші дні відображає найпрогресивніші рішення у цифровізації, а саме у фінтеху. Інновації, запропоновані в цій галузі, спрямовані на покращення фінансової діяльності за допомогою більш якісного та персоналізованого сервісу за нижчі витрати клієнтів. У ході аналізу даного сектора можна дійти до висновку, що модернізація банківської системи за допомогою фінансових технологій дозволила:

- використовувати системи віддаленого управління через мобільний додаток на смартфоні та/або комп'ютері;
- зберігати капітал в електронних гаманцях;
- застосовувати криптовалюту як фінансовий інструмент;
- швидко обробляти інформацію про позичальника та оцінювати його платоспроможність тощо.

Тобто фінтех це будь-які технології, що застосовуються у всіх фінансових індустріях та міняють традиційні способи поводження з грошима. Через посилення конкуренції на фінансовому ринку банки змушені модифікувати та трансформувати свої системи, щоб залишитися конкурентоспроможними.

Погляди науковців на дефініцію «цифровізація банківської діяльності» представлено на рис. 1.7.

На наш погляд, найбільш ємним є визначення поняття цифровізації і банківському секторі, що надано Н. В. Акименко, Н. С. Мамонтенко: цифровізація в банківському секторі – це комплекс сучасних економічних, організаційно-управлінських, інституційних нововведень у будь-якій сфері функціонування банку. В умовах зростаючої конкуренції цифровізація сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг,

скороченню витрат, підвищенню фінансової стійкості та безпеки банку [10, с.335].

Д. Акопян [7, с. 50]

цифровізацію у банківській діяльності можна визначити як процес впровадження інноваційних технологічних рішень у будь-яку сферу банківської діяльності (від back-end-процесів до процесів надання послуг і комунікації з клієнтами), наслідком якого є підвищення ефективності діяльності банку, зниження операційних витрат, покращення клієнтського досвіду тощо

Г. Миськів [8, с. 155]

Цифровізація або діджиталізація в банківській діяльності – це сукупність сучасних економічних, організаційно-управлінських, інституційних інновацій в банку, які пов'язані із розвитком цифрових технологій

Я. Дроботя, Л. Бражник [9, с. 262]

Діджиталізація в банківській сфері передбачає перенесення банківської інформації та послуг у цифровий формат, що формує можливість здійснення цифрових операцій. Оцифрування даних здійснюється за допомогою мережі Інтернет та програмного забезпечення.

Рис. 1.7. Погляди науковців на дефініцію «цифровізація банківської діяльності»

Джерело: розроблено автором за [7, 8, 9]

Цифрова трансформація банківського сектора породжує такі ефекти, як зростання ступеня автоматизації, підвищення продуктивності за рахунок скорочення часу на виконання операцій, покращення взаємодії з клієнтами та співробітниками завдяки підвищенню доступності інформації, а також покращення якості товарів та послуг, зростання якості обслуговування клієнтів [11, с.224].

Деякі приклади підвищення продуктивності банківських процесів з використанням діджиталізації представлені на рис. 1.8.

Тенденція цифровізації банківського бізнесу особливо гостро виявилася в ситуації з коронавірусом, коли всі банківські операції були рекомендовано здійснювати онлайн, щоб скоротити кількість візитів до відділення та запобігти поширенню інфекції. Поява у фінансовій сфері нових сервісів, руйнування

звичних схем взаємодії учасників багато в чому змінюють парадигму розвитку банківської системи.

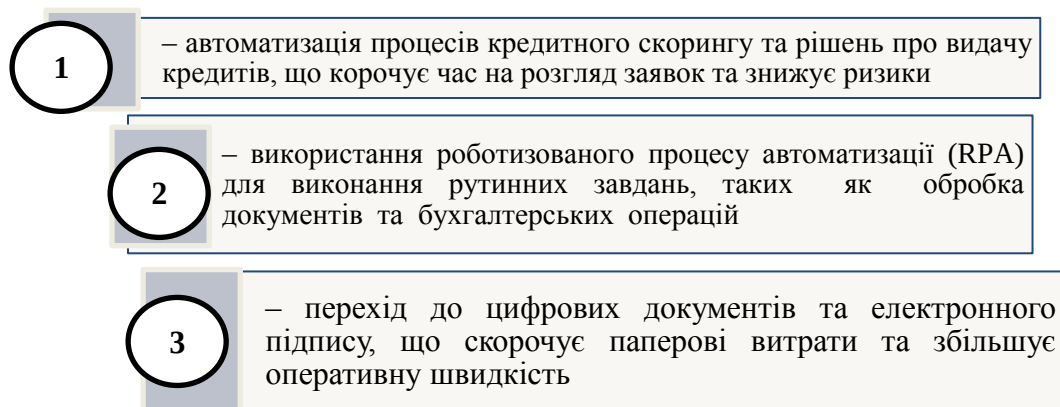


Рис. 1.8. Приклади підвищення продуктивності банківських процесів з використанням діджиталізації

Джерело: розроблено автором за [11]

На рис. 1.9 надана характеристика основним цифровим технологіям, що реформують світовий банківський простір.

Машинне навчання (МН)	Штучний інтелект (ШІ)	Технологія блокчейн	Інтернет речей (IoT)
• дозволяє банкам будувати прогностичні моделі для виявлення тенденцій на фінансових ринках та клієнтській поведінці	• використовується для автоматизації рутинних операцій, аналізу даних, виявлення аномалій та навіть для створення інтелектуальних віртуальних помічників	• відома своєю здатністю забезпечувати децентралізовану та надійну систему обліку та транзакцій, змінює способи, якими банки здійснюють розрахунки та забезпечують безпеку транзакцій.	• вносить нові можливості та виклики до банківського сектора. Розумні пристрої та сенсори, підключені до IoT, дозволяють банкам збирати інформацію про фінансові операції клієнтів та їх фізичну активність.

Рис. 1.9. Основні цифрові технології, що реформують світовий банківський сектор

Джерело: розроблено автором за [11]

Можна виділити деякі позитивні сторони цифровізації банківського сектора (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Переваги цифровізації банківського сектору

Джерело: розроблено автором за [12]

По-перше, активне впровадження інформаційних технологій сприяло значному збільшенню продуктивності праці працівників.

По-друге, знизило залежність економічних та виробничих процесів від людського чинника, що призвело до різкого скорочення помилок.

По-третє, полегшило систему оподаткування та контролю, оскільки з'явилася можливість відстежувати всі операції в інтернет-просторі.

Однією з основних переваг цифровізації бізнес-процесів є підвищення швидкості та точності виконання операцій комерційних банків. Подальша автоматизація та оптимізація бізнес-процесів може також призвести до зменшення витрат та підвищення ефективності внутрішньої діяльності банку. Це стає особливо важливим у сучасному конкурентному середовищі, де банки шукають способи оптимізації своїх операцій та зниження витрат [13, с.78].

Цифрова трансформація відкриває перед банками нові можливості та дає їм нові конкурентні переваги, але водночас привносить у банківський сектор нові ризики – не фінансової, а технологічної природи, що створює нові

проблеми у забезпеченні економічної безпеки банків та нові виклики стабільності фінансової системи. Як і будь-який економічний процес, цифровізація банківського сектора супроводжується негативними факторами та ризиками (рис. 1.11).

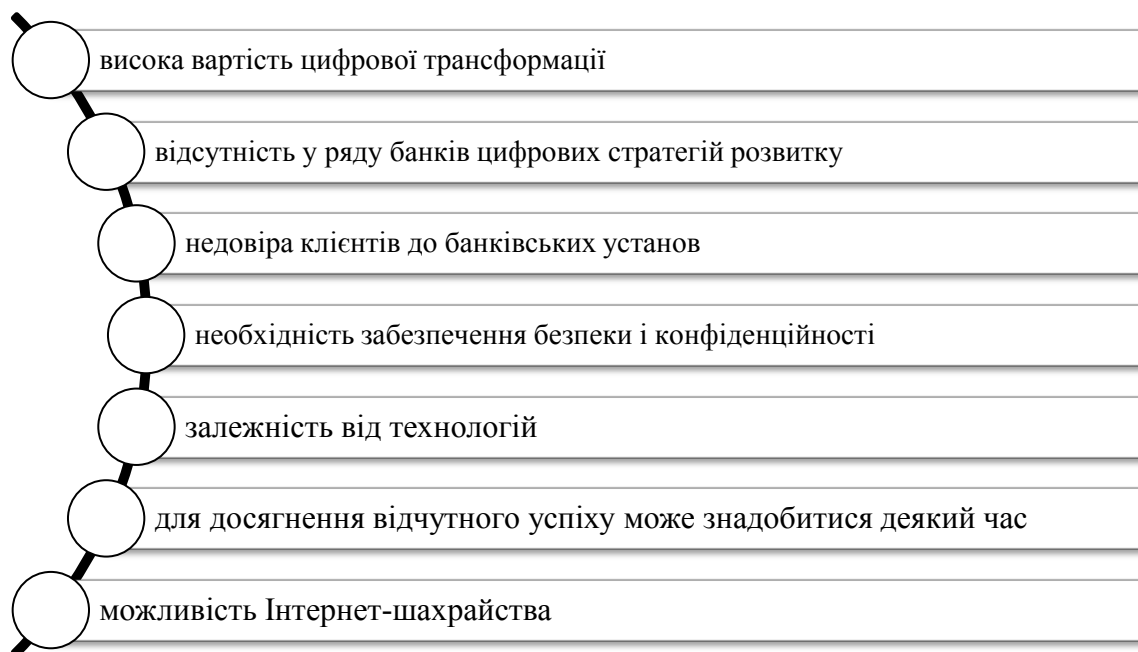


Рис. 1.11. Недоліки цифрового банкінгу

Джерело: розроблено автором за [12]

Останнім часом гостро постає питання інформаційної безпеки ресурсів банків. Як один із найважливіших елементів, що забезпечують економічну безпеку країни, фінансовий сектор при переході в глобальну мережу схильний до найбільшої кількості атак хакерів. Тому одним із перших завдань при переході в цифрову епоху є забезпечення достатнього захисту банківських установ.

Зрештою, впровадження цифрових технологій веде до створення нових бізнес-моделей та розвитку відкритої екосистеми, в яку будуть залучені всі ринки та споживачі. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація – це не технологічна стратегія, а бізнес-стратегія, що дозволяє бізнесу швидше (в ідеалі, з випередженням) реагувати на потреби ринку.

Підсумовуючи, можна дійти до висновку, що інновації, що використовуються в кредитно-грошових відносинах, стрімко розвиваються в

умовах конкуренції, так як змушені відповідати вимогам споживачів. Крім того, захист від шахрайської діяльності теж пов'язаний з цифровими технологіями, які зобов'язані ефективно захищати кошти, довірені громадянами та юридичними особами банкам.

1.3. Особливості цифровізації в обслуговуванні банками корпоративних клієнтів

Цифровізація формує можливості розробки нових фінансових послуг та каналів їх надання, роблячи звичний банкінг зручнішим, доступнішим та інноваційним, дозволяючи знижувати витрати користувачів, тим самим підвищуючи фінансову залученість. Зрештою вигоди цифровізації виражаються у підвищенні конкурентоспроможності фінансового сектора та збільшенні потенціалу економічного зростання.

Банки почали замінювати традиційні процеси взаємодії цифровими, використовуючи найсучасніші технології. Сьогодні на ринку зріс попит на ефективні цифрові технології для бізнесу та підприємства, які не змогли адаптуватися до нової моделі цифрового споживача, напевно припинять своє існування.

Суттєві зміни у технологіях змушують банки ефективніше керувати ризиками, зменшуючи витрати та збільшуючи рентабельність. В даний час пріоритетним напрямком розвитку банківської діяльності є впровадження передових технологій, що дозволяють банкам стати клієнтоорієнтованими. Епідемія COVID-19 сприяла прискоренню цифровізації банківської системи, дала додатковий стимул для підвищення рівня використання клієнтами інноваційних фінансових технологій, які значно спрощують доступ клієнтів до інформації про різні банківські послуги та продукти. В даний час конкурентну перевагу отримали банки, що охопили максимально допустимий простір для комунікації з клієнтами та надання якісного сервісу.

Звернемо увагу перш за все на думки сучасних науковців щодо впливу цифровізації на корпоративний банкінг. Вчені усього світу приходять до загального висновку, що в сучасних умовах цифрової трансформації банкам потрібні інновації, стійкість, безпека, оптимізація та готовність відповідати очікуванням клієнтів, які розуміються на техніці. Якщо банки не йдуть назустріч вимогам клієнтів, то клієнти готові перейти на обслуговування до іншого банку, який задовольнить їхні потреби.

Наприклад, досліджуючи цифровізацію банків в Індонезії, С. Нурджана, В. Шалшабілла та А. Дарі [14], стверджують, що кількість користувачів Інтернету в Індонезії досягає 54,68% від загальної чисельності 262 мільйонів населення країни, з яких 87% є активними користувачами чатових додатків і 74,84% є активними користувачами додатків в соціальних мережах. Ці дані ілюструють розвиток цифрової ери, яка заохочує підвищення грамотності в цифрових банківських послугах. Трансформація, яка є актуальною для банківської справи сьогодні, це цифровізація банківських послуг з метою зміцнення взаємовідносин банку та клієнта. Щоб успішно впоратися з цією зміною, банки повинні прийняти правильну стратегію, зміцнювати свою технологічну інфраструктуру та продовжувати приділяти увагу нагальним потребам клієнтів.

А. Папатомас та Г. Контеос [15] підкреслюють, що цифрова зрілість банків Греції передбачає розвиток конкретних можливостей і використання технологій певними способами. Це питання важливе, оскільки необхідно відстежувати прогрес у цифровій трансформації банків та розуміти, чи в правильному напрямку вони рухаються. Керівництво банків повинно визначати критичні перспективи, орієнтовані на стратегію, на клієнта, на технологію, щоб забезпечити цифрові перетворення. Науковцями визначено три етапи цифрової трансформації банківських установ Греції: адаптація, зростання і, безпосередньо, цифровізація.

З. А. Ф. Аль-Слехат [16] вважає, що з розвитком фінансових технологій та конкуренції на місцевому та міжнародному рівнях відбулися серйозні якісні

зміни у банківському секторі Йорданії. Банківська система Йорданії поступово змінює традиційне банківське обслуговування, яке переважало довгий період, на цифровий банкінг, що в основному покладається на фінансові технології. Автор рекомендує банківському сектору активувати інструменти цифрового маркетингу, щоб залучати нових клієнтів і утримувати їх якомога довше.

Х. Б. Майєр та Дж. Е. Мартінсен [17], здійснюючи аналіз діяльності банків Швейцарії вважають, що конкуренція на цифрових ринках вимагає від банківських установ орієнтуватися у різноманітних взаємопов'язаних питаннях, таких як кібербезпека, конкуренція у сфері фінансових технологій, відкриті банківські послуги, включаючи відкриті фінанси та вбудовані фінанси, а також цифрові гроші. Нові технології та методи можуть змінити спосіб ведення банківського бізнесу взагалі в світі.

Цифрова економіка виступає двигуном інновацій для сталого розвитку кожної країни в світі. В. Скварцяни, І. Лапінскайте та В. Стаситете [18] провели дослідження ефективності цифрової економіки в країнах Євросоюзу і виявили, що шляхом розробки та застосування різноманітних технологій, цифровізація може допомогти зміцнити економіку більш ефективно в країнах, що розвиваються і швидкими темпами наблизити їх до розвинених регіонів світу. Активна цифрова трансформація охопила і банківський сектор більшості країн в світі.

К. Возкова [19] на основі аналізу структури банківських доходів Євросоюзу дійшла до висновку, що зростання комісійних доходів банків країн ЄС свідчить про розширення банківської діяльності на нетрадиційні послуги за останнє десятиріччя. Як підкреслює автор, сучасні перетворюються на універсальні установи шляхом поєднання традиційних і нетрадиційних для них видів діяльності. Це пов'язано з технологічним розвитком, який посилив конкуренцію серед фінансових установ.

Значна кількість сучасних робіт вітчизняних науковців присвячена перевагам та ризикам цифровізації банківського сектору України. Копилова, Пічугіна та Гончар [20] на основі дослідження чинників діджиталізації

банківського сектору України, розробили цикл впровадження діджитал-технологій у діяльність банку, який складається з тригеру, розробки, аналізу технологій, адаптації, впровадження, удосконалення.

Панченко, Балацька та Татяніна [21] розглянули особливості використання новітніх технологій в банківському секторі України і дійшли до висновку, що в сучасних умовах воєнного стану на якість обслуговування клієнтів банків країни найбільш позитивний вплив здійснює саме розвиток новітніх банківських технологій.

В статті Мірошник та Кухти [22] приділяється увага перевагам послуг онлайн-банкінгу та проблемам цифровізації банківської сфери. Жердецька [23], досліджуючи на основі моделювання вплив цифровізації на безпеку виявила, що розвиток цифровізації в регіонах України, сприяє зміцненню їх фінансової безпеки.

Отже, науковці усього світу доходять до висновку, що банкам в сучасних умовах щоб бути конкурентоспроможними необхідно залучати корпоративних клієнтів, які можуть принести їм значно більше доходів, ніж клієнти роздрібного бізнесу. При цьому бізнес-клієнтів вже не залучити привабливими відсотковими ставками або тарифами, їм потрібні нові послуги, що може надати банківська установа. Нові послуги для клієнтів на сьогодні розробляються лише з використанням сучасних інформаційних технологій, і ці послуги не завжди носять фінансовий чи комерційний характер.

На даний момент комерційні банки особливу увагу приділяють суб'єктам малого та середнього бізнесу. Споживачами традиційних банківських продуктів є всі категорії бізнесу, оскільки представників кожної з них є потреби в залученні, розміщенні та інші операції з грошима. Однак цільовий аудиторією нефінансових продуктів є саме суб'єкти малого та середнього підприємництва з тієї причини, що в них здебільше випадків відсутні можливості або принципова необхідність у формуванні внутрішньої системи з різнопланових підрозділів, чия діяльність не належить до основної діяльності підприємства.

Тому комерційні банки надають необхідні послуги через аутсорсинг,

звільняючи клієнта від надлишкових витрат. Йдеться про нефінансові послуги з відкриття, розвитку та підтримки бізнесу. На сьогоднішній день комерційні банки можуть запропонувати безкоштовну реєстрацію фізичних осіб-підприємців, товариств з обмеженою відповідальністю, ведення онлайн-бухгалтерії, надання торгового еквайрингу та можливості розраховуватися за допомогою QR-кодів та багато іншого.

Як і в у випадку з фізичними особами, комерційні банки прагнуть бути присутніми на кожному етапі економічного циклу клієнта, починаючи з дня появи суб'єкта підприємницької діяльності. Різноманітність небанківських сервісів не тільки збільшує кількість точок входу, а й сильніше прив'язує клієнта до банку. Наприклад, після реєстрації бізнесу клієнту автоматично відкривається поточний рахунок, що знижує можливість його переходу до іншого банку. Після початку ведення діяльності клієнт приєднується до користувачів банківської онлайн-бухгалтерії, що стає ще одним утримуючим фактором від зміни точки обслуговування, особливо, якщо онлайн-бухгалтерія іншого банку має недостатню сумісність з потребами клієнта або відсутня як така.

Завершити "прикріплення" клієнта може підключення торгового еквайрингу, а оскільки демпінг цін у даній сфері малоефективний (через велику частку комісії платіжної системи, що закладається у відсоткову ставку), переманювання клієнта в інший банк стає непростим завданням, потребує комплексного підходу.

Очевидно, що наслідком цифрової трансформації та розвитку банківських екосистем стає зміна характеру конкуренції, в тому розвивається суперництво з нефінансовими, у тому числі технологічними інститутами. Оскільки створення екосистеми передбачає розробку та впровадження високотехнологічної цифрової платформи, яка буде пов'язувати сервіси екосистеми серед конкурентів комерційних банків з'являються великі технологічні компанії.

На сьогоднішній день банківські продукти та пропозиції будуються на розвитку інтернет-банкінгу та мобільного додатка (фактично той же інтернет-банкінг лише доступ до нього здійснюється через мобільний додаток). Цифровий продаж – це абсолютно інший шлях по взаємодії з клієнтами. Тут повинні навчитися спілкуватися на рівні спілкування з чат ботами, або іншими способами комунікації.

Канал продажу банку – це єдине вікно надання послуг. Інакше кажучи – це шлях, який проходить менеджер із продажу з метою знайти клієнта, продати йому продукт та послугу. З іншого боку, клієнт повинен уявляти, яким чином він може звернутися до банку та придбати необхідні йому послуги та продукти. Канали продажів у сегменті B2B – це бізнес, тобто коли взаємодія відбувається виключно між юридичними особами.

Власні канали продажів - це канал просування товарів банку, він належить банку і всі витрати на його розвиток лежать на банку. Власний канали продажу підрозділяються на активні, тобто ініціатором продажу є продавець, а також пасивні, коли клієнт ініціює покупку. Партнерські продажі означають, що продажі знаходяться за межами банку, тобто у банку є партнери, які продають їхні послуги та розрахункові рахунки, кредити, гарантуючи, що клієнти споживають послугу партнера і водночас набувають продукту банку.

На сьогоднішній день у банківській діяльності виділяються основні тренди у комунікації з корпоративним клієнтом (рис. 1.12).

Опишемо дані тренди, докладніше. Перший тренд – омніканальні комунікації. Це просування всіх каналів, продуктів та послуг, тобто банк використовує єдиний підхід до клієнтів, логіку взаємовідносин з клієнтами, брендбук.

Другий тренд – це оцінка життєвого циклу клієнта. Не всі клієнти у постійному режимі можуть купувати продукти банку, є клієнти, які споживають одночасно велику кількість товарів. Розуміючи життєвий цикл клієнта, його можна порівняти з циклом життєдіяльності товарів банку.

Наступний тренд – це чітка комунікація між маркетингом та відділами обслуговування, так як багато залежить від маркетингу та бренд-менеджера, який банк здійснює по брендбуку.

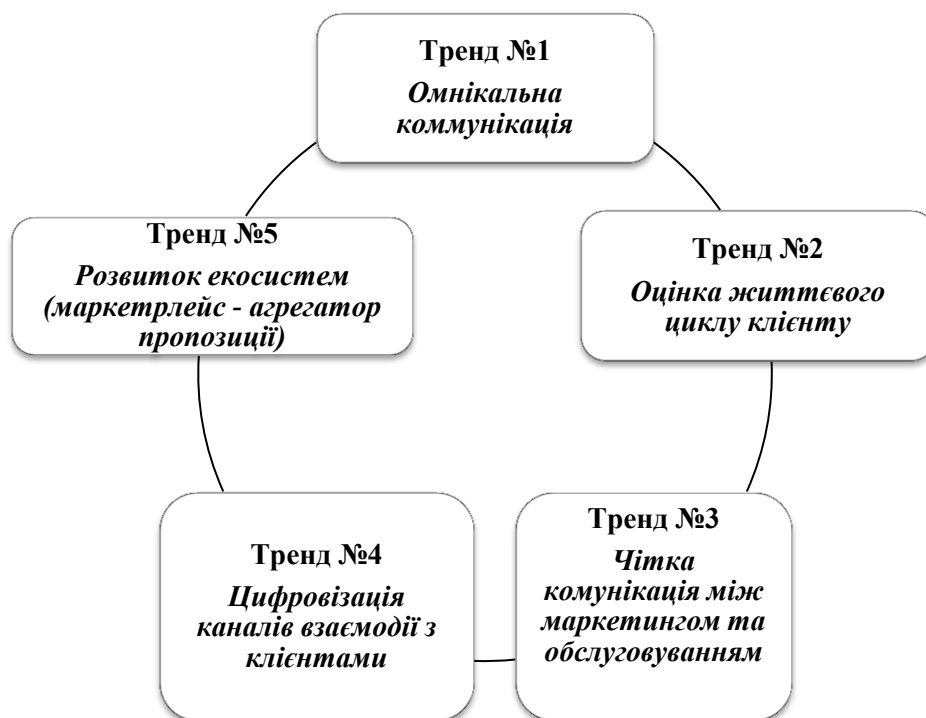


Рис. 1.12. Основні тренди комунікацій банків з корпоративними клієнтами
Джерело: розроблено автором за [24]

Четвертий тренд – цифровізація каналів взаємодії з клієнтами. Все більше і більше просування продуктів зараз переходить у цифрову площу, тобто все менше менеджер безпосередньо продає клієнту продукти шляхом проведення якихось конференцій. Найактивніший тренд, який розвивають сучасні банки – це розвиток екосистеми маркетплейсів.

Таким чином, цифрова трансформація являє собою перехід процесів та технологій компанії на більш сучасні та ефективні рішення, що дають банку незаперечні конкурентні переваги.

Ключові результати цифровізації в обслуговуванні корпоративної клієнтури банками представлені на рис. 1.13.

Отже, напрями використання цифрових технологій у банківській взаємодії з корпоративними клієнтами орієнтовані:

- на автоматизацію процесу банківського обслуговування цієї категорії клієнтів;
- зберігання даних;
- ідентифікацію корпоративних клієнтів;
- обробку великого масиву інформації;
- формування сервіс-орієнтованої архітектури;
- навчання моделі за допомогою штучного інтелекту за такими технологіями як великі дані, штучний інтелект, технології розподіленого реєстру (блокчейн), квантові технології, компоненти робототехніки та сенсорики, технології бездротового зв'язку.



Рис. 1.13. Ключові результати цифровізації в обслуговуванні корпоративної клієнттури банками України

Джерело: розроблено автором за [25]

Ключові напрями у роботі банків, що сприяють подальшому розвитку інноваційних технологій в умовах трансформації банківського обслуговування корпоративних клієнтів на наш погляд на сьогодні наступні (рис. 1.14).

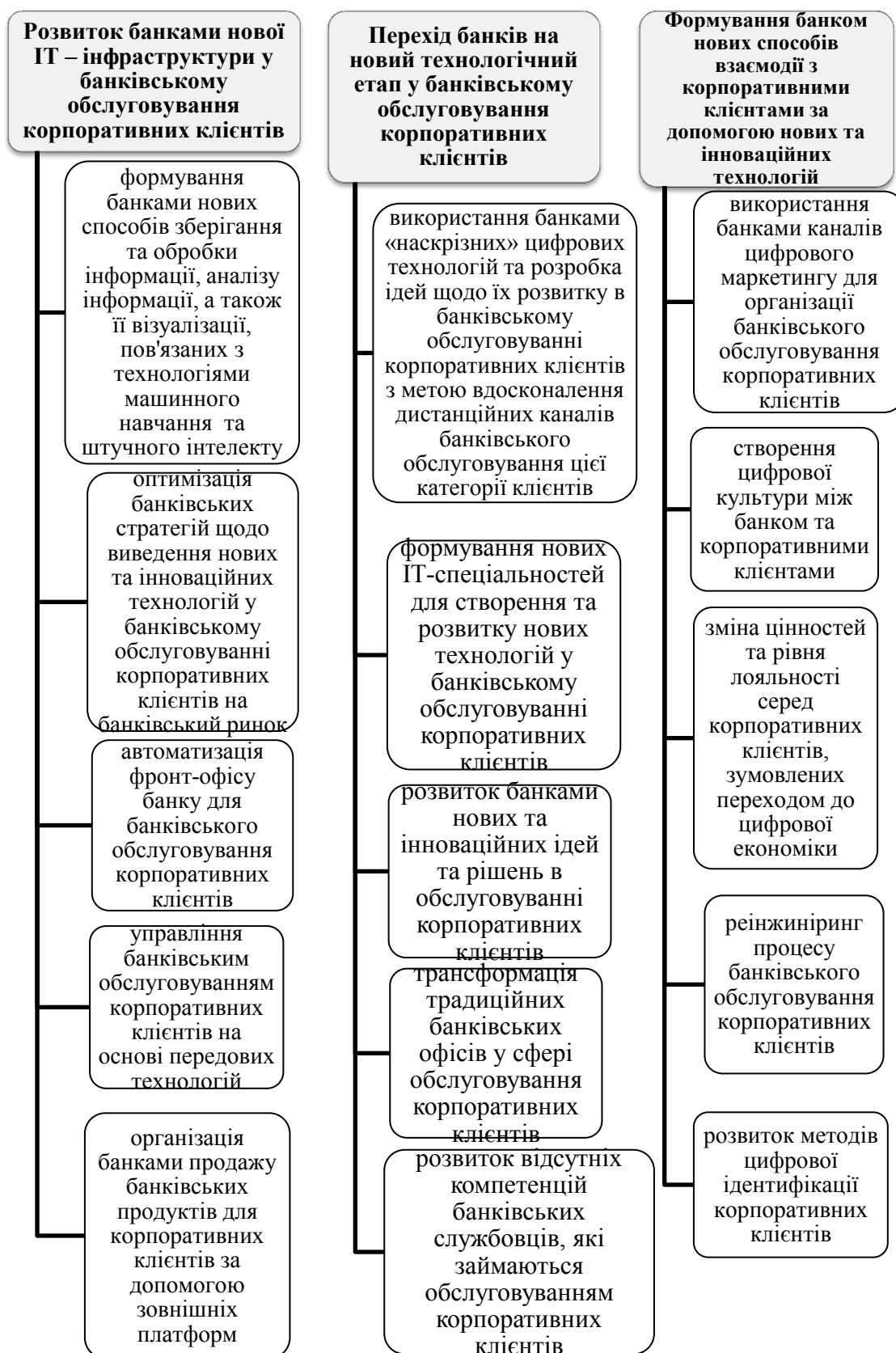


Рис. 1.14. Ключові напрями у роботі банків, що сприяють подальшому розвитку інноваційних технологій в обслуговуванні корпоративних клієнтів

Джерело: розроблено автором за [26]

Заслуговує на увагу подальше дослідження впровадження цифрових технологій в обслуговуванні корпоративних клієнтів банківським сектором України.

Висновки до розділу 1

В розділі 1 проаналізовано теоретичні основи цифровізації корпоративного банкінгу. Доведено:

1. Банки майже усіх країн світу знаходяться в процесі цифрової трансформації. Вже не один десяток років в світі класичні фінансово-кредитні установи перетворюються на високотехнологічні платформи, які здатні створювати нові алгоритми прибутку, з використанням штучного інтелекту та інших технологій.

2. На наш погляд, цифрова трансформація фінансово-банківської діяльності представляє собою удосконалення банківської структури, продуктів та способів взаємодії з клієнтами з використанням цифрових технологій, що веде до зростання кількості клієнтів банків та їх задоволеності, підвищенню операційної ефективності та збільшенню прибутку.

3. Обслуговування корпоративних клієнтів має перелік переваг для комерційного банку, а саме: високий процентний та комісійний доход банку; великий розмір одиничного платежу; наявність постійних безготівкових платежів; великі обороти за рахунками та залишки коштів за ними; зацікавленість у довгостроковому партнерстві; вихід на контрагентів клієнта. А з позиції клієнта – задоволення фінансових інтересів бізнесу та покращення фінансово-господарського стану організації за допомогою банківських продуктів.

4. Зростають обсяги продуктів та послуг, що надають банки своїм бізнес-клієнтам, з них значно збільшуються послуги, які основані на сучасних фінансових технологіях, такі як еквайринг, безконтактні бізнес-картки, миттєві платежі, перекази через міжнародні платіжні системи та інші.

5. Напрями використання цифрових технологій у банківській взаємодії з корпоративними клієнтами орієнтовані: на автоматизацію процесу банківського обслуговування цієї категорії клієнтів; зберігання даних; ідентифікацію корпоративних клієнтів; обробку великого масиву інформації; формування сервіс-орієнтованої архітектури; навчання моделі за допомогою штучного інтелекту за такими технологіями як великі дані, штучний інтелект, технології розподіленого реєстру (блокчейн), квантові технології, компоненти робототехніки та сенсорики, технології бездротового зв'язку.

Отже, можна виділити особливості трансформації банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі новітніх технологій: формування цифрового середовища для взаємодії банку та корпоративних клієнтів; зміна практики процесу організації банківського обслуговування корпоративних клієнтів, яка спрямована на впровадження цифрових технологій; формування моделі відкритого банку обслуговування корпоративних клієнтів; зміна бізнес-процесів, компетенцій співробітників та бізнес-моделей банку з метою переходу в цифрову хмару для обслуговування корпоративних клієнтів; розширення банками цифрових каналів для впровадження інноваційних технологій у банківське обслуговування корпоративних клієнтів; формування банками нових підходів до оцінки трансформації обслуговування корпоративних клієнтів; проведення банками безшовної інтеграції різноманітних технологій для створення нових технологічних продуктів для корпоративних клієнтів; формування банками цифрових платформ для надання нових та інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів; забезпечення банками якості та захисту інформації, отриманої під час банківського обслуговування корпоративних клієнтів.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка сучасного стану корпоративного сектору банківської системи України

Корпоративний клієнт, як ми вже зазначали, є більш привабливим та перспективним для банку ніж роздрібний. Це пов'язано перш за все законодавчо: всі юридичні особи повинні зберігати вільні грошові кошти на поточних рахунках в банку. Отже, кожна юридична особа вступає з банком во взаємовідносини по розрахунково-касовому обслуговуванню. Дуже часто, особливо великий і середній бізнес потребують в господарському обороті додаткових коштів, які можна отримати на короткий, а то і на довгий строк у банку. Отже, майже кожна юридична особа отримує в банку ряд послуг: це зберігання вільних коштів на рахунках банків (на вимогу та строкових) та банківські кредити. Станом на 01.08.2024 року з загального обсягу наданих кредитів клієнтам банку по банківській системі України 74% припадає на кредити суб'єктам підприємницької діяльності.

Як нами зазначалось вище до корпоративних клієнтів включаються не тільки юридичні особи, а й фізичні особи-підприємці, що займаються господарською діяльністю без створення юридичної особи. В зв'язку з розповсюдженням в період воєнного часу пільгового кредитування для малого бізнесу і скороченням кредитування фізичних осіб, дві третини кредитного портфелю банків України станом на початок вересня 2024 року припадає на корпоративний бізнес. Найбільшу підтримку в реалізації державних програм отримують банки, що засновані на державній власності, отже 49% кредитного портфелю корпоративного сектору припадає саме на державні банки (рис. 2.1).

Щодо зберігання коштів бізнес-клієнтів на рахунках в банках, то фізичні особи-підприємці не зобов'язані законодавчо зберігати в обов'язковому

порядку кошти від господарської діяльності на рахунках в банках. Але все більше клієнтів мікробізнесу здійснює свої господарські розрахунки через банки і на цей процес значно вплинула цифровізація банківських операцій.

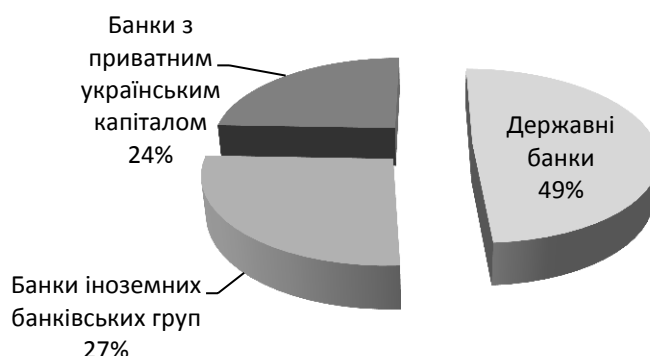


Рис. 2.1. Структура корпоративного кредитного портфелю банківського сектору України в розрізі груп банків станом на 01.09.2024 року

Джерело: розроблено автором за [27]

Отже, корпоративні клієнти та комерційні банки взаємодіють для того, щоб примножувати грошові потоки клієнта та оптимально їх використовувати на користь як самого клієнта, так і банку. Традиційними послугами, які надають банки зазначеним клієнтам є розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитні послуги, операції з цінними паперами [28, с. 188].

Зупинимось більш детально на послугах по зберіганню коштів суб'єктів підприємництва на рахунках в банках. Станом на 01.09.2024 року в банківській системі України кошти клієнтів складали 2600,8 млрд. грн., з них 1415,7 млрд. грн. (54,4%) були коштами суб'єктів підприємницької діяльності (453,7 млрд. грн – в іноземній валюті), з них 1052,3 млрд. грн – кошти на вимогу (40% від загальної суми коштів клієнтів на рахунках в банках і 74,3% коштів корпоративних клієнтів). Представники бізнесу є клієнтами банків України усіх груп, але більше довіри при зберіганні коштів в національній валюті припадає на державні банки (45%), а от в іноземній – на банки іноземних банківських груп (44%) – рис. 2.2.

Зауважимо також, що великий та середній бізнес має довіру більш до державних банків – в п'ятьох банках, заснованих на власності держави на сьогодні зберігається більше 40% коштів корпоративних клієнтів.



Рис. 2.2. Структура коштів корпоративних клієнтів за банківськими групами станом на 01.09.2024 року
Джерело: розроблено автором за [27]

Взагалі, більше 70% вільних коштів бізнесу країни зберігається на рахунках 10 крупніших банків України, 5 з яких – держані банки, 4 – банки іноземних банківських груп и лише 1 (АТ «ПУМБ») є банком з приватним українським капіталом (рис. 2.3). Отже, більшість корпоративних клієнтів банківського сектору України не бажає мати справу з приватними банками держави.

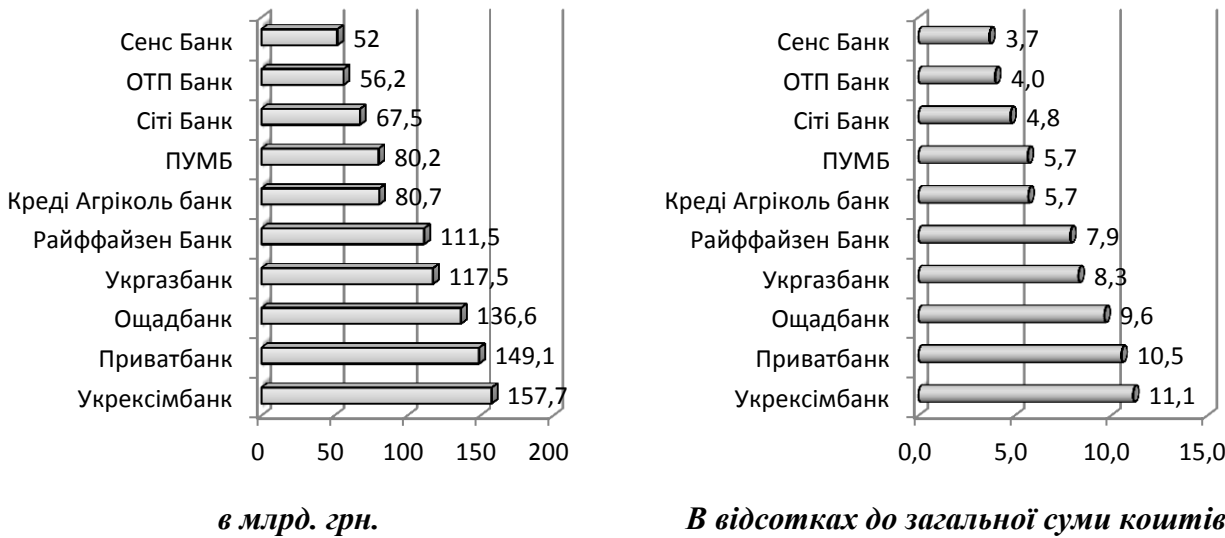


Рис. 2.3. ТОП 10 банків України по зберіганню вільних коштів корпоративних клієнтів станом на 01.09.2024 року
Джерело: розроблено автором за [27]

Як видно з рис. 2.3, в 3 найбільших та надійніших банках України сконцентровано 30% вільних коштів бізнесу країни.

Доцільно розглянути динаміку коштів корпоративних клієнтів на рахунках банківської системи України за останні п'ять років. Для цього перш за все розглянемо динаміку кількості зареєстрованих суб'єктів підприємницької в країні з 2021 року (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості суб'єктів підприємництва в Україні
за 2021 – 2024 роки**

Показники	Станом на					Відхилення 01.10.2024/ 01.01.2021
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.10.2024	
Кількість суб'єктів підприємництва, усього	2980862	2823503	2913274	3074713	3220974	240112
Ланцюговий приріст, %	100	94,7	103,2	105,5	104,8	x
З них						
Юридичні особи	1395448	1437009	1464953	1485979	1518456	123008
Ланцюговий приріст, %	100	103	101,9	101,4	102,2	x
Фізичні-особи підприємці	1585414	1386494	1448321	1588734	1702518	117104
Ланцюговий приріст, %	100	87,5	104,5	109,7	107,2	x

Джерело: розроблено автором за [27]

З табл. 2.1 видно, що станом на початок жовтня 2024 року в Україні налічувалось 3,2 млн. зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності, з них 1,5 млн. юридичних осіб і 1,7 млн. фізичних осіб-підприємців. За досліджуваний період – з початку 2021 року зростала поступово кількість юридичних осіб. За досліджений період вона зросла на 123 тисячі (на 8,8%).

Щодо фізичних осіб-підприємців, то їх кількість скоротилась за 2021 рік на 12,5%, що було визване проблемами мікробізнесу в період пандемії коронавірусу. А от повномасштабні воєнні дії на території України, які розпочалися на початку 2022 року сприяли розвитку діяльності індивідуальних підприємців із-за того, що великий бізнес було значно пошкоджено, особливо в

перші місяці війни. Таким чином, кількість ФОП за роки війни зросла на 8,4% (з 1386,5 тис. підприємців до 1702,5 тис. підприємців).

Зростання кількості суб'єктів підприємництва в Україні відбилося на зростанні бізнес-клієнтів банків. Так за даними НБУ, с 01.01.2022 року по 01.01.2024 року кількість корпоративних клієнтів банківської системи збільшилась на 0,4 млн. і складала 3,3 млн.; кількість відкритих рахунків зросла на 1,5 млн. і складала 7,1 млн. (з них 6,9 млн. – поточні). Щодо більш детального аналізу, то на рис.1 можна побачити, що станом на початок 2022 року 62% клієнтів корпоративного сектору припадало на фізичних-осіб підприємців (1,8 млн.), частка їх зросла до 70% на початок 2024 року (2,3 млн.). Станом на початок 2022 року 76% поточних рахунків корпоративних клієнтів було відкрито в національній валюті (4,2 млн.), к 2024 року кількість зазначених рахунків зросла до 4,9 млн., а частка знизилась до 71%. Зауважимо також, що до початку повномасштабних бойових дій в банках дистанційно обслуговувалось 78% суб'єктів господарювання (2,3 млн.), а на початок 2024 року частка корпоративних клієнтів на дистанційному обслуговуванні зросла до 89% (2,9 млн.) (рис. 2.4).

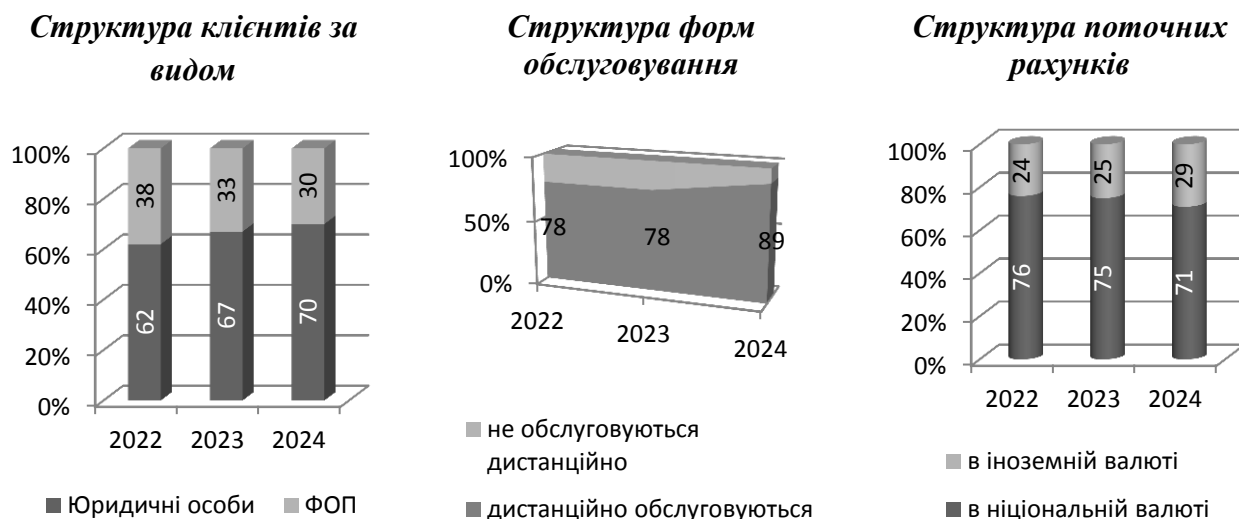
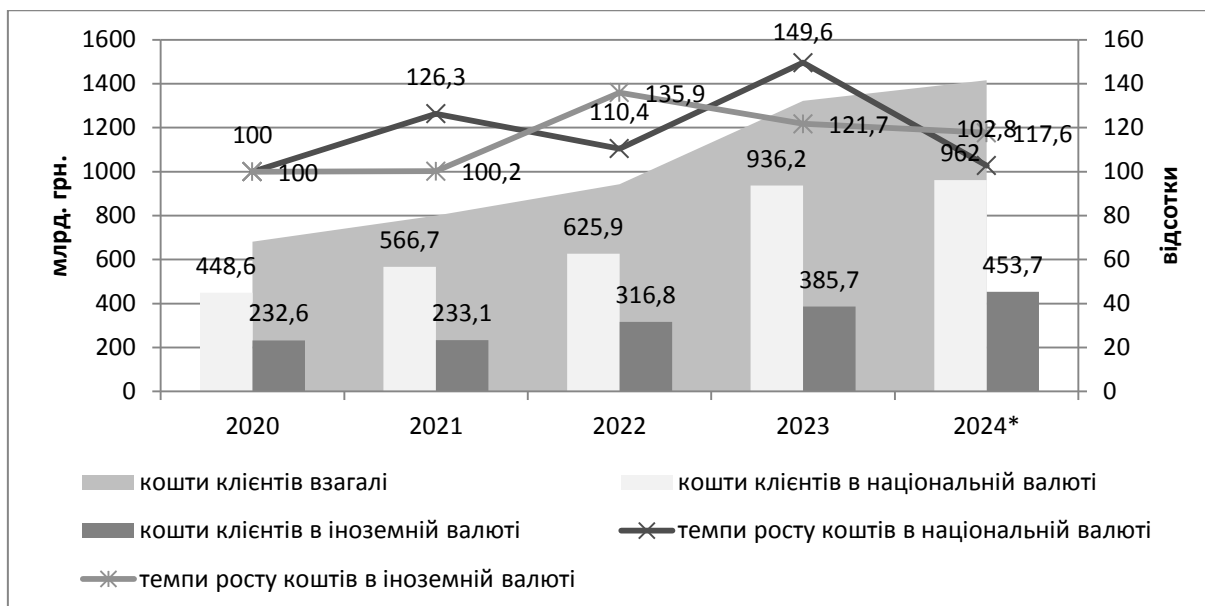


Рис. 2.4. Показники кількості корпоративних клієнтів та їх рахунків в банках України за 2022 – 2024 роки, станом на початок року

Джерело: розроблено автором за [27]

Динаміка коштів на поточних рахунках корпоративних клієнтів за досліджуваний період представлена на рис. 2.5.



*Станом на 01.10.2024 року

Рис. 2.5. Динаміка коштів корпоративних клієнтів банківської системи України за 2020 – 2024 роки, станом на кінець року

Джерело: розроблено автором за [27]

З рис. 2.5 видно, що починаючи з 2021 року по жовтень 2024 року на рахунках банківської системи України йшло поступове накопичування вільних коштів корпоративних клієнтів. Так за досліджуваний період кошти як національній, так і в іноземній валюті зросли майже в два рази (з 681,2 млрд. грн. станом на 01.01. 2021 року до 1415,7 млрд. грн. станом на 01.10.2024 року).

Зауважимо, що в значній мірі кошти бізнесу зросли в період війни (з 799,8 млрд. грн. станом на 01.01. 2022 року до 1415,7 млрд. грн. станом на 01.10.2024 року). Банкіри вважають, що накопичення коштів на поточних рахунках корпоративних клієнтів банків пов'язано із вибірковою стратегією бізнесу в воєнний період, тому що на сьогодні існує невизначеність, пов'язана з бойовими діями, підприємства мають обмежену експортну логістику, відсутні програми страхування воєнних ризиків, отже підприємства не наважуються використовувати вільні кошти на розвиток бізнесу.

Доцільно також розглянути динаміку коштів за строками та валютою за досліджуваний період (табл. 2.2).

З табл. 2.2 видно, що бізнес клієнти банків надають перевагу зберіганням коштів до вимоги (до 80%). Дані кошти зросли за досліджуваний період в два

рази (з 515,4 млрд. грн. станом на 01.01. 2021 року до 1052,3 млрд. грн. станом на 01.10.2024 року), особливо за 2023 рік (на 28%).

Таблиця 2.2

Динаміка коштів корпоративних клієнтів банківської системи України

Показники	Станом на кінець року					Відхилення 01.10.2024/ 01.01.2021
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.10.2024	
Кошти клієнтів, у тому числі	681,2	799,8	942,7	1321,9	1415,7	734,5
На вимогу, з них	515,4	644,3	781,3	1000,0	1052,3	536,9
В національній валюті, млрд. грн.	331,1	452,3	512,4	705,3	717,2	386,1
В національній валюті, в %.	64,2	70,2	65,6	70,5	68,2	4,0
В іноземній валюті, млрд. грн.	184,3	192	268,9	294,7	335,1	150,8
В іноземній валюті, в %	35,8	29,8	34,4	29,5	31,8	-4,0
Строкові кошти, з них	165,8	155,5	161,4	321,9	363,4	197,6

Джерело: розроблено автором за [27]

Це пов'язано перш за все тим, що суб'єкти господарської діяльності зберігають всі свої кошти на рахунках в банку і щоденний доступ до них є необхідним при розрахунках, що визвані господарською діяльністю підприємцям. На строкові депозитні рахунки підприємства можуть зараховувати кошти, які не є необхідними в поточній діяльності і які можна використовувати для інвестиційної діяльності з ціллю отримання прибутку за їх використання.

Також варто додати, що більшість грошових коштів на вимогу зберігається в банках в національній валюті (до 70%), їх обсяг також зріс за досліджуваний період більше ніж у два рази (з 331,3 млрд. грн. станом на 01.01. 2021 року до 717,2 млрд. грн. станом на 01.10.2024 року), у той час як кошти на вимогу в іноземній валюті зросли на 80% (з 184,3 млрд. грн. станом на 01.01. 2021 року до 335,1 млрд. грн. станом на 01.10.2024 року). Строкові кошти корпоративних клієнтів банківської системи України також за досліджуваний період зросли більше ніж удвічі.

Одною з традиційних банківських послуг для корпоративних клієнтів є кредитування. Тривалий час із початку повномасштабного вторгнення майже всі нові кредити надавалися за підтримки державних програм. Як видно з рис. 2.6, на державні банки припадає 46% наданих на кінець 2023 року кредитів.

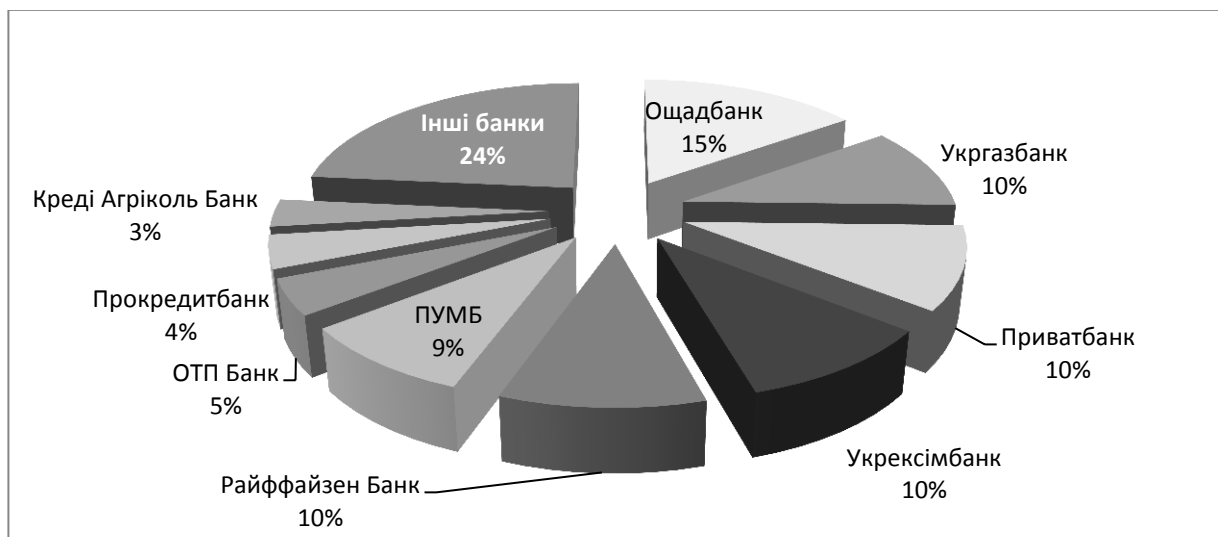


Рис. 2.6. Частка банків за обсягом гривневих кредитів корпоративних клієнтів станом на кінець 2023 року, %

Джерело: розроблено автором за [27]

В 2023 -2024 роках на вибір клієнтом банку для зберігання коштів не впливали ставки за депозитами тому що вони були майже ідентичні в цілому по банківській системі. Здійснюючи розрахунково-касове обслуговування в банку, корпоративний клієнт отримує в даному банку і іншу низьку банківських послуг та продуктів. Банки на сучасному етапі в боротьбі за клієнта фокусуються на якості обслуговування і цифровізації продуктів та послуг. Банківський сектор один із перших відчув на собі вплив переходу на цифрову стратегію взаємодії із клієнтами, партнерами. Якщо раніше для досягнення лідерства на ринку банкам достатньо було надати клієнтам дешевші, ніж у конкурентів, послуги, то сьогодні потрібно також не забувати про сучасні тенденції, шукати інноваційні підходи до обслуговування, співпрацювати зі сторонніми товарами і сервісами, зокрема небанківськими.

2.2. Оцінка сучасного рівня цифровізації банківської системи України

Як було зазначено вище, на сьогодні світова банківська справа проходить цифрову трансформацію, яка повністю змінює моделі ведення банківського бізнесу і характер операцій, що здійснюється в банківських установах. Банки перетворюються на високотехнологічні платформи, які здатні створювати нові алгоритми прибутку, з використанням штучного інтелекту та інших технологій. Найбільш ефективні цифрові технології, що застосовуються у світовій фінансово-банківській сфері, наведені на рис. 2.7.

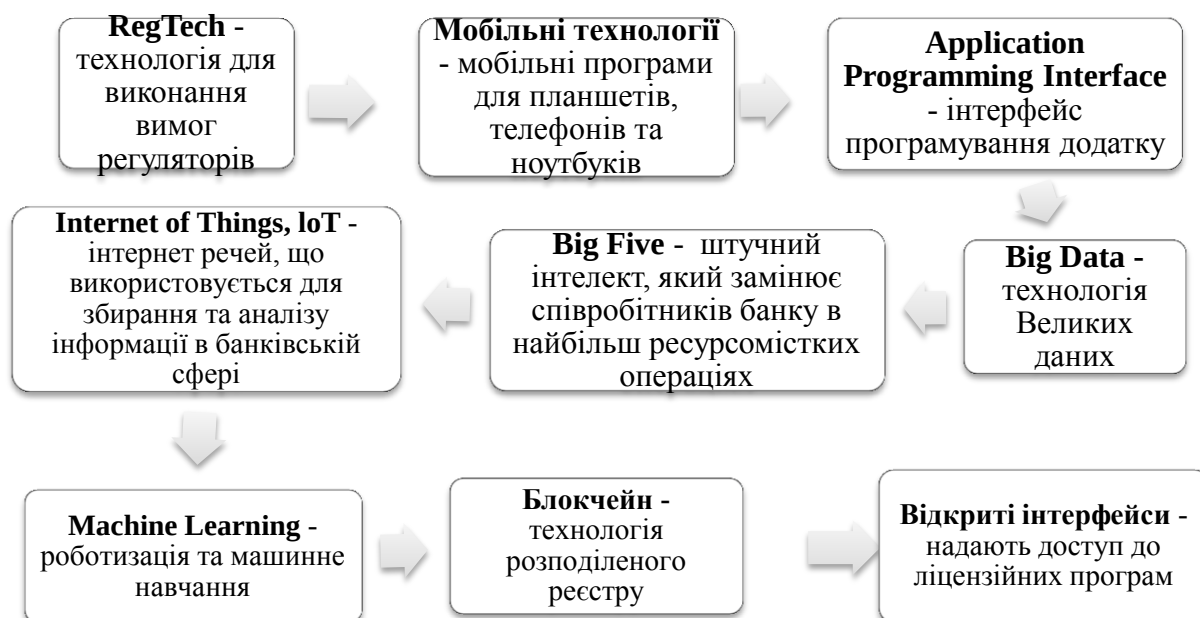


Рис. 2.7. Цифрові технології, що застосовуються у фінансово-банківській сфері

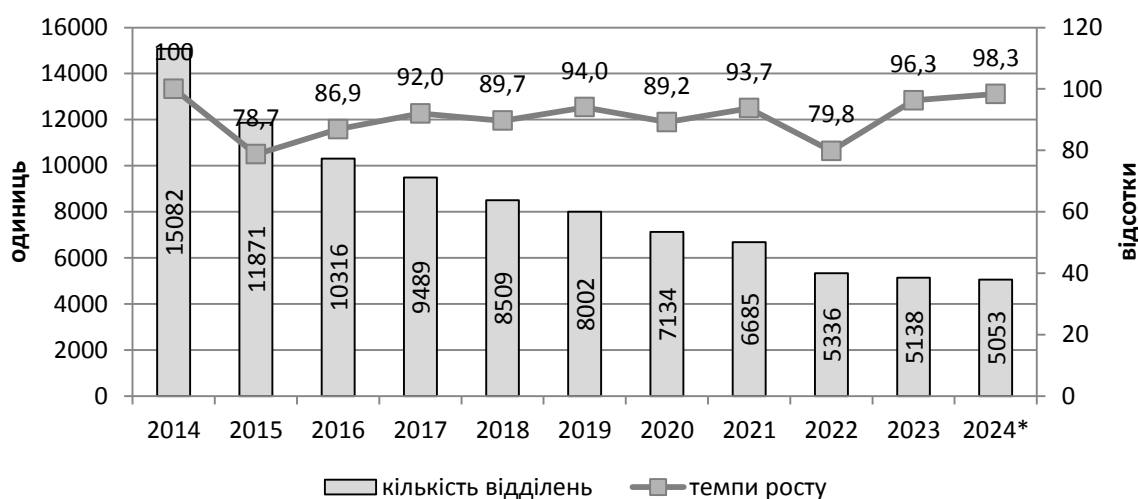
Джерело: розроблено автором за [30]

Щодо українських банків, то вони знаходяться на передових позиціях сучасних банківських технологій. Повномасштабні військові дії агресора на території нашої країни примусили банківську систему знайти можливість вижити та утримати вітчизняні підприємства на рівні, необхідному для продовження господарської діяльності без фінансових шоків та потрясінь. Велика роль в цьому відводиться цифровізації банківської справи в Україні, яка

дозволила здійснювати безперебійне обслуговування клієнтури в умовах воєнного стану в державі. Це стало можливим в зв'язку з тим, що задовго до початку 2022 року НБУ та Міністерство цифрової трансформації активно впроваджували цифровізацію банківської системи України, в результаті стали доступними банкам та їх клієнтам онлайн-послуги світового рівня.

Отже розглянемо, що принесли з собою для функціонування банківської системи України новітні цифрові технології. Для вітчизняних банків – це перш за все скорочення відділень і економія коштів на їх утримання. Зупинимось на цьому питанні більш детально.

Так, на початок світової кризи 2008 року, в Україні функціонувало біля 180 комерційних банків з розгалуженою мережею відділень, яких налічувалось більше 21 тисячі. Фінансова криза в Україні в 2014 році скоротила удвічі кількість банків в державі, і кількість відділень скоротилась на 28,5%. Це говорить про те, найбільше відділень було відкрито в надійних банках, стійких до проблем фінансового характеру. Станом на 01.10.2024 року в Україні існує 62 діючих банків з 5053 відділеннями. За 10 років кількість відділень скоротилась в три рази. З 2015 року і почалося активне скорочення даних структур (рис. 2.8).



*Станом на 01.10.2024 року

Рис. 2.8. Динаміка кількості відділень банків за 2014 – 2024 роки, станом на кінець року

Джерело: розроблено автором за [27]

З рис. 2.8 видно, що на протязі досліджуваного періоду банки поступово щорічно зменшували кількість своїх відділень, шляхом перевodu ряду послуг на цифрову основу. Особливо кількість відділень скоротилась в 2022 році (на 20% в порівнянні з попереднім роком). Це здійснилось по двом причинам: по-перше, банки втратили ряд установ у зв'язку з окупацією території України, а по-друге, банки почали активно впроваджувати цифрові технології з ціллю збільшення кількості послуг, які можна було надавати клієнтам онлайн. Банки зменшуючи кількість фізичних відділень здійснюють перехід до концепції «фізичних відділень майбутнього», які обслуговують клієнтів у новому форматі, де акцент зроблений на цифрових технологіях та консультаціях.

Якщо розглянути динаміку відділень по банкам, то найбільша їх кількість станом на 01.10.2024 року налічується за АТ «Ощадбанк» - 1163 одиниці (23% від загальної кількості) та АТ «Приватбанк» - 1113 одиниці (22% від загальної кількості). Отже, можна сказати, що ці два банку володіють більше ніж половиною відкритих відділень, які працюють в офлайн режимі. За досліджуваний період АТ «Ощадбанк» скоротив кількість своїх відділень більше ніж в 4 рази (з 4547 одиниць станом на початок 2015 року), а АТ «Приватбанк» - в три рази (з 2910 одиниць станом на початок 2015 року). Ці два банки використовують в роботі найсучасніші досягнення фінансових технологій і такий канал комунікації їх з клієнтами як широка мережа відділень втратив свою актуальність, їх витіснили діджитал технології – віртуальні застосунки та розвиток дистанційних засобів взаємодії з клієнтами.

Значно скоротили свої відділення таки банка як АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Укрсиббанк». На сьогодні до лідерів по кількості відкритих відділень можна додати АТ «Райффайзен Банк» (330 відділень) та АТ «Укрсиббанк» (220 відділень), в також АТ «ПУМБ», який вдвічі збільшив кількість своїх відділень за досліджуваний період (223 відділення станом на 01.10.2024 проти 125 – станом на 01.01.2015 року).

Новітні технології дають можливість збільшувати банками різноманітні послуги з ціллю збільшення комісійних доходів. Розглянемо динаміку доходів банківської системи за останні 5 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів банківської системи України за 2020 – 2024 роки

Показ- ники	Роки										Відхилення 2024/2020	
	2020		2021		2022		2023		9 міс. 2024			
	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%
Доходи, всього	250,2	100	273,9	100	357,5	100	446,4	100	380,5	100	130,3	52,0
З них												
процентні	147,7	59,1	168,7	61,6	217,14	60,7	304,4	68,2	260,8	68,5	113,1	76,5
комісійні	70,6	28,2	93,2	34,0	85,6	23,9	97,1	21,7	80,5	21,1	9,9	14,0

Джерело: розроблено автором за [27]

Як видно з табл. 2.3, не зважаючи на останні три роки повномасштабних воєнних дій на території України, доходи банківської системи поступово зростали. За 9 місяців 2024 роки загальні доходи банків перевищують результат 2020 року на 130,3 млрд. грн. (на 52%). Перевищення спостерігається як по процентним, так і по комісійним доходам. Якщо порівнювати 2020 рік з 2023 роком, то в 2023 році процентні доходи перевищили результат 2020 року в два рази, а комісійні – на 37,5%.

Вважаємо, що зростання доходів банківського сектору (особливо комісійних) здійснювалось за рахунок зростання цифровізації процесів в банках, що дає змогу автоматизувати ряд операцій, що збільшує їхню доходність, особливо в воєнний час.

У сучасних умовах відбувається орієнтація комерційних банків на бажання та потреби клієнтів. Це вимагає організації процесу збору даних про клієнтів, проведення їхнього глибокого аналізу. Для того щоб провести таку роботу використовується така цифрова технологія, як Big Data (Великі дані). Спеціальні автоматизовані інструменти дозволяють їх обробляти, оскільки Microsoft Excel не дозволяють обробляти дані такого обсягу у короткий термін. Одним із способів підвищення рентабельності комерційних банків є використання Big Data, оскільки аналіз великого обсягу даних дозволяє

правильно вибудовувати бізнес-моделі конкретного банку, розробляти та передбачати індивідуальні пропозиції для клієнтів, виходячи з тих потреб, які вони мають в даний момент часу.

Головною метою роботи з Big Data є те, що людство має навчитися видобувати великі маси інформації, аналізувати та спрямовувати їх за допомогою різних програмних інструментів. На думку багатьох експертів, технологія BIG DATA у банківській сфері вирішує три види завдань, наведених на рис. 2.9.

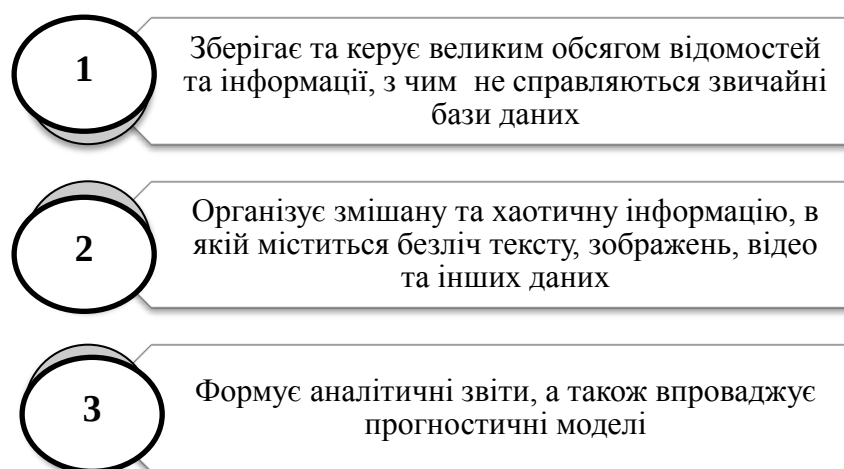


Рис. 2.9. Завдання, що вирішує технологія BIG DATA

Джерело: розроблено автором за [27]

Проведена робота з аналізу даних дозволяє отримати персоналізований банківський продукт. Його впровадження є економічно виправданим, як для самого комерційного банку, так і для клієнтів. Таким чином, за допомогою цифрових технологій створюються нові банківські продукти, індивідуальні кожному за клієнта. Це дозволяє сформулювати додаткові конкурентні переваги комерційного банку, оскільки індивідуальні банківські продукти дозволяють не тільки утримати існуючу базу даних, а й значно розширити клієнтську базу.

Окрім цього українські банки активно використовують чат-боти в різноманітних сферах бізнесу. За допомогою новітніх технологій комерційні банки значно знижують свої витрати, підвищують якість послуг, а також освоюють нові напрямки роботи.

За допомогою створення нових продуктів і впровадження інноваційних технологій комерційні банки спрощують і підвищують швидкість надання послуг, іншими словами, здійснюється оптимізація операційних процесів. Це супроводжується активним переходом обслуговування клієнтів в формат онлайн. Використання в операційних процесах цифрових технологій надає багато переваг, а саме: скорочення витрат на утримання офісів, оскільки клієнти все частіше обслуговуються в онлайн-просторі; для здійснення операцій не потрібна особиста присутність клієнта в офісі банку; розробляються кастомізовані пропозиції для клієнтів, включаючи різні знижки, відмінні від стандартних умови надання банківського продукту тощо.

Велике значення в трансформації операційних процесах комерційного банку в даний час має використання чат-ботів, які дозволяють розвантажити офісних співробітників при особистих зустрічах.

Результатами цифровізації банків в Україні є зміна бізнес-моделі банків. Найбільш прогресивні з них – це повністю цифровий банк та банківська цифрова екосистема.

Цифровий банк (необанк) можна розглядати як модернізований банк, який організує свою роботу з допомогою цифрової платформи. Головним відділенням даного банку виступає його сайт. На сайті клієнт може отримати всю необхідну інформацію та консультацію банківських фахівців про продуктову лінійку в онлайн-режимі. Найкращими цифровими банками в Україні на думку рейтингових агенцій були в 2023 році monobank, sportbank, Банк Власний Рахунок, IZIBANK, NEOBANK та O.Bank. Коротка характеристика цифрових українських банків надана на рис. 2.10.

Однією із форм цифровізації у банківському секторі є створення фінансової екосистеми, що виступає у якості логічного продовження основної діяльності установи, а також є методом вирішення існуючих проблем, пов'язаних з ефективністю основної діяльності установи у традиційній формі, через її перенесення у Інтернет-простір. [32].

Поняття банківської екосистеми використовується кожним комерційним банком стосовно власних унікальних цифрових розробок. У зв'язку з цим на сьогоднішній день можна виділити три основні концепції побудови екосистеми.

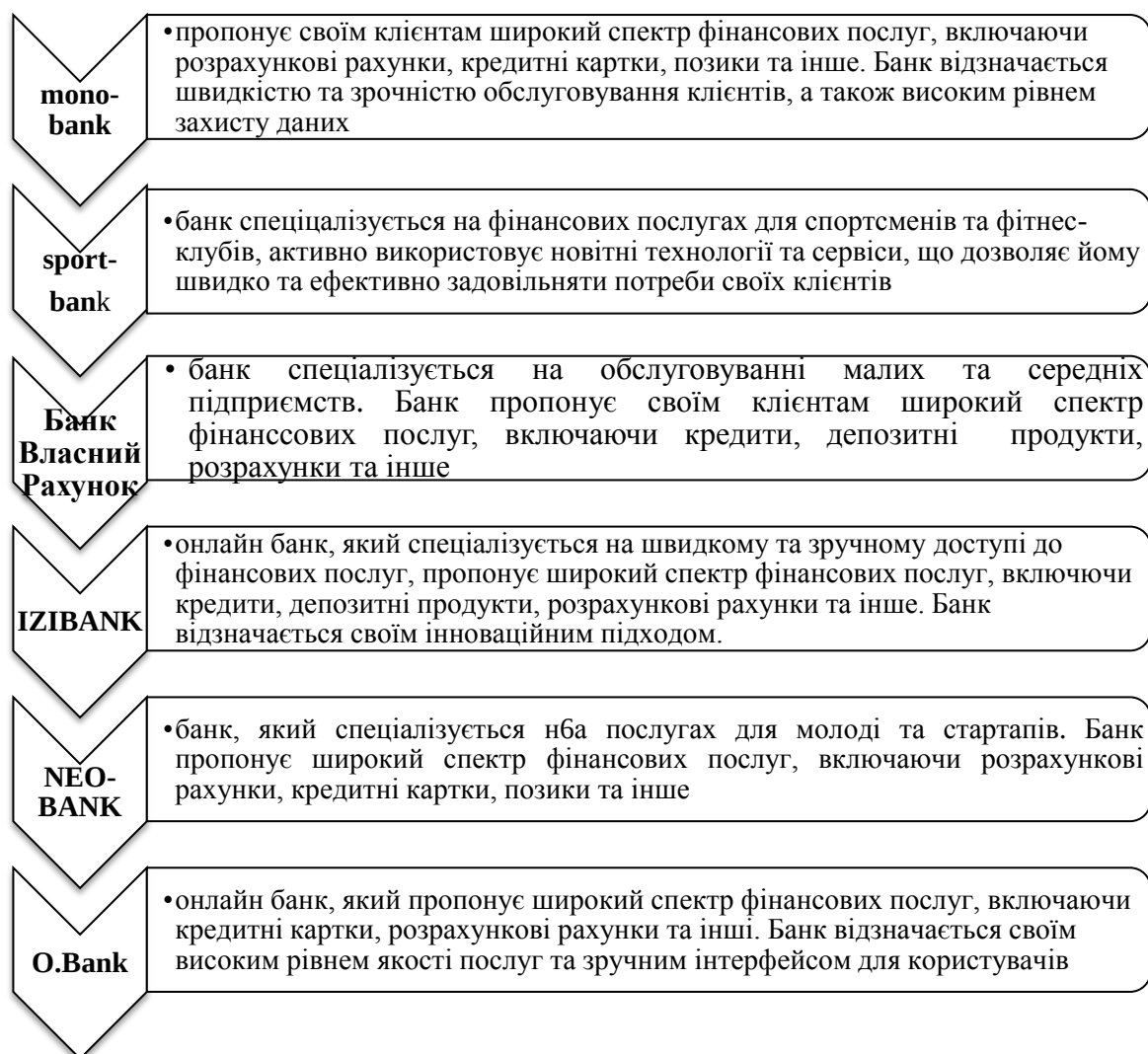


Рис. 2.10. Найкращі цифрові банки України

Джерело: розроблено автором за [33]

Кожна з наведених на рис. 2.11 концепцій має свої переваги та недоліки.

Прагнення банків побудувати навколо себе екосистему – це спроба отримати додаткове джерело прибутку. На наш погляд, розвиток екосистем дозволяє банкам успішно існувати в рамках загострення конкуренції на ринку банківських послуг. В цілому можна сказати, що цифрова трансформація комерційних банків здійснюється за одним і тим же напрямком, при цьому акцент може бути зміщений на одну з технологій, виходячи зі специфіки

поведінки цільової аудиторії банку та формування для них персональних пропозицій.

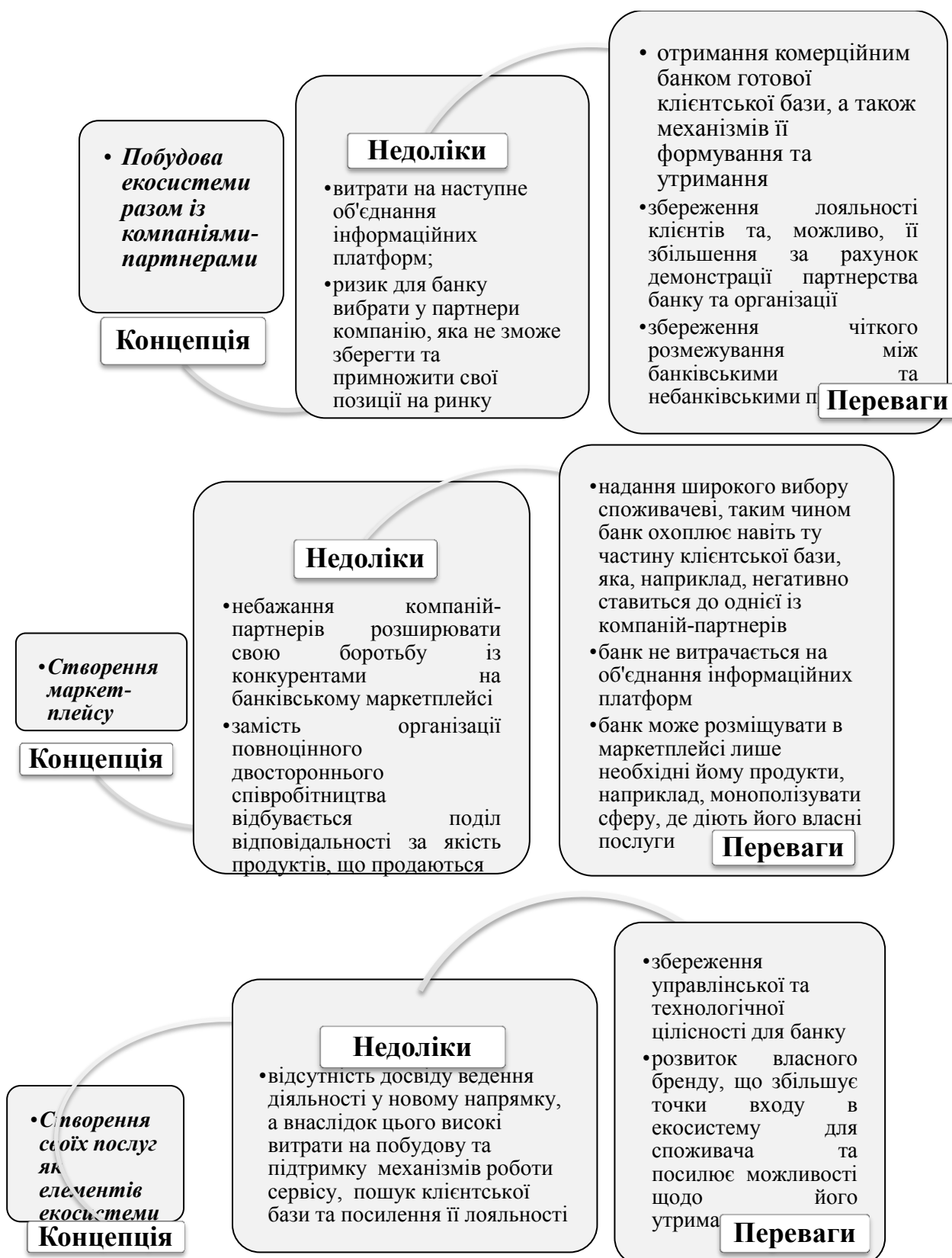


Рис. 2.11. Недоліки та переваги основних концепцій побудови банківських екосистем

Джерело: розроблено автором за [34]

Отже, розглянемо далі основні напрямки цифровізації операцій по обслуговуванню корпоративної клієнтури банками України.

2.3. Аналіз основних напрямків цифровізації операцій по обслуговуванню корпоративних клієнтів банківським сектором України

Сьогодні досягнення в галузі інформаційних технологій дозволяють клієнтам використовувати нові методи розрахунково-касового обслуговування. Будь-яка організація здійснює величезну кількість платежів, включаючи сплату податків, виплату заробітної плати, погашення заборгованості, розрахунки з постачальниками тощо.

Основні вимоги, що пред'являються клієнтами – це швидкість, безпека, високий рівень обслуговування, діджиталізація або цифровізація. У наш шалений швидкий час банки змушені впроваджувати нові технології, за допомогою яких оптимізується основна діяльність і розробляються нові канали обслуговування. Зупинимось докладніше на цифровізації банківських послуг корпоративним клієнтам.

Значний вплив на розвиток нових цифрових технологій в обслуговуванні корпоративних клієнтів виявила фінтех-революція, що почалася з 2010 р. у зв'язку з розвитком Інтернету. В результаті стала відзначатись поява нових цифрових технологій в обслуговуванні корпоративних клієнтів; відбувся перехід до дистанційних каналів банківського обслуговування; відбулося формування цифрового банкінгу.

Цифровий банкінг являє собою оцифрування кожної програми та виду діяльності, здійснюваної фінансовими установами та їх клієнтурою. Переваги та недоліки оцифрування банківських даних представлені на рис. 2.12 та 2.13.

Цифровізація банківських послуг полягає у заміні традиційних методів обслуговування на сучасні, такі як інтернет-банкінг та мобільний банкінг. Вже сьогодні кол-центри поступово заміщуються ботами, а кур'єри – єдиною біометричною системою та токенизацією банківських карток. Найбільшої

популярності набули канали самообслуговування, доступні звичайним користувачам персональних комп'ютерів.

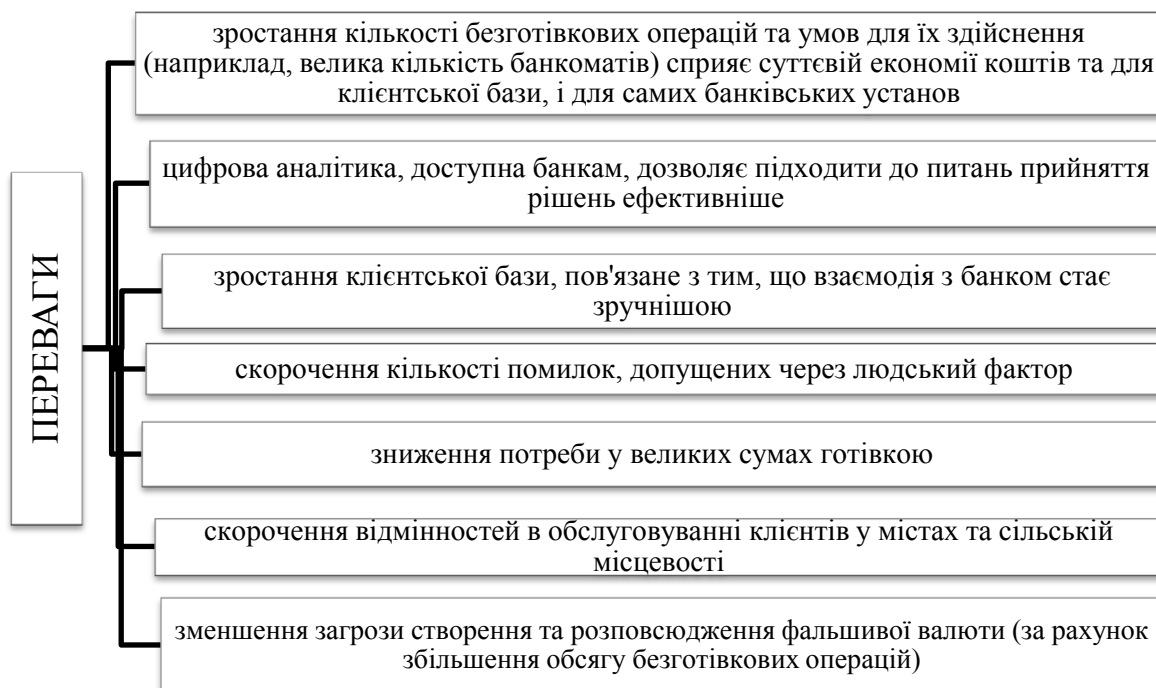


Рис. 2.12. Переваги оцифрування банківських даних

Джерело: розроблено автором за [35]

Але центральною ланкою цифрового сучасного банку є дистанційне банківське обслуговування, яким припадає 90 % взаємодії з клієнтами. Завдяки використанню мережі інтернет банки здатні розширити спектр пропонованих послуг, забезпечити їх доступність. Інтернет відкриває нові можливості всім, будь то фізична особа-підприємець чи велика організація.

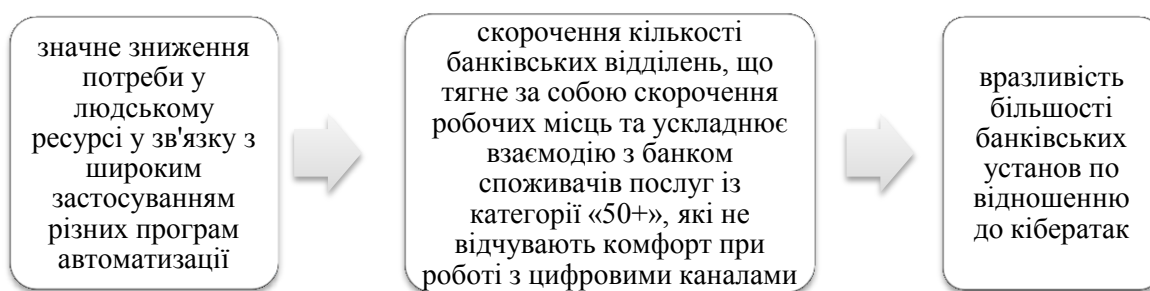


Рис. 2.13. Недоліки оцифрування банківських даних

Джерело: розроблено автором за [35]

З кожним роком спостерігається збільшення попиту на дистанційне банківське обслуговування, отже, банки направляють більшу частину інвестицій на розвиток цифрових каналів обслуговування, спрощення інтерфейсів, запровадження нових сервісів, підвищення надійності, безпеки та швидкості роботи в режимі реального часу. Дистанційне банківське обслуговування вже давно стало частиною повсякденного життя, і банки намагаються залучити клієнтів новими можливостями обслуговування, інформацією, корисними порадами про те, як можна користуватися новими додатками та де можна отримати велику вигоду.

За допомогою дистанційного обслуговування банки автоматизують та оптимізують свої бізнес-процеси, що допомагає покращити операційну ефективність та скоротити витрати. Це також є важливою частиною цифрової трансформації, спрямованої на покращення процесів та використання нових технологій. Дистанційного обслуговування відіграє важливу роль у створенні зручного та сучасного цифрового досвіду для клієнтів.

Цифрова трансформація банківської індустрії включає створення інноваційних та інтерактивних цифрових платформ, які задовольняють потреби сучасних клієнтів.

Дистанційне обслуговування дозволяє банкам збирати та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів та їхню поведінку. Ці дані можуть бути використані для покращення послуг та пропозицій, персоналізації клієнтського досвіду та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. Цифрова трансформація банківської індустрії немислима без автоматизації бізнес-процесів у банківській сфері. Ось кілька прикладів:

1. Відкриття рахунків та видача кредитів. Завдяки дистанційному обслуговуванню клієнти можуть відкрити рахунки або оформити кредити онлайн, заповнивши необхідні форми та надавши необхідні документи через Інтернет. Це дозволяє банкам скоротити час обробки заявок та покращити клієнтський сервіс.

2. Проведення фінансових операцій. Клієнти можуть проводити широкий спектр фінансових операцій через дистанційне обслуговування, включаючи платежі, перекази, поповнення рахунків та інвестиційні операції. Автоматизація цих процесів дозволяє банкам обробляти великі обсяги транзакцій ефективно та без затримок.

3. Управління рахунками та фінансовим портфелем. Дистанційне обслуговування надає клієнтам можливість керувати своїми рахунками та фінансовим портфелем онлайн. Вони можуть відстежувати баланс, переглядати історію транзакцій, встановлювати попередження та повідомлення, автоматично проводити перекази та інші операції.

4. Обробка заявок на обслуговування. Клієнти можуть подавати заявки на різні банківські послуги через дистанційне обслуговування, такі як випуск карток, зміна лімітів, запити на кредитні продукти та інші. Автоматизація цього процесу прискорює обробку заявок та підвищує ефективність банківських операцій.

5. Зворотній зв'язок та підтримка клієнтів. Дистанційне обслуговування надає клієнтам можливість зв'язатися з банком для отримання підтримки та вирішення проблем через онлайн-чат, електронну пошту або спеціалізовані портали. Автоматизація цього процесу дозволяє банкам швидко реагувати на запити клієнтів та надавати високоякісний сервіс.

Отже, корпоративний клієнт через мобільні додатки отримує ряд цифрових послуг від банку, що його обслуговує (рис. 2.14).

На сьогодні усі провідні банки України суттєво удосконалили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів та мобільні застосунки МСБ та фізичних осіб –підприємців.

Розглядаючи обсяг нових можливостей, що стали доступні корпоративним клієнтам банківської системи України у 2023 році, зауважимо, що це в першу чергу керування валюто-обмінними операціями. Наприклад, АТ КБ «ПриватБанк», запущена спеціалізована «Торгова платформа» для здійснення валюто-обмінних операцій у вебверсії «Приват24 для бізнесу».

Використовуючи дану послугу, корпоративні клієнти банку, що займаються зовнішньо-економічною діяльністю, створюють онлайн заявку на проведення операції, та після її погодження банком самостійно обирають час проведення валютно-обмінної операції та проводять її, причому кошти зараховуються на рахунок клієнта банком протягом хвилини. АТ КБ «ПриватБанк» надає корпоративним клієнтам безкоштовний TEST DRIVE валютного простору.

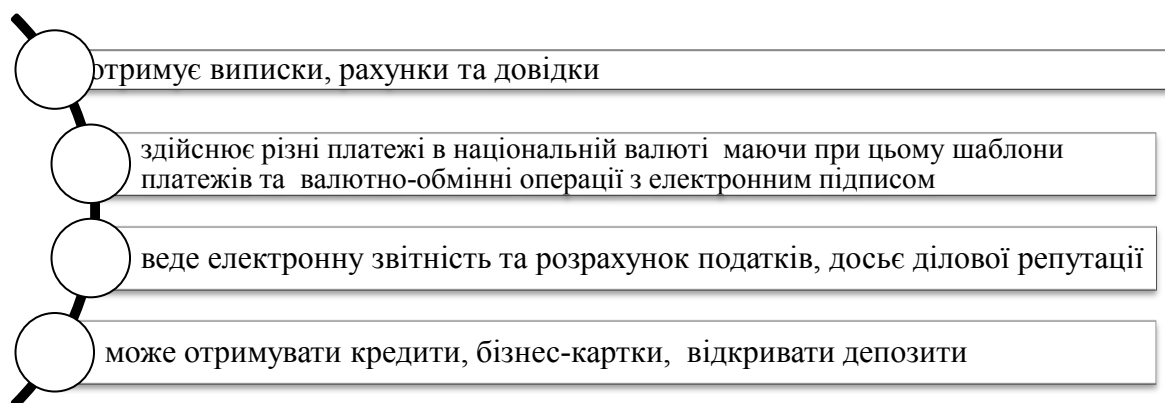


Рис. 2.14. Послуги, що отримує корпоративний клієнт з мобільних додатків банків

Джерело: розроблено автором за [36]

На рис. 2.15. представлені мобільні додатки для обслуговування корпоративного бізнесу зазначених банків.

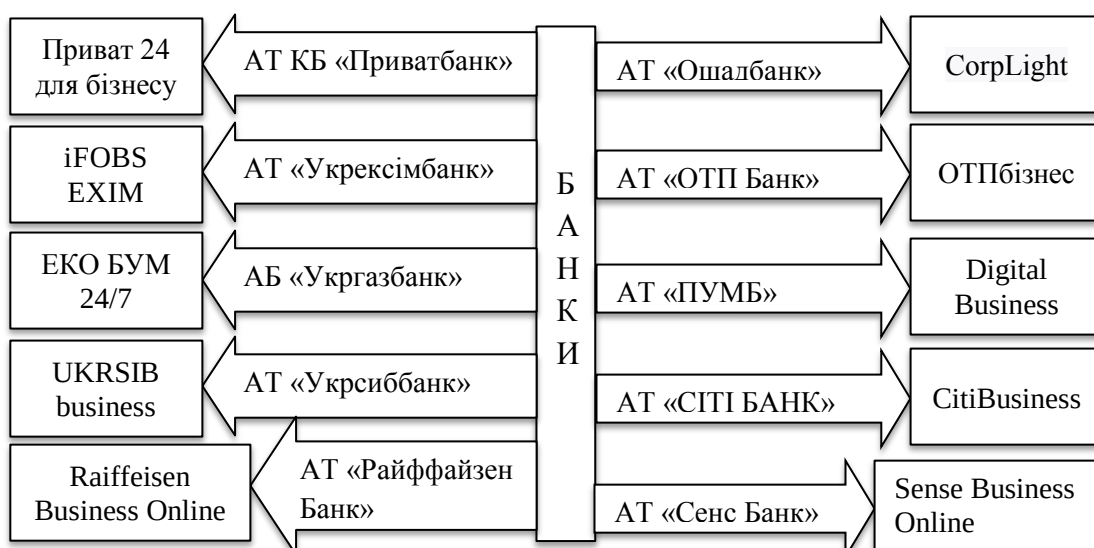


Рис. 2.15. Мобільні додатки провідних банків України

Джерело: розроблено автором

Наступною перевагою серед конкурентів є АТ КБ «ПриватБанк» було впровадження технології безконтактного приймання платежів Tap to Pay на

iPhone від Apple. Зауважимо, що за даною технологією Україна стала сьомою країною у світі, а в Європі – третьою. Сутність технології в тому, що корпоративні клієнти отримали змогу прийняття платежів не тільки з смартфонів з операційною системою Android, але ще й з iPhone.

Щодо інших банків, то в АБ «Укргазбанк» запроваджена віртуальна корпоративна картка, яка надає бізнес-клієнтам можливість самостійного випуску, активації такої картки та підв'язки її до свого смартфона. Військові дії на території України прискорили розвиток безконтактних технологій. Так, АТ «Ощадбанк», використовує технологію TapToPhone, при якій існує можливість приймання безконтактних платежів на Android-смартфоні з NFC, у продукті ОщадРАУ. У застосунку наявна функція фіскалізації з програмним РРО, і таке еквайрингове рішення відповідає альтернативі торгового POS-терміналу. Наступним кроком у розвитку еквайрингу в АТ «Ощадбанк» буде опція оплати товару декількома картками чи частками готівкою та карткою (partial approval)».

Особливо слід звернути увагу на використання платіжних карток в обслуговуванні корпоративних клієнтів в умовах цифровізації. Процеси подальшої цифровізації свідчать про зростання безготівкових розрахунків платіжними картками. (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка кількості й обсягу операцій, здійснених із використанням платіжних карток в Україні за 2020 – 2023 роки

Роки	Загальна кількість, млн шт	Безготівкові операції		Отримання готівки		Загальна сума, млрд грн	Безготівкові операції		Отримання готівки	
		Млн. штук	%	Млн. штук	%		Млрд грн	%	Млрд грн	%
2020	5997	5211	86,9	786	13,1	3958	2209	55,8	1749	44,2
2021	7817	7040	90,1	777	9,9	5092	3099	60,9	1993	39,1
2022 Травень - грудень	5599	5194	92,3	405	7,2	5058	3444	68,1	1614	31,9
2023	7913	7398	94,5	515	6,5	6141	3980	64,8	2161	35,2

Джерело: розроблено автором за [37]

Як впливає з наведених у табл. 2.4 даних, кількість операцій із використанням платіжних карток, емітованих банками України в 2023 році досягла 7,9 млрд. шт., а їхня сума – 6141 млрд грн. Це більше ніж 1,3 рази ніж в 2020 році. Кількість безготівкових операцій при цьому із використанням платіжних карток в 2023 році порівняно з 2020 роком зросла в 1.4 рази – до 7,4 млрд. шт., що становить 94,5 % від загальної кількості карткових транзакцій, а загальна сума, на яку були проведені безготівкові операції з картками, збільшилась в 1,8 рази, тобто до 3980 млрд грн (64,8 % від загальної суми операцій із картками).

Ці тенденції свідчать про дедалі більшу готовність суб'єктів ринку в Україні використовувати платіжні картки саме як засіб оплати товарів і послуг у процесі здійснення безготівкових розрахунків, а не як інструмент отримання готівкових коштів у касі банку чи банкоматі.

Все більше платежів здійснюються з використанням безконтактної технології оплати та NFC-технології (Near field communication) (рис. 2.16).

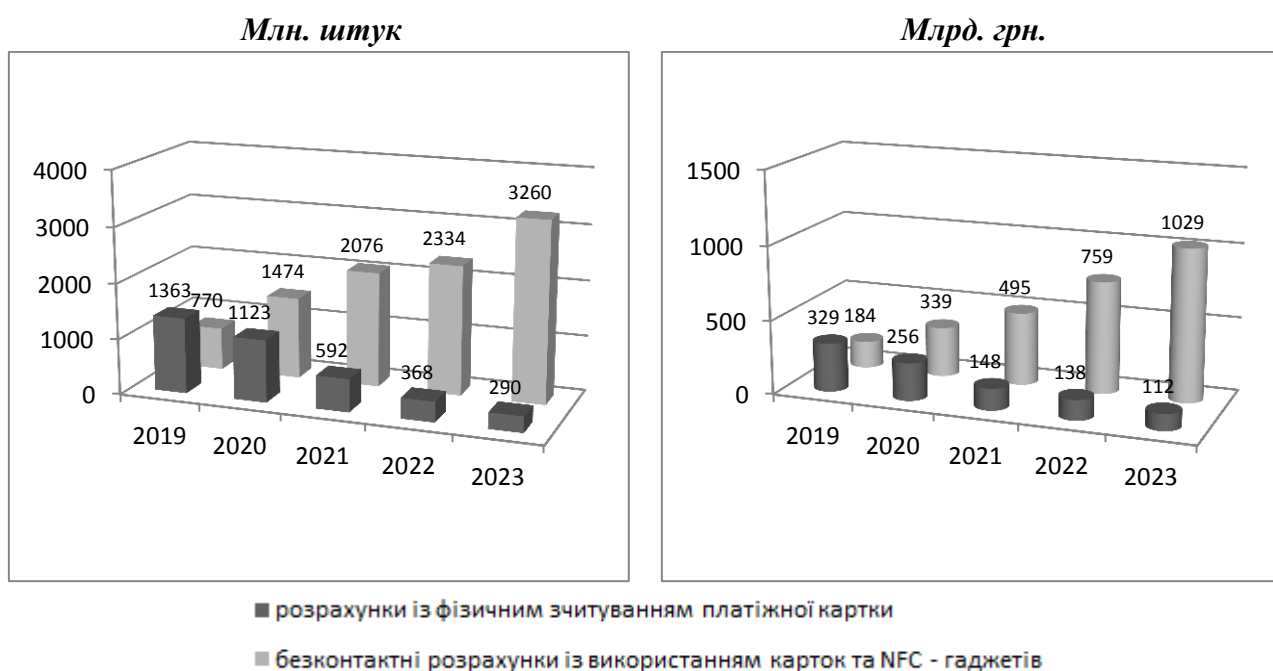
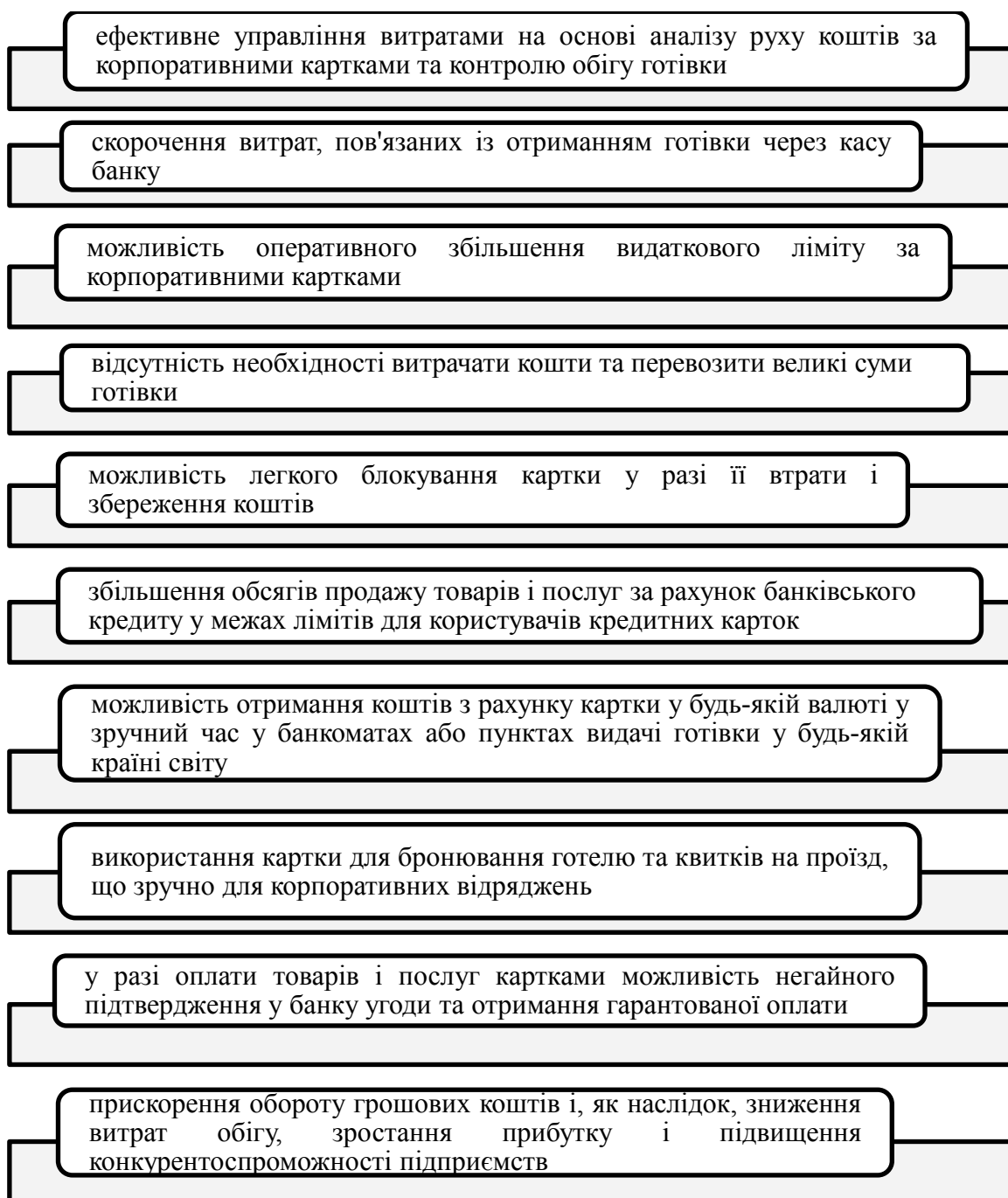


Рис.2.16. Безготівкові операції в торговельній мережі*

Джерело: розроблено автором за [27]

Переваги використання платіжних карток для бізнес-клієнтури представлені на рис. 2.17.



2.17. Переваги використання платіжних карток для корпоративних клієнтів банків

Джерело: розроблено автором за [38]

Можемо додати, що провідні українські банки постійно впроваджують нові застосунки. Наприклад, АТ КБ «Приватбанк» в 2022 – 2023 роках запровадив такі сервіси (рис. 2.18).

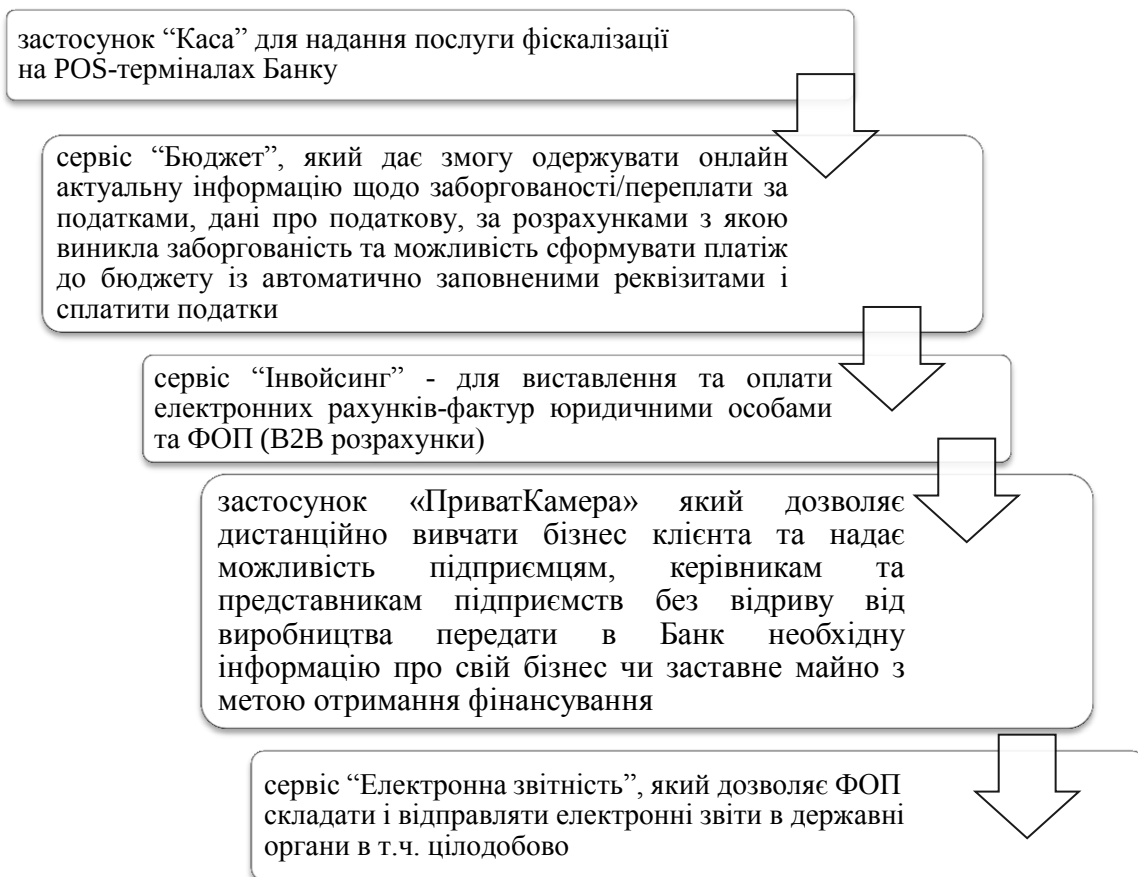


Рис. 2.18. Нові застосунки для корпоративних клієнтів в АТ КБ «Приватбанк» (розроблено за [37])

Заслуговує на увагу екосистема обслуговування малого бізнесу АТ КБ «Приватбанк» яка включає:

- традиційні банківські послуги, такі як кредитування, класичні банківські послуги;
- еквайринг та сервіс електронної комерції,
- так і інтегровані в інтернет - банкінг "Приват24 для бізнесу" онлайн сервіси, що допомагають підприємцям вести бізнес, такі як реєстрація податкових накладних як частина електронного документообігу;
- сервіс «Інвойсинг» як частина електронного документообігу;
- сервіс сплати податків як частина електронного документообігу та інші (рис. 2.19).

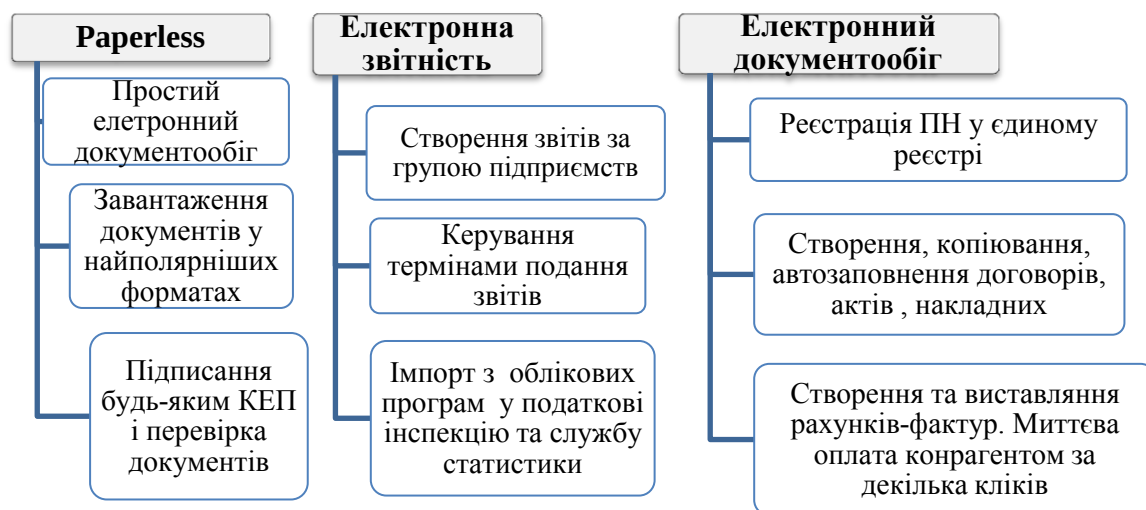


Рис. 2.19. Екосистема онлайн-сервісів АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором за [37]

Зауважимо також, що в сучасний період цифровізація корпоративного банкінгу має підвищену ступінь ризику в порівнянні з традиційними банківськими операціями, а також послуги, що надаються корпоративним клієнтам в цифровому форматі потребують удосконалення.

Висновки до розділу 2

З розділу 2 можна зробити наступні висновки.

Станом на початок жовтня 2024 року в Україні налічувалось 3,2 млн. зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності, з них 1,5 млн. юридичних осіб і 1,7 млн. фізичних осіб-підприємців. За досліджуваний період – з початку 2021 року їх кількість зросла на 7%. Особливо за період війни зросли кількість ФОП - на 8,4%. Зростання кількості суб'єктів підприємництва в Україні відбилося на зростанні бізнес-клієнтів банків. Так станом на 01.01.2024 року кількість корпоративних клієнтів банківської системи збільшилась складала 3,3 млн., а кількість відкритих рахунків зросла - складала 7,1 млн. (з них 6,9 млн. – поточні).

Корпоративні клієнти та комерційні банки взаємодіють для того, щоб примножувати грошові потоки клієнта та оптимально їх використовувати на

користь як самого клієнта, так і банку. Традиційними послугами, які надають банки зазначеним клієнтам є розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитні послуги, операції з цінними паперами. Станом на 01.08.2024 року з загального обсягу наданих кредитів клієнтам банку по банківській системі України 74% припадає на кредити суб'єктам підприємницької діяльності, 49% кредитного портфелю корпоративного сектору припадає на державні банки.

Станом на 01.09.2024 року в банківській системі України кошти клієнтів склали 2600,8 млрд. грн., з них 1415,7 млрд. грн. (54,4%) були коштами суб'єктів підприємницької діяльності (453,7 млрд. грн – в іноземній валюті), з них 1052,3 млрд. грн – кошти на вимогу (40% від загальної суми коштів клієнтів на рахунках в банках і 74,3% коштів корпоративних клієнтів). Представники бізнесу є клієнтами банків України усіх груп, але більше довіри при зберіганні коштів в національній валюті припадає на державні банки (45%), а от в іноземній – на банки іноземних банківських груп (44%). Більше 70% вільних коштів бізнесу країни зберігається на рахунках 10 крупніших банків України, 5 з яких – державні банки, 4 – банки іноземних банківських груп і лише 1 (АТ «ПУМБ») є банком з приватним українським капіталом.

Банки на сучасному етапі в боротьбі за клієнта фокусуються на якості обслуговування і цифровізації продуктів та послуг. Основними послугами, що сучасні українські банки надають своїм корпоративним клієнтам є наступні:

1. Відкриття рахунків та видача кредитів. Завдяки дистанційному обслуговуванню клієнти можуть відкрити рахунки або оформити кредити онлайн, заповнивши необхідні форми та надавши необхідні документи через Інтернет. Це дозволяє банкам скоротити час обробки заявок та покращити клієнтський сервіс.

2. Проведення фінансових операцій. Клієнти можуть проводити широкий спектр фінансових операцій через дистанційне обслуговування, включаючи платежі, перекази, поповнення рахунків та інвестиційні операції. Автоматизація

цих процесів дозволяє банкам обробляти великі обсяги транзакцій ефективно та без затримок.

3. Управління рахунками та фінансовим портфелем. Дистанційне обслуговування надає клієнтам можливість керувати своїми рахунками та фінансовим портфелем онлайн. Вони можуть відстежувати баланс, переглядати історію транзакцій, встановлювати попередження та повідомлення, автоматично проводити перекази та інші операції.

4. Обробка заявок на обслуговування. Клієнти можуть подавати заявки на різні банківські послуги через дистанційне обслуговування, такі як випуск карток, зміна лімітів, запити на кредитні продукти та інші. Автоматизація цього процесу прискорює обробку заявок та підвищує ефективність банківських операцій.

5. Зворотній зв'язок та підтримка клієнтів. Дистанційне обслуговування надає клієнтам можливість зв'язатися з банком для отримання підтримки та вирішення проблем через онлайн-чат, електронну пошту або спеціалізовані портали. Автоматизація цього процесу дозволяє банкам швидко реагувати на запити клієнтів та надавати високоякісний сервіс.

В сучасний період цифровізація корпоративного банкінгу має підвищену ступінь ризику в порівнянні з традиційними банківськими операціями, а також послуги, що надаються корпоративним клієнтам в цифровому форматі потребують удосконалення.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ БІЗНЕСОМ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування ризиків корпоративного банкінгу в умовах цифровізації

Цифровізація відкриває перед банками нові можливості та дає їм нові конкурентні переваги, але водночас привносить у роботу банківського сектору нові ризики – не фінансової, а технологічної природи, що створює нові проблеми у забезпеченні економічної безпеки банків та нові виклики стабільності фінансової системи [39].

Нові вразливі області банківської діяльності можуть розвиватися через появи нових фінансових продуктів та технологій. Поширення цифро-вих технологій призводить до збільшення кількості фінтех-компаній, поява яких у багатьох країнах, з одного боку, полегшила і здешевило транскордонні транзакції, а з іншого –зробила моніторинг транзакцій складнішим [40, с. 188].

Аудиторською та консалтинговою компанією Ernst & Young спільно з Інститутом міжнародних фінансів визначено такий комплекс ризиків банківської діяльності в умовах діджиталізації, що наведений на рис. 3.1.

Отже, цифровізація банківської діяльності несе в собі не тільки нові можливості та перспективи розвитку, а й суттєві ризики. Навіть в умовах цифровізації банків класичні ризики ніколи не будуть усунуті. Можна сказати, що в цих умовах у кожного класичного банківського ризику виникла інформаційно-технологічна складова. У зв'язку з цим акцентуємо увагу на ключових ризиках цифрового банкінгу. Як зазначено на рис. 3.1, аналіз літератури та практичного досвіду банків дозволив виявити такі ключові ризики цифрового банкінгу: стратегічний ризик; операційні ризики; репутаційний ризик.

В умовах цифровізації процесів та послуг значно посилюється операційний ризик банківської діяльності. Зростання кількості джерел операційного ризику пов'язане з використанням нових технологій, а також із збільшенням кількості та різноманітності сервісів, що надаються дистанційно. Крім того, зростає роль сторонніх постачальників ІТ-послуг для фінансових організацій. Оскільки такі постачальники послуг можуть підпадати під менш жорстке регулювання і до них не застосовуватимуться вимоги щодо операційної стійкості та безперебійності функціонування може статися концентрація операційного ризику фінансових організацій.

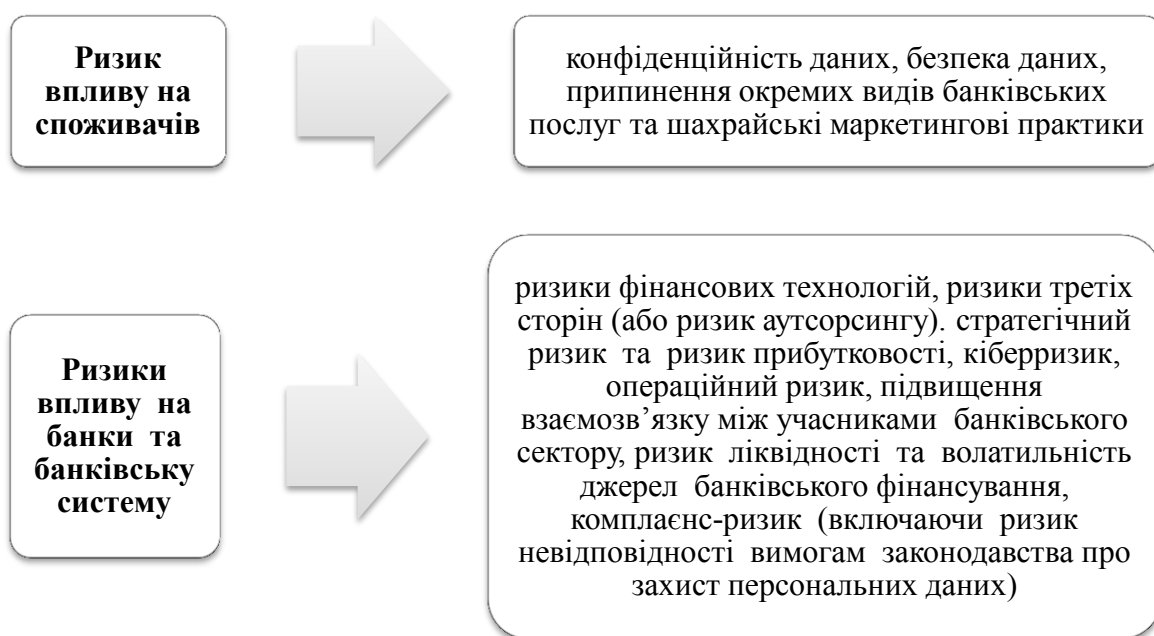


Рис. 3.1. Комплекс ризиків банківської діяльності в умовах діджиталізації

Джерело: розроблено автором за [41]

Цифрові ризики в контексті операційних ризиків представлені в табл. 3.1.

Вважаємо, що основними причинами кіберризиків для комерційного банку може бути: відсутність постійного оновлення законодавства та єдиних стандартів безпеки, відсутність власного банківського фінансування, а також відсутність корпоративної культури у сфері кібербезпеки в банку [40, с. 190].

Ризики цифрового банкінгу можуть бути у правовому полі. Одним із найістотніших правових ризиків цифровізації банків є ризики, пов'язані з використанням смарт-контрактів, а також ризики ідентифікації клієнта.

Таблиця 3.1

Цифрові ризики в контексті операційних ризиків

Вид операційного ризику	Характеристика
Технічний ризик Ризик у сфері інформаційних технологій (ІТ-ризик)	Ушкодження або збої програмного та інформаційно-технічного забезпечення; пошкодження чи збої телекомунікацій; збої в енергопостачанні та наданні комунальних послуг; виникнення суттєвих помилок, втрат та спотворення даних, несвоєчасне виконання операцій при використанні банком неадекватного характеру і масштабом здійснюваної діяльності, ненадійних чи погано налагоджених інформаційних технологій та систем, обладнання, застарілого або неліцензійного програмного забезпечення, за відсутності дублюючої системи
Кіберризик	Ризик виникнення у банку втрат (збитків) та (або) додаткових витрат, неотримання запланованих доходів внаслідок протиправних дій особи чи групи осіб, які здійснюються за допомогою використання інформаційних технологій з метою несанкціонованого доступу до об'єктів інформаційної інфраструктури банку і спрямованих на порушення конфіденційності, цілісності, доступності, справжності та збереження інформації, що захищається
Ризик використання послуг третьої сторони, або ризик, пов'язаний з аутсорсингом	Порушення договірних термінів чи зобов'язань; відшкодування збитків або збитків постачальників унаслідок службової недбалості співробітників банку; конфлікти з постачальниками, їх неправильні та протиправні дії, у тому числі неправомірне використання конфіденційної інформації про діяльність банку

Джерело: розроблено автором за [41]

Ризик репутації пов'язаний із можливими у перспективі фінансовими втратами через виникнення негативної громадської думки щодо банку через порушення ним будь-яких зобов'язань перед клієнтами (включаючи функціональну недоступність її автоматизованих систем, невиконання зобов'язань перед клієнтами та/або втрату банківських та/або клієнтських даних через відмову обладнання – як у самій кредитній організації, так і у її провайдерів), втрату коштів банку та його клієнтів, у тому числі через дії комп'ютерних атак. Втрата даних або порушення їхньої безпеки є високий репутаційний ризик для банків.

Стратегічний ризик виявляється:

- у неврахуванні або недостатньому обліку можливих небезпек, які можуть загрожувати діяльності банку,
- неправильному або недостатньо обґрунтованому визначенню перспективних напрямів діяльності, у яких банк може досягти переваги перед конкурентами,
- відсутності чи забезпеченні в неповному обсязі необхідних ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, людських) та організаційних заходів (управлінських рішень), які мають забезпечити досягнення стратегічних цілей діяльності банку.

Діючі фінансові установи можуть втратити значну частину своєї частки ринку, якщо нові учасники зможуть краще використати технології та надавати аналогічні, але менш дорогі послуги, які краще відповідають очікуванням клієнтів. У сучасних умовах погіршення прибутковості через відсутність гнучкості у взаємодії з клієнтами може послабити здатність діючих банківських установ витримувати цикли ділової активності [40, с. 188].

Розвиток цифровізації банківського сектора супроводжуватиметься збільшенням нефінансових ризиків для банків. Так, цифровізація та інновації спрощують доступ клієнтів до інформації про різні банківські послуги та умови їх надання, що разом із системою віддаленої ідентифікації робить для них перехід із одного банку до іншого значно легше. Також аналітики вважають, що посилення конкуренції з боку сектору фінансових технологій пов'язане зі збільшенням ризику для банків у деяких нішевих сегментах бізнесу.

Зазначимо, що ризики не завжди негативно впливають на діяльність банків, у багатьох випадках для подолання ризиків відкриваються нові можливості, які стали можливими лише в епоху цифровізації. До причин підвищення кредитного ризику відносять онлайн-комунікацію з позичальниками, таким чином, ускладнюється верифікація особи позичальника, а також підвищується можливість фальсифікації документів (у т.ч. про заставу), що може призвести до помилкових рішень щодо платоспроможності клієнта. Також, при видачі кредиту через інтернет-банкінг не відстежується кількість

виданих кредитів, що може призвести до підвищеної концентрації позик у руках одного клієнта. Цей ризик може бути подоланий за допомогою блокчейн технологій, а також відкритого банкінгу, коли доступ до бази даних про клієнтів буде майже у всіх банків.

Банк повинен відповідати очікуванням клієнтів та забезпечити безперебійну роботу банківських онлайн-сервісів. Таким чином, операційний ризик найчастіше стосується питання безпеки. Банки завжди інвестували у безпеку, серед професіоналів існує навіть думка, що банк – це організація, у якій розкрадання може бути у будь-якому підрозділі. Однак при використанні інтернет-банкінгу природно, що виникають нові різновиди цього ризику. Для мінімізації таких ризиків банки впроваджують додаткові контролю на всіх ланцюжках операцій, а також інвестують у резервні потужності. Ще одним способом боротьби з операційним ризиком є впровадження криптографічних систем, завдяки яким хакери не мають можливості переписати код, тому що він міститься у багатьох комп'ютерних системах. До нестандартних підходів можна віднести навмисне хакерство третьої стороною виявлення слабких місць системи і потім їх усунення. Проте, практика показує, що система частіше вразлива до внутрішніх вторгнень, ніж зовнішнім, тому що співробітники можуть мати всю повноту інформації кодів системи, для цього залучається контроль на кількох рівнях.

Репутаційний ризик може виникнути при виникненні одного з перерахованих вище ризиків. Тобто, на будь-якому етапі банк може з ним зіткнутися - чим більший рівень будь-якого ризику та нездатність банку з ним впоратися, тим більше буде виникатиме репутаційний ризик. Саме тому особливу роль варто віддавати маркетингу та прес-службі банку для коректного розкриття інформації. Крім того, клієнт повинен мати всю повноту даних щодо ризиків, які він може нести, у тому числі за конфіденційністю, таким чином, банки повинні всеосяжно транслювати інформацію за тими послугами, які вони готові надавати. У даному випадку, цифрова трансформація банківської сфери

здатна лише посилити цей ризик, тому що клієнту стає доступна вся повнота інформації із різних джерел.

Стратегічний ризик існував завжди. Банк повинен оцінювати ризики та вигоди при впровадженні інтернет-банку, нових онлайн продуктів. Банк має чітко розподіляти ресурси та оцінювати свої сили при трансформації та переході з традиційної системи.

Таким чином, ризики існували завжди - і до впровадження цифровізації, існуватимуть і після неї. Головне завдання банків - трансформувати ризики в можливості для організації, які можна здійснити лише при впровадженні найбільш сучасних технологій.

Можна відзначити, що управління цифровими ризиками є важливим завданням для комерційних банків в умовах цифрової трансформації ринку. Необхідно розробляти та застосовувати спеціалізовані інструменти для мінімізації цих ризиків та забезпечувати нагляд та прозорість у рамках здійснюваних бізнес-процесів. Слід зазначити, що цифровий ризик є молодого галуззю у сфері управління банками, проте вже сьогодні розроблено та застосовано специфічні інструменти для його мінімізації. Для мінімізації даних ризиків у банку мають бути розроблені регламенти, рекомендації та інструкції, відповідна документація, а також навчальні матеріали для підвищення кваліфікації працівників.

Вказані причини зумовлюють застосування таких елементів контролінгу та менеджменту діяльності комерційних банків (рис. 3.2).

Управління ризиками має орієнтуватися на перспективну структуру ризиків, які можуть виникнути у майбутньому, бажання банку прийняти їх, а також методи для виявлення та зниження цих ризиків. Воно повинно бути досить гнучким, щоб адаптуватися до нових та непередбачених ризиків. Нездатність банків реагувати на зміну структури ризиків створює загрози [39].

Критично важливим питанням управління банківськими ризиками в умовах цифровізації виступає посилення правових положень, які б регулювали сферу дистанційного банківського обслуговування. Вважаємо, що

комерційним банкам доцільно управляти банківськими ризиками шляхом їх диверсифікації з метою підвищення їх фінансової стійкості. Диверсифікація банківських ризиків при сталому фінансуванні позитивно вплине на капіталізацію банків, дозволить їм збільшити грошові потоки та отримати додатковий дохід.

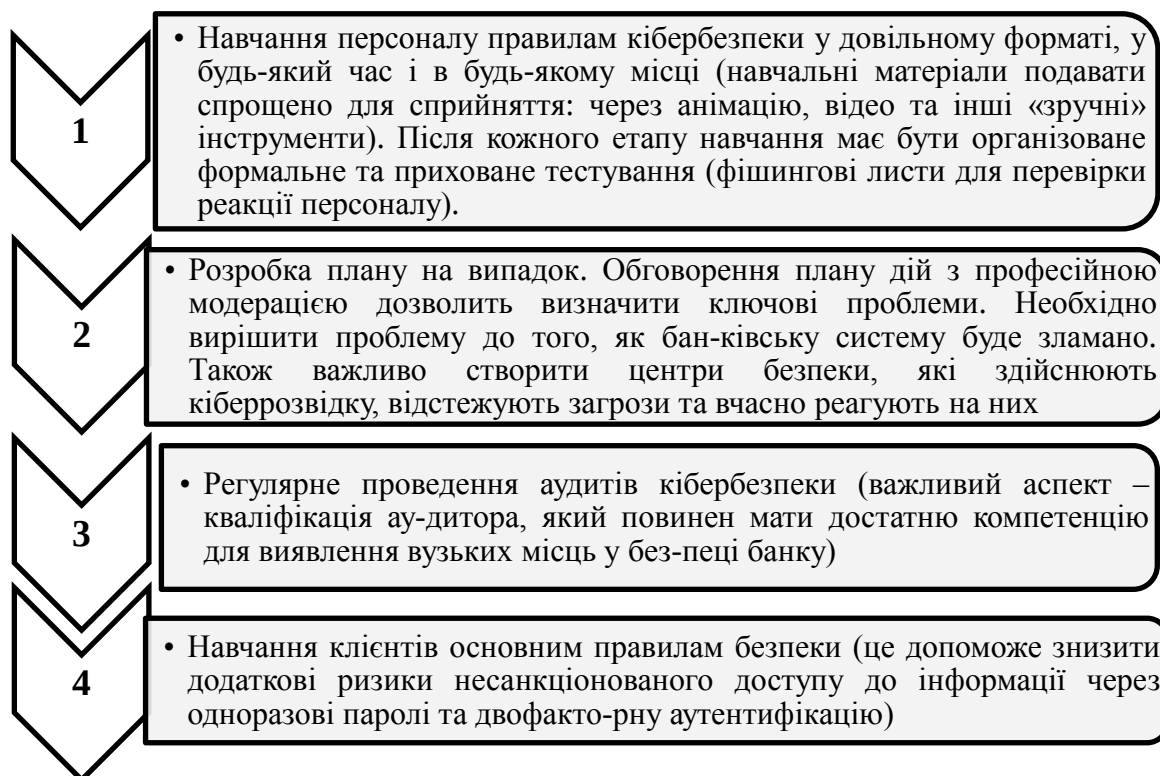


Рис. 3.2. Елементів контролінгу та менеджменту діяльності комерційних банків для мінімізації ризиків цифровізації

Джерело: розроблено автором за [42]

Також, в умовах глобалізації банківським установам необхідно залучати додаткові інвестиції для управління кіберризиками й побудови відносин із зацікавленими сторонами для обміну інформацією та покриття ризиків, пов'язаних з кібератаками, і тим самим сприяти стабільному зростанню фінансових ресурсів [40, с. 191].

Отже, управління ризиками банків базується на визначенні джерел ризику, ідентифікації ризиків, оцінці операційних ризиків, моніторингу ризиків, а також контролю та мінімізації таких ризиків (рис. 3.3).

Таким чином, у разі активізації процесів цифрової трансформації банківського сектора значно зростають ризики управління даними, зокрема ризики витоку інформації, порушення конфіденційності, несанкціонованого доступу до даних.

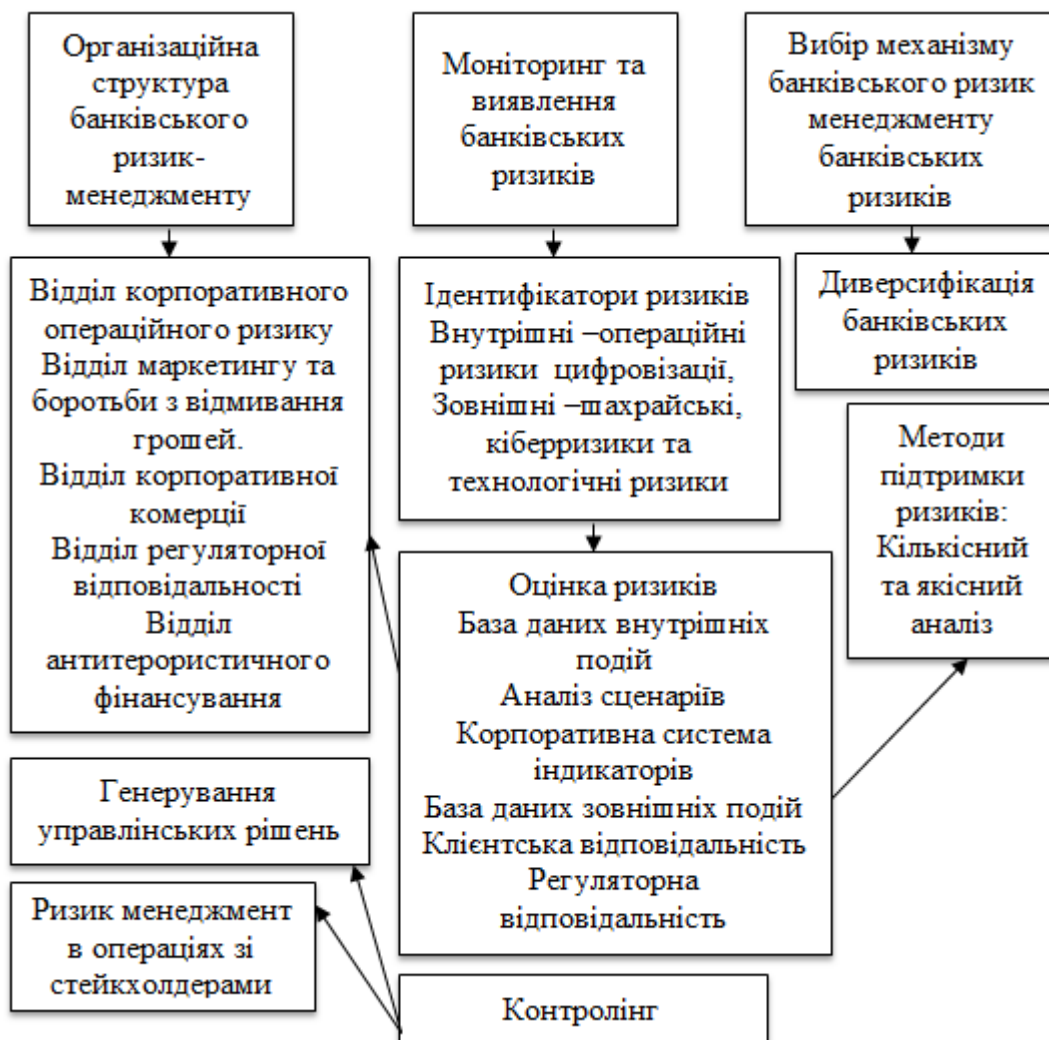


Рис. 3.3. Механізм управління ризиками цифровізації в комерційних банках

Джерело: розроблено автором за [40]

Керування ризиками можна спростити, якщо використовувати такі інструменти:

- CRM – для побудови системи взаємодії з клієнтами;
- корпоративна база знань – для зберігання регламентів та іншої інформації, яка призначена для співробітників банку;

- корпоративні месенджери – для обміну повідомленнями та матеріалами між співробітниками;

- інструменти шифрування – для безпечного підключення співробітників до корпоративних систем та локальної мережі, а також для захисту інформації.

3.2. Прогнозування розвитку цифрових послуг корпоративного банківського бізнесу

Прогнозування тенденцій різноманітних процесів навколишнього світу є важливим науковим завданням як для теорії, так і для практики, оскільки таким способом можна зменшити невизначеність майбутнього і спробувати налагодити керування цими процесами. Побудова часових трендів на основі динамічного ряду – один із найпростіших методів статистичного прогнозування [43, с. 147].

Етап економічного обґрунтування є першим у процесі створення економетричної моделі та багато в чому визначає якість результатів моделювання. Насамперед це пов'язано з тим, що в цьому процесі ще до визначення самих досліджуваних залежностей встановлюються цілі моделювання. Саме від них залежать вимоги, які на наступних етапах будуть пред'являтися до моделі. Мультиколінеарність може бути присутня в моделі як відображення дії синергетичного ефекту, якщо від проблеми мультиколінеарності дійсно не вдається позбутися. Автокореляція, у свою чергу, може відображати дію процесів, що мають високий рівень інерційності.

Далі йде етап відбору та пошуку даних для моделі, назва якого повністю відображає його зміст. Потім слідує етап специфікації моделі. Специфікація моделі відноситься до визначення того, які незалежні змінні мають бути включені до рівняння регресії або виключені з нього. При цьому дуже важливо правильно визначити специфікацію моделі, адже наші оцінки параметрів моделі та їхня інтерпретація залежать від правильної специфікації моделі, оскільки

очевидно, що неправильна специфікація приведе до накопичення помилок на наступних етапах побудови моделі.

Далі слідує етап параметризації моделі. Параметризація – це математичний процес, вирази стану системи чи моделі як функції деяких незалежних величин, які називають параметрами. У нашому випадку такими параметрами виступають коефіцієнти при незалежних змінних моделі. Пройшовши етап параметризації, модель отримує «обличчя» – коефіцієнти незалежних змінних. Однак ще рано застосовувати дану модель на практиці або намагатися інтерпретувати отримані результати, оскільки вона має пройти етап верифікації та валідації.

За своєю природою модель завжди є спрощенням реальної дійсності, тобто вона завжди менш деталізована, ніж представлена їй система. З одного боку, такі спрощення та припущення, які ми робимо для його досягнення, усувають непотрібні деталі та дозволяють нам зосередитись на елементах усередині системи, які нам найбільш важливі з погляду проведеного дослідження. З іншого боку, цей процес спрощення вводить у нашу модель деяку неточність, похибку. Певний ступінь неточності може бути допустимим і навіть необхідним і бажаним для того, щоб зробити модельне рішення ефективнішим. Очевидно, що при побудові будь-якої моделі неминучі деякі припущення та припущення про систему. Однак, зробивши такі припущення, ми повинні розуміти, що доведеться докласти зусиль, щоб відповісти на питання щодо якості нашої моделі.

Є два кроки для оцінки того, як добре модель відображає властивості системи. Ми повинні з'ясувати, чи правильно модель реалізує припущення (верифікація моделі) і чи були зроблені припущення розумними з погляду реальної системи (валідація моделі). Важливо пам'ятати, що валідація не має на увазі верифікацію, а верифікація не передбачає валідацію. Однак на практиці ці перевірки часто змішуються, особливо коли дані вимірювань доступні для системи, що моделюється. Так, якщо при порівнянні реальних даних та передбачень моделі ми маємо прийнятну розбіжність, тобто результати,

отримані з моделі, близькі до результатів, отриманим у реальності, то передбачається, що побудована модель є і верифікованою, та валідною.

Розглянемо детальніше процес валідації. Як уже згадувалося раніше, валідація – це з'ясування того, чи є чисельні результати, що кількісно визначають відносини між змінними моделі (тобто коефіцієнти при змінних), прийнятними для опису процесів, які модель спрямована відбивати. Валідація може включати ряд етапів. Найпершим кроком на етапі валідації моделі може бути оцінка коефіцієнта детермінації. Коефіцієнт детермінації, що позначається R^2 , являє собою число, яке вказує частку дисперсії у залежній змінній, яка передбачувана за пояснювальною змінною. Цей показник використовується в контексті статистичних моделей, основною метою яких є прогнозування майбутніх результатів, або перевірка гіпотез на основі іншої відповідної інформації. Він показує, наскільки результати, що добре спостерігаються, відтворюються моделлю, виходячи з частки повної варіації результатів, що пояснюється моделлю.

Коефіцієнт детермінації використовується як критерій адекватності моделі, бо є мірою того, на скільки в регресійній моделі y залежить від x (на скільки незалежна змінна x впливає на y). Якщо R^2 близький до 1, то модель адекватна. Якщо R^2 близький до нуля, то модель неадекватна. Якщо значення коефіцієнта детермінації має не явно виражене граничне значення (наприклад, 0,5), то зробити однозначний висновок про адекватність моделі неможливо.

Крім того, коефіцієнт детермінації, близький до одиниці, не гарантує, що модель добре підходить для даних, високий коефіцієнт детермінації може виникати у разі неправильної специфікації функціональної форми відношення або за наявності викидів, які спотворюють справжні співвідношення.

Наступний важливий метод валідації моделі полягає у аналізі її залишків. Залишки, або відхилення, моделі є різницею між розрахунковим значенням показника, отриманим за допомогою моделі, і реальним його значенням, що спостерігається історично. Так, якщо модель відповідає даним, залишки максимально наближатимуться до величини випадкової помилки. Це означає,

що залежність між пояснювальними змінними та залежною змінною дійсно має місце зі статистичної точки зору. Відповідно, якщо залишки поведуться безладно, це говорить про те, що модель коректно відображає процеси, що відбуваються. З іншого боку, якщо у залишках спостерігається присутність не випадкової структури, це явна ознака того, що модель потребує корекції.

Отже, рівнянням тренда називається залежність виду

$$Y_1 = f(t) + \varepsilon_t, \quad (3.1)$$

де $f(t)$ – детермінована (невипадкова) компонента процесу (явища);

ε_t – стохастична (випадкова) компонента процесу;

t – номер періоду $t = 1, n$,

де n – кількість досліджуваних періодів

Найчастіше в макро- та мікроекономічних дослідженнях використовуються такі типи залежностей, що описують рівняння тренда (рис. 3.3).

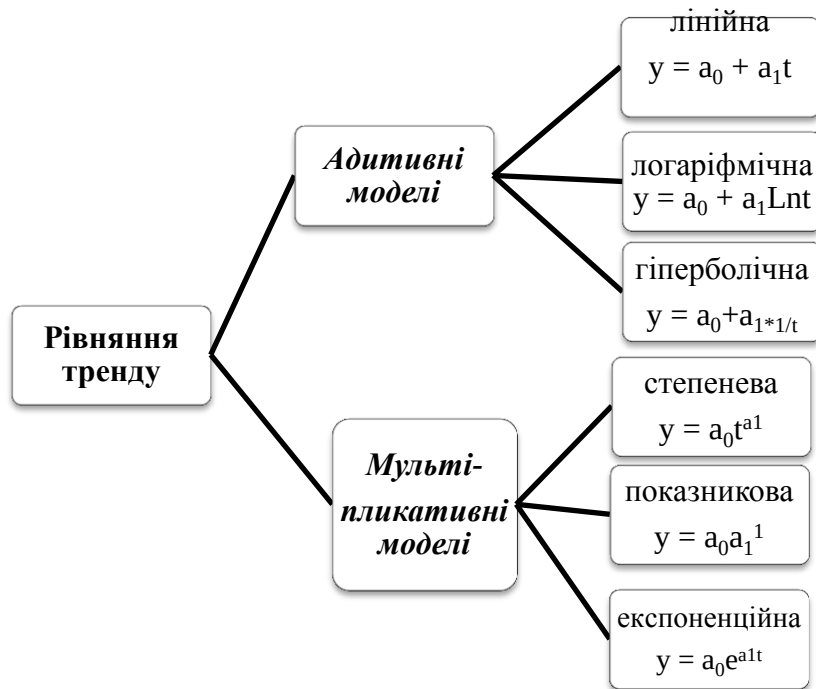


Рис. 3.3. Основні моделі рівняння тренду

Джерело: розроблено автором за [43]

Для того щоб відтворити поведінку динамічного ряду, використовують адитивні поліномні моделі (рис. 3.4). Ці моделі добре згладжують коливання вхідних даних. Якщо ж функція тренду призначається для проведення

прогнозів, то перевага віддається функції, яка має кращі характеристики апроксимації для останньої частини динамічного ряду.

Повертаючись до цифровізації обслуговування корпоративних клієнтів банками України, підкреслимо, що в період воєнних дій в країні та за її межами спостерігається тенденція зростання платежів в торгівельних мережах платіжними картками, емітованими вітчизняними банками.

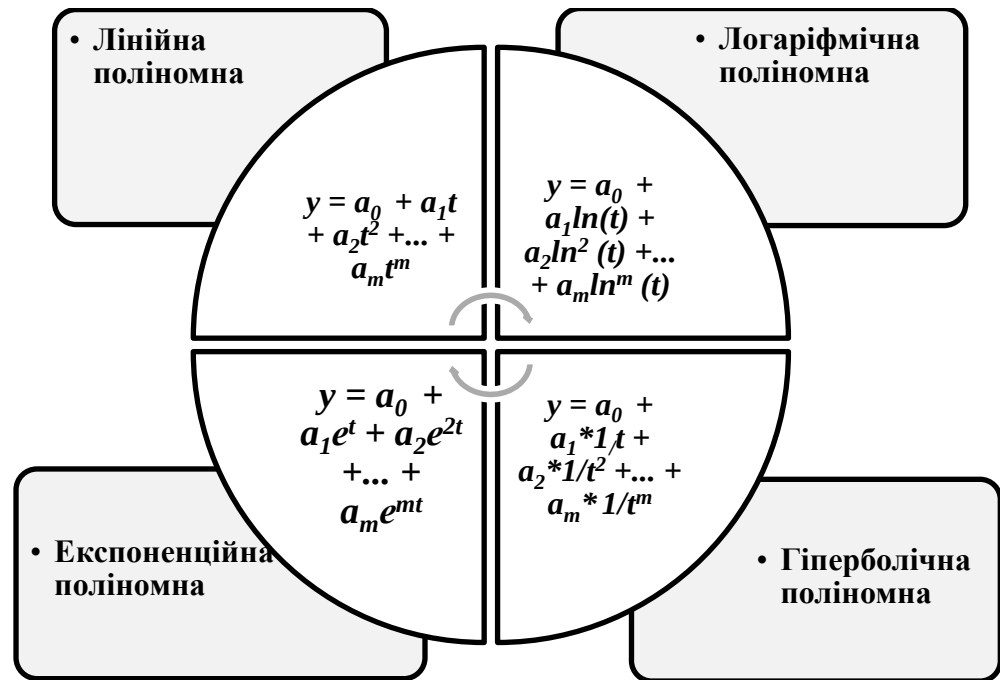


Рис. 3.4. Адитивні поліномні моделі тренду

Джерело: розроблено автором за [43]

Повертаючись до цифровізації обслуговування корпоративних клієнтів банками України, підкреслимо, що в період воєнних дій в країні та за її межами спостерігається тенденція зростання платежів в торгівельних мережах платіжними картками, емітованими вітчизняними банками.

Згідно Огляду НБУ банківського сектора України за листопад 2024 року, кількість розрахунків платіжними картками з 09.2022 року по 09.2024 року збільшилось на 49% (з 356,1 млн. одиниць до 540,9 млн. одиниць відповідно), а сума платежів в Україні на 55% (з 95,2 млрд. грн. в вересні 2022 року до 157,4 млрд. грн. в вересні 2022 року) та за кордоном на 17% (з 20,2 млрд. грн. в вересні 2022 року до 23,7 млрд. грн. в вересні 2022 року) (рис. 3.5).

Таким чином вважаємо доцільним спрогнозувати кількість платежів платіжними картками в торгових мережах за жовтень – грудень 2024 року, використовуючи дані для побудови тренду з жовтня 2023 року по вересень 2024 року. Побудову моделі будемо здійснювати шляхом використання економіко-математичних засобів, вбудованих в додаток Microsoft Excel.

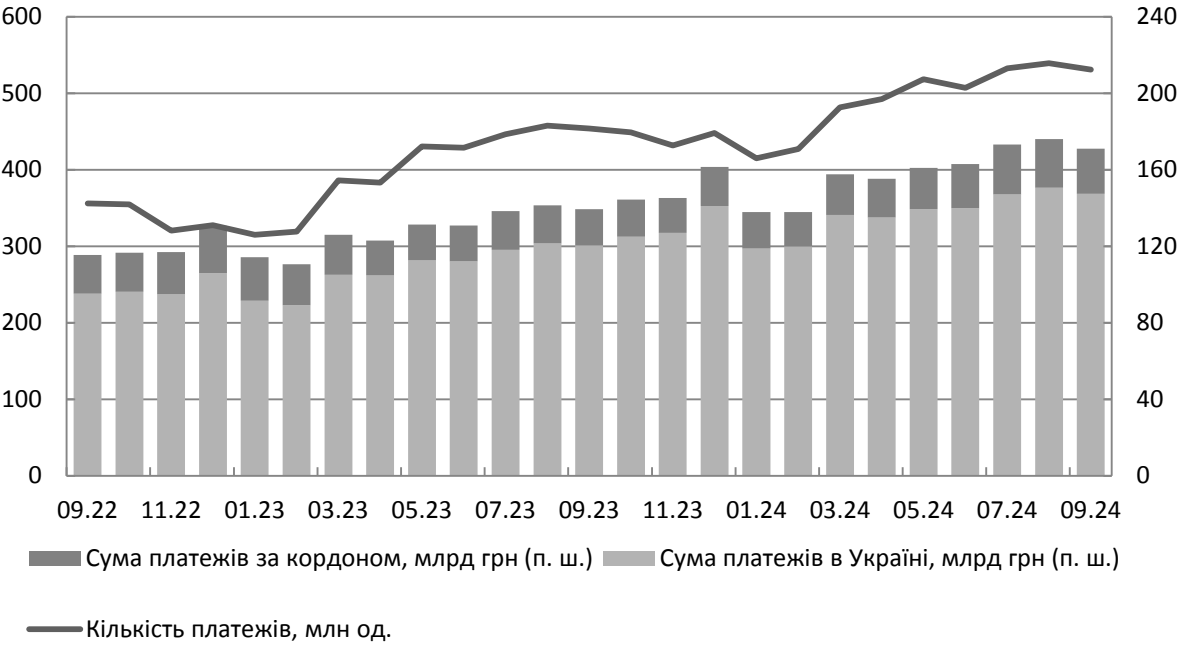


Рис. 3.5. Розрахунки платіжними картками емітованими банками України в торговельній мережі за 2022 – 2024 роки
Джерело: розроблено автором за [44]

Дані, що будуть використані для побудови моделі тренду представлені в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Вихідні дані для прогнозування розрахунків платіжними картами в торговельній мережі

Дата	Кількість платежів, млн од.	Сума платежів в Україні, млрд грн	Дата	Кількість платежів, млн од.	Сума платежів в Україні, млрд грн
Жовтень 2023	428,9	125	Квітень 2024	492,3	137
Листопад 2023	431,7	127	Травень 2024	518,4	139,8
Грудень 2023	438,1	131,1	Червень 2024	527,2	139,8
Січень 2024	444,9	133,7	Липень 2024	532,5	147,1
Лютий 2024	457	134	Серпень 2024	539,2	150,6
Березень 2024	481,5	136,4	Вересень 2024	540,9	157,4

Джерело: розроблено автором за [44]

Лінія тренду будується на основі формули залежності результативного показника від параметру часу. В нашому випадку тренд – це вираз тенденції в вигляді відповідного рівняння, яке певним чином відображає (апроксимує) реальну його тенденцію розвитку. Побудова моделей тренду різних типів (лінійна, степенева, гіперболічна, параболічна, експоненціальна) обумовлена необхідністю встановлення типу моделі тренду, яка б найточнішим чином відображала поведінку вихідних даних, існуючу тенденцію розвитку і за допомогою якої можна було б робити найточніші і надійніші прогнози фінансового стану підприємства [44, с.109].

Для наочності на рис. 3.6. представлені побудовані за неведеними вище формулами прогнозні тренди кількості платіжних карток, що використовуються в торгівельній мережі.

Як видно з рис. 3.6 4 розроблені тренди мають високу достовірність (коефіцієнт детермінації більше 95%). Це означає, що з ймовірністю 96 і більше відсотків прогноз буде якісним. Отже при наявності декількох якісних моделей побудови тренду кількості платежів найбільш якісним будемо вважати те рівняння, що має найнижчу похибку апроксимації, яка розраховується як:

$$A = | \text{Прогноз} - \text{факт} | / \text{Факт} * 100 \quad (3.2)$$

В табл. 3.3 розрахуємо дані для визначення похибки за різними формулами представленими на рис. 3.6.

Отже, найменша похибка апроксимації спостерігається у рівняння (3.3) яке і буде вважатися прогнозною моделлю для визначення кількості платежів за платіжними картками в торгівельній мережі

$$y = -0,2472x^3 + 4,7415x^2 - 12,937x + 438,62 \quad (3.3)$$

Отже з ймовірністю 99,5% за прогнозом кількість платежів за платіжними картками в торгівельній мережі в листопаді 2024 року складе 563,5 млн. одиниць, що на 22,6 млн. одиниць, або на 4,1% більше, ніж фактичний показник за вересень 2024 року, а в грудні 2024 року по прогнозу цей показник

складе 574,4 млн. одиниць, що на 33,5 млн. одиниць, або на 6,2% більше, ніж фактичний показник вересня 2024 року.

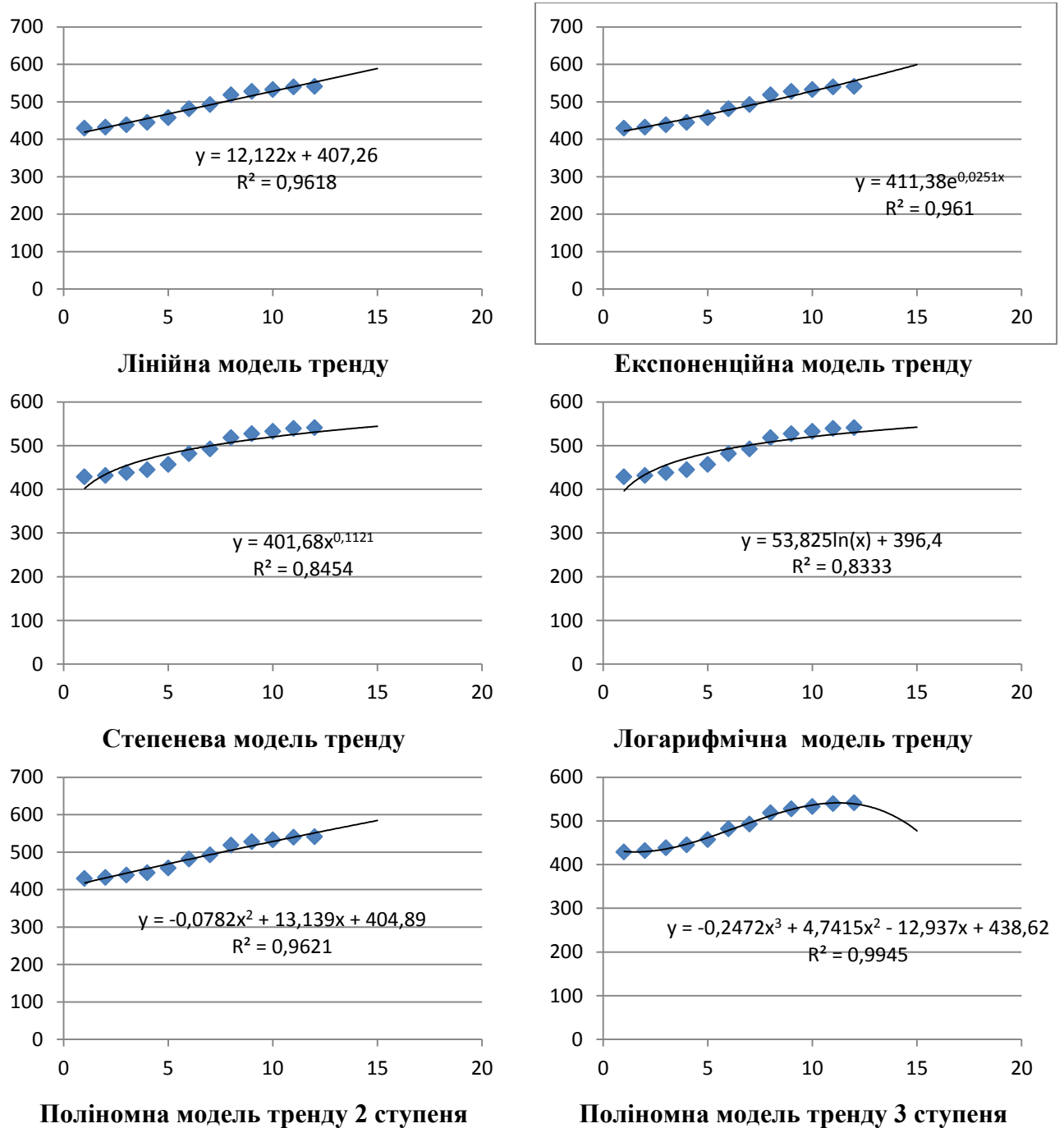


Рис. 3.6. Моделі трендового аналізу кількості платежів за платіжними картками в торгівельних мережах

Джерело: розроблено автором

За аналогією з кількістю платежів нами розраховані моделі трендів обсягу платежів в Україні платіжними картками в торгівельних мережах. За проведеними розрахунками, найбільш якісною є модель тренду (3.4).

$$y = 0,0512x^3 - 0,851x^2 + 6,033x + 119,16 \quad (3.4)$$

Таблиця 3.3

Розрахунок похибки апроксимації для прогнозного тренду кількості платежів за платіжними картками в торговельних мережах

Рівняння тренду	Формула	Дата	Прогноз	Факт	Похибка
Лінійне	$y = 12,122x + 407,26$	Серпень 2024	$12,122 \cdot 11 + 407,26 = 540,6$	539,2	$(540,6 - 539,2) / 539,2 \cdot 100 = 0,15$
		Вересень 2024	$12,122 \cdot 12 + 407,26 = 552,7$	540,9	$(552,7 - 540,9) / 540,9 \cdot 100 = 2,2$
Поліномне 2 ступеня	$y = -0,0782x^2 + 13,139x + 404,89$	Серпень 2024	$-0,0782 \cdot 11^2 + 13,139 \cdot 11 + 404,89 = 540,0$	539,2	$(540,0 - 539,2) / 539,2 \cdot 100 = 0,15$
		Вересень 2024	$-0,0782 \cdot 12^2 + 13,139 \cdot 12 + 404,89 = 551,3$	540,9	$(551,3 - 540,9) / 540,9 \cdot 100 = 1,9$
Поліномне 3 ступеня	$y = -0,2472x^3 + 4,7415x^2 - 12,937x + 438,62$	Серпень 2024	$-0,2472 \cdot 11^3 + 4,7415 \cdot 11^2 - 12,937 \cdot 11 + 438,62 = 541,0$	539,2	$(541,0 - 539,2) / 539,2 \cdot 100 = 0,33$
		Вересень 2024	$-0,2472 \cdot 12^3 + 4,7415 \cdot 12^2 - 12,937 \cdot 12 + 438,62 = 540,0$	540,9	$(540,0 - 540,9) / 540,9 \cdot 100 = 0,17$

Джерело: розроблено автором

Отже з ймовірністю 99,0% за прогнозом обсяги платежів за платіжними картками в торговельній мережі в листопаді 2024 року складуть 171,3 млрд. гривень, що на 13,9 млрд. гривень, або на 8,8% більше, ніж фактичний показник за вересень 2024 року, а в грудні 2024 року по прогнозу цей показник складе 180,9 млрд. гривень, що на 23,5 млрд. гривень, або на 14,9% більше, ніж фактичний показник вересня 2024 року.

Таким чином, проведене прогнозування показників безготівкових розрахунків платіжними картками, свідчить про їх подальше зростання, а це свідчить про постійний позитивний вплив процесів цифровізації на банківський сектор України взагалі і на корпоративний банкінг зокрема.

3.3. Основні напрямки подальшої цифровізації взаємозв'язку банку з корпоративним клієнтом

Трансформація банківського бізнесу та послуг, що надаються, передбачає все більше й більше використання цифрових технологій з метою формування нових або удосконалення вже існуючих бізнес-моделей та підвищення ефективності своєї діяльності [39].

Цифровізація є одним з драйверів розвитку банківської системи, а також підвищує, на наш погляд, рівень довіри між вкладниками та банками, забезпечивши прозорість у секторі. Одними з найважливішими стратегічними пріоритетами в країні залишаються розширення асортименту, якості та сфери послуг, пов'язаних із цифровими платежами шляхом посилення інституційної та правової бази даних послуг, підвищення інфраструктурних можливостей, а також забезпечення їх масовості використання. Застосування цифрових платежів забезпечує прозорість економічних оборотів, сприяє скороченню витрат, пов'язаних з готівкою, операційних витрат банків та установ, що надає імпульс економічного зростання.

Банкам необхідно навчитися реагувати на очікування клієнтів різних поколінь, тому йому необхідно відповідати нинішнім цифровим очікуванням клієнтів та розвивати банківські та фінансові послуги з урахуванням їх переваг. Як вже відмічалось в роботі, впровадження цифрових інновацій призводить не лише до цифрової трансформації, а й до зміни бізнес-моделі банку. Бізнес-модель є концептуальним описом банківської діяльності. При створенні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації перед банками існує два підходи: екосистемний та традиційний.

При традиційній моделі банки також можуть не залишатися осторонь процесу цифрової трансформації та впроваджувати цифрові технології, однак Джерело їх доходів залишатиметься традиційним, тобто загалом тільки від банківської діяльності, це і процентні доходи, і доходи додаткових фінансових послуг. Спосіб ведення бізнесу у такому разі залишатиметься саме банківським.

Впровадження банківських цифрових платформ спрямовано на появу нових переваг для клієнтів і створення власної екосистеми. Поява сервісів, орієнтованих на малий бізнес (наприклад, онлайн-бухгалтерії, оперативного обліку, автоматичного прогнозування прибутку), які зможуть до нього входити, дозволить набагато краще та точніше враховувати потреби споживачів.

Екосистемний підхід змінює модель бізнесу, де банківська діяльність стає одним із численних бізнесів у загальній екосистемі, яка є платформою для різних організацій. При екосистемній бізнес-моделі банк перестає бути у класичному розумінні банком, а стає платформним рішенням, що об'єднує у собі різні напрямки. При цьому підході змінюється стратегія ведення бізнесу, де дохід приносить не лише банківська діяльність, а й інші компанії, що входять до екосистеми. Деколи навіть банківська діяльність може не бути основним джерелом прибутку для екосистеми. Це система, де клієнт є головною особою цієї системи.

Звісно ж, що банк майбутнього пропонуватиме клієнту не тільки фінансові послуги. По-перше, банк майбутнього розглядається як цифрова екосистема, яка пропонуватиме як фінансові, так і нефінансові продукти. І якщо раніше фінансова послуга була основною, то на етапі розвитку банківських екосистем вона лише супроводжуватиме, підтримуватиме надання нефінансових послуг. Тобто банк як цифрова екосистема буде орієнтований на задоволення всіляких потреб свого клієнта.

Існує підхід, який розглядає банк майбутнього як "Семантичний банк". Одним із лідерів фінтех напрямків діяльності банків в умовах цифрової трансформації є незалежний фінансовий оглядач ринків – Кріс Скіннер. Вчений понад 30 років працює над проблемою цифрової трансформації традиційних банків та пропонує оригінальний проект майбутнього - "семантичний банк". Вчений вважає, що на базі фінтех-продуктів, криптовалютного фінтеху, буде створено семантичний банк, який стане антиподом традиційного банку.

Семантичний банк адекватно функціонуватиме в рамках інфраструктури трьох найпоширеніших поколінь інтернет-технологій, які виникнуть у майбутньому [47, с. 59]:

- третє покоління інтернет-цінностей Web 3.0, Value Web;
- четверте покоління інтернет-речей Web 4.0;
- п'яте - Інтернет-життя Web 5.0.

Таким чином, розвиток цифрових екосистем банків на сучасному етапі можна розглядати як сильну конкурентну перевагу, яка дозволяє забезпечити персоніфікований підхід до клієнта, запропонувавши йому будь-які види послуг в одному місці.

Створення цифрової екосистеми дозволить банку значно розширити межі своєї діяльності за рахунок інтеграції комплексної мережі сервісів і продуктів, не обмежуючись власними сервісами. Цей підхід допомагає створити всеосяжний ландшафт послуг, який задовольняє численні потреби клієнтів, створюючи таким чином багатший і бездоганний досвід користувача, що є ключовим параметром для формування лояльності клієнтів і підвищення вартості бренду на сучасному гіперконкурентному ринку [48, с. 96].

Таким чином, слід визнати, що цифрова трансформація фінансово-банківської сфери полягає не лише у застосуванні банками інноваційних цифрових технологій, але також змінює бізнес-модель банку від традиційної до екосистемної. Розвиток цифрових екосистем банків на сучасному етапі можна розглядати як сильнішу конкурентну перевагу, яка дозволить надавати індивідуальний підхід до клієнтів банку, пропонуючи централізовано всі необхідні споживачам види банківських послуг.

Тому вважаємо доцільним визначити деякі шляхи удосконалення бізнес-процесів та бізнес-моделей банків України в процесі розвитку та впровадження в них сучасних інформаційних технологій.

Так, науковець О.І. Береславська представляє найважливіші тенденції цифрової трансформації новітніх та оновлених банківських послуг на рис. 3.7.

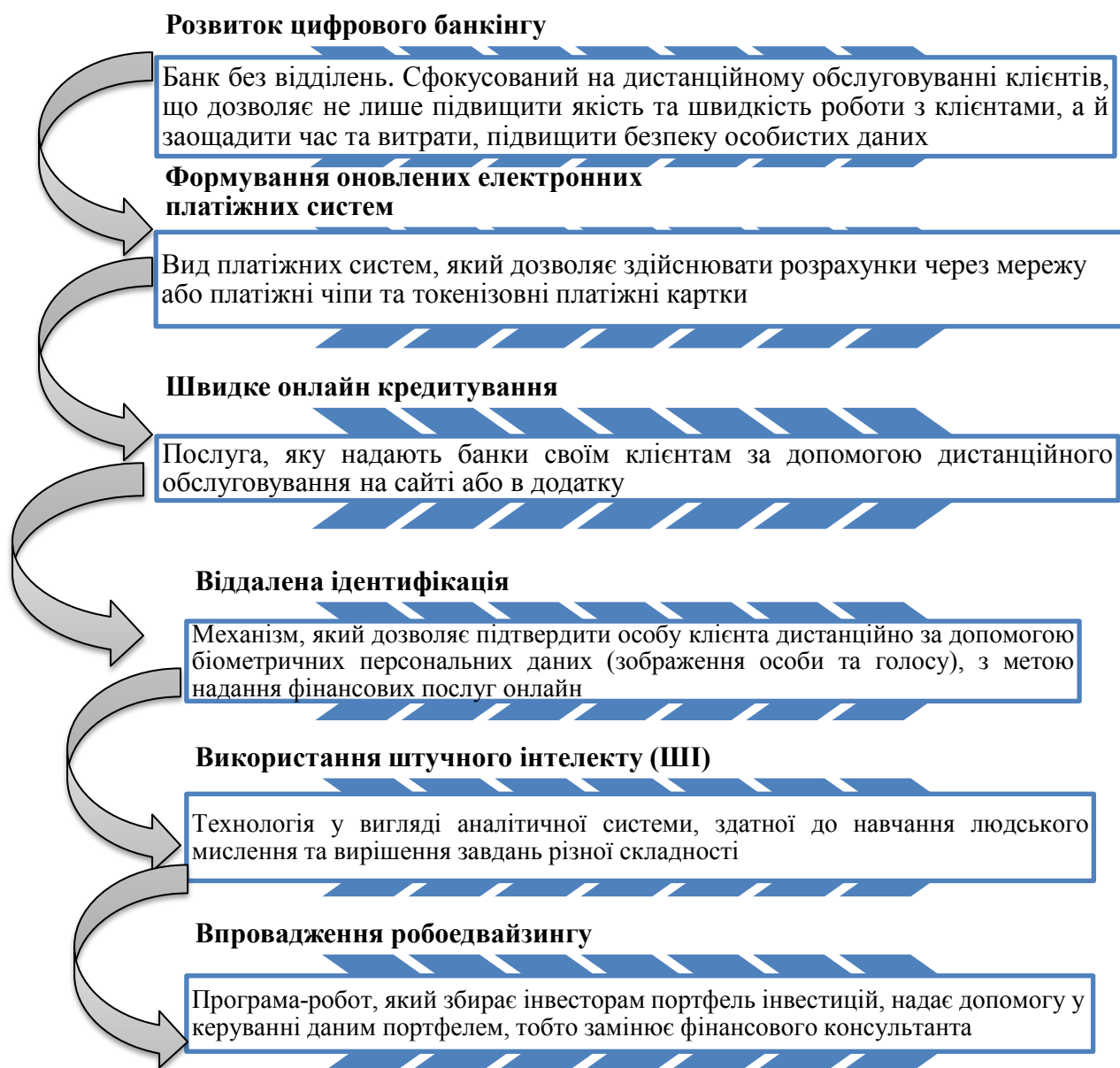


Рис. 3.7. Найважливіші тенденції цифрової трансформації банківських послуг

Джерело: розроблено автором за [39]

На основі вивчення зарубіжного банківського досвіду можемо рекомендувати до використання в банках України новітні інноваційні розробки провідних технологічних банків світу (рис. 3.8).

Представлені на рис. 3.8 нововведення в банківських операціях підвищать якість обслуговування як представників малого та середнього бізнесу, так і фізичних осіб-підприємців.

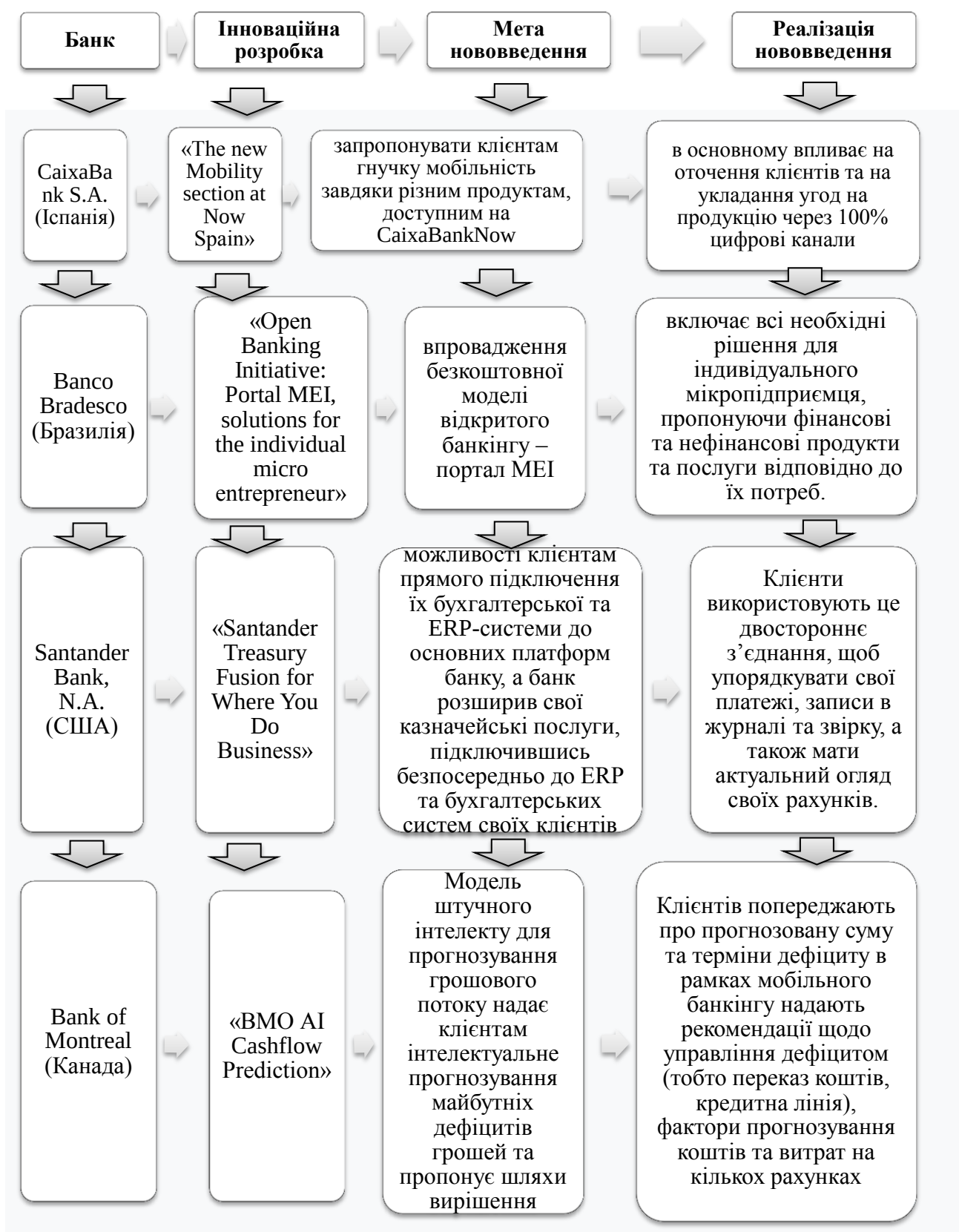


Рис. 3.8. Зарубіжні інноваційні банківські розробки рекомендовані для впровадження в АТ КБ «ПриватБанк» з ціллю вдосконалення обслуговування корпоративних клієнтів

Джерело: розроблено автором за [46]

Експерти Світового банку припускають, що цифрові банки до 2025 р. можуть повністю витіснити з ринку традиційні банківські установи, що призведе до кардинальних трансформацій у фінансовій та банківській системі. Звісно ж, що цифровий банк майбутнього пропонуватиме клієнту не лише фінансові послуги. Розвиток цифрових екосистем, а в деяких випадках та його інтеграція веде до зміни суті конкуренції на ринках.

Провідні українські банки вже створили власні екосистеми, серед них і АТ КБ «Приватбанк». Дослідниками [48] розрахований додатковий прибуток до оподаткування АТ КБ «Приватбанк» у зв'язку зі створення власної екосистеми та реалізації у ній послуг компаній-партнерів Prom.ua., Work.ua та АТБ (компанія доставки додому) (рис. 3.9).

З маржою в 2% на транзакцію ця пропозиція представляє добре структуровану бізнес-модель отримання прибутку, в якій банк не тільки покладається на традиційні потоки доходу, але й диверсифікує їх, щоб отримати вигоду від сучасних тенденцій цифрового ринку.

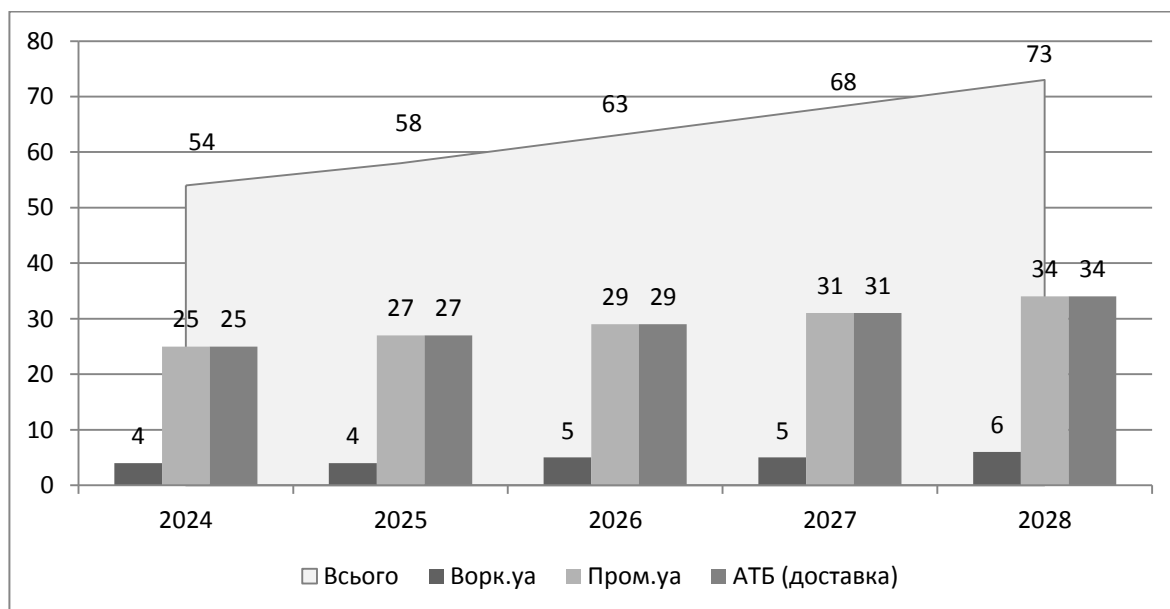


Рис.3.9. Додатковий прибуток до оподаткування АТ КБ «Приватбанк» у зв'язку зі створення власної екосистеми та реалізації у ній послуг компаній-партнерів у 2024-2028 рр., млн грн

Джерело: розроблено автором за [12]

Вважаємо, що представлені пропозиції зможуть бути використані вітчизняними банками для удосконалення корпоративного банкінгу в умовах цифровізації.

Висновки до розділу 3

З розділу 3 можна зробити наступні висновки.

Цифровізація банківської діяльності несе в собі не тільки нові можливості та перспективи розвитку, а й суттєві ризики. Аналіз літератури та практичного досвіду банків дозволив виявити такі ключові ризики цифрового банкінгу: стратегічний ризик; операційні ризики; репутаційний ризик.

Управління цифровими ризиками є важливим завданням для комерційних банків в умовах цифрової трансформації ринку. Необхідно розробляти та застосовувати спеціалізовані інструменти для мінімізації цих ризиків та забезпечувати нагляд та прозорість у рамках здійснюваних бізнес-процесів. Слід зазначити, що цифровий ризик є молодого галуззю у сфері управління банками, проте вже сьогодні розроблено та застосовано специфічні інструменти для його мінімізації. Для мінімізації даних ризиків у банку мають бути розроблені регламенти, рекомендації та інструкції, відповідна документація, а також навчальні матеріали для підвищення кваліфікації працівників.

Керування ризиками можна спростити, якщо використовувати такі інструменти: CRM – для побудови системи взаємодії з клієнтами; корпоративна база знань – для зберігання регламентів та іншої інформації, яка призначена для співробітників банку; корпоративні месенджери – для обміну повідомленнями та матеріалами між співробітниками; інструменти шифрування – для безпечного підключення співробітників до корпоративних систем та локальної мережі, а також для захисту інформації.

В період воєнних дій в країні та за її межами спостерігається тенденція зростання платежів в торгівельних мережах платіжними картками, емітованими вітчизняними банками. Побудовані прогнозні тренди кількості та суми

карткових платежів в торгівельних мережах до кінця 2024 року свідчать про наступне. З ймовірністю 99,5% за прогнозом кількість платежів за платіжними картками в торгівельній мережі в листопаді 2024 року складе 563,5 млн. одиниць, що на 22,6 млн. одиниць, або на 4,1% більше, ніж фактичний показник за вересень 2024 року, а в грудні 2024 року по прогнозу цей показник складе 574,4 млн. одиниць, що на 33,5 млн. одиниць, або на 6,2% більше, ніж фактичний показник вересня 2024 року. З ймовірністю 99,0% за прогнозом обсяги платежів за платіжними картками в торгівельній мережі в листопаді 2024 року складуть 171,3 млрд. гривень, що на 13,9 млрд. гривень, або на 8,8% більше, ніж фактичний показник за вересень 2024 року, а в грудні 2024 року по прогнозу цей показник складе 180,9 млрд. гривень, що на 23,5 млрд. гривень, або на 14,9% більше, ніж фактичний показник вересня 2024 року.

Таким чином, проведене прогнозування показників безготівкових розрахунків платіжними картками, свідчить про їх подальше зростання, а це свідчить про постійний позитивний вплив процесів цифровізації на банківський сектор України взагалі і на корпоративний банкінг зокрема.

Трансформація банківського бізнесу та послуг, що надаються, передбачає все більше й більше використання цифрових технологій з метою формування нових або удосконалення вже існуючих бізнес-моделей та підвищення ефективності своєї діяльності. В роботі були надані рекомендації удосконалення корпоративного банкінгу в вітчизняних банках шляхом впровадження нових цифрових продуктів. Наприклад: запропоновувати клієнтам гнучку мобільність завдяки різним продуктам в банківській екосистемі, безкоштовну модель відкритого банкінгу; надавати можливості клієнтам прямого підключення їх бухгалтерської та ERP-системи до основних платформ банку; щоразу, коли розробляється новий цифровий банківський продукт, слід безпосередньо використовувати або розвивати існуючі цифрові інтерфейси (інтерфейси прикладного програмування або API); моделювання штучним інтелектом прогнозів грошового потоку клієнтам та визначення шляхів вирішення майбутніх дефіцитів грошей.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

На основі дослідження теоретичних основ цифровізації корпоративного банкінгу можна визначити наступне:

1. Банки майже усіх країн світу знаходяться в процесі цифрової трансформації. Вже не один десяток років в світі класичні фінансово-кредитні установи перетворюються на високотехнологічні платформи, які здатні створювати нові алгоритми прибутку, з використанням штучного інтелекту та інших технологій. Зростають обсяги продуктів та послуг, що надають банки своїм бізнес-клієнтам, з них значно збільшуються послуги, які основані на сучасних фінансових технологіях, такі як еквайринг, безконтактні бізнес-картки, миттєві платежі, перекази через міжнародні платіжні системи та інші.

2. Можна виділити особливості трансформації банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі новітніх технологій: формування цифрового середовища для взаємодії банку та корпоративних клієнтів; зміна практики процесу організації банківського обслуговування корпоративних клієнтів, яка спрямована на впровадження цифрових технологій; формування моделі відкритого банку обслуговування корпоративних клієнтів; зміна бізнес-процесів, компетенцій співробітників та бізнес-моделей банку з метою переходу в цифрову хмару для обслуговування корпоративних клієнтів; розширення банками цифрових каналів для впровадження інноваційних технологій у банківське обслуговування корпоративних клієнтів; формування банками нових підходів до оцінки трансформації обслуговування корпоративних клієнтів; проведення банками безшовної інтеграції різноманітних технологій для створення нових технологічних продуктів для корпоративних клієнтів; формування банками цифрових платформ для надання нових та інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів; забезпечення банками якості та захисту

інформації, отриманої під час банківського обслуговування корпоративних клієнтів.

Проведений аналіз стану цифровізації корпоративного банківського бізнесу свідчить:

1. Станом на початок жовтня 2024 року в Україні налічувалось 3,2 млн. зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності, з них 1,5 млн. юридичних осіб і 1,7 млн. фізичних осіб-підприємців. За досліджуваний період – з початку 2021 року їх кількість зросла на 7%. Особливо за період війни зросли кількість ФОП - на 8,4%. Зростання кількості суб'єктів підприємництва в Україні відбилося на зростанні бізнес-клієнтів банків. Так станом на 01.01.2024 року кількість корпоративних клієнтів банківської системи збільшилась складала 3,3 млн., а кількість відкритих рахунків зросла - складала 7,1 млн. (з них 6,9 млн. – поточні).

2. Станом на 01.08.2024 року з загального обсягу наданих кредитів клієнтам банку по банківській системі України 74% припадає на кредити суб'єктам підприємницької діяльності, 49% кредитного портфелю корпоративного сектору припадає на державні банки.

3. Станом на 01.09.2024 року в банківській системі України кошти клієнтів складали 2600,8 млрд. грн., з них 1415,7 млрд. грн. (54,4%) були коштами суб'єктів підприємницької діяльності (453,7 млрд. грн – в іноземній валюті), з них 1052,3 млрд. грн – кошти на вимогу (40% від загальної суми коштів клієнтів на рахунках в банках і 74,3% коштів корпоративних клієнтів). Представники бізнесу є клієнтами банків України усіх груп, але більше довіри при зберіганні коштів в національній валюті припадає на державні банки (45%), а от в іноземній – на банки іноземних банківських груп (44%). Більше 70% вільних коштів бізнесу країни зберігається на рахунках 10 крупніших банків України, 5 з яких – держані банки, 4 – банки іноземних банківських груп и лише 1 (АТ «ПУМБ») є банком з приватним українським капіталом.

4. Основними послугами, що сучасні українські банки надають своїм корпоративним клієнтам є наступні: відкриття рахунків та видача кредитів.

Завдяки дистанційному обслуговуванню клієнти можуть відкрити рахунки або оформити кредити онлайн, заповнивши необхідні форми та надавши необхідні документи через Інтернет. Це дозволяє банкам скоротити час обробки заявок та покращити клієнтський сервіс; проведення фінансових операцій. Клієнти можуть проводити широкий спектр фінансових операцій через дистанційне обслуговування, включаючи платежі, перекази, поповнення рахунків та інвестиційні операції. Автоматизація цих процесів дозволяє банкам обробляти великі обсяги транзакцій ефективно та без затримок; управління рахунками та фінансовим портфелем. Дистанційне обслуговування надає клієнтам можливість керувати своїми рахунками та фінансовим портфелем онлайн. Вони можуть відстежувати баланс, переглядати історію транзакцій, встановлювати попередження та повідомлення, автоматично проводити перекази та інші операції; обробка заявок на обслуговування. Клієнти можуть подавати заявки на різні банківські послуги через дистанційне обслуговування, такі як випуск карток, зміна лімітів, запити на кредитні продукти та інші. Автоматизація цього процесу прискорює обробку заявок та підвищує ефективність банківських операцій; зворотній зв'язок та підтримка клієнтів. Дистанційне обслуговування надає клієнтам можливість зв'язатися з банком для отримання підтримки та вирішення проблем через онлайн-чат, електронну пошту або спеціалізовані портали. Автоматизація цього процесу дозволяє банкам швидко реагувати на запити клієнтів та надавати високоякісний сервіс.

5. На сьогодні усі провідні банки України суттєво удосконалили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів та мобільні застосунки МСБ та фізичних осіб –підприємців.

6. Цифровізація банківської діяльності несе в собі не тільки нові можливості та перспективи розвитку, а й суттєві ризики. Аналіз літератури та практичного досвіду банків дозволив виявити такі ключові ризики цифрового банкінгу: стратегічний ризик; операційні ризики; репутаційний ризик. Ризики не завжди негативно впливають на діяльність банків, у багатьох випадках для подолання ризиків відкриваються нові можливості, які стали можливими лише

в епоху цифровізації. Наприклад, кредитний ризик може бути мінімізованим за допомогою блокчейн технологій, а також відкритого банкінгу, коли доступ до бази даних про клієнтів буде майже у всіх банків, способом боротьби з операційним ризиком є впровадження криптографічних систем, завдяки яким хакери не мають можливості переписати код, тому що він міститься у багатьох комп'ютерних системах. Головне завдання банків - трансформувати ризики в можливості для організації, які можна здійснити лише при впровадженні найбільш сучасних технологій.

7. Управління цифровими ризиками є важливим завданням для комерційних банків в умовах цифрової трансформації ринку. Необхідно розробляти та застосовувати спеціалізовані інструменти для мінімізації цих ризиків та забезпечувати нагляд та прозорість у рамках здійснюваних бізнес-процесів. Слід зазначити, що цифровий ризик є молодого галуззю у сфері управління банками, проте вже сьогодні розроблено та застосовано специфічні інструменти для його мінімізації. Для мінімізації даних ризиків у банку мають бути розроблені регламенти, рекомендації та інструкції, відповідна документація, а також навчальні матеріали для підвищення кваліфікації працівників. Керування ризиками можна спростити, якщо використовувати такі інструменти: CRM – для побудови системи взаємодії з клієнтами; корпоративна база знань – для зберігання регламентів та іншої інформації, яка призначена для співробітників банку; корпоративні месенджери – для обміну повідомленнями та матеріалами між співробітниками; інструменти шифрування – для безпечного підключення співробітників до корпоративних систем та локальної мережі, а також для захисту інформації.

8. В період воєнних дій в країні та за її межами спостерігається тенденція зростання платежів в торгівельних мережах платіжними картками, емітованими вітчизняними банками. Побудовані прогностичні тренди кількості та суми карткових платежів в торгівельних мережах до кінця 2024 року свідчать про наступне. З ймовірністю 99,5% за прогнозом кількість платежів за платіжними картками в торгівельній мережі в листопаді 2024 року складе 563,5 млн.

одиниць, що на 22,6 млн. одиниць, або на 4,1% більше, ніж фактичний показник за вересень 2024 року, а в грудні 2024 року по прогнозу цей показник складе 574,4 млн. одиниць, що на 33,5 млн. одиниць, або на 6,2% більше, ніж фактичний показник вересня 2024 року. З ймовірністю 99,0% за прогнозом обсяги платежів за платіжними картками в торгівельній мережі в листопаді 2024 року складуть 171,3 млрд. гривень, що на 13,9 млрд. гривень, або на 8,8% більше, ніж фактичний показник за вересень 2024 року, а в грудні 2024 року по прогнозу цей показник складе 180,9 млрд. гривень, що на 23,5 млрд. гривень, або на 14,9% більше, ніж фактичний показник вересня 2024 року. Таким чином, проведене прогнозування показників безготівкових розрахунків платіжними картками, свідчить про їх подальше зростання, а це свідчить про постійний позитивний вплив процесів цифровізації на банківський сектор України взагалі і на корпоративний банкінг зокрема.

9. Трансформація банківського бізнесу та послуг, що надаються, передбачає все більше й більше використання цифрових технологій з метою формування нових або удосконалення вже існуючих бізнес-моделей та підвищення ефективності своєї діяльності. В роботі були надані рекомендації удосконалення корпоративного банкінгу в вітчизняних банках шляхом впровадження нових цифрових продуктів. Наприклад, запропоновувати клієнтам гнучку мобільність завдяки різним продуктам в банківській екосистемі, безкоштовну модель відкритого банкінгу; надавати можливості клієнтам прямого підключення їх бухгалтерської та ERP-системи до основних платформ банку; щоразу, коли розробляється новий цифровий банківський продукт, слід безпосередньо використовувати або розвивати існуючі цифрові інтерфейси (інтерфейси прикладного програмування або API); моделювання штучним інтелектом прогнозів грошового потоку клієнтам та визначення шляхів вирішення майбутніх дефіцитів грошей.

10. Вважаємо, що представлені пропозиції зможуть бути використані вітчизняними банками для удосконалення корпоративного банкінгу в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланчук Д.В. Управління корпоративним сектором банку. Дисертація на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.08. Київський національний торговельно-економічний факультет. Київ. 2019. 276 с.
2. Федірко В. В. Визначення критеріїв сегментації клієнтів банку: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 7. С. 32–37.
3. Дзюблюк О.В. До питання про суть комерційного банку і специфіку банківського продукту. *Вісник Національного банку України*. 2019. № 6. С. 82–90.
4. Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози : зб. наук. праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка». 2021. Вип. 19. С, 90-97
5. Коваленко В. В., Радова Н. В. Цифровізація економіки та її вплив на фінансову стабільність банків. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 1. С. 61–68
6. Дубняк М.В., Грачова О.Ю. Правове регулювання цифрової економіки. *Інформація і право*. 2023. №1. С. 79 – 87
7. Акопян Д. Е. Діяльність банків в умовах цифровізації економіки. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2022. №8 (297). С. 48 - 56
8. Мисків Г. Цифрова трансформація банківської системи. Маркетинг і логістика у становленні цифрової економіки України : монографія / За наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги. Львів-Рівне : О. Зень, 2022. С.154-172
9. Дроботя Я.А., Бражник Л.В. Діджиталізація банківської діяльності та платіжних систем. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 51. С. 261 – 267
10. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *БізнесІнформ*. 2021. №5. С. 333 - 338

11. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №2(49). С. 223-228.
12. Кретов Д.Ю. Переваги та недоліки цифрового банкінгу в Україні. Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «*Science in the Environment of Rapid Changes*» (April 6-8, 2024). Brussels, Belgium. 2024. № 195. С. 97 -100
13. Борщук І., Мищишин О. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні. *Фінансовий простір*. 2023. №4. С.73-81.
14. Nurjanah S., Shalshabilla V., Dari A. DIGITAL TRANSFORMATION IN THE BANKING INDUSTRY CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. *International Journal of Accounting, Management and Economics*. 2023. №1. С. 64 - 71
15. Papathomas A., Konteos G. Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*. 2024. №29. С. 590–606
16. Z. A. F. Al-Slehat. FinTech and financial inclusion: the mediating role of digital marketing. *Business: Theory and Practice*. 2023. № 24 (1). С. 183–193.
17. Meier H. B. et al. *Swiss Finance*. 2023. URL:<https://doi.org/10.1007/978-3-031-23194-0> (дата звернення 05.09.2024)
18. Skvarciany V., Lapinskaitė I., Stasytytė V. Efficiency of Digital Economy in the Context of Sustainable Development: DEA–Tobit. *Prague Economic Papers*. 2023. №32 (2). С. 129–158.
19. Vozková K. The Impact of Fee Income Share on EU Banks' Performance and Its Implications for Drivers of Banks' Business Model Changes. *Prague Economic Papers*. 2020. №29 (2). С. 226 – 248.
20. Копилова О.В., Пічугіна Ю.В., Гончар К.О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023 №50. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (дата звернення 05.09.2024)

21. Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. №5 (117). С. 160-163.
22. Мірошник Р.О., Кухта І.В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (дата звернення 05.09.2024)
23. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., ulia Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. №38. С. 253-265.
24. Холявко Н.І., Козлянченко О.М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектору. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-217-224> (дата звернення: 12.09.2024)
25. Кретов Д. Удосконалення банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі цифрової трансформації фінансових технологій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С.183-188
26. Кретов Д.Ю. Вплив інноваційних банківських технологій на удосконалення обслуговування корпоративних клієнтів. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Випуск 1(33). С. 48 - 52
27. Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (дата звернення 06.10.2024 р.)
28. Кретов Д.Ю. Особливості обслуговування корпоративних клієнтів банками України в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Випуск 19. С. 186 – 194
29. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 06.10.2024 р.)
30. Кретов Д.Ю. Особливості обслуговування клієнтів банківського сектору України в умовах цифрової трансформації фінансових технологій. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective*

monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. P. 289 - 321

31. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?> (дата звернення 06.10.2024 р.)

32. Крухмаль О. В., Сухонос В. В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/100.pdf (дата звернення 11.10.2024)

33. ТОП-10 самих успішних необанків Європи. URL:<https://psm7.com/mobilnye-banki/oni-pokorili-mir-top-10-samux-uspeshnyx-neobankov-evropy.html> (дата звернення 06.10.2024)

34. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Стратегічні напрями розвитку фінансової екосистеми України. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9906> (дата звернення: 22.08.2024).

35. Кретов Д.Ю. Розвиток діджиталізації послуг корпоративним клієнтам – конкурентна перевага на банківському ринку України. *Scientific Progressive Methods and Tools: of the 3rd International Scientific and Practical Conference*, Riga, Latvia, march 6-8, 2024. Riga, Latvia: Riga: Avots, 2024. P. 55 - 58

36. Стоян І.І. Розвиток відносин комерційних банків з корпоративними клієнтами автореферат.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : І.І. 08.00.10. Житомир, 2016. 24 с.

37. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 22.10.2024).

38. Дзюблюк О. Банківські платіжні картки як головна форма сучасних грошових відносин і основа грошового обігу. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 152-164

39. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99> (дата звернення: 22.10.2024).

40. Абрамова А. Система ризиків діяльності комерційних банків в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. №4(28). С.186–193.
41. Institute of International Finance. The Future of Risk Management in the Digital Era; McKinsey&Company Report; 2017. URL:<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/The%20future%20of%20risk%20management%20in%20the%20digital%20era/Future-of-risk-management-in-the-digital-era-IIF-and-McKinsey.ash> (дата звернення: 22.10.2024).
42. Івлєва М. І. Тенденція цифровізації банківської галузі. *Молодий вчений*. 2020. №2 (292). С. 268-270.
43. Добуляк Л. П., Костенко С. Б. Використання трендових моделей для дослідження тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24, частина 1. С. 147 - 152
44. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Листопад 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review (дата звернення: 22.10.2024).
45. Островський П. І., Гострик О.М., Добрунік Т.П, Радова О.В. Моделювання економічних процесів: навчальний посібник Одеса: ОНЕУ. 2012. 132 с.
46. BAI Global Innovation Awards. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations> (дата звернення 08.10.2024 р.)
47. Криховецька З. М., Левандівський О. Т. Сутність і напрями розвитку банківських інновацій. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 56 – 61
48. Харабара В., Грешко Р., Харабара В. Світові тренди банківських інновацій та технологій. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. №5. С. 93 – 101.
49. Реверчук С.К., Творидло О.І. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023.

№55. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45> (дата звернення 05.10.2024 р.)

50. Петручок Ю., Химич І.Г. Діджиталізація банкінгу в Україні: переваги та виклики для клієнтів та фінансових установ. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції „*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*“, 31 березня 2023 року. Т. : ФОП Паляниця В. А, 2023. С. 67–69.

51. Дзюблюк О., Луців В., Чайковський Я. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 6 (47). С. 51 - 64

52. Холявко Н., Садчикова І., Колоток М.. Напрями використання штучного інтелекту у банківських установах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2 (34). С. 192–203.

53. Пшик Б., Грудзевич У. Удосконалення регулювання FINTECH на ринку банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство* 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67> (дата звернення: 01.11.2024)

54. Грабарєв А.В., Баранюк М.Р. Розвиток інформаційних систем і технологій в банках. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №2. С. 773 - 782

55. Необанки vs традиційні банки: як необанки змінюють фінансову систему. Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/neobanky-vs-tradytsiini-banky-iak-neobanky-zminiuiut-finansovu-systemu> (дата звернення 05.11.2024)

56. Бондаренко Л. Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022 №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28> (дата звернення 01.11.2024)

57. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.

58. Вінідіктова В. С. Вплив цифровізації та інноваційних технологій на діяльність банків та систему банківських розрахунків. Вісник студентського

наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Випуск 15. Том 2. С. 133 – 137

59. Дослідження: «25 провідних банків України». URL: <https://banksrating.com.ua/> (дата звернення 17.11.2024 р.)

60. Кушнір Н. О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 43. С. 32 – 36

61. Кретов Д.Ю., Шкуренко С.В. «Корпоративний банкінг в умовах цифровізації». *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 року). Одеса: ОНЕУ. 2024. С. 90 – 92.