

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.84](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.84)

УДК 330.332: 336.717

*Л. Г. Кльоба,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аналізу,  
Інститут підприємництва та перспективних технологій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ – ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ БАНКІВ**

*L. H. Kloba  
Candidate of Economic Science, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Finance, Accounting and Analysis,  
Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies,  
National University "Lviv Polytechnic", Lviv*

### **DIGITIZATION IS INNOVATIVE TO THE DEVELOPMENT OF BANKS**

*Цифровізація - важливий напрям розвитку всіх сфер економіки України, у тому числі і банківської діяльності. Цифровізація в банківництві – це комплекс сучасних економічних, організаційно-управлінських, інституційних нововведень в 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. Цифровізація діяльності банку – це система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех-стартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку.*

*Цифровізація діяльності банків пов'язана із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у нові чи покращені банківські продукти та послуги, в оновлений чи вдосконалений банківський технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до реалізації продуктів і послуг, їх адаптацію до актуальних вимог клієнтів. Ознаками привабливості цифрових банківських продуктів є висока надійність, дохідність та якість. Цифровізація діяльності банків спрямована на отримання прибутку від впровадження сучасних фінансових технологій. Результатом цифровізації банківської діяльності є нові продукти і послуги або продукти та послуги з новими якостями: інноваційні програми і проекти; нові інтелектуальні продукти; сучасне нове технологічне обладнання та процеси; нові підходи до формування ринку сучасних банківських продуктів та послуг. Для вітчизняних банків цифровізація діяльності на даному етапі потребує такого стилю роботи, в основі якого лежить пошук нових можливостей, вміння залучати і використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси із різних джерел, добиваючись бажаного результату при мінімальних затратах. Цифровізація вимагає значних інвестицій, а оскільки більшість вітчизняних банків мають обмежені власні фінансові джерела, то значущість їх ефективного використання значно підвищується. Вважаємо, що узагальнюючим показником ефективності цифровізації є ефект, який може бути економічним, науково-*

технічним, соціальним та екологічним. Між тим усі ефекти, в той чи інший спосіб, знаходять своє відображення у кінцевих результатах діяльності банку: прибутках чи збитках.

*Digitalization is an important direction for the development of all spheres of the Ukrainian economy, including banking. Digitalization in banking is a complex of modern economic, organizational and managerial, institutional innovations in any sphere of bank operation. In the face of growing competition, digitalisation promotes the expansion of the client base, increasing the market share of banking services, reducing costs, improving financial stability and security of the bank. Digitalization of the Bank's activities is a system of measures aimed at deepening cooperation with Fintech start-ups in order to achieve the long-term development goals associated with the introduction of innovative methods of work, new banking products and services for increasing and expanding the client base and increasing the competitiveness of the bank. The digitalisation of banks' activities involves the transformation of research and development, other scientific and technological advances into new or improved banking products and services, the updated or improved banking technology process used in practice, or a new approach to the sale of products and services, their adaptation to the actual requirements of clients. Significance of the attractiveness of digital banking products is high reliability, profitability and quality.*

*Digitalization of the activities of banks is aimed at obtaining profit from the introduction of modern financial technologies. The result of digitization of banking activities is the new products and services or products and services with new qualities: innovative programs and projects; new intelligent products; modern new technological equipment and processes; new approaches to the formation of the market for modern banking products and services. For domestic banks, the digitization of activities at this stage requires such a style of work, which is based on the search for new opportunities, the ability to attract and use resources from different sources for the solution of the tasks, achieving the desired result at minimal cost.*

*Digitization requires significant investments, and since most domestic banks have limited own financial resources, the importance of their effective use is greatly increased. We believe that a generic indicator of the effectiveness of digitalisation is an effect that can be economic, scientific, technical, social and environmental. Meanwhile, all the effects, in one way or another, are reflected in the final results of the bank: profits or losses.*

**Ключові слова:** цифровізація; цифрова економіка; цифровий банкінг; цифрові технології; стартапи; інноваційна діяльність; інноваційні послуги.

**Keywords:** digitalization; digital economy; digital banking; digital technologies; startups; innovation activities; innovative services.

#### **Постановка проблеми.**

Цифровізація охоплює усі сторони діяльності банку, включаючи як внутрішні інновації, які безпосередньо використовуються в межах банку (стосовно нових видів банківських продуктів, послуг, нових методів роботи), так і зовнішні, які спрямовані на удосконалення чи застосування нових методів реалізації банківських продуктів, використання цифрового маркетингу, нових форм інвестування банками цифровізації діяльності інших підприємницьких структур.

Об'єктами цифровізації банківської діяльності є: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; сучасне нове технологічне обладнання та процеси; інноваційні продукти та послуги; інноваційні механізми формування ринку сучасних банківських продуктів та послуг.

**Об'єктом дослідження** є банківська діяльність в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та прикладні засади цифровізації банківської діяльності в Україні в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії та практики банківської діяльності зробили С.А. Кириленко, В.О. Корнівська, Н.М. Краус, О.В. Мошенець, О.П. Степаненко, М.В. Тарасюк, А.М. Якимів та інші. Однак окремі аспекти цієї проблеми з'ясовано не повністю, в тому числі, більш детального дослідження потребують питання пов'язані з цифровізацією банківської діяльності в умовах глобалізації та інтеграційних процесів. Це і зумовило вибір та підтверджує актуальність теми даної статті.

#### **Постановка завдання.**

Мета даної статті полягає: 1) у розгляді питань пов'язаних з цифровізацією банківської діяльності в Україні, а також у необхідності привернення уваги науковців та практиків до необхідності поглиблення теоретичного обґрунтування і розробки практичних рекомендацій з даної тематики; 2) у дослідженні напрямів та обґрунтуванні необхідності активізації впровадження цифровізації у вітчизняну банківську практику з врахуванням особливостей потреб споживачів банківських послуг, що дозволить банківським установам набувати рис авангардного характеру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кабінет Міністрів України 17 січня 2018 року схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердив план заходів з її реалізації. Це фактично дорожня карта цифрової трансформації економіки України яку Міністерство економічного розвитку і торгівлі розробило разом з провідними експертами ІТ-сфери [1].

Ця концепція передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

У класичному розумінні поняття “цифрова економіка” означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Цифрові технології в Україні повинні бути доступними як з точки зору організаційно-технічного доступу до відповідних цифрових інфраструктур, так і з фінансово-економічної точки зору, тобто через створення умов та стимулів, які будуть заохочувати бізнес до цифровізації. Результатом такої діяльності стане модернізація економіки, її оздоровлення та конкурентоспроможність.

Головною метою Концепції є реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей.

Прискорений сценарій цифрового розвитку передбачає:

– усунення законодавчих, інституційних, фіскальних та інших перешкод, які заважають розвитку цифрової економіки;

– впровадження стимулів та мотивацій для заохочення бізнесу та індустрій економіки в цілому до цифровізації;

– створення попиту та формування потреб серед громадян до цифровізації, насамперед через впровадження державою масштабних проектів цифрових трансформацій, зокрема на базі сучасних моделей державно-приватного партнерства;

– створення та розвиток цифрових інфраструктур як основи використання переваг цифрового світу у повсякденному житті та платформи для досягнення ефективності економіки взагалі;

– розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян для забезпечення їх готовності до використання цифрових можливостей, а також подолання супутніх ризиків;

– розвиток цифрового підприємництва, створення відповідних (у тому числі аналогових) інфраструктур для підтримки та розвитку інноваційної діяльності [1].

Мета впровадження стимулів та мотивацій проста: заохотити бізнес та громадян споживати та використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, тобто зробити так, щоб технології в Україні були доступні, цифрові інфраструктури викликали бажання та мотивацію до них підключатися та ними користуватися, а бажання модернізувати, оптимізувати, масштабувати, прискорити та розвинути власний бізнес та життєдіяльність змогли реалізуватися та стати основою цифрової економіки.

Створення попиту та формування потреб передбачає реалізацію цілеспрямованої та інноваційної політики створення в різних сферах життєдіяльності таких умов (технологічного середовища, цифрових інфраструктур тощо), які спонукали б громадян та бізнес замість звичних аналогових (традиційних) засобів та інструментів використовувати саме цифрові як більш ефективніші, швидші, дешевші та якісніші.

Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проектів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки.

Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Цифровізація — насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливує інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [1].

Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку.

Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності.

З розвитком інформаційних технологій, що супроводжується глобальним проникненням мобільного доступу до Інтернету та цифрових послуг, змінюється і процес надання послуг, в тому числі фінансових. Банківський сектор тривалий час вважали досить консервативним у контексті використання новітніх технологій. Однак сьогодні банківські установи та фінансові компанії не можуть дозволити собі залишатись осторонь технологічного прогресу, насамперед, через істотне підвищення конкуренції з боку фінансових компаній та стартапів, сфера діяльності яких безпосередньо стосується надання банківських та інших послуг [2, с. 141].

Завдяки автоматизованим програмним сервісам і відсутності затрат на забезпечення доступу клієнта до банківської установи цифрові фінансові установи отримують значні переваги перед традиційними банками, адже їх кредитні умови значно цікавіші, ніж у класичних банків. Крім того, такі фінансові установи активно використовують соціальні мережі для систематизації і контролю за споживчою та фінансовою поведінкою клієнта. Тому вони більш мобільні, більш чутливі до фінансових потреб клієнтів, але в той же час і більш впливові на нього. Банк на цифровому етапі розвитку перестає бути посередником, він стає агентом, який надає клієнту послугу доступу до рахунку й операцій по ньому. Комунікація з банківською установою обмежується поданням відповідних команд, які виконуються в системі цифрових технологій. Клієнт стає певним чином автономним, самостійним щодо банку [3, с. 255].

В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпна, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. Основним майданчиком для розвитку цифрової економіки є віртуальна мережа безмежного Інтернету. Цифрова економіка являє собою тип економіки, що характеризується активним впровадженням використанням цифрових технологій зберігання, обробкою й передачею інформації в усі сфери людської діяльності. Дана економіка продукує нові інноваційні тренди, серед яких: BioTech, NanoTech, BlockChain, RetailTech, FinTech, LegalTech, Digital-marketing, Grid-технології, GovTech, e-ID. (Краус) [4].

Центральним поняттям цифрової економіки є Інтернет, тому першочерговим завданням переходу на цифрову економіку є забезпечення вільного доступу та швидкісної передачі даних в мережі Інтернет. За рік після впровадження мобільного зв'язку третього покоління (3G) стандарту UMTS кількість абонентів в Україні перевищила 15 млн. Компанія Vodafone Україна зараз обслуговує 7 млн. 3G-абонентів, трохи менше – у "Київстару" (6 млн. 3G-користувачів). Ще 2,7 млн. абонентів обслуговує третій гравець ринку – lifecell. Важливість мобільного інтернету для банківського сектору зумовлена зручністю для клієнта співпрацювати з банком в будь-якому місці та часі. Основною перевагою мобільних банківських додатків є те, що банк пристосовується до клієнта а не навпаки, даний аспект збільшує кількість клієнтів і фінансових операцій [5, с.191].

Цифрові технології — одночасно величезний ринок та індустрія, а також платформа ефективності і конкурентоспроможності всіх інших ринків та індустрій. Високотехнологічне виробництво та модернізація промисловості за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, масштаб і темп цифрових трансформацій повинні стати пріоритетом економічного розвитку.

У цифровому світі за умови наявності цифрової альтернативи існування розвитку більшої частини аналогових систем (сфер) стає недоцільним. Принцип "цифровий за замовчуванням" означає переведення у цифровий формат тих аналогових систем, розвиток та підтримка яких є очевидно невігідними та неефективними. Саме цифровий стан стає звичайним станом функціонування та розвитку багатьох систем, сфер, організацій, індустрій та економік.

Масштаб і темп цифрових трансформацій мають стати основними характеристиками економічного розвитку. При системному державному підході цифрові технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України.

Цифровізація - важливий напрям розвитку всіх сфер економіки України, у тому числі і банківської діяльності. Цифровізація в банківництві – це комплекс сучасних економічних, організаційно-управлінських, інституційних нововведень в 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.

Цифровізація діяльності банку – це система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех-стартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку. Для вітчизняних банків цифровізація діяльності на даному етапі потребує такого стилю роботи, в основі якого лежить пошук нових можливостей, вміння залучати і використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси із різних джерел, добиваючись бажаного результату при мінімальних затратах.

Овчаренко Ю.І. впевнений, що «на відміну від класичного банку, який допомагає клієнтові зберегти, примножити і зайняти гроші, банк майбутнього стане допомагати клієнту ще й ефективно і з користю ці гроші

витрачати, задовольняючи його потреби в товарах і послугах. Створюючи маркетплейси, банк буде надавати як власні послуги, так і пропозиції своїх партнерів, по суті, значно підвищуючи монетизацію своєї клієнтської бази» [6].

Сьогодні результатом впровадження цифровізації є поява нових інноваційних продуктів та послуг. Найбільш розповсюдженими є такі види вітчизняних інноваційних банківських продуктів:

1) мобільний банкінг – завдяки мобільному телефону можна здійснити більшість операцій із власними рахунками, він відкриває великий спектр послуг, зокрема, залишок по рахунку, платежі, перекази коштів, кредити однієї фізичної особи іншій тощо. Як уважають експерти, мобільний телефон замінить пластикову картку як засіб платежу вже через кілька років. Саме за допомогою NFC-чипів, які вбудовані у телефон, буде відбуватися ідентифікація клієнта, тому зникне потреба в паспорті, тому що ідентифікація клієнта банком стане можливою лише за допомогою телефону. Сьогодні ця тенденція з'явилася на ринках США і Європи, де ідентифікація вже відбувається навіть за адресою електронної пошти клієнта;

2) Інтернет-банкінг – ключова новація майбутнього десятиліття, яка сьогодні пропонується клієнтам більшістю банків. Україна входить у топ-10 країн Європи за кількістю користувачів, але через низьке проникнення в регіони все ще має значний потенціал зростання Інтернет-аудиторії у майбутньому. Для банків це відкриває великі можливості, тому експерти роблять основну ставку саме на розвиток віддаленого банкінгу;

3) «зона 24» – за допомогою цього продукту клієнт може самостійно керувати своїми рахунками, одержувати консультацію фахівця call-центру, залишати заявку на одержання послуги, записатися на обслуговування в будь-яке відділення банку. Практично кожна «зона 24» оснащена банкоматом, модулем поповнення готівкою CashIn, телефоном доступу до інформаційної служби. Цей напрямок банківської діяльності продовжує вдосконалюватися;

4) електронний залишок – впровадження даної послуги в касах банку дозволяє скоротити витрати на обіг монет, оскільки залишок менше однієї гривні зараховується на рахунок мобільного телефону клієнта або у вигляді електронного ваучера;

5) POS-термінали в торговельних мережах – на відміну від західних країн вони не призвели до глобальної революції в українському безготівковому просторі. Однак сьогоднішні 15 % безготівкових операцій з платіжними картками все-таки змушують банкірів вірити в посилення цього тренду в найближчі п'ять років. У майбутньому POS-термінали будуть установлювати самі торговці, оскільки в оплату будуть прийматися не пластикові картки, а інформація з NFC-чипів, вбудованих у телефон. Тим часом термінали самообслуговування, що з'явилися кілька років тому, набирають популярності як у банківських відділеннях, так і за їхніми межами [7].

У перспективі необхідно розробити політику цифрового розвитку національної банківської системи в контексті цифрового розвитку світової спільноти, що спирається на наскрізні банківські процеси, стандарти банківського та комунікаційного обладнання, програмного забезпечення, послуг, тарифів, доступу до банківських даних і сервісів, безпеки банківської інформації [8, с. 123-124].

В Україні за останні роки з'являється все більше фінансово-технологічних стартапів у галузі проведення платежів, використовуються фінансові операції за допомогою технологій краудфандінга і краудлендінга, інтернет портали для підприємців, які пропонують зручні сервіси ведення електронного бізнесу та управління фінансами. Все це тільки початок на шляху, який українські банки та фінансові компанії повинні пройти для отримання певної вигоди і можливостей, що поступово відкриваються у міру розвитку нових сегментів щодо впровадження досвіду у галузі широкого застосування міжнародних електронних фінансових технологій [9, с. 103-104].

Погоджуємось з думкою Тарасюка С., який вважає: «щоб вижити, традиційним фінансовим установам треба буде постійно оцифровувати власні послуги, широко використовувати мобільні додатки, а також хмарні технології. Нині головна мета цих установ – бути доступними для широкого використання електронних грошових операцій цілодобово з будь-якого куточка світу. Щоб вести успішний електронний фінансовий бізнес, банки повинні працювати там, де може бути велика кількість їх потенційних клієнтів, а саме – в соціальних мережах [9, с.99].

Комплексний підхід до цифровізації діяльності банку повинен, на нашу думку, включати:

- SWOT – аналіз можливостей банку (визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз);
- вдосконалення планування цифровізації діяльності та організаційної структури банку;
- вивчення наявних і потенційних напрямів діяльності для здійснення цифровізації;
- активну співпрацю з фінтех-стартапами з метою розробки нових та вдосконалення наявних продуктів та послуг банку;
- пропонування, розроблених у співпраці з фінтех-стартапами, нових продуктів і послуг таким чином, щоб привернути увагу до інноваційної діяльності банку якомога більшої кількості клієнтів;
- активізацію роботи із залучення нових та збереження наявних клієнтів – споживачів сучасних інноваційних продуктів та послуг;
- постійний контроль за підвищенням якості обслуговування клієнтів.

Основна мета цифровізації банківської діяльності – збільшення прибутку, за рахунок взаємовигідної співпраці з фінтех-стартапами, може бути досягнута тільки при ефективній координації правлінням роботи всіх головних служб банку: операційно-технологічної (визначення та забезпечення потреби у нових продуктах та послугах, оптимізація мережі філій та відділень, впровадження нового обладнання та сучасних технологій); маркетингової – вибір ринків та продуктів і послуг; кадрової – визначення та своєчасне забезпечення потреби у

висококваліфікованому персоналі; фінансової – визначення та забезпечення потреби у фінансових ресурсах для здійснення цифровізації.

Цифровізація діяльності банків пов'язана із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у нові чи покращені банківські продукти та послуги, в оновлений чи вдосконалений банківський технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до реалізації продуктів і послуг, їх адаптацію до актуальних вимог клієнтів. Ознаками привабливості цифрових банківських продуктів є висока надійність, дохідність та якість.

Дедалі більше банківських установ розвинутих країн спрямовують свої зусилля на розвиток мобільних додатків і дистанційне обслуговування клієнтів. Скорочення кількості банківських відділень вже стало цілком реальною тенденцією не тільки серед великих, а й регіональних банків країн Західної Європи та світу. Із поширенням інформаційних технологій змінюється порядок взаємодії із кінцевим користувачем банківських послуг. Сьогодні не потрібно звертатись у відділення банку для здійснення базових операцій. Натомість все більше банків пропонує клієнтам низку додаткових послуг, використання яких посилює лояльність клієнтів і забезпечує конкурентні переваги банківським установам [2, с.141].

З точки зору технологій є сім основних складових, які необхідні для вирішення цього завдання, свого роду сім нот цифрового банку майбутнього: 1) Інтернет; 2) мобільні пристрої; 3) Інтернет речей; 4) великі дані (аналітика, обсяги, швидкість, різноманітність даних); 5) хмарні обчислення; 6) машинне навчання, когнітивні технології, роботизація; 7) розподілені реєстри зберігання даних (блокчейн). Тут уже кожен банк, як композитор, може скласти свою «музику» і пропонувати свої бізнес-рішення в рамках створення цінностей для клієнта. Можливість застосування всіх цих технологій в комплексі створило справжню хвилю цифрової трансформації, або діджиталізації, яка накрила банківський бізнес. Банкіри вже пропонують, наприклад, малому і середньому бізнесу аутсорсинг процесів на базі міжвідомчих систем електронного документообігу. Через API з хмари бізнесу доступні CRM, бухгалтерія тощо. Так банки вибудовують навколо себе екосистеми і маркетплейси, заробляючи на комісіях і підвищуючи лояльність до себе. В результаті розуміння потреб призводить до створення цифрового способу організації: що їй потрібно, які клієнти її цікавлять, які фінансові кошти їй потрібні. Банк, який це створив, вже може на цьому заробляти» [6].

«Цифровий банкінг є важливим локалізатором клієнтської бази, недооціненим джерелом доходу (в першу чергу комісійного) та способом досягнення конкурентної переваги на ринку банківських послуг. І керівництво вітчизняних банківських установ повинно розуміти, що саме якість цифрових банківських послуг та зручність використання банківських сервісів поступово витіснить у свідомості клієнтів такий важливий на сьогодні критерій як ціна. Цифровий банкінг – це нова перспективна концепція в сфері електронного банкінгу, мета якої збагатити стандартний онлайн- і мобільний банкінг, інтегрувати цифрові технології з використанням різних платіжних каналів, соціальних медіа, інноваційних платіжних рішень» [10].

Подібну думку висловлює Корнівська В.О. - «цифровий банкінг, долаючи просторово-часові перешкоди економічної діяльності, в режимі онлайн забезпечує доступ до фінансових послуг і реалізацію зростаючих фінансових потреб клієнта без фактичного фізичного доступу до банківської установи шляхом віддаленої ідентифікації» [3, с.256].

У спрощеному вигляді еволюція цифрового банкінгу в частині проникнення в систему фінансової активності клієнтів виглядає приблизно так. Спочатку функціонували цифрові канали управління банківськими рахунками: інтернет-банкінг, мобільний банкінг. Розвиток цифрових технологій дозволив перейти на наступний етап – цифровий продукт: наприклад, коли банк для оформлення кредиту не потребує додаткової інформації на паперовому носії, а отримує її онлайн із систематизованого сховища фінансової інформації. Вищою точкою розвитку стає «цифровий мозок», «big data» – система взаємодії клієнта та банку в режимі онлайн, коли вся фінансова інформація про доходи, витрати, вподобання, нереалізовані фінансові бажання клієнта систематизуються відповідним програмним забезпеченням, яке не тільки створює моделі фінансової взаємодії клієнт-банк, а нашоує клієнта на певні фінансові рішення, керує його фінансовою поведінкою з метою забезпечення реалізації всіх його фінансових потреб [3, с. 256].

Банківські інновації це впровадження, за результати цифровізації, нових або суттєво вдосконалених банківських продуктів і послуг, які відповідають існуючим або потенційним фінансовим потребам клієнтів, власним інтересам банку та вимогам банківського законодавства, надають зацікавленим сторонам додаткові вигоди. Цифровізація діяльності банку – це процес внесення якісних змін в усі сфери його діяльності – продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі та стратегії, а також практичної реалізації нових ідей, знань та досвіду.

Сьогодні в Україні найбільш інноваційними банками є «ПриватБанк», «Райффайзен банк Аваль», «Альфа-Банк», «ОТП Банк» та ін. Вони вже більше десятиріччя виділяються поміж інших банків наданням інноваційних продуктів, в тому числі таких як SMS-банкінг та Інтернет-банкінг. Лідуючу позицію на разі займає ПАТ «Приватбанк», який уперше в історії українського банківського ринку став фіналістом одного із самих престижних світових банківських рейтингів Retail Banker International Awards, причому однією із номінацій була «Краща інновація в платежах». «Приватбанк» – найбільший український банк, який входить до топ-10 провідних банків Центральної та Східної Європи. Він також є одним з найбільш інноваційних банків світу. До останніх інновацій згаданого банку, які отримали визнання по всьому світі, належать наступні продукти: платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, оцифровані платіжні картки, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

Ми погоджуємось з твердженням Степаненко О., яка вважає що «для досягнення поставлених цілей необхідно виконати такі завдання: розвиток єдиного цифрового простору банківського сектора; інтеграція єдиного

цифрового простору банківського сектора з інформаційними системами бізнес-організацій, органів державного управління; використання банками централізованої архітектури автоматизованих банківських систем; створення умов для використання банками аутсорсингу в сфері інформаційних технологій; широке впровадження клієнторієнтованих технологій і рішень, таких як контакт-центри та системи підтримки взаємовідносин з клієнтами; впровадження сучасних технологій управління банківськими ризиками; використання методів інтелектуального аналізу даних для оброблення великих масивів інформації та підтримки прийняття управлінських рішень; забезпечення розширення лінійки банківських продуктів з банківського обслуговування; впровадження ефективних методів і прогресивних технологій міжбанківської взаємодії в єдиному цифровому просторі банківського сектора» [8, с. 126].

Співпраця банків з фінтех-стартапами з метою цифровізації у кінцевому підсумку завершується розробкою і реалізацією сучасного інноваційного продукту, види, форми, зміст, прибутковість якого можуть мати досить великий діапазон (спектр) мінливості. За останні декілька років значно зросла кількість банків, що співпрацюють з фінтех-стартапами. Велику роль тут відіграли і чинили вплив сучасні фінансові технології, які сприяли переходу банків на цифровізацію діяльності.

Співпраця із фінтех-стартапами передбачає певні особливості процедури розробки банківських інноваційних продуктів та послуг. Банк може поступити трояко: вдосконалити існуючий продукт; розробити цілком новий (невідомий для ринку) продукт; розробити новий для банку, але уже відомий для ринку продукт. Принципово новий продукт може одразу і не принести банку доходів, але сприятиме нарощуванню банківської технології та індустрії, підвищенню позитивного іміджу банку. Найважливіші етапи алгоритму розробки нових банківських інноваційних продуктів: розробка концепції банківського інноваційного продукту; формалізація та опис банківського інноваційного продукту; маркетингові дослідження інноваційності продукту; розробка, погодження та затвердження інноваційного продукту; впровадження інноваційного продукту.

Цифровізація, в тому числі за рахунок співпраці з фінтех-стартапами, охоплює усі сторони діяльності банку, включаючи як внутрішні інновації, які безпосередньо використовуються в межах банку (стосовно нових видів банківських продуктів, послуг, нових методів роботи), так і зовнішні, які спрямовані на удосконалення чи застосування нових методів реалізації банківських продуктів, розробку нових маркетингових технологій, нових форм сприяння банками інвестуванню цифровізації діяльності інших підприємницьких структур.

Проведений нами аналіз показав, що кожен банк, залежно від стратегічних цілей і стадій життєвого циклу, обирає відповідну політику цифровізації діяльності. Наприклад, на стадії становлення банку прийнятною є традиційна або імітаційна політика цифровізації, яка базується на використанні досвіду прогресивних банків, підвищенні якості обслуговування клієнтів. На стадії зрілості – наступальна політика, яка передбачає активну співпрацю із фінтех-стартапами та потребує значних фінансових витрат, високої кваліфікації банківського персоналу, чіткої організації інноваційних процесів. На стадії спадання ділової активності – оборонна інноваційна політика, метою якої є не відставати від конкурентів і за сприятливих умов перейти до наступальної політики.

Нами визначено, що цифровізація вимагає значних інвестицій, а оскільки більшість вітчизняних банків мають обмежені власні фінансові джерела, то значущість їх ефективного використання значно підвищується. Вважаємо, що узагальнюючим показником ефективності цифровізації є ефект, який може бути економічним, науково-технічним, соціальним та екологічним. Між тим усі ефекти, в той чи інший спосіб, знаходять своє відображення у кінцевих результатах діяльності банку: прибутках чи збитках.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Цифровізація діяльності банку – це система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех-стартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з впровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку. Цифровізація банківської діяльності – діяльність, спрямована на комерціалізацію накопичених сучасних знань, технологій і обладнання. Результатом цифровізації банківської діяльності є нові продукти і послуги або продукти та послуги з новими якостями.

Цифровізація банківської діяльності пов'язана із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у нові чи покращені банківські продукти та послуги, в оновлений чи вдосконалений банківський технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до реалізації продуктів і послуг, їх адаптацію до актуальних вимог клієнтів.

Сьогодні в Україні найбільш активно впроваджують цифровізацію «Приватбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «ОТП Банк» та інші банки. Вони виділяються поміж інших банків наданням інноваційних продуктів, в тому числі таких як SMS-банкінг та Інтернет-банкінг.

Об'єктами цифровізації банківської діяльності є: інноваційні програми і проекти; нові інтелектуальні продукти; сучасне нове технологічне обладнання та процеси; інноваційні продукти та послуги; інноваційні механізми формування ринку сучасних банківських продуктів та послуг.

Перспективи подальших досліджень даної теми полягають, на нашу думку, у розробці теоретичних та практичних рекомендацій направлених на цифровізацію всіх напрямів діяльності банків з метою впровадження сучасних інноваційних продуктів та послуг та підвищення конкурентоспроможності.

## Література.

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-2018-2020-roki>.

2. Кириленко С.А. Зміна парадигми продажу банківських послуг в умовах розвитку цифрових каналів дистрибуції [Текст] / С.А. Кириленко // Світ фінансів. - 2016. - Вип. 4. - С. 140-147.
3. Корнівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової дигіталізації / В. О. Корнівська // Проблеми економіки. - 2017. - № 3. - С. 254-261.
4. Краус Н.М. Цифрова економіка : тренди та перспективи авангардного характеру розвитку [Електронний ресурс] / Н. М. Краус, О. П. Голобородько, К. М. Краус // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).
5. Лечаченко Т. А. Реалізація інформаційних технологій банкінгу в Україні / Т. А. Лечаченко // Збірник тез доповідей □ Міжнародної науково-технічної конференції „Актуальні задачі сучасних технологій“, 16-17 листопада 2017 року. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 3. — С. 191–192.
6. Овчаренко Ю.І. Сім нот для цифрового банку майбутнього / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bosfera.ru/bo/yuriy-ovcharenko-epam-sem-not-dlya-cifrovogo-banka-budushchego>.
7. Мошенець О.В. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг / О.В. // Фінансовий ринок України. – 2011. – № 12. – С. 7–8.
8. Степаненко О. П. Перспективні напрями цифрової трансформації в контексті розбудови цифрової економіки / Степаненко О. П. // Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: В. К. Галіцин (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2017. – № 93. – С. 120–131.
9. Тарасюк М.В., Кошчєєв О.О. Інновації в глобальній цифровій фінансовій сфері: оцінка трансформацій / М.В. Тарасюк, О.О. Кошчєєв // Актуальні проблеми міжнародних відносин. — 2017. — Вип. 131. — С. 94—110.
10. Якимів А.М. Цифровий банкінг: необхідність територіальної організації [Електронний ресурс] / А. М. Якимів // Економічний форум. - 2015. - № 1. - С. 244-250.

#### References.

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), " On Approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation", available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-2018-2020-roki>.
2. Kyrylenko, S.A. (2016), "Changing the paradigm of selling banking services in the development of digital distribution channels", *Svit finansiv*, vol. 4, pp. 140-147.
3. Kornivska, V. O. (2017), "Digital Banking: The Risks of Financial Digitization", *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 254-261.
4. Kraus, N.M. Holoborodko, O. P. and Kraus, K. M. (2018), "Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, [Online], available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).
5. Lechachenko, T. A. (2017), "Implementation of Information Technologies of Banking in Ukraine", Abstracts of reports VI International scientific and technical conference "Current problems of modern technologies", November 16-17, 2017, vol. 3, TNTU, Ukraine, pp. 191–192.
6. Ovcharenko. Yu.I. "Seven Notes for the Future Digital Bank", [Online], available at: <https://bosfera.ru/bo/yuriy-ovcharenko-epam-sem-not-dlya-cifrovogo-banka-budushchego>.
7. Moshenets, O.V. (2011), "Innovative products and technologies in the banking market", *Finansovyi rynek Ukrainy*, vol. 12, pp. 7–8.
8. Stepanenko, O. P. (2017), "Perspective directions of digital transformation in the context of developing a digital economy", *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi: zb. nauk. pr.*, vol. 93, Kyiv : KNEU, pp. 120–131.
9. Tarasiuk, M.V. and Koshcheiev, O.O. (2017), "Innovations in the Global Digital Financial Sector: Evaluation of Transformations", *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 131, pp. 94—110.
10. Yakymiv, A.M. (2015), "Digital banking: the need for a territorial organization", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 244-250.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2018 р.