

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку та фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: «Диджиталізовані банківські продукти та управління процесом їх
просування»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Фінанси, банківська справа та страхування
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа
та страхування
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
Онопрієнко В. В.
Керівник: Дроботя Я. А.
Рецензент: Сізінцев Д. О.

Полтава 2023 року

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІІ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЇХ ПРОСУВАННЯ.....	9
1.1. Економічна сутність процесу диджиталізації банківських продуктів	9
1.2. Зміст управління процесом диджиталізації банківських продуктів.....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДИДЖИТАЛІЗАЦІІ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТА ПРОЦЕСІВ ЇХ ПРОСУВАННЯ.....	22
2.1. Оцінка стану диджиталізації банківських продуктів та процесу їх просування	22
2.2. Аналіз стану ефективності диджиталізації банківських продуктів та процесу їх просування	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИДЖИТАЛІЗОВАНИМИ БАНКІВСЬКИМИ ПРОДУКТАМИ ТА ПРОЦЕСОМ ЇХ ПРОСУВАННЯ.....	51
3.1. Засоби оптимізації диджиталізованих банківських продуктів.....	51
3.2. Шляхи мінімізації фінансових ризиків під час управління диджиталізованими банківськими продуктами.....	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. В реаліях сучасності комерційні банки переходять на новий етап розвитку – етап диджиталізації банківських продуктів та послуг.

На сьогодні диджиталізація в банківській сфері набула актуальності та зручності як для комерційних банків, так і для його клієнтів. Досить значна кількість користувачів банківськими продуктами та послугами вже відчули на собі переваги процесу диджиталізації, і відмовились від традиційного обслуговування. Варто відзначити, що диджиталізація у банківській сфері вже призвела до значних змін в діяльності як самих банків, так і його клієнтів.

Переваги диджиталізованих банківських продуктів у мобільності, зручності, можливості отримання послуг 24/7 з будь-якої точки земної кулі. Диджиталізація також призвела до збільшення грошових потоків, збільшення користувачів банківськими послугами. Окрім того диджиталізація вплинула на пришвидшення кругообороту товарів та послуг в країні, пришвидшила швидкість обігу грошової одиниці.

В реаліях диджиталізації змінюються підходи до управління банківськими процесами та продуктами, змінюються підходи до управління і з боку монетарного регулятора. Все більше юридичних та фізичних осіб приваблюють можливості, котрі формує диджиталізований тип обслуговування.

Впровадження мобільних додатків з ціллю здійснення інтернет-банкінгу, ще більше розширило можливості диджиталізації в банківській сфері. Варто акцентувати, що банки не зупиняються на досягнутому рівні диджиталізації, активно працюючи у сфері інновацій, ефективно здійснюючи свою інноваційну політику, прагнучи підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Диджиталізоване дистанційне банківське обслуговування на сьогодні – ключовий напрям сучасного комерційного банку, який забезпечує ефективне конкурентоздатне функціонування. Саме тому, дослідження питання диджиталізації банківських продуктів та управління процесом їх просування є надзвичайно актуальним.

Вважаємо, що проблематика ефективного впровадження та використання системи дистанційного банківського обслуговування потребує подальших досліджень через швидкі зміни у банківській сфері, які призводять до її трансформації, та постійну появу нових інноваційних рішень на фінансовому ринку.

Метою та завданням для дослідження є висвітлення сутності теоретико-методичних положень диджиталізації банківських продуктів та управління процесом їх просування в межах комерційного банку.

Для реалізації мети в кваліфікаційній роботі поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити сутність процесу диджиталізації у банківській сфері та сучасні її канали;
- проаналізувати сутність та класифікацію диджиталізованих банківських продуктів;
- проаналізувати зміст процесу управління диджиталізованими банківськими продуктами в межах банку;
- узагальнити систему показників оцінки диджиталізованих банківських продуктів;
- дослідити стан процесу диджиталізації активних та пасивних банківських операцій комерційного банку;
- проаналізувати сучасні диджиталізовані банківські продукти, котрі пропонує банк;
- дослідити основні напрямки покращення управління диджиталізацією банківських продуктів та процесом їх просування.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є діяльність XXX.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань відносно диджиталізації банківських продуктів та процесу їх просування в межах комерційного банку.

Методи дослідження. У процесі роботи використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз та синтез - для проведення аналізу стану диджиталізації банківських продуктів комерційного банку; узагальнення

та порівняння з метою здійснення аналізу структури базових показників діяльності комерційного банку; теоретичного узагальнення - для формування сутності диджиталізації в банківській сфері та процесу управління диджиталізацією в межах комерційного банку; економічного моделювання - з ціллю удосконалення процесу управління диджиталізованими банківськими продуктами комерційного банку та процесу їх просування.

Окрім того при написанні роботи використовувалися підходи вертикального, горизонтального дослідження, програми Microsoft Word, Microsoft Excel.

Інформаційна база дослідження. Інформаційним базисом дослідження є погляди науковців на проблематику процесу диджиталізації в банківській сфері, диджиталізацію банківських продуктів, управління процесом диджиталізації банківських продуктів та процесом їх просування, статистичні дані Національного банку України, інтернет ресурси, звітність XXX.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. В межах кваліфікаційної роботи було отримано результати теоретичного та практичного значення, зокрема здійснено теоретичне обґрунтування сутності процесу ефективного управління диджиталізацією у банківській сфері та сучасних каналів просування диджиталізованих банківських продуктів, окрім того набули подальшого розвитку дослідження пов'язані із менеджментом відносно диджиталізації банківських продуктів комерційного банку та процесом їх просування. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення процесу управління диджиталізованими банківськими продуктами та процесом їх просування серед клієнтів. Відгук з комерційного банку підтверджує практичне значення отриманих результатів.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота – самостійне дослідження наукового спрямування, де розробки і пропозиції дослідження є авторськими.

Апробація результатів дослідження. Позитивна оцінка дослідження розробок та пропозицій була отримана під час оприлюднення в межах

конференцій, зокрема: IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених м. Полтава (10 листопада 2022 року) та науково-практичній конференції студентів за результатами проходження виробничих практик «Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів», м. Полтава (11 вересня 2023 р.).

Публікації. Результати проведеного дослідження опубліковані, зокрема у вигляді матеріалів конференцій обсягом 0,18 др. арк.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, який нараховує 60 найменувань, містить 32 таблиці, 7 рисунків, 3 додатки. Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЇХ ПРОСУВАННЯ

1.1. Економічна сутність процесу диджиталізації банківських продуктів

Утримання конкурентних позицій у банківській сфері вимагає динамічності, мобільності і нововведень від комерційних банків. Наштовхує на зміни в діяльності суцільна диджиталізація всіх процесів та явищ в державі, адаптація до функціонування в нових реаліях диджиталізованої держави, котрі повсякчас розвиваються та змінюються. Диджиталізація в межах банківських продуктів на сьогодні – це умова власне функціонування, забезпечення стійкості, конкурентоспроможності. Трактують поняття «диджиталізація в банківській діяльності» є доволі багатограним. І суперечки починаються власне навіть з самого правопису терміну, так одне коло науковців схиляється до думки, що вірним є термін «диджиталізація», інші вказують на правильність написання терміну як «діджиталізація». Згідно українського правопису вірним є термін саме «диджиталізація», хоча навіть в законодавчій базі України використовують термін «діджиталізація».

Оскільки диджиталізація проникла у всі бізнес процеси в державі, то звісно, що банківська сфера, яка забезпечує рух всіх грошових потоків в державі не може бути осторонь даного процесу.

Диджиталізація, в межах обслуговування грошових потоків, котрі рухаються через банк і втілюються у вигляді банківських продуктів має певну мету, зокрема покращити, спростити, зробити мобільними та дешевшими банківські процеси. Саме процес диджиталізації дозволить вдосконалити відносини з клієнтами банку, максимально задовольнити їх потреби, рухаючись до своєї кінцевої мети – отримання максимального ефекту за мінімізації витрат і ризиків [1-3].

В реаліях надзвичайної мобільності розвитку банківського сектору, де саме передові технології впроваджують досить швидко, диджиталізація, котра набуває втілення в межах дистанційного обслуговування банками клієнтів має вагоме значення як для банку, так і для його клієнтів.

Власне суцільна диджиталізація, збільшення конкуренції в секторі банківського обслуговування змушує банки до постійного оновлення інтенсивності та якісної взаємодії із клієнтами. Тож, саме використання диджиталізації в обслуговуванні надає підстави комерційним банкам для раціонального формування власних ресурсів, мінімізації витрат, удосконалення обслуговування, підвищення якості пропонованих банківських послуг. Варто акцентувати і на тому, що диджиталізація в межах банківської системи України в цілому, та в межах окремих комерційних банків не стоїть на місці, банки постійно оновлюють перелік диджиталізованих послуг, їх функціонал та ступінь захисту [3-6].

Завдяки диджиталізації шляхом віддаленого банківського обслуговування, банки намагаються забезпечити максимальний комфорт обслуговування та наблизитися до клієнта як у просторі, так і в часі. За традиційного банкінгу це досягається шляхом збільшення мережі філіалів та подовження операційного часу [17-25].

В реаліях сучасності залучення диджиталізованих технологій, дозволяє реалізовувати банківські продукти через банкомати, телефони, смартфони, мережу інтернет, термінали, мобільні пристрої тощо. Вважаємо, що у сучасних умовах розвитку банківництва банківські продукти мають поділ (рис. 1.1) [5-13; 17-25].

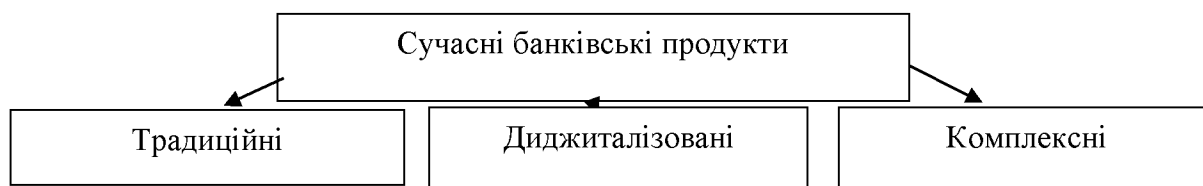


Рис. 1.1. Сучасні банківські продукти

Вагомою привабливістю диджиталізованих банківських продуктів є

можливість їх отримання без відвідування банківської установи. Дана привабливість актуальна як для клієнтів, так і для банків, котрі економлять на відділеннях, персоналі банку.

Власне обслуговування з використанням диджиталізованих банківських продуктів докорінно змінює формат взаємодії зі споживачем банківських послуг переміщаючи фокус системи банківського обслуговування на канал доставки банківських послуг – дистанційний банкінг як на технологію (а не на продукт), котра дає змогу забезпечити потреби клієнтів у банківському обслуговуванні дистанційно.

Під час реалізації диджиталізованих банківських продуктів використовуються канали саме електронного банкінгу, як банкінгу, що є найбільш інноваційним та найбільш ефективним інструментом відносно доставки банківських продуктів.

Однак, не слід забувати, що традиційні банківські продукти залишаються конкурентоздатними і саме комбінування традиційних і диджиталізованих банківських продуктів дає змогу максимально захопити ринок та задовольнити потреби як клієнтів, так і банків.

Диджиталізовані банківські продукти дозволяють значно зекономити для банку фінансові ресурси за рахунок значного зменшення витрат на оренду й обслуговування приміщення, зменшення кількості персоналу, а відповідно зменшення витрат на оплату праці. Варто акцентувати і на тому, що диджиталізовані банківські продукти дозволяють розширити географічні горизонти надання послуг та розширити часові межі даних послуг.

Проаналізуємо основні відмінності між традиційним та диджиталізованим банківським продуктом (табл. 1.1) [4-13; 17-25].

Тож, згідно даних табл.1.1 можемо помітити очевидні відмінності та переваги саме диджиталізованих банківських продуктів, що свідчить про те, що вороття до традиційного банківського продукту вже не відбудеться.

Однак, вважаємо, що все ж таки диджиталізований банківський продукт, не залежно від своїх переваг має і певні недоліки.

Таблиця 1.1

Відмінності між традиційним та диджиталізованим банківським продуктом

Ознаки	Традиційний банківський продукт	Диджиталізований банківський продукт
Часові рамки здійснення обслуговування	Обмежені. Обслуговування здійснюється в чітко установлений час	Необмежені. Можливість цілодобового доступу
Швидкість обслуговування	Залежить від кваліфікації та досвіду співробітника банку	Швидкість обслуговування миттєва і залежить від функціонування автоматизованих систем самообслуговування та провайдера
Підхід до обслуговування	Гнучкий, проте обмежується невеликим різновидом каналів обслуговування	Гнучкий та здійснюється через будь-який зручний для клієнта канал
Вартість обслуговування	Висока, враховуючи витрати банку на утримання персоналу та відділень	Низька, досить часто послуги надаються безкоштовно
Масштаби обслуговування	Обмежені розгалуженістю філіальної мережі та кадровим забезпеченням	Необмежені, можуть виходити за рамки географічного розташування банківської установи
Статус операціоніста в процесі обслуговування	Функції операціоніста виконує співробітник банку	Функції операціоніста виконує клієнт банку
Порядок ознайомлення з новими послугами та акціями	Потребує часу та затрат на рекламу	Здійснюється оперативно, через sms- та email-розсилку
Витратна компонента функціонування системи обслуговування	Ключовими є статті на утримання персоналу та відділень	Ключовими є статті на придбання і утримання серверів і на програмний комплекс
Фізична присутність	Клієнт знаходиться в установі банку	Віддаленість клієнта від банку

Тож, за даними табл. 1.2 проаналізуємо основні переваги та недоліки диджиталізованих банківських продуктів [17-25; 29].

Варто акцентувати на тому, що хоча диджиталізовані банківські продукти мають ряд переваг порівняно із традиційними, однак, всі банківські продукти без винятку характеризуються ймовірністю настання ризикових подій, які можуть негативно відобразитися на фінансовому стані будь-якого суб'єкта ринку банківських послуг.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки диджиталізованого банківського продукту

Переваги	Недоліки
Зручність: автоматизація і оцифрування розрахункових та інших документів, можливість здійснення програмного контролю поза відвідуванням банку. Можливість користуватися послугами в будь-який зручний час та з будь-якої точки земної кулі	Витрати: значні капіталовкладення банківських установ для розробки та втілення диджиталізованих банківських продуктів, витрати банків на навчання та підвищення кваліфікації працівників для можливості їх роботи в реаліях диджиталізації
Простота: автоматизація і оцифрування розрахункових та інших документів, можливість здійснення програмного контролю щодо заповнення обов'язкових реквізитів в документах значно спрощує процес формування документів і дозволяє мінімізувати операційні помилки	Ризики: понесення додаткових втрат у випадку якщо сформований диджиталізований банківський продукт виявиться не цікавим клієнтам
Безпека: диджиталізовані банківські продукти мають посилену безпеку і конфіденційність, при цьому клієнт має змогу контролювати документообіг з банком та власні рахунки	Консерватизм поглядів: неохоча відмова від традиційних банківських продуктів як серед клієнтів, так і серед банків
Оперативність: миттєвість отримання послуг і інформації	Безпека: підвищення вимог до інформаційної та операційної систем банку при здійсненні операцій в режимі реального часу
Доступність: вартість диджиталізованих банківських продуктів є нижчою за традиційні	Юридичні аспекти: суперечності, щодо захисту персональних даних та безпеки відповідних операцій
Варіативність: багато банків пропонують різні канали втілення диджиталізованих банківських продуктів	Погана поінформованість та фінансова неграмотність серед широких верств населення
Масштабність: можливість обслуговування більшої частки клієнтів та збільшення обсягів збуту тощо	Низький рівень матеріального забезпечення широких верств населення, що у свою чергу веде до невеликого попиту на банківські послуги, включаючи дистанційні послуги банку

Основні особливості диджиталізованого банківського продукту подані нами в межах рис. 1.2 [17-25; 29; 37; 39; 55; 60].

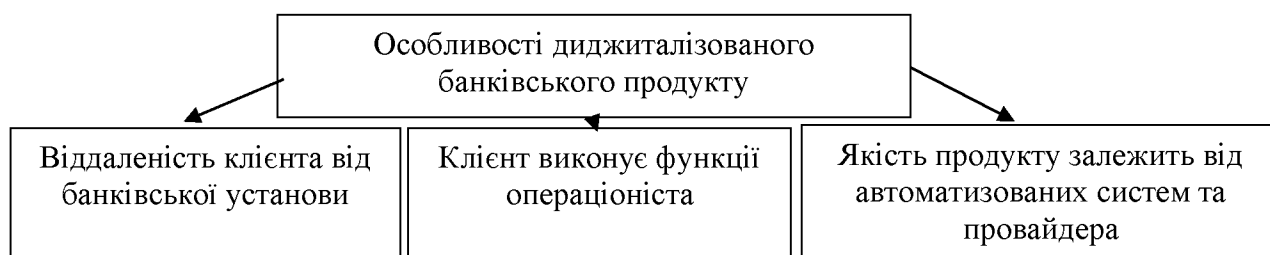


Рис. 1.2. Особливості диджиталізованого банківського продукту

Вважаємо, що дані особливості видозмінюють банківський продукт та формують сприятливі умови для зміни профілю наявних ризиків, що притаманні банківській діяльності.

Саме розвиток інформаційних та комп'ютерних технологій став базисом для виникнення диджиталізованого банківського продукту, котрий вирізняється новими стандартами здійснення фінансових операцій і якістю обслуговування, а також надає можливості залучення нових і утримання діючих клієнтів банку.

Основні можливості банків за формування диджиталізованого банківського продукту:

- використання інструментів дистанційного обслуговування;
- доступність клієнта та розширення можливостей до співпраці з ним;
- здійснення фінансових та сервісних операцій клієнтом зі своїми продуктами наявними в банку в будь який час та з будь-якої точки земної кулі.

Диджиталізований банківський продукт має певні елементи (рис. 1.3) [17; 20-22; 40; 41, 54-55; 60].

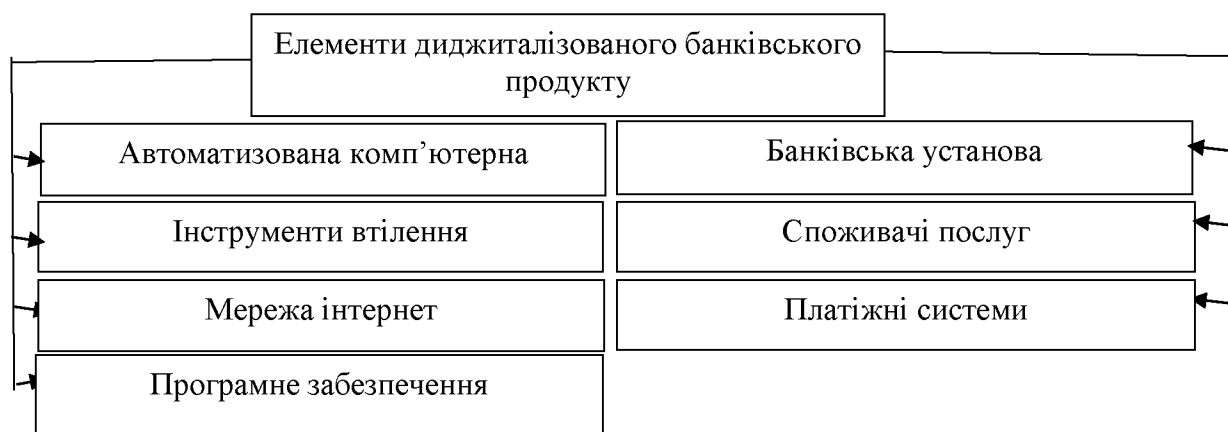


Рис. 1.3. Елементи диджиталізованого банківського продукту

В межах рис. 1.4 подано основні канали диджиталізованого банківського продукту [1-4; 16; 17; 20-22; 60]. Система «Клієнт-банк» – форма втілення банківського продукту, котра побудована з використанням інформаційних технологій, які забезпечують клієнтам можливість здійснення диджиталізованого банківництва з використанням програмного забезпечення СЕП «клієнт-банк» на базі пакету ініціалізації системи криптозахисту.

Домашній банкінг – технологія втілення диджиталізованого банківського продукту на базі віддаленого доступу до банківського обслуговування на основі приєднання до послуги завдяки телетексту. Дана технологія використовувалась на етапі зародження диджиталізованого банківського продукту і наразі вже не є актуальною.

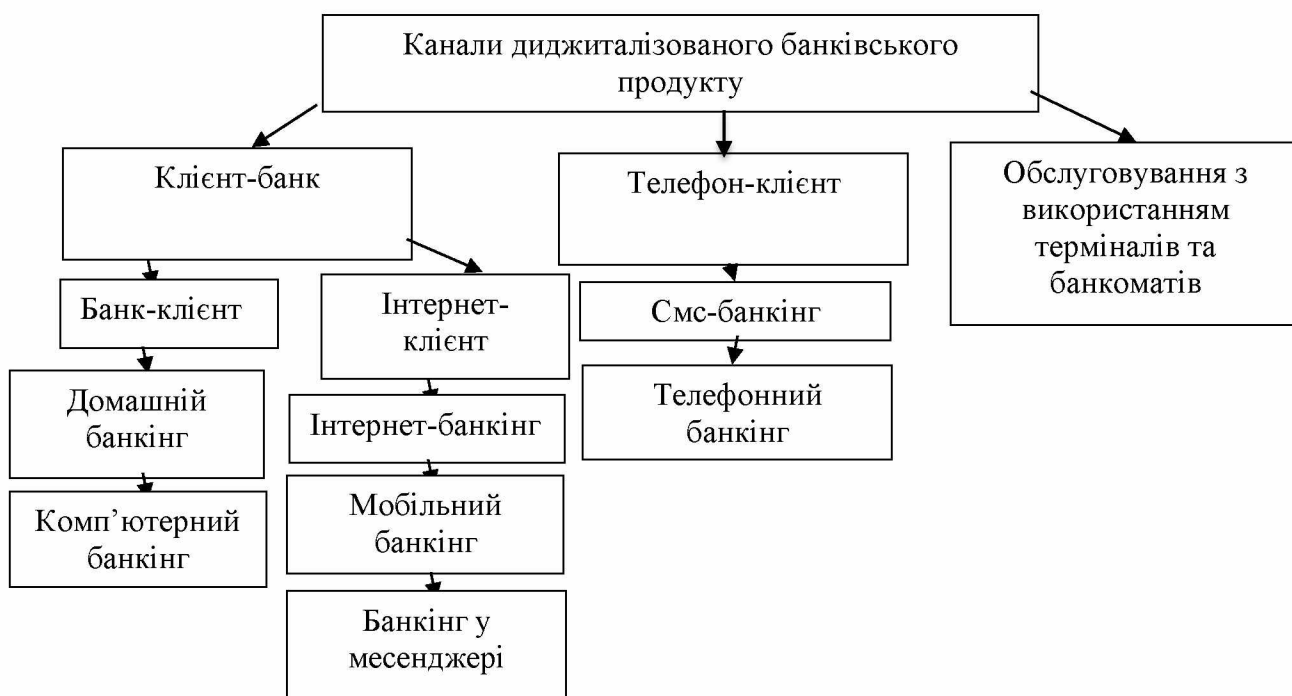


Рис. 1.4. Канали диджиталізованого банківського продукту

Інтернет банкінг – технологія втілення диджиталізованого банківського продукту на базі дистанційного, диджиталізованого банківського обслуговування з використанням інтернет мережі [20-22; 60].

Мобільний банкінг – технологія втілення диджиталізованого банківського продукту, що формує доступ до рахунків та банківських операцій на основі використання мобільного додатку [20-22; 60].

Банкінг у месенджері – технологія втілення диджиталізованого банківського продукту, що є відгалуженням від банкінгу в смартфоні, на базі здійснення банківських операцій через чат-боти [20-22; 60].

Інструментами втілення банківського продукту є [1-4; 17; 20-22; 29; 60]:

- мобільний телефон;
- персональний комп'ютер, ноутбук, планшет;
- смартфон;

- годинник;
- банкомат;
- термінал (термінал самообслуговування, POS-термінал) (табл.1.3).

Диджиталізований банківський продукт пов'язує між собою інструменти втілення лише завдяки учасникам даного диджиталізованого продукту. Учасники диджиталізованого банківського продукту узагальнені нами в межах табл. 1.3 [1-4; 17; 20-22; 29; 60].

Таблиця 1.3

Учасники диджиталізованого банківського продукту

Учасники	Характеристика учасників
Центральний банк	- монетарний регулятор та координатор диджиталізованих банківських продуктів
Комерційні банки	- банк емітент; - банк еквайр; - розрахунковий банк
Спеціалізовані посередники	- процесингові, комунікаційні центри, центри з технічного обслуговування
Клієнти банків	- юридичні та фізичні особи, котрі взаємодіють в межах відносин з приводу переказу грошей, отримання кредитів, формування депозитів, консультаційних та інформаційних послуг

Варто акцентувати на важливості та синергічному ефекті в межах диджиталізованого банківського продукту всіх учасників. Так, зокрема монетарний регулятор здійснює загальний моніторинг та захист інтересів банківських клієнтів, комерційні банки займаються втіленням даного продукту, спеціалізовані посередники здійснюють технічне, інформаційне обслуговування, забезпечують захист, клієнти ж споживають даний продукт.

1.2. Зміст управління процесом диджиталізації банківських продуктів

В реаліях жорсткої банківської конкуренції саме ефективне управління та просування диджиталізованих банківських продуктів – нова ефективна, креативна та мобільна перевага. Управління даною перевагою повинно здійснюватись на вищому рівні керівництва банків. В сукупності стратегія

управління диджиталізованим банківським продуктом та його тактика являють собою механізм управління диджиталізованим банківським продуктом

Стратегія управління диджиталізованим банківським продуктом, з нашого погляду, – це загальний довгостроковий неконкретизований план відносно здійснення управління в реаліях невизначеності прогностного моделювання.

Тактика управління диджиталізованим банківським продуктом – це конкретні методи, прийоми для досягнення сформованої цілі в конкретних умовах. Основне завдання здійснення управління на тактичному (оперативному) рівні – формування оптимального рішення та найбільш прийнятних методів і прийомів здійснення управління в межах конкретного диджиталізованого банківського продукту.

В межах табл. 1.4. подано процес стратегічного управління диджиталізованим банківським продуктом [3;20-22; 34; 36; 56; 57].

Першим етапом даного процесу управління є формування мети утворення диджиталізованого банківського продукту. Вважаємо, що за мету можна обрати максимізацію банківської безпеки, максимізацію прибутку, розширення конкурентних переваг, скорочення витрат.

Цілями ризикового формування диджиталізованого банківського продукту можуть бути: максимізація прибутку, освоєння нових банківських продуктів, завоювання позицій в межах ринку, розширення спектру діяльності, задоволення потреб банківських споживачів тощо.

Цілі відносно формування диджиталізованого банківського продукту повинні бути досить лаконічними, чіткими, однак, водночас конкретними і співставними.

Сформувавши стратегію відносно управління диджиталізованим банківським продуктом та процесом його просування потрібно визначитись з управлінням на операційному рівні.

Таблиця 1.4

Процес стратегічного управління диджиталізованим банківським продуктом

Етапи	Зміст етапів
1. Формулювання мети та цілей	1.1. Формулювання мети відносно управління диджиталізованим банківським продуктом 1.2. Формування цілей відносно управління диджиталізованим банківським продуктом на стратегічному рівні 1.3. Формулювання тактичних цілей відносно здійснення управління диджиталізованим банківським продуктом
2. Аналіз та оцінка окреслених цілей на базі модельного прогнозування	2.1. Формування прогнозної моделі стосовно стану просування диджиталізованого банківського продукту та управління ним 2.2. Аналіз стосовно досяжності прогнозної моделі
3. Стратегічний аналіз відносно доцільності формування диджиталізованого банківського продукту та ймовірних ризиків	3.1. Дослідження доцільності формування конкретного диджиталізованого банківського продукту, його сильних та слабких сторін, внутрішнього, зовнішнього середовища функціонування даного банківського продукту 3.2. Уточнення мети та цілей окресленої стратегії враховуючи дослідження відносно конкретного диджиталізованого банківського продукту 3.3. Коригування окреслених цілей за необхідності
4. Формування та реалізація стратегії відносно управління процесом просування диджиталізованого банківського продукту	4.1. Обґрунтування стратегії здійснення управління процесом просування диджиталізованого банківського продукту 4.2. Розробка плану реалізації стратегії 4.3. Реалізація сформованої стратегії
5. Оцінка результативності сформованої стратегії	5.1. Аналіз досяжності її мети, цілей 5.2. Аналіз ефективності стратегії 5.3. Коригування стратегії в майбутньому за потреби

Оперативне управління відносно диджиталізованого банківського продукту відбувається за такими етапами [3;20-22; 34; 36; 56; 57]:

- 1) формування інформаційного середовища відносно доцільності диджиталізованого банківського продукту та механізму його просування;
- 2) ідентифікація диджиталізованого банківського продукту, дослідження його ефективності та криптографічного захисту;
- 3) оцінка рівня та вартості ризиків пов'язаних з диджиталізованим банківським продуктом;
- 4) оцінка можливостей зниження рівня та вартості ризиків диджиталізованого банківського продукту;

- 5) оцінка можливостей підвищення криптографічного захисту диджиталізованого банківського продукту;
- 6) встановлення системи критеріїв прийняття рішень відносно диджиталізованого банківського продукту;
- 7) прийняття ризикових рішень відносно просування диджиталізованого банківського продукту;
- 8) обрання та реалізація методів уникнення або ж зменшення ймовірних негативних наслідків під час просування диджиталізованого банківського продукту;
- 9) моніторинг та контроль диджиталізованого банківського продукту та процесу його просування.

Процес управління просуванням диджиталізованого банківського продукту базується на певному механізмі (табл. 1.5) [3;20-22; 34; 36; 56; 57].

Таблиця 1.5

**Складові механізму управління диджиталізованим
банківським продуктом**

Складова механізму	Характеристика складової
Система регулювання формування та просування диджиталізованого банківського продукту	- закони, нормативно-правові акти, котрі регулюють банківські продукти, банківську діяльність, диджиталізацію, інформаційну безпеку, криптографічний захист
Система зовнішньої підтримки диджиталізованого банківського продукту	- ліцензування, регулювання банківської діяльності, дотримання вимог НБУ тощо
Система важелів	- форми впливу НБУ та внутрішні банківські впливи на процес прийняття та реалізації управлінських рішень відносно диджиталізованого банківського продукту: ціна, процент, прибуток, чистий грошовий потік тощо
Система методів	- способи та прийоми, котрі дозволяють здійснити контроль за конкретними управлінськими рішеннями відносно диджиталізованого банківського продукту: техніко-економічні розрахунки, моделювання, екстраполяція тренду, евристичні методи, думки експертів
Система інструментів	- забезпечення механізму реалізації управлінських рішень відносно диджиталізованого банківського продукту

Тож, операційне управління в подальшому набуває своєї реалізації з використанням певних інструментів, котрі повинні бути конструктивними, мобільними, сучасними (табл. 1.6) [3; 20-22; 34; 36; 56; 57].

Таблиця 1.6

**Механізм та технології втілення диджиталізованого
банківського продукту**

Інструменти диджиталізації банківських продуктів	Метод втілення технології диджиталізованих банківських продуктів	Грошові форми, котрі формулюють технологію	Конкретизація методів втілення технології, інструменти втілення
1) Банкомат 2) Термінал 3) Інтернет банкінг. 4) Банкінг в смартфоні. 5) Банкінг в месенджері. 6) POS термінал	1) Банківське програмне забезпечення. 2) Програмне забезпечення для мобільної версії 3) Чат-боти	1) Дебетова, кредитна картка. 2) картки, що мають електронний вираз. 3) Готівка (окрім POS-терміналів, смартфонів, годинників, планшетів, комп'ютерів)	Банкомат, термінал що є інструментом втілення диджиталізованих банківських продуктів:
			- розрахунки; - оплата послуг; - поповнення в межах рахунку (поточного, депозитного, кредитного); - отримання готівкових коштів (для банкоматів); - обмін валют; - отримання інформативних даних (для банкоматів)
			Комп'ютер, планшет, смартфон, годинник, що є інструментом втілення диджиталізованого банківського продукту:
			- здійснення розрахунків; - плата за кредит; - отримання інформативних даних; - контроль коштів; - купівля (продаж) відносно товарів, робіт, послуг; - відкриття рахунку (поточного, депозитного, кредитного)
			POS-термінал що є інструментом втілення диджиталізованого банківського продукту
			- здійснення еквайрингу

Вважаємо, що синергічна система відносно управління формуванням диджиталізованих банківських продуктів та процесом їх просування повинна включати в себе [3;20-22; 34; 36; 56; 57]:

- систему інформаційного забезпечення відносно процесу управління формуванням і просуванням диджиталізованих банківських продуктів;

- систему ризик – аналізу формування та просування диджиталізованих банківських продуктів;
- систему ризик - планування процесу формування і просування диджиталізованих банківських продуктів;
- систему ризик - контролінгу процесу формування і просування диджиталізованих банківських продуктів.

Система інформаційного забезпечення відносно процесу управління формуванням і просуванням диджиталізованих банківських продуктів – комплексна синергічна система стосовно інформативних показників, для здійснення ідентифікації та оцінки прийняття управлінських рішень відносно формування і просування диджиталізованих банківських продуктів.

Система ризик-аналізу відносно процесу управління формуванням і просуванням диджиталізованих банківських продуктів – синергічний комплекс для дослідження зовнішнього, внутрішнього середовища функціонування диджиталізованого банківського продукту та доцільності ефективності його просування.

Система ризик планування відносно процесу управління формуванням і просуванням диджиталізованих банківських продуктів – це синергічний комплекс, за допомогою якого забезпечується процес розробки диджиталізованих банківських продуктів, досяжності планових показників за ними, формування ефективного захисту цих продуктів [3; 20-22; 34; 36; 56; 57].

Система ризик-контролінгу відносно процесу управління формуванням і просуванням диджиталізованих банківських продуктів - це синергічна система здійснення управління суб'єктом заснована на аналізі, обліку, контролю витрат, ризиків, захисту продуктів, контролю процесу просування диджиталізованих банківських продуктів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТА ПРОЦЕСІВ ЇХ ПРОСУВАННЯ

2.1. Оцінка стану диджиталізації банківських продуктів та процесу їх просування

Розкриття теми дослідження відбувається на XXX.

XXX є банківською установою, котра функціонує згідно ліцензії від Національного банку України.

Комерційний банк був заснований у 1992 р. і нині є лідером у наданні банківських послуг з поміж фізичних та юридичних осіб. Дана банківська установа має державну форму власності і належить до універсальних банківських установ, що визначається на основі послуг і суб'єктів, які їх надають [42].

Варто також зазначити, що дана банківська установа належить до системно важливих банків України вже на протязі багатьох років.

XXX (станом на 31 грудня 2022 року) має 20 філій і 1475 відділень, окрім того банк має філію в межах Кіпру [42].

Комерційний банк формує політику стосовно універсального обслуговування широкого спектру клієнтської бази. Банк активно просуває свої послуги серед роздрібних клієнтів (є лідером ринку України), серед малого і середнього бізнесу. XXX активно нарощує кредитний портфель, окрім того варто відзначити і потужність стосовно просування послуг через платформу транзакцій Приват24 [42].

Слід зазначити першим українським банком який запровадив серед своїх послуг інтернет-банкінг був XXX, це відбулося 2001 р. [42].

Динаміка відносно користування інтернет-банкінгом подана нами в межах табл. 2.1. Згідно даних табл. 2.1 за дослідженням CBR за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка користування інтернетом-банкінгом ХХХ, згідно дослідження
СВР за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-) 2022 р. від 2020 р.
Частка ринку, %				
- веб версія	86,0	88,0	78,0	-8,0
- мобільна версія	83,0	81,0	75,0	-8,0

ХХХ має частку ринку інтернет-банкінгу у 2022 р. 78,0 %, при цьому дана частка ринку у порівнянні із 2020 р. скоротилась на 8,0 %.

Дослідження відносно частки ринку за мобільною версією в межах ХХХ складає 75,0 % у 2022 р., при цьому також маючи тенденцію до скорочення порівняно із 2020 р. на 8,0 %.

Дослідження процесу диджиталізації відносно банківської системи в цілому вказує на те, що кількість операцій з використанням платіжних карток повсякчас зростає, зростають і суми здійснених операцій (табл. 2.2).

Дослідження даних табл. показало, що в межах банківської системи в цілому відсоток готівкових операцій в кількості штук за період дослідження скоротився на 5,4 в.п., відповідно на 5,4 в.п збільшився обсяг операцій в кількості штук в безготівковій формі.

Відсоток готівкових операцій в їх обсягах скоротився на 12,0 в.п., на 12,0 в.п. відповідно збільшився обсяг безготівкових операцій за обсягами.

Варто також акцентувати на тому, що обсяги операцій здійснені за використання платіжних карток, котрі емітовані українськими банками, згідно дослідження НБК за період травень – грудень 2022 р. складав 5599,2 млн шт., при цьому це на 1,4% вище у порівнянні із тим же періодом 2021 р.

Окрім того майже всі ці операції проводилися з використанням мереж українських банків-емітентів, зокрема 52,7% від кількості та 71,9% від суми операцій.

Таблиця 2.2

**Динаміка операцій здійснених з використанням платіжних карток
вцілому по банківській системі України за період травень грудень
2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-) 2022 р. від 2020 р.
Кількість готівкових операцій, млн шт.	530	533	405	-125
Кількість безготівкових операцій, млн шт.	3667	4998	5194	1527
Відсоток кількості готівкових операцій	12,6	9,6	7,2	-5,4
Відсоток кількості безготівкових операцій	87,4	90,4	92,8	5,4
Обсяги готівкових операцій млн грн	1212	1404	1614	402
Обсяги безготівкових операцій, млн грн	1551	2195	3444	1893
Відсоток обсягів безготівкових операцій	43,9	39,0	31,9	-12,0
Відсоток обсягів готівкових операцій	56,1	61,0	68,1	12,0

В межах рис. 2.1 подана структура безготівкових операцій з платіжними картками в обсягах вцілому по банківській системі України за травень-грудень 2022 р.

Слід також акцентувати, що згідно дослідження НБУ обсяги платіжних карток, котрі емітовані українськими банками, станом на 01 січня 2023 р. - 109,8 млн шт., що на 23,2% більше, порівняно із 01 січня 2022 р. При цьому протягом 2022 р. збільшилися обсяги безконтактних платіжних карток на 30,7% у грудні 2022 р. порівняно із груднем 2021 р. Окрім того станом на грудень 2022 р. 56,5% платіжних карток – це безконтактні картки. Станом на 01 січня 2023 р. найбільший обсяг платіжних карток серед платіжних систем -

MasterCard - 53,9%, при цьому VISA емітувала 45,6% карток, система «Український платіжний простір» - 0,5%, інші платіжні системи 0,04 %.

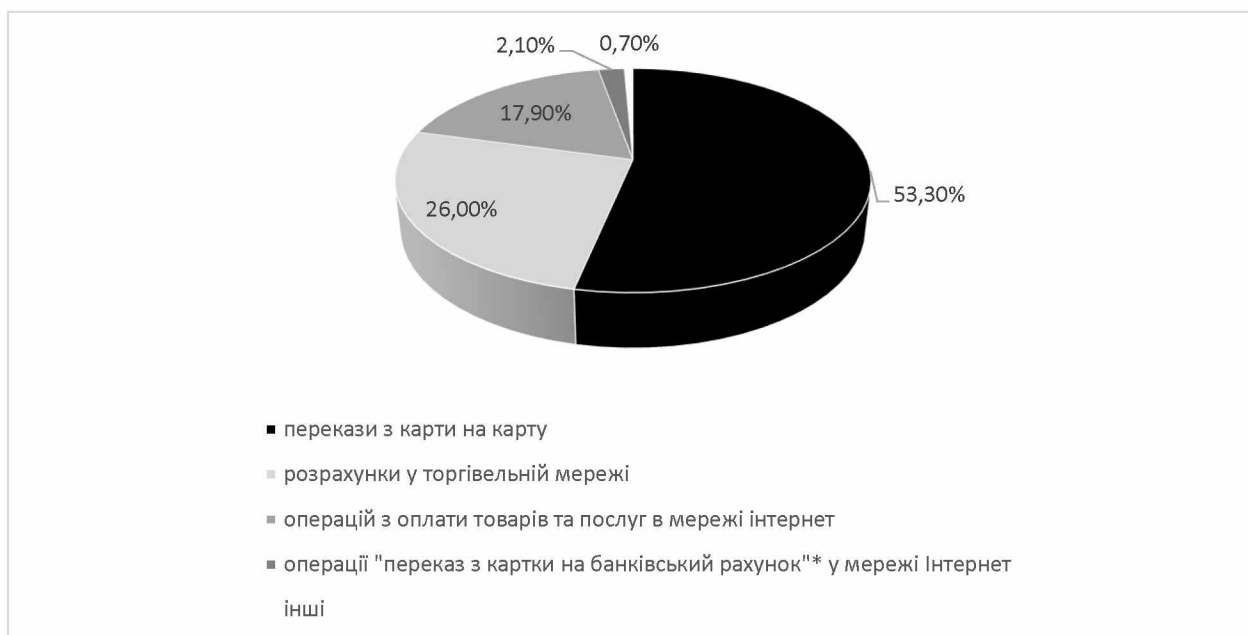


Рис. 2.1. Структура безготівкових операцій з платіжними картками в обсягах вцілому по банківській системі України за травень-грудень 2022 р.

Варто акцентувати, що XXX є лідером серед банків, котрі функціонують на території України по емісії карток, емітуючи 43,8% від всіх емітованих карток.

Розвиток платіжних карток та мобільних платіжних інструментів провокує до розвитку і платіжної інфраструктури в межах банківської системи України, однак платіжна інфраструктура у 2022 р. порівняно із 2021 р. характеризується спадом. Так, зокрема, кількість платіжних терміналів в межах торговельної та сервісної мережі порівнюючи із 2021 р. зменшилась на 15,8% (до 359,2 тис. шт), з них 96,9% (348,1 тис. шт.) – безконтактні термінали, кількість банківських пристроїв (банкомати, ПТКС та платіжні термінали) – на 15,5% (до 37,6 тис. од.). При цьому варто акцентувати, що найбільшу кількість відносно платіжних терміналів має XXX, зокрема 60,4%.

Варто акцентувати і на тому, що на сьогодні XXX використовує такі диджиталізовані інновації стосовно банківського бізнесу як:

- банкомати (мережа банкоматів цього банку є сучасною і надає можливості безконтактного зняття коштів, використовуючи при цьому QR-код. Окрім того банкоматів досить багато, що зручно для клієнтів);

- платіжні термінали, міні-платіжні термінали;
- інтернет банкінг із застосуванням QR-коду;
- чат-боти;
- онлайн-інкасація;
- Gsm-Банкінг.

Слід зазначити, що послуги, які надає ХХХ є досить різноманітними та розгалуженими. Банк співпрацює як із юридичними, так і з фізичними суб'єктами, зокрема на сьогодні банк своїм клієнтам надає понад 150 різновидів послуг. З поміж даних послуг є найрозповсюдженіші, такі як [42]:

- послуги стосовно депонування коштів фізичних та юридичних осіб (на різні строки);
- розрахунково-касове обслуговування;
- ведення та обслуговування поточних рахунків в межах юридичних і фізичних осіб;
- кредитування для фізичних і юридичних осіб на різні терміни.

Комерційний банк має широку і розгалужену мережу стосовно філій в межах всієї країни, що в свою чергу створює комфортні умови відносно користування послугами банку для його клієнтів. Варто акцентувати і на великому колі партнерів, з поміж яких є і закордонні. Банк також приймає активну участь в обслуговуванні кредитних ліній ЄБРР, Світового банку, а також Українсько-Німецького фонду. ХХХ характеризується розгалуженою мережею закордонних філій і вважається лідером у випуску платіжних карток.

Важливим кроком стала інтеграція безконтактних оплат картками в POS-терміналах, картками Мастеркард за технологією PayPass. Це дозволило скоротити час клієнта, який витрачався на стандартні маніпуляції з введенням пін-коду, підтвердженням і зчитування магнітної стрічки. Безконтактна оплата стала стимулом для розвитку безготівкових покупок, зниження витрат на

інкасацію та покращення клієнтського досвіду. Згідно даних НБУ, можна спостерігати системний ріст популярності транзакцій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз диджиталізації в банківській діяльності

XXX, 2022 р.

Тип операції	Відсоток операцій відносно обсягів в млн. грн, %	Відсоток операцій відносно кількості шт, %
Оплати з допомогою фізичного зчитувача	10,6	9,4
Безконтактні оплати	40,0	42,6
Безконтактні оплати з використанням NFC- модулів	49,4	48,0

Тож, згідно даних табл. 2.3, диджиталізація здійснюється в банку в переважній більшості завдяки можливостям безконтактної оплати з використанням NFC-модулів це стосується операцій як за обсягами, так і за кількістю.

Можливість функціонування для банку починається з отриманням ліцензії, а для її отримання банк повинен сформувати статутний капітал.

Статутний капітал банку повинен відповідати нормативу, який визначається законодавчо і в інструкціях НБУ. Банківська установа утворюється з метою надання прибутку його власникам. На шляху досягнення цієї цілі банк окрім власного капіталу, який за обсягами сягає від 10% до 30 % формує залучений і позиковий капітал. Саме залучений і позиковий капітал є базисом, який забезпечує активні операції, що формують прибуток.

Варто акцентувати на тому, що на сьогодні взаємодія комерційного банку з центральним банком також відбувається з використанням диджиталізованих акцентів. Так, зокрема документи для отримання ліцензії на сьогодні банк може подати онлайн, окрім того можливе отримання онлайн рішення відносно отримання ліцензії.

Для прийняття рішення НБУ відносно відкриття банківської установи потрібно також наявність сучасного комп'ютерного оснащення, сучасного програмного забезпечення.

Окрім того варто відзначити, що диджиталізовану взаємодію комерційний банк може здійснювати з центральним банком як за допомогою спеціальних програм, так і за допомогою обміну інформації, отримання інформації на сайті НБУ.

Варто також акцентувати увагу на тому, що узагальнені кожним комерційним банком дані обов'язково висвітлюються на їх сайтах та сайті НБУ. Тож, кожен споживач банківських послуг завдяки диджиталізованій взаємодії може отримати інформацію про пасиви та зобов'язання комерційного банку, стан дотримання нормативів як на сайті банку, так і на сайті НБУ.

Аналіз пасивів варто розпочати з дослідження власного капіталу, з якого починається діяльність банківської установи (табл. 2.4).

Аналіз даних табл. 2.4 показав, що власний капітал банківської установи за період дослідження збільшився на 4964 млн грн або на 9,4 %. При цьому емісійний дохід банку за період дослідження складає 23 млн грн у кожному із років, тобто є незмінним.

Резерв від переоцінки будівель збільшився на 11485 млн грн або у 16,7 разів. Нереалізований збиток збільшився на 12231 млн грн або у 4,2 рази. Результат від операцій з акціонером є незмінним впродовж 2020-2022 рр. і складає 12174 млн грн, однак його питома вага у складі банку за період дослідження зменшилась на 2 в.п.

Загальні резерви та інші фонди банку за період дослідження збільшились на 2968 млн грн або на 35,0 %, при цьому зросла і їх питома вага у складі капіталу банку на 3,8 в.п. Накопичений дефіцит банку за період проведення дослідження скоротився на 14916 млн грн або на 8,7 %.

Дослідивши власний капітал банку, вважаємо за доцільне в межах аналізу пасивів дослідити залучений і позиковий капітал банку (табл. 2.5). Аналіз даних табл. 2.5 показав, що найбільшу питому вагу у структурі зобов'язань займають

кошти клієнтів, зокрема їм належить у 2020-2022 рр. 94,8 %, 97,2 %, 97,8 % відповідно.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури власного капіталу

XXX за 2020-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+;-) 2022 р. від 2020 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	суми, млн. грн	питомої ваги, пунктів	2022 р. у % до 2020 р.
Акціонерний капітал	206060	390,1	206060	309,3	206060	356,6	0	-33,5	0,0
Емісійний дохід	23	0,0	23	0,0	23	0,0	0	0,0	0,0
Резерв переоцінки будівель	689	1,3	638	1,0	12174	21,1	11485	19,8	1666,9
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	-2937	-5,6	-4729	-7,1	-15168	-26,2	12231	-20,7	416,4
Результат від операцій з акціонером	12174	23,0	12174	18,3	12174	21,1	0	-2,0	0,0
Загальні резерви та інші фонди	8481	16,1	9696	14,6	11449	19,8	2968	3,8	35,0
Накопичений дефіцит	-171665	-325,0	-157247	-236,1	-156749	271,2	14916	53,7	-8,7
Всього власного капіталу	52825	100,0	66615	100,0	57789	100,0	4964	0,0	9,4

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та структури зобов'язань

XXX за 2020-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	суми, млн. грн	питомої ваги, пунктів	2022р. у % до 2020р.
Кошти банків	2	0,0	3	0,0	0	0,0	-2	0,0	-100,0
Кошти клієнтів	312708	94,8	325303	97,2	471970	97,8	159262	2,9	50,9
Інші залучені кошти	0	0,0	0	0,0	128	0,0	128	0,0	x
Зобов'язання орендаря з лізингу	1855	0,6	1593	0,5	0	0,0	-1855	-0,6	-100,0
Відстрочені податкові зобов'язання	146	0,0	159	0,0	0	0,0	-146	0,0	-100,0
Інші фінансові зобов'язання	2907	0,9	3770	1,1	2634	0,5	-273	-0,3	-9,4
Забезпечення	12082	3,7	3260	1,0	5804	1,2	-6278	-2,5	-52,0
Інші нефінансові зобов'язання	2098	0,6	1795	0,5	2271	0,5	173	-0,2	8,2
Усього зобов'язань	329700	100,0	334681	100,0	482807	100,0	153107	0,0	46,4

Кошти банків у структурі зобов'язань складають 2 млн грн, 3 млн грн у 2020-2021 рр. і відсутні у 2022 р. Зобов'язання стосовно орендаря з лізингу за період проведення дослідження зменшились на 1855 млн грн., тобто у 2022 р. вони взагалі відсутні. В межах досліджуваного періоду скоротились на 146 млн грн або на 100,0 % відстрочені зобов'язання стосовно податку на прибуток (відсутні у 2022 р.). Інші фінансові зобов'язання за 2020-2022 рр. скоротились на 273 млн грн або на 9,4 %. Забезпечення за період дослідження скоротились на 6278 тис. грн або на 52,0 %, інші нефінансові зобов'язання

зросли на 173 тис. грн або на 8,2 %. Вцілому зобов'язання банку за період дослідження зросли на 153107 млн грн або на 46,4 %.

В межах табл. 2.6 подано аналіз структури та динаміки зобов'язань перед клієнтами, котрі власне є основою для здійснення активних операцій банком.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки та структури зобов'язань перед клієнтами

XXX за 2020-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	суми, млн. грн	питомої ваги, пунктів	2022р. у % до 2020р.
Фізичні особи									
- строкові депозити	102374	32,7	88128	27,1	88584	18,8	-13790	-14,0	-0,1
- поточні рахунки / рахунки до запитання	125330	40,1	141222	43,4	251748	53,3	126418	13,3	1,0
Юридичні особи									
- строкові депозити	14813	4,7	12487	3,8	14209	3,0	-604	-1,7	-4,1
- поточні рахунки / розрахункові рахунки	69935	22,4	83224	25,6	116822	24,8	46887	2,4	67,0
Державні організації									
- поточні рахунки / розрахункові рахунки	256	0,1	242	3,8	607	3,0	351	2,9	137,1
Всього коштів клієнтів	312708	100,0	325303	25,6	471970	24,8	159262	-75,2	50,9

Згідно даних табл. 2.6 строкові депозити фізичних осіб за період дослідження скоротились на 13790 млн грн або на 0,1 %, поточні рахунки та рахунки до запитання фізичних осіб збільшились на 126418 млн грн або на 1,0 %. Строкові депозити юридичних осіб скоротились у 2022 р. порівняно із 2020 р. на 604 млн грн або на 4,1 %, поточні рахунки та розрахункові рахунки

юридичних осіб зросли на 46887 млн грн або на 67,0 %. Поточні рахунки та розрахункові рахунки державних організацій зросли на 351 млн або на 137,1 млн грн. Вцілому кошти клієнтів банку зросли на 159262 млн грн або на 50,9 %.

Вважаємо, що дослідивши пасиви банку, які формуються із власного капіталу та зобов'язань і залучень банку слід перейти до аналізу активів як інвестиції в межах пасивів. Слід акцентувати на тому, що активні операції також на сьогодні в межах комерційних банків надзвичайно диджиталізовані завдяки можливостям онлайн банкінгу з використанням веб версії, використанням мобільного банкінгу та банкінгу у месенджері. Окрім того варто відзначити можливості безконтактної оплати та використання додатку «Старкаса» з ціллю здійснення оплат без використання постерміналів. Всі ці можливості прискорюють рух за активними банківськими операціями і відкривають в межах банків додаткові можливості. Проте, ще до сьогодні не можливо здійснити оплату з використанням обличчя, окрім того для отримання кредиту клієнту варто пройти фізичну ідентифікацію. Проте, незважаючи на те, що потенціал диджиталізації в межах активних послуг комерційних банків розкритий в повному обсязі, все ж таки, це можливості, що збільшують коло клієнтів та активних банківських операцій. Тож, проаналізуємо динаміку активних банківських операцій ХХХ зважаючи на нові диджиталізовані можливості (табл. 2.7). За даними табл. 2.7, ХХХ характеризується сукупним зростанням активів на 158071 млн грн або ж на 41,3 %. При цьому в межах активів грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 46469 млн грн або на 93,1 % (їх питома вага у складі активів зросла на 4,8 в.п.), кредити та аванси банкам за період дослідження зросли на 78778 млн грн або у 3,1 рази (питома вага у складі активів зросла на 12,7 в.п.). Кредити видані клієнтам за 2020-2022 рр. зросли на 13063 млн грн або на 23,7 % (при цьому їх питома вага у складі активів скоротилась на 1,8 в.п.). Інвестиційні цінні папери зросли за період проведеного дослідження на 18091 млн грн або на 8,2 %, їх питома вага при цьому скоротилась на 13,6 в.п.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки та структури активів

XXX за 2020-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	суми, млн. грн	пито- мої ваги, пун- ктів	2022р. у % до 2020р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Грошові кошти, еквіваленти, обов'язкові резерви	49911	13,0	52835	13,2	96380	17,8	46469	4,8	93,1
Кредити та аванси банкам	25059	6,6	26243	6,5	103837	19,2	78778	12,7	314,4
Кредити та аванси клієнтам	55021	14,4	68218	17,0	68084	12,6	13063	-1,8	23,7
Інвестиційні цінні папери	221661	57,9	222277	55,4	239752	44,3	18091	-13,6	8,2
Поточні податкові активи	6660	1,7	9978	2,5	9079	1,7	2419	-0,1	36,3
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	30	0,0	30	0,0	30	0,0	30	0,0	0,0
Інвестиційна нерухомість	2933	0,8	1989	0,5	2155	0,4	-778	-0,4	-26,5
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	953	0,2	1288	0,3	1399	0,3	446	0,1	46,8
Основні засоби та нематеріальні активи	6689	1,7	6074	1,5	5228	1,0	-1461	-0,8	-21,8
Інші фінансові активи	3448	0,9	2644	0,7	4309	0,8	861	-0,1	25,0

Продовж. табл. 2. 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші не фінансові активи	10128	2,6	9713	2,4	9189	1,7	-939	-0,9	-9,3
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплат власникам	32	0,0	7	0,0	64	0,0	32	0,0	100,0
Усього активів	382525	100,0	401296	100,0	540596	100,0	158071	0,0	41,3

Податкові активи, що є поточними зросли на 2419 млн грн або на 36,3 %, при цьому їх питома вага у складі активів знизилась на 0,1 в.п. Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію скоротились складають 30 млн грн у 2020-2022 рр. Нерухомість, що є інвестиційною за період здійснення дослідження скоротилась на 778 млн грн або на 26,5 %, скоротилась і їх питома вага на 0,4 в.п. Нематеріальні активи за винятком гудвілу за період 2020-2022 рр. зросли на 446 млн грн або на 46,8 %, їх питома вага зросла на 0,1 в.п. Основні засоби та нематеріальні активи скоротились на 1461 млн грн або на 21,8 %, при цьому їх питома вага скоротилась на 0,8 в.п. Інші фінансові активи, навпаки зросли на 861 млн грн або на 25,0 %, при цьому їх питома вага скоротилась на 0,1 в.п. Інші нефінансові активи скоротились на 939 млн грн або на 9,3 %, при цьому скоротилась їх питома вага на 0,9 в.п.

Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплат власникам за період дослідження зросли на 32 млн грн або на 100,0 %.

Вцілому активи банку за період дослідження зросли на 158071 млн грн або на 41,3 %.

Детальний аналіз динаміки та структури грошових коштів та еквівалентів, як складової оборотних активів банку подано в межах табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та структури грошових коштів та їх еквівалентів

XXX за 2020-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	суми, млн. грн	питомої ваги, пунктів	2022р. у % до 2020р.
Грошові кошти в касі	20774	41,6	21027	39,8	25070	26,0	4296	-15,6	20,7
Залишок на рахунку в НБУ	5549	11,1	5957	11,3	11456	11,9	5907	0,8	106,5
Залишок на рахунку та обов'язкові резерви в центральному банку Кіпру	1838	3,7	1626	3,1	2065	2,1	227	-1,5	12,4
Кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» в банках:									
- Україна	4	0,0	1	0,0	0	0,0	-4	0,0	-100,0
- ОЕСР	21664	43,4	24136	45,7	58100	60,3	36436	16,9	168,2
- інші країни крім ОЕСР	98	0,2	103	0,2	183	0,2	85	0,0	86,7
Резерв під очікувані кредитні збитки в межах 12 місяців	-16	0,0	-15	0,0	-494	-0,5	478	-0,5	2987,5
Разом	49911	100,0	52835	100,0	96380	100,0	46469	0,0	93,1

За даними табл. 2.8 грошові кошти в касі банку зросли на 4296 млн грн або на 20,7 %, при цьому їх питома вага у складі грошових коштів та еквівалентів скоротилась на 15,6 в.п. Кошти у вигляді залишку на коррахунку НБУ в межах банку зросли на 5907 млн грн або на 106,5 %, при цьому їх питома вага зросла на 0,8 в.п. Залишок на рахунку та обов'язкові резерви в

центральному банку Кіпру збільшився за період 2020-2022 рр. на 227 млн грн на 12,4 %, при цьому їх питома вага скоротилась на 1,5 в.п. Кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» в банках України скоротились на 4 млн грн, кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» в банках ОЕСР за період дослідження зросли на 36436 млн грн або у 1,7 разів, при цьому на 16,9 в.п. збільшилась їх питома вага у складі грошових коштів та їх еквівалентів. Кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» в банках інших країн крім ОЕСР збільшились на 85 млн грн або на 86,7 %. Збільшився резерв банку під очікувані кредитні збитки в межах 12 місяців на 478 млн грн або у 29,9 разів. Загалом грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 46469 млн грн або на 93,1 %.

В межах табл. 2.9 подано детальний аналіз структури та динаміки кредитів та авансів банкам, як складової активів банку за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки та структури кредитів та авансів банкам

XXX за 2020-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	суми, млн. грн	питомої ваги, пунктів	2022р. у % до 2020р.
Депозитні сертифікати НБУ	25006	99,8	26212	99,9	100126	96,4	75120	-3,4	300,4
Кошти банків за рахунками умовного зберігання (ескроу) у НБУ	х	х	0	0,0	3711	3,6	х	х	х
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	53	0,2	31	0,1	0	0,0	-53	-0,2	-100,0
Всього кредити та аванси банкам	25059	100,0	26243	100,0	103837	100,0	78778	0,0	314,4

Згідно даних табл. 2.9 депозитні сертифікати НБУ зросли на 75120 млн грн або у 3 рази, при цьому їх питома вага скоротилась на 3,4 в.п. Кошти банків за рахунками умовного зберігання (ескроу) у НБУ з'явилися лише у 2022 р. в обсягах 3711 млн грн. Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом у 2022 р. відсутня, у 2020-2021 рр. вона складала відповідно 53 млн грн та 31 млн грн. Загалом кредити і аванси банкам за період 2020-2022 рр. зросли на 78778 млн грн або у 3,1 рази.

В межах даних табл. 2.10 подано аналіз динаміки та структури кредитів і авансів клієнтам ХХХ за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки та структури кредитів та авансів клієнтам
ХХХ за 2020-2022 рр.**

Найменування статті	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	суми, млн. грн	пито- мої ваги, пун- ктів	2022р. у % до 2020р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	164332	298,7	163513	239,7	167931	246,7	3599	-52,0	2,2
Кредити юридичним особам	5509	10,0	4091	6,0	5340	7,8	-169	-2,2	-3,1
Кредити фізичним особам-кредитні картки	40609	73,8	45314	66,4	46593	68,4	5984	-5,4	14,7
Кредити фізичним особам-іпотечні кредити	9566	17,4	9858	14,5	3912	5,7	-5654	-11,6	-59,1
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	3500	6,4	5343	7,8	3880	5,7	380	-0,7	10,9

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кредити фізичним особам – кредити на придбання авто	35	0,1	394	0,6	328	0,5	293	0,4	837,1
Кредити фізичним особам – інші кредити	129	0,2	83	0,1	26	0,0	-103	-0,2	-79,8
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу	6859	12,5	11903	17,4	21311	31,3	14452	18,8	210,7
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – фізичні особи	1052	1,9	735	1,1	364	0,5	-688	-1,4	-65,4
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – юридичні особи	588	1,1	267	0,4	162	0,2	-426	-0,8	-72,4
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – підприємства малого та середнього бізнесу	517	0,9	1067	1,6	649	1,0	132	0,0	25,5
Придбані / створені знецінені кредити	76	0,1	0	0,0	0	0,0	-76	-0,1	-100,0
Всього кредитів та авансів клієнтам	232772	423,1	242568	355,6	250496	367,9	17724	-55,1	7,6
Резерв під очікувані кредитні збитки	-177751	-323,1	174350	255,6	-182412	-267,9	4661	55,1	2,6
Всього кредитів та авансів клієнтів	55021	100,0	68218	100,0	68084	100,0	13063	0,0	23,7

За даними табл. 2.10 банк характеризується зростанням кредиторської заборгованості за фінансовим лізингом на 3599 млн грн або на 2,2 %. Кредити надані банком юридичним особам за період дослідження скоротились на 169 млн грн або на 3,1 %. Детальне дослідження кредитів фізичних осіб показало, що: кредити за кредитними картками зросли на 5984 млн грн або на 14,7 в.п.; іпотечні кредити скоротились на 5654 млн грн або на 59,1 %; споживчі кредити зросли на 380 млн грн або на 10,9 %; кредити на придбання авто зросли на 293 млн грн або у 8,4 рази; інші кредити фізичних осіб скоротились на 103 млн грн або 79,8 %. Кредити підприємств малого та середнього бізнесу зросли на 14452 млн грн або у 2,1 рази. Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом від фізичних осіб скоротилась на 688 млн грн або на 65,4 %, дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом юридичних осіб скоротилась на 426 млн грн або на 72,4 %, дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом підприємств малого та середнього бізнесу зросла на 132 млн грн або на 25,5 %. Банк має у 2020 р. знецінені кредити, які становили 76 млн грн, у 2021-2022 р. знецінені кредити у банку відсутні. Загалом кредити та аванси клієнтам банку зросли за період дослідження на 17724 млн грн або на 7,6 %. При цьому банк збільшив резерви під очікувані кредитні збитки на 4661 млн грн або на 2,6 %. Враховуючи резерви під кредитні збитки загалом кредити та аванси зросли 13063 млн грн або на 23,7 %.

2.2. Аналіз стану ефективності диджиталізації банківських продуктів та процесу їх просування

Відображенням результативності впровадження диджиталізованих банківських продуктів, з нашого погляду, як в межах активних, так і в межах пасивних банківських операцій є показники руху грошових коштів від інвестиційної та фінансової діяльності, чистий грошовий потік, показники

доходів, витрат, прибутку, рентабельності, стану дотримання банком нормативів капіталу, ліквідності, кредитних нормативів, валютних позицій.

Банківська установа здійснює свою діяльність отримуючи прибуток від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. В результаті даних видів діяльності у банку виникає рух грошових коштів від даних видів діяльності. Тож, вважаємо за доцільне почати дослідження ефективності диджиталізованих банківських продуктів саме із руху грошових коштів.

Аналіз руху грошових коштів банку від операційної діяльності подано в табл. 2.11.

Згідно даних табл. 2.11, в результаті операційної діяльності отримані проценти зросли на 7413 млн грн, проценти сплачені, навпаки знизились на 8466 млн, що позитивно окреслює операційну діяльність банку. Отримані банком комісійні доходи зросли на 5296 млн грн, при цьому комісійні витрати банку зросли на 3617 млн грн. Виплати працівникам банку зросли на 2092 млн грн. Банк характеризується збільшенням надходжень від операцій з іноземною валютою на 11552 млн грн, адміністративні витрати банку за період дослідження зросли на 3124 млн грн.

Інші доходи XXX за 2020-2022 рр. зросли на 1598 млн грн. Зросли у банку обсяги грошових потоків від сплати податків на прибуток на 627 млн грн. В результаті банк має грошові потоки від операційної діяльності до змін в активах та зобов'язаннях на 24865 млн грн.

Банк характеризується чистим зменшенням грошових потоків від операційної діяльності за кредитами та авансами банків на 79649 млн грн. XXX також має чисте зменшення за період дослідження кредитів та авансів клієнтам на 11700 млн грн, а також чисте зменшення інших фінансових активів на 702 млн грн.

За період дослідження у банку відбулось чисте зростання інших активів на 32 млн грн та інших грошових коштів на 32 млн грн. Окрім того банк має чисте зростання за коштами банків на 218 млн грн та за коштами клієнтів на 61435 млн грн.

Таблиця 2.11

**Аналіз динаміки руху грошових коштів від операційної діяльності
XXX за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022 р. до 2020 р. (+;-)
Проценти отримані	32658	36915	40071	7413
Проценти сплачені	-12266	-6755	-3800	-8466
Комісійні доходи, що отримані	27649	35057	32945	5296
Комісійні витрати, що сплачені	-8888	-11840	-12505	+3617
Чисте (збільшення) / зменшення від операцій з іноземною валютою	3103	3226	14655	11552
Виплати працівникам	-7683	-9176	-9775	+2092
Адміністративні витрати та інші операційні витрати, що сплачені	-6315	-8900	-9439	+3124
Інші доходи	1319	1701	2917	1598
Повернення податків на прибуток (сплата)	-4403	-3318	-5030	+627
Грошові потоки від операційної діяльності до змін в активах та зобов'язаннях	25174	36910	50039	24865
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях				
Чисте (збільшення) / зменшення кредитів та авансів банкам	2065	-1179	-77584	-79649
Чисте (збільшення) / зменшення кредитів та авансів клієнтам	2502	-15000	-9198	-11700
Чисте (збільшення) / зменшення інших фінансових активів	-2	753	-704	-702
Чисте (збільшення) / зменшення інших активів	300	-105	332	32
Інші надходження (вибуття) грошових коштів	5	35	37	32
Чисте (збільшення) / зменшення коштів банків	-220	0	-2	218
Чисте (збільшення) / зменшення коштів клієнтів	56207	17718	117642	61435
Чисте (збільшення) / зменшення інших нефінансових зобов'язань	40	64	1	-39
Чисте (збільшення) / зменшення інших зобов'язань	-729	-27	-978	+249
Чисті грошові кошти отримані від операційної діяльності	85402	39169	79585	-5817

Чисте зменшення в межах банку відбулось за грошовими потоками від інших нефінансовими зобов'язаннями на 39 млн грн, за іншими зобов'язаннями на 249 млн грн. Загалом за період дослідження чисті грошові кошти отримані від операційної діяльності скоротились для XXX на 5817 млн грн.

В межах табл. 2.12 подано аналіз коштів банку від інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.12

**Аналіз динаміки руху грошових коштів від інвестиційної діяльності
XXX за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022 р. до 2020 р. (+;-)
Надходження від продажу основних засобів	36	85	3	-33
Придбання основних засобів	-1686	-1122	-392	-1294
Придбання нематеріальних активів	-538	-627	-675	137
Придбання цінних паперів	-83091	-83625	-130058	46967
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів	32135	71122	112778	80643
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості	0	0	77	77
Чисті грошові кошти використані в інвестиційній діяльності	-53144	-14167	-18267	-34877

За даними табл. 2.12 XXX за період дослідження скоротив надходження від продажу основних засобів на 33 млн грн, скоротив витрати на придбання основних засобів на 1294 млн грн, збільшив витрати на придбання нематеріальних активів на 137 млн грн та витрати на придбання цінних паперів на 46967 млн грн. Зростають у XXX надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів на 80643 млн грн, надходження від продажу інвестиційної нерухомості, які з'явилися лише у 2022 р. в обсягах 77 млн грн. Чисті грошові кошти використані в інвестиційній діяльності банку зменшилися на 34877 млн грн.

За даними табл. 2.13 проведемо дослідження грошових потоків банку від фінансової діяльності за 2020-2022 рр.

Так, згідно даних табл. 2.13, витрати за орендними зобов'язаннями банку зросли на 22 млн грн, окрім того у 2020 р. банк здійснив повернення інших залучених коштів. XXX має несплачені дивіденди, які за період дослідження зросли на 3583 млн грн.

Таблиця 2.13

**Аналіз динаміки руху грошових коштів від фінансової діяльності
XXX за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022 р. до 2020 р. (+;-)
Виплати за орендними зобов'язаннями	-631	-736	-653	-22
Повернення інших залучених коштів	-7621	0	0	7621
Дивіденди сплачені	-24457	-19442	-28040	3583
Отримання інших залучених коштів	0	0	127	127
Чисті грошові кошти використані у фінансовій діяльності	-32709	-20178	-28566	-4143

Отримання інших залучених коштів відбулось в межах XXX у 2022 р. в обсягах 127 млн грн. Чисті грошові кошти банку використані у фінансовій діяльності за період дослідження зросли на 4143 млн грн.

В межах табл. 2.14 подано аналіз руху грошових коштів банку за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.14

**Аналіз динаміки руху грошових коштів
XXX за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022 р. до 2020 р. (+;-)
Чисті грошові кошти отримані від операційної діяльності	85402	39169	79585	-5817
Чисті грошові кошти використані в інвестиційній діяльності	-53144	-14167	-18267	-34877
Чисті грошові кошти використані у фінансовій діяльності	-32709	-20178	-28566	-4143
Вплив зміни валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти	4033	-1683	10684	6651
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	-1	-1	-453	-452
Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів	3581	3140	42983	39402

Згідно даних табл. 2.14, банк характеризується скороченням грошових потоків від операційної діяльності на 5817 млн грн, скороченням грошових

коштів від інвестиційної діяльності на 34877 млн грн, скороченням грошових коштів від фінансової діяльності на 4143 млн грн. Валютний курс вплинув на зростання грошових потоків в обсягах 6651 млн грн. Очікувані кредитні збитки вплинули на скорочення грошових потоків на 452 млн грн.

Загалом за період дослідження банк має чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 39402 млн грн.

Дослідивши рух грошових коштів від видів діяльності XXX вважаємо за доцільне проаналізувати доходи, витрати і прибуток банку за період 2020-2022 рр. (табл. 2.15).

Згідно з даних табл. 2.15 банк характеризується скороченням сукупного доходу на 3539 млн грн або на 15,6 %. Дане скорочення доходу, без сумніву спровоковано реаліями військового стану і тими труднощами, котрі виникають в економіці країни і відповідно позначаються на діяльності всіх банківських установ, котрі як кровоносна система держави досить гостро і швидко реагують на ці негативні зміни.

При цьому за період дослідження процентні доходи зросли на 10123 млн грн або на 30,2 %, відповідно процентні витрати скоротились на 8193 млн грн або на 68,5 %. За даних умов чистий процентний дохід збільшився на 18316 млн грн 84,8 %. Відрахування до резерву на зменшення корисності зросли на 13625 млн грн або у 7,7 разів.

При цьому чисті процентні доходи враховуючи резерв на зменшення корисності зросли на 4691 млн грн на 23,7 %. Чистий процентний дохід відповідно збільшився на 18316 млн грн або на 84,8 %. Комісійні доходи банку зросли на 5296 млн грн або на 19,2 %, при цьому витрати стосовно виплат і комісійних збільшились на 3617 млн грн або на 40,7 %. Чистий прибуток від операцій стосовно іноземної валюти збільшився на 11552 млн грн або у 3,7 разів. Банк має збитки від переоцінки іноземної валюти в обсязі 7460 млн грн – у 2020 р., 7760 млн грн у 2022 р. та прибутки від переоцінки валюти у 2021 р. в обсязі 1017 млн грн.

Таблиця 2.15

Аналіз динаміки доходів, витрат та прибутку (збитку)

XXX за 2020-2022 рр., млн. грн

Найменування статті	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
				суми, млн. грн	2022 р. у % до 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Процентні доходи	33563	35854	43686	10123	30,2
Процентні витрати	-11961	-6537	-3768	-8193	-68,5
Чистий процентний дохід	21602	29317	39918	18316	84,8
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності)	-1771	-856	-15396	13625	769,3
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення корисності	19831	28461	24522	4691	23,7
Комісійні доходи	27649	35057	32945	5296	19,2
Комісійні витрати	-8888	-11840	-12505	3617	40,7
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	3103	3226	14655	11552	372,3
Збитки за вирахуванням прибутків або ж прибутки за вирахування збитків від переоцінки іноземної валюти	-7460	1017	-7760	300	4,0
Прибутки за вирахування збитків від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	32	119	111	1387,5
Прибутки за вирахуванням збитків або збитки за вирахуванням прибутку від переоцінки від інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	16045	-7666	2608	-13437	-83,7
Чистий прибуток від операцій переоцінки інвестиційної нерухомості	-256	-863	267	523	204,3
Витрати на виплати працівникам	-8192	-8904	-10096	1904	23,2
Амортизаційні витрати	0	-2183	-1970	1970	x
Інші адміністративні та операційні витрати	-16681	-2348	-10473	-6208	-37,2
Інші доходи	1200	1286	2815	1615	134,6
Інші прибутки (збитки) від модифікації фінансових активів	-104	-111	-458	354	340,4
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою вищою або нижчою ніж ринкова	-6	-164	-1	-5	-83,3

Продовж. табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
Прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	0	77	4	4	x
Прибуток до оподаткування	24296	35067	34672	10376	42,7
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	6	-17	-4474	4480	-74666,7
Чистий прибуток за рік	24302	35050	30198	5896	24,3
- нереалізований збиток (прибуток) від переоцінки	-1649	-1758	-14139	12490	757,4
- прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків	-8	-32	-119	111	1387,5
- зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	0	0	3453	3453	x
Податковий ефект	-6	-2	-207	201	3350,0
Статті, які не будуть в подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:					
- переоцінка будівель	139	-32	34	-105	-75,5
- податковий ефект	-25	6	-6	-19	-76,0
Інші сукупні доходи (витрати)	-1549	-1818	-10984	9435	609,1
Всього сукупних доходів (витрат) за рік	22753	33232	19214	-3539	-15,6

Прибутки стосовно реалізації цінних паперів, що є інвестиційними зросли на 111 млн грн або у 13,9 разів. Прибутки банку від переоцінки інвестиційних цінних паперів за період дослідження скоротились на 13437 млн грн або на 83,7 %.

При цьому чистий прибуток від операцій переоцінки інвестиційної нерухомості збільшився на 523 млн грн або у 2 рази. Витрати на виплати працівникам за період 2020-2022 рр. зросли на 1904 млн грн або на 23,2 %. Амортизаційні витрати банку у 2020 р. взагалі відсутні, а у 2021-2022 рр. вони складають відповідно 2183 млн грн та 1970 млн грн.

Інші адміністративні та операційні витрати банку зросли на 6208 млн грн або на 37,2 %. Інші доходи банку за період аналізу зросли на 1615 млн грн або на 134,6 %. Інші збитки від модифікації фінансових активів зросли в межах ХХХ на 354 млн грн або у 3,4 рази, що є негативним. Витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою вищою або нижчою ніж ринкова скоротились на 5 млн грн або на 83,3 %. Прибуток,

що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю був відсутній у 2020 р. та складав 77 млн грн і 4 млн грн відповідно у 2021-2022 рр. Прибуток банку до оподаткування збільшився на 10376 млн грн або на 42,7 %. Значно зросли витрати на сплату податку, зокрема на 4474 млн грн. Чистий прибуток за рік збільшився на 5896 млн грн або на 24,3 %. Інші сукупні витрати банку зросли на 9435 млн грн або у 6,1 рази.

Наступним кроком на шляху дослідження ефективності диджиталізації банківських продуктів та процесу їх просування, з нашого погляду, повинні стати показники відносної ефективності подані нами в межах табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Аналіз динаміки показників ефективності діяльності
XXX за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022 р. до 2020 р. (+;-)
Рентабельність активів ROA, %	6,4	8,7	5,6	-6,3
Рентабельність власного капіталу ROE, %	46,0	52,6	52,3	-45,5
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	1,856	1,947	2,623	0,767
Коефіцієнт надійності банку	0,160	0,199	0,120	-0,041

Згідно дослідження даних табл. 2.16, рентабельність активів стосовно досліджуваного банку складає відповідно у 2020-2022 рр. 6,4%, 8,7 % та 5,6 %, що відповідає нормативу, навіть є вищою за нього (норматив 0,75-1,5%). Рентабельність стосовно власного капіталу в межах XXX у 2020-2022 рр. складає 46,0 % та 52,6 % та 52,3 % відповідно, тобто є вищою за норматив, що також є позитивним (норматив складає 10-20 %). При цьому, варто відзначити негативний аспект, зокрема динамічне скорочення показників рентабельності.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу показує ступінь покриття активів акціонерним капіталом, даний коефіцієнт в межах XXX має тенденцію до зростання на 0,767. Вважається, що високі значення даного коефіцієнту вказують на нестабільність комерційного банку. Проте, оскільки прибуток

приносить весь капітал банку, то акціонери зацікавленні у зростанні цього коефіцієнта.

Оцінка незалежності, а отже і стійкості в межах кон'юнктурних змін ринку здійснюється з використання аналізу відношення власного капіталу до зобов'язань. Даний коефіцієнт має назву коефіцієнт надійності. Аналізуючи даний коефіцієнт в межах XXX варто акцентувати на його скороченні на 0,041, а це вказує на зниження довіри до банківської установи.

НБУ висуває вимоги до комерційних банків стосовно дотримання нормативів, котрі по суті є індикаторами ефективності діяльності банку загалом та ефективності в реаліях диджиталізації зокрема, тож проаналізуємо стан дотримання нормативів капіталу в межах XXX за 2020-2022 рр. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Аналіз динаміки стану дотримання нормативів капіталу

АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+; -) 2022 р. від 2020 р.
Нормативи капіталу				
Норматив достатності (адекватності) капіталу - Н1, тис. грн	35256911	40842924	54523488	19266577
Норматив адекватності регулятивного капіталу банку – Н2, %	28,09	18,33	23,78	-4,31
Норматив адекватності основного капіталу – Н3, %	14,06	9,17	11,90	-2,16

Варто відзначити, що диджиталізація спростила звітування комерційних банків перед НБУ, спростила процедуру банківського нагляду та контролю з боку НБУ за діяльністю комерційних банків. На сьогодні банки щомісячно звітують відносно дотримання нормативів, а НБУ виставляє помісячну сегментацію стосовно дотримання нормативів на сайті НБУ. Окрім того варто акцентувати і про спрощення використання нормативної бази та рекомендацій НБУ, котрі на сьогодні є в цифровому форматі та у онлайн доступі. За даними табл. 2.17 норматив достатності капіталу повинен складати не менше 200 млн грн, в межах досліджуваного банку його значення відповідає нормативу, при

цьому банк навіть нарощує цей капітал. Норматив адекватності регулятивного капіталу в межах банку складає відповідно 28,09 %, 18,33 %, 23,78 % у 2020-2022 рр. приймаючи значення, що відповідають нормативу. Норматив адекватності основного капіталу складає відповідно 14,06 %, 9,17 %, 11,90 % відповідно у 2020-2022 рр., маючи значення, що відповідають нормативу.

Вважаємо, що наступним кроком на шляху дослідження процесу ефективності диджиталізації в банківській діяльності повинні стати нормативи банку за активними операціями (табл. 2.18).

Співвідношення активів стосовно зобов'язань в розрізі погашення до одного року окреслює норматив Н6 – норматив стосовно короткострокової ліквідності, його значення повинно становити не менше 60,00 %, в межах досліджуваного банку він складає відповідно 92,92 та 93,76 у 2020-2021 рр., у 2022 р. банк не розраховував даний норматив, оскільки він був скасований. Коефіцієнт покриття ліквідністю стосовно всіх валют складає в межах досліджуваного банку 278,23, 258,84 та 311,01 у 2020-2022 рр. відповідно. Значення показника коефіцієнта покриття ліквідністю стосовно іноземної валюти (LCR_{IV}) повинно відповідати таким сформованим НБУ межах: з 01.06.2020 р. - не менше за 90 %; з 1.12.2020 р. - не менше за 100 %. Значення даного показника для XXX у 2020-2022 рр. перевищує норматив. Норматив довгострокової ліквідності NSRF введений НБУ 1 квітня 2021 р., згідно рекомендацій значення даного показника повинно бути не менше 90,00 %, в межах досліджуваного банку його значення у 2021-2022 рр. перевищує норматив. Значення загальної довгої відкритої позиції банку згідно нормативу повинно становити - 5,00% - для 2022 р.; 15,00 % - для 2021 р; 10,00 % - для 2020 р. Значення загальної короткої відкритої позиції банку згідно нормативу повинно складати: 5,00 % - для 2022 р.; 15,00 % - для 2021 р.; 10,00 % - для 2020 р. Значення цих показників відповідає нормативу в усіх роках. Нормативи відносно кредитного ризику, зокрема Н7 відповідає встановленим вимогам НБУ у всіх роках. Великі кредитні ризики в межах банку відсутні. Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними із банком особами також відповідає нормативу в усіх роках.

Таблиця 2.18

Аналіз динаміки стану дотримання нормативів за активними банківськими операціями АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2022 рр.

Найменування статті	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+; -) 2022 р. від 2020 р.
Нормативи ліквідності				
Норматив короткострокової ліквідності – Н6 (нормативне значення – 60%), %	92,92	93,76	X	x
Коефіцієнт покриття ліквідності за всіма валютами LCR (нормативне значення – 100%), %	278,23	258,849	311,010	32,780
Коефіцієнт покриття ліквідності в іноземній валюті LCR (нормативне значення – 100%), %	218,18	200,364	260,145	41,965
Норматив довгострокової ліквідності NSRF	x	156,56	182,24	x
Нормативи ризику валютних операцій - ліміти відкритої валютної позиції				
Значення загальної довгої відкритої валютної позиції Л13-1, %	92,6895	86,4612	92,5844	-0,1051
Значення загальної короткої відкритої валютної позиції Л13-2, %	0,7120	1,1811	1,3178	0,6058
Нормативи кредитного ризику				
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента – Н7 (не більше 25 %), %	9,62	8,01	6,37	-3,25
Норматив великих кредитних ризиків – Н8 (не більше 800 %), %	0,00	0,00	0,00	0,00
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними із банком особами – Н9 (не більше 25 %), %	0,16	0,08	0,00	-0,16
Нормативи інвестування в цінні папери				
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою – Н11 (не більше 15 %), %	0,06	0,01	0,00	-0,06
Норматив загальної суми інвестування – Н12 (не більше 60 %), %	0,07	0,02	0,00	-0,07

Нормативи інвестування ХХХ не перевищують значення встановлені НБУ.

Тож, дослідження нормативів за активними банківськими операціями показало, що банк не перебуває в групі ризику, оскільки дотримується нормативів сформованих Національним банком України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИДЖИТАЛІЗОВАНИМИ БАНКІВСЬКИМИ ПРОДУКТАМИ ТА ПРОЦЕСОМ ЇХ ПРОСУВАННЯ

3.1. Засоби оптимізації диджиталізованих банківських продуктів

Оптимізація відносно диджиталізованих банківських продуктів на сьогодні охоплює широкий спектр інновацій, зокрема таких як шерінг документів та його подальше удосконалення в межах банківської системи, відкрите банківництво, використання в межах диджиталізованого банківництва технологій краудфандингу, блокчейну, банкінгу в хмарах, взаємодії клієнтів з банками завдяки технології М.Е.Дос, подальше удосконалення банкінгу в смартфоні, банкінгу в месенджері, використання додатку «Старкаса» в якості мобільного терміналу для бізнесу, удосконалення можливостей безконтактної оплати, зокрема завдяки «розрахунку обличчям», диджиталізованої взаємодії комерційного банку з центральним банком [11; 20-22; 30; 40-41; 54; 55; 60].

В реаліях сучасності комерційні банки здійснюють функціонування в єдиному інформаційному просторі, а інтернет ресурси дозволяють успішно удосконалювати диджиталізований банківський бізнес.

Тож, проаналізуємо які саме можливості оптимізації диджиталізованих банківських продуктів вже є у доступі для банків, якими вони користуються, а які із них варто залучити масово у банківський бізнес з ціллю удосконалення диджиталізованих банківських продуктів (табл. 3.1) [11; 20-22; 30; 40-41; 54; 55; 60].

На нашу думку, варто також зацентувати увагу на можливостях безконтактної оплати завдяки додатку «Старкаса». Даний додаток значно спростив функціонування для підприємців, оскільки завдяки йому можна не лише здійснювати безконтактну оплату, а й вести звітність, замовляти товари. Свої переваги отримали і клієнти торгових мереж, оскільки завдяки таким

можливостям розширились торгові мережі, що здійснюють безконтактну оплату [11; 20-22; 30; 40-41; 54; 55; 60].

Таблиця 3.1

**Оптимізація диджиталізованих банківських продуктів, що стала
можлива завдяки інноваційним технологіям**

Технологія	Механізм	Можливості для банківського бізнесу	Втілена / чи ні
Блокчейн	- формування спільної бази інформативних даних на базі лінійних зв'язків для спільного здійснення операцій	При цьому здійснюється формування сучасного диджиталізованого банківського продукту, котрий матиме сучасний захист, спільну базу інформації для банків та їх клієнтів та призведе до скорочення посередницьких структур	Майже не використовується в межах банківської системи України
Шерінг	- ортимання інформації «в прокат» з інших інформативних платформ	При цьому в реаліях банків України інформація «на прокат» для ідентифікації клієнтів береться з додатку «Дія» для фізичної ідентифікації клієнтів. Однак, вважаємо, що подальший розвиток технології призведе до отримання інформативних матеріалів і з інших платформ	Активно використовується банками України
Краудфандинг	- залучення коштів від широкого кола осіб під конкретний проект за участю посередника або ж і без нього	При цьому банк може виступати як фінансовим посередником (акумлюючи кошти громади), так і ініціатором об'єднання ресурсів між банками формуючи «публічне інвестування» під певний проект	Не використовується банками України
Опен-банкінг	- відкриття банками доступу стосовно власних платформ стороннім особам	При цьому відбувається формування конкурентного банкінгу диджиталізованого покоління з акцентом на запити клієнтів та формування платформи «банківського торгового центру»	На етапі зародження в Україні. Активно підтримує НБУ
Банкінг в хмарах	- механізм зберігання банківської інформації в інтернеті	При цьому відбувається формування індивідуальних проектів для клієнта (B-Cloud), що передбачає розміщення інфраструктури в хмарі та організацію віддалених каналів зв'язку із банком, можливість отримання додаткових сервісів, можливість формування індивідуальної «гібридної» хмари під конкретного клієнта; 2) формування нового банку в «хмарі», що дозволяє отримати додаткові можливості зберігання інформації та скоротити витрати на дане зберігання, отримати додатковий захист даних, розширити коло фінансових і нефінансових послуг	Дана технологія втілюється банками України. XXX перевів у 2022 р. на 100 % власний банкінг в хмару

М.Е.Дос дозволяє в межах банківництва безконтактно і швидко банкам взаємодіяти з юридичними особами.

Концепція відкритого банкінгу виникла менше ніж 10 років тому і вже на сьогодні продуктами Open Banking у Європі користуються мільйони людей. Зокрема, у Великій Британії понад 50 % споживачів банківських послуг користувались Open Banking хоча б один раз. В Україні перші важливі кроки до імплементації законодавчих норм для впровадження відкритого банкінгу Національний банк України здійснив у 2019 р., і лише у 2021 р. відбулося законодавче оформлення платформи Open Banking [11; 20-22; 30; 40-41; 54; 55; 60]. Тож, відкритий банкінг (Open Banking) на сьогодні – це можливість оптимізації банківських продуктів та послуг для клієнтів банківської установи. Так, відкрите банківництво, котре стало можливим лише завдяки процесу диджиталізації загалом та диджиталізації в банківській діяльності зокрема, формує відкритий доступ відносно банківських даних за допомогою API. Дана платформа дозволяє як формувати єдину банківську платформу для клієнтів, котрі мають можливість порівнювати послуги та можливості окремих банківських установ, так і формує можливості для швидкої, безпечної оплати, використання сучасних банківських продуктів. Проте, недолік даної платформи – відкриття доступу до персональної інформації клієнтів, таких як баланс, історія транзакцій, що може формувати для клієнта додаткові ризики. Недоліком для банків є формування єдиної платформи, що дозволяє банківським клієнтам швидко порівнювати переваги і недоліки банківських продуктів всіх банків в межах єдиної платформи, що може спричинити для банку втрату клієнтів.

Однак, варто відзначити, що відкрите банківництво – це нові додаткові диджиталізовані можливості як для банків, так і для клієнтів. Звісно, що дані можливості формують і додаткові ризики, однак, пристосувавшись до диджиталізованих змін як клієнти, так і банки отримають переваги від яких складно буде відмовитись. Так, наприклад, клієнт зможе користуватися єдиним мобільним додатком для керування сімейним бюджетом, який об'єднує дані з усіх ваших банківських рахунків, можливо і рахунків ваших родичів в

майбутньому. Тож, варто акцентувати, що відкритий банкінг передбачає структурований і безпечний обмін даними між надавачами платіжних послуг через відкриті API. Ключова перевага такого обміну – це надання можливості користувачам фінансових послуг обирати зручний та сучасний спосіб використання своїх рахунків, а для бізнесу налагодити взаємовигідну синергію та співпрацю, отримати більше можливостей для розвитку своїх рішень.

В межах рис. 3.1 подано схему роботи відкритого банківництва [11; 20-22; 30; 40-41; 54; 55; 60].

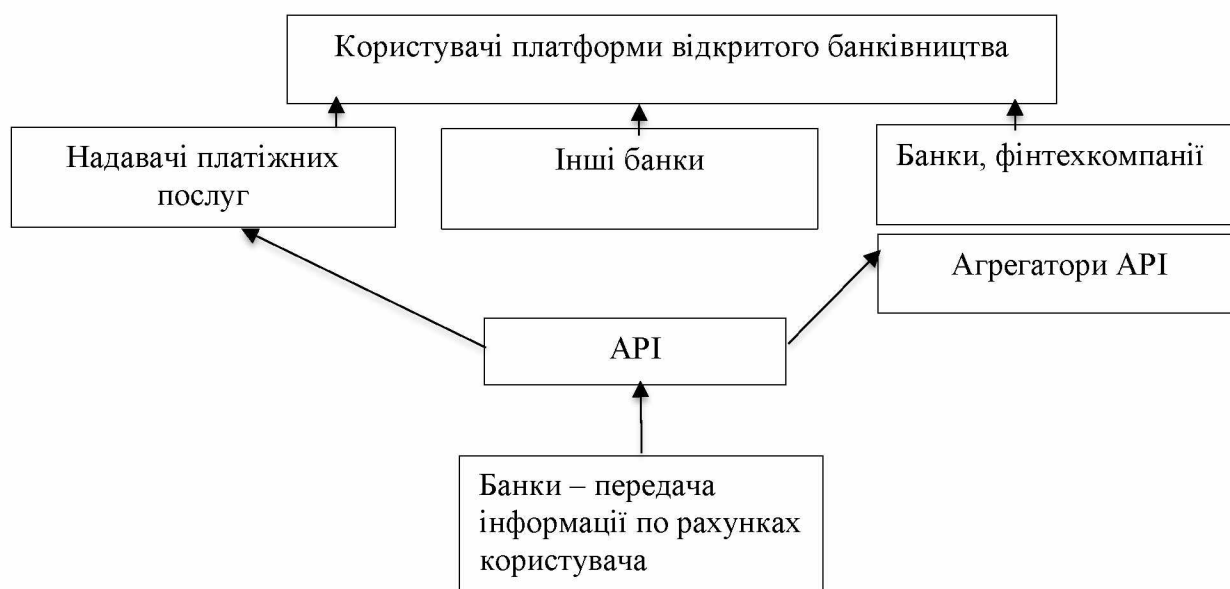


Рис. 3.1. Взаємодія в межах Open Banking

Варто акцентувати, що за допомогою відкритого банкінгу користувачі диджиталізованими банківськими продуктами мають змогу ефективніше втілювати свої повсякденні фінансові рішення, використовуючи консолідовану в одному застосунку інформацію про рух коштів та їх залишок на своїх рахунках, відкритих у різних фінансових установах.

Онак, відкритий банкінг впливає на розвиток фінансового сектору загалом маючи при цьому як переваги так і недоліки.

Переваги та недоліки відкритого банківництва подані нами в межах табл. 3.2 [11; 20-22; 30; 40-41; 54; 55; 60]. Правила, що формуватимуться в новій банківській системі та принципи взаємодії і обміну даними в межах

відкритого банкінгу, повинні бути зрозумілими та прийнятними як для банків, надавачів фінансових та нефінансових платіжних послуг, технологічних операторів, так і для банківських клієнтів.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки відкритого банківництва

Переваги	Недоліки
Для банку	
- швидкість взаємодії з клієнтами; - можливості формування спільних продуктів з конкурентами; - можливість формування нових диджиталізованих продуктів; - можливість залучення нових клієнтів.	- збільшення конкуренції серед учасників платіжного ринку; - потреба пристосування до вартості та можливостей надання диджиталізованих банківських послуг конкурентів; - потреба у більш сучасному програмному забезпеченні; - потреба у додатковому навчанні персоналу банку; - потреба у додаткових захистах баз даних
Для клієнтів банку	
- поліпшення якості платіжних послуг; - зниження вартості банківських послуг; - гнучкість та ще більша зручність банківських послуг; - можливість порівняння послуг різних банків; - створення нових платіжних можливостей; - пришвидшення взаємодії з банками	- розкриття персональної інформації; - додаткові кіберзагрози.

Об'єднання регулятора та стейкхолдерів для обговорення порядку роботи відкритого банкінгу допоможе напрацювати оптимальні рішення регуляторного та технічного характеру щодо стандартизованих механізмів взаємодії надавачів платіжних послуг. Також таке об'єднання допоможе напрацювати відповідні системні рішення для забезпечення захисту інформації (у тому числі кіберзахисту) та мінімізації ризику шахрайства, установлення прозорих механізмів управління запитами та вирішення спорів між учасниками відкритого банкінгу. Додатковою важливою складовою для вдалої роботи відкритого банкінгу є впровадження технології миттєвих платежів, що поліпшить досвід користувача та дасть змогу створювати нові продукти та сервіси. Відкритий банкінг передбачає жорсткі стандарти безпеки для обміну інформацією між фінансовими компаніями та третіми сторонами. Тому банки

позиціонують відкрите банківництво як досить безпечне.

У багатьох країнах нині відкритий банкінг здобуває популярність, і монетарні регулятори зазвичай сприяють його розвитку, адже це стимулює інновації у банківській і фінансовій сферах. З'являється більше можливостей для фінтех-компаній розробляти нові продукти та послуги, які використовують дані різних банківських джерел.

Українська концепція Open Banking у майбутньому може відрізнятись від європейської, бо вона передбачає запровадження центрального технологічного оператора платіжних послуг (так званого HUB). HUB, як передбачається виконуватиме різні операційні, інформаційні та технологічні функції, пов'язані з наданням платіжних сервісів. Передбачається, що HUB значно спростить підключення банків, платіжних провайдерів та інших учасників до системи обміну даними. Банківські експерти вважають, що відкритий банкінг – позитивне зрушення для індустрії фінансових сервісів. Він корисний і бізнесу, і кінцевим споживачам та обіцяє зробити сервіси більш доступними, прозорими та зручними. Національний банк України затвердив Концепцію відкритого банкінгу, котра визначає напрями розвитку, дорожню карту та ключові вимоги до впровадження в Україні відкритого банкінгу. Над створенням даної концепції Національний банк України працював спільно з робочими групами учасників платіжного ринку. Вважаємо, що ухвалення цієї концепції - ще на один крок, котрий наближає український платіжний ринок до європейського.

Незважаючи на війну, разом з учасниками платіжного ринку продовжується імплементація європейських підходів та практики в Україні відносно відкритого банківництва. Для реалізації відкритого банкінгу в Україні задіяні міжнародні асоціації та команди, зокрема команди Асоціації UAFIC і Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) та команда OpenAPIGroup (Асоціація ЄМА).

Вважаємо, що з ціллю здійснення оптимізації диджиталізованих банківських продуктів в межах XXX варто провести дослідження стосовно врахування інтересів клієнтів банку за віковим сегментом. Інтереси вкладників

стосовно вікового сегменту оцінювались за 10 бальною шкалою та враховували критерії оцінювання окреслені в межах табл. 3.2. Потреба у можливості формування диджиталізованого банківського продукту без фізичної ідентифікації та взаємодії. При цьому кожне питання оцінювалось нами в 10 балів максимально, а опитування проводилось за такими віковими групами: молодь: 18- 30 років; дорослі: 31 -50 років; зрілі: 51-75 років. Слід акцентувати, що кожна із окреслених нами груп наявна в якості клієнтів в XXX. Результати проведеного нами дослідження подані в межах табл. 3.3 рис. 3.2.

Таблиця 3.3

**Аналіз врахування інтересів клієнтів банку за віковим сегментом
при формуванні диджиталізованих банківських продуктів
XXX, 2022 р.**

Критерії оцінювання	Вікові групи		
	Молодь, балів	Дорослі, балів	Зрілі, балів
1. Потреба у мобільності диджиталізованих банківських продуктів	10	8	2
2. Потреба у наявності додаткових продуктів та послуг, що йдуть в комплекті до диджиталізованих банківських продуктів	10	10	10
3. Кібербезпека диджиталізованих банківських продуктів	10	7	4
4. Мінливість диджиталізованих банківських продуктів	6	10	10
5. Наявність акцій та скидок на диджиталізовані банківські продукти	8	8	7
6. Поінформованість про диджиталізовані банківські продукти клієнтів роз'яснення з боку представників банку	10	10	4
7. Потреба у можливості формування диджиталізованого банківського продукту без фізичної ідентифікації та взаємодії	10	8	5
8. Потреба у додаткових роз'ясненнях стосовно диджиталізованих банківських продуктах	0	1	10
9. Потреба в подальшому розвитку диджиталізованих банківських продуктів	10	8	0
10. Довіра до диджиталізованих банківських продуктів	10	7	4
Разом	84	77	56

Аналіз даних табл. 3.2 вказує, що найбільшу кількість із 100 можливих

балів отримала вікова група – молодь – 84 бали, найменшу – зрілі – 56 балів. Тож, опитування показує, що банку варто за потребами клієнтів з ціллю оптимізації диджиталізованих банківських продуктів здійснювати просвітницькі та навчальні заходи для вікової групи зрілі, при цьому вікова група молодь та дорослі має потребу в удосконаленні продуктів, їх захисті та формуванні нових диджиталізованих банківських продуктів.

Дана тенденція простежується в дійсності, оскільки зрілі люди не надто активно цікавяться диджиталізованими банківськими продуктами. Більш активними з даного приводу є вікові групи – молодь та дорослі. Однак, варто відзначити, що кожна вікова група за результатами дослідження формує власні переваги стосовно диджиталізованих банківських продуктів. Графічне відображення результатів дослідження для ХХХ в розрізі його клієнтів за віковими групами подано в межах рис. 3.2.

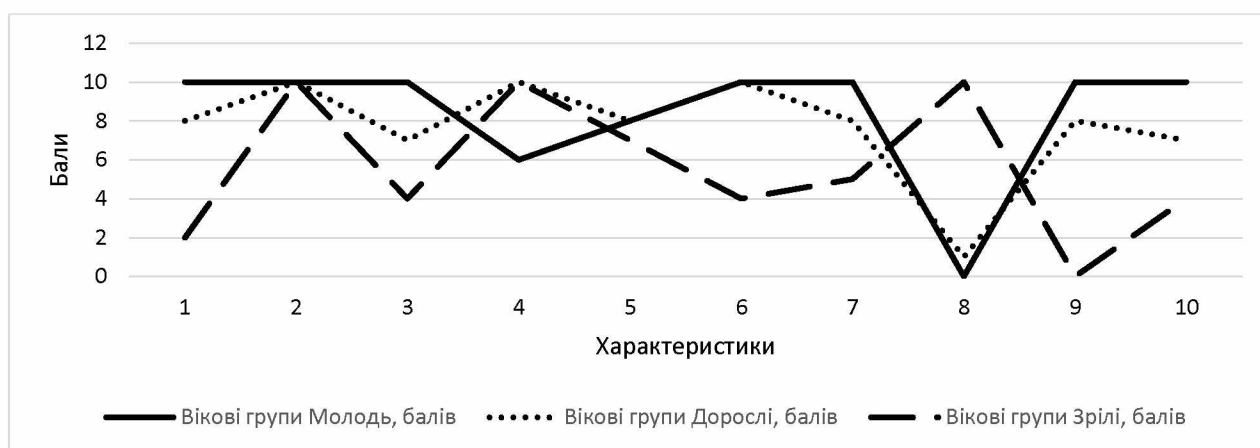


Рис. 3.2. Результати дослідження стосовно інтересів клієнтів банку відносно оптимізації диджиталізованих банківських продуктів за віковим сегментом в межах ХХХ, 2022 р.

Вважаємо, що таке опитування досить корисне, адже дозволяє врахувати думку клієнтів банку, що є кінцевими споживачами послуг під час розробки сучасних диджиталізованих банківських продуктів, а також під час їх просування.

На нашу думку в реаліях сучасного банківництва банки повинні бути орієнтовані не лише на диджиталізацію, а на диджиталізацію, котра відповідає потребам клієнтів різних вікових груп, соціальних прошарків, бізнесу тощо.

3.2. Шляхи мінімізації фінансових ризиків під час управління диджиталізованими банківськими продуктами

Фінансовий ризик для будь-якої із банківських установ, на нашу думку, – це можливість здійснення ефективної діяльності, це можливість функціонування в реаліях кризи в економіці та у банківській сфері, це здатність тримати конкурентні позиції, позиції стійкості, здатність до забезпечення запитів клієнтів стосовно банківських продуктів та послуг, це врешті решт і гарантія до збереження коштів клієнтів.

Звісно фінансовий ризик для банківської установи – це не лише можливості, а часом і втрати. Ці втрати можуть призвести до недоотримання доходів, втрати доходів загалом або ж призвести до втрати капіталу.

Вважаємо також, що фінансовий ризик неодмінно є складовою синергічного ефекту, який забезпечується балансом між ліквідністю стабільністю, стійкістю, надійністю, платоспроможністю банківської установи зокрема та банківської системи загалом.

На нашу думку з метою мінімізації фінансових ризиків під час управління банківськими продуктами загалом та управління диджиталізованими банківськими продуктами варто скоротити розрив ліквідності, що відповідно зменшить фінансові ризики. Аналіз показників розриву ліквідності для XXX подано в межах табл. 3.4.

Дослідження з приводу розриву ліквідності в межах діяльності банку, вказує на позитивне значення цього показника за 2020-2022 рр., зокрема він складає 14424 млн грн, 66615 млн грн та 57789 млн грн відповідно і за період дослідження зростає на 43365 млн грн, що вказує на перевищення обсягів активних коштів стосовно залучених, що є позитивним аспектом, який окреслює ефективність управлінських дій досліджуваного банку.

Таблиця 3.4

Аналіз стану розриву ліквідності

XXX за 2020-2022 рр., млн грн

Найменування статті	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Активи				
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	49911	52835	96380	46469
Кредити та аванси банкам			103837	103837
Кредити та аванси клієнтам	55021	68218	68084	13063
Інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	100750	93096	95716	-5034
Інвестиційні цінні папери, за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	119196	129074	143920	24724
Інвестиційні цінні папери, за амортизованою собівартістю	1715	107	116	-1599
Інші фінансові активи	3448	2644	4309	861
<i>Всього фінансових активів</i>	<i>330041</i>	<i>401296</i>	<i>512362</i>	<i>182321</i>
Зобов'язання				
Заборгованість перед НБУ	-	-	-	-
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	2	3		-2
Кошти клієнтів	312708	325303	471970	159262
Інші залучені кошти			128	128
Інші фінансові зобов'язання	2907	3770	2634	-273
<i>Всього фінансових зобов'язань</i>	<i>315617</i>	<i>334681</i>	<i>474732</i>	<i>159115</i>
<i>Чистий розрив ліквідності</i>	<i>14424</i>	<i>66615</i>	<i>57789</i>	<i>43365</i>

Варто також сказати і про такий позитивний аспект в управлінні ліквідністю як зростання ліквідності в динаміці, що окреслює балансування між депозитною і кредитною політикою та вірну політику стосовно управління ліквідністю банку в реаліях війни. Загалом фінансові активи банку характеризуються зростанням на 182321 млн. грн. У складі фінансових активів досліджуваної банківської установи грошові кошти, еквіваленти зросли на 46469 млн грн, кредити та аванси надані клієнтам в динаміці зросли на 13063 млн грн, кредити та аванси банкам наявні в банку у 2022 р. в обсязі 103837 млн грн. Інвестиційні цінні папери за собівартістю, що є амортизованою також зросли за період дослідження на 24724 млн грн. Скоротились інвестиційні папери за справедливою вартістю через прибуток скоротились на 5034 млн грн, інвестиційні цінні папери за амортизованою

собівартістю скоротились на 1599 млн грн. Інші фінансові активи банку зросли на 861 млн грн.

З нашого погляду, наступним кроком на шляху зменшення ризику ліквідності банку повинно бути дослідження відносно кумулятивного аналізу розриву ліквідності в межах банку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз стану розриву ліквідності за строками погашення

XXX за 2021 р. та 2022 р., млн грн

Термін формування фінансових активів / фінансових зобов'язань	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р. (+;-)
<i>Фінансові активи:</i>			
До запитання та до 1 місяця	98013	210948	112935
1-3 місяці	21894	27486	5592
3-6 місяців	39092	75208	36116
6-9 місяців	10761	14217	3456
9-12 місяців	21809	11029	-10780
1-5 років	31735	35388	3653
Понад 5 років	152034	140898	-11136
Не визначений	311919	31527	-280392
Всього фінансові активи за сукупністю строків	407257	546701	139444
<i>Фінансові зобов'язання:</i>			
До запитання та до 1 місяця	83401	119046	35645
1-3 місяці	38629	55489	16860
3-6 місяців	30056	40106	10050
6-9 місяців	14778	14377	-401
9-12 місяців	11223	14530	3307
1-5 років	5804	37626	31822
Понад 5 років	143998	189993	45995
Не визначений	12753	17745	4992
Фінансові зобов'язання за сукупністю строків	340642	488912	148270
<i>Чистий розрив ліквідності:</i>			0
До запитання та до 1 місяця	14612	91902	77290
1-3 місяці	-16735	-28003	-11268
3-6 місяців	9036	35102	26066
6-9 місяців	-4017	-160	3857
9-12 місяців	10586	-3501	-14087
1-5 років	25931	-2238	-28169
Понад 5 років	8036	-49095	-57131
Не визначений	299166	13782	-285384
<i>Кумулятивний розрив ліквідності:</i>			
До запитання та до 1 місяця	-2123	63899	66022
1-3 місяці	6913	99001	92088
3-6 місяців	15949	134103	118154
6-9 місяців	11932	133943	122011
9-12 місяців	22518	130442	107924
1-5 років	33104	126941	93837
Понад 5 років	41140	77846	36706
Не визначений	340306	91628	-248678

У 2020 р. банк не проводив дослідження за строками в межах погашення, що не враховує дисконтування стосовно управління ліквідністю, а тому кумулятивний аналіз проведено окремо за 2021 та 2022 рр. та за 2020 р. Дослідження стосовно чистого розриву ліквідності (табл. 3.4) за 2021 р. та за 2022 р. вказує на те, що розрив ліквідності має негативні характеристики за коштами, що використовуються на період 1-3 місяці в обсягах 16735 млн грн та 28003 млн грн відповідно та за коштами на період 6-9 місяців в обсягах 4017 млн грн та 160 млн грн у 2021 та 2022 рр. відповідно. Окрім того у 2022 р. банк має чистий розрив ліквідності з негативними характеристиками за коштами на період 9-12 місяців в обсягах 3501 млн грн та коштами на період 1-5 років (2238 млн грн) і понад 5 років в обсягах 49095 млн грн.

Позитивні характеристики стосовно чистого розриву ліквідності банк має за коштами, що формуються до запитання та до 1 місяця, коштами, котрі формуються на період від 3 до 6 місяців та на невизначений період. Окрім того у 2021 р. банк має чистий розрив ліквідності з негативними характеристиками за коштами на період 9-12 місяців, коштами на період 1-5 років і коштами понад 5 років. При цьому кумулятивний розрив стосовно ліквідності має позитивні значення.

Однак, ми вважаємо що все ж таки в реаліях війни банку варто переглянути власні підходи стосовно управління депозитами і високоліквідними активами з ціллю зменшення фінансових ризиків за банківськими продуктами.

Згідно із вимогами НБУ із 2020 р. кожен банк контролює лише строки стосовно погашення. Детальне дослідження в межах розриву ліквідності за 2020 р. подано в табл. 3.6.

Аналіз даних табл. 3.6 стосовно чистого розриву в межах строків вказує на негативне значення чистого розриву ліквідності в межах депозитів овернайт, депозитів від 8 до 14 днів, від 15 до 21 дня, від 22-31 дня, від 1 до 2 місяців, від 2-3 місяців. Такі тенденції окреслюють перевищення суми залучених депозитів над активними коштами банку. Отже, у 2020 р. політика банку з приводу депозитів до запитання та депозитів, що є короткостроковими, з нашого погляду, є неефективною. Але все ж таки, кумулятивний аналіз

депозитів акцентує на покритті цього негативного розриву в межах коштів, котрі інвестовані на триваліші строки.

Таблиця 3.6

**Аналіз стану розриву ліквідності за строками здійснення погашення
АТ КБ «ПриватБанк за 2020 р., млн грн**

Термін депозиту	2020 р.	
	Чистий розрив ліквідності	Кумулятивний розрив ліквідності
На вимогу	30796	30796
Овернайт	-12092	18703
Від 2 до 7 днів	20875	39578
Від 8 до 14 днів	-8987	30591
Від 15 до 21 дня	-3751	26840
Від 22 до 31 дня	-9151	17689
Від 1 до 2 місяців	-12337	5352
Від 2 до 3 місяців	-13801	-8449
Від 3 до 6 місяців	8064	-384
Від 6 до 9 місяців	6920	-7304
Від 9 до 12 місяців	10952	3648
Від 1 до 2 років	3092	6739
Від 2 до 3 років	1832	8572
Від 3 до 5 років	2911	11483
Більше 5 років	29654	41137
Невизначений	-41137	-

З метою скорочення фінансового ризику практика здійснення ризик-менеджменту в межах окремих банків використовує такий показник як показник гепу. Варто відзначити, що цей показник є індикатором відносно чутливості балансу банку стосовно ставок за депозитними / кредитними операціями. Тож, проведемо дослідження показнику гепу в межах ХХХ за 2020-2022 рр. (табл. 3.7). Згідно із даними табл. 3.7, для ХХХ за показником гепу чутливі зобов'язання перевищують чутливі активи (на що вказує його від'ємне значення). Варто відзначити і зростання показника гепу динамічно на 51369 млн грн у від'ємному значенні, тобто зростання чутливих зобов'язань порівняно із чутливими активами, що провокує скорочення стосовно індексу ризику, який є відсотковим на 7,7 %, а це є позитивним в межах банку. Якщо геп має значення, що є від'ємним, то за зростання ставки відсотка маржа банку скорочуватиметься, а за скорочення ставки, що є відсотковою, навпаки, зростатиме. Отже, для банку важливо щоб геп був не додатний або ж від'ємний,

а відповідав напряму відносно здійснення руху ставок, що максимізують прибуток.

Таблиця 3.7

**Аналіз показнику гепу
для ХХХ за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+;-), 2022 р. від 2020 р.
	Актив	Пасив	Актив	Пасив	Актив	Пасив	
Збалансовані за строками, млн грн	72247	72247	93813	93813	104097	104097	x
Чутливі до змін ставки, млн грн	72247	144493	68797	218897	97591	221206	x
Нечутливі до змін ставки, млн грн	115318	60608	174021	35128	146773	74039	x
Неробочі активи / безпроцентні пасиви, млн грн	49911	32375	45894	34687	52835	1954	x
Всього	309723	309723	382525	382525	401296	401296	x
Показник гепу, млн грн	-72246		-150100		-123615		-51369
Індекс відсоткового ризику, %	27,8		44,6		35,5		-7,7

Змоделюємо вплив зміни відсоткових ставок відносно маржі враховуючи показник гепу за 2022 р. для ХХХ (табл. 3.8). Так, за даними табл. 3.8, якщо ставки відсотка на ринку збільшаться відносно депозитів, то це призведе до того, що банк недоотримає прибуток, і чим більші обсяги стосовно збільшення за відсотковою ставкою, тим більшими будуть обсяги відносно недоотримання прибутку. За зменшення стосовно відсоткових ставок в тих самих обсягах, ситуація буде протилежною – банк отримає додатковий прибуток. Метод гепу формує умови для банку здійснення контролю та управління ліквідністю банку. З нашого погляду, формування ефективної загальної стратегії відносно діяльності в межах банку, в яку повинна інтегруватися стратегія відносно управління ресурсами та кваліфікований менеджмент в межах банку – шлях стосовно скорочення фінансових ризиків та шлях стосовно максимізації прибутку в межах конкретного банку.

Таблиця 3.8

**Аналіз впливу показнику гепу на зміну відсоткових ставок для
XXX, 2022 р.**

Варіанти розрахунку	Варіанти зміни відсоткової ставки						
	1	2	3	4	5	6	7
Показник гепу, млн грн	-123615	-123615	-123615	-123615	-123615	-123615	-123615
Індекс відсоткового ризику за показником гепу, %	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5
У бік зростання відсоткові ставки, %	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5
У бік скорочення відсоткові ставки, %	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5
Вплив гепу за умови зростання відсоткової ставки, млн грн	-618	-12362	-1854	-2472	-3090	-3708	-4327
Вплив гепу за умови скорочення відсоткової ставки, млн грн	618	12362	1854	2472	3090	3708	4327

Отже, здійснювані дослідження дозволяють аргументувати рекомендації стосовно удосконалення управління диджиталізованими банківськими продуктами:

- формувати диджиталізовані активні і пасивні банківські продукти;
- активізувати можливості мобільного банку;
- популяризувати додаток «Старкаса»;
- розвивати можливості безконтактної оплати, зокрема завдяки розрахунку обличчям;
- проводити просвітницькі заходи відносно захисту персональних даних;
- удосконалювати можливості кіберзахисту даних клієнтів та клієнтської бази;
- прагнути до розвитку та взаємодії завдяки платформі Open banking;
- розвивати технологію здійснення банкінгу в хмарах;
- удосконалювати можливості шерінгу, краудфіндингу, блокчейну під час банківництва;
- здійснювати популяризацію нових диджиталізованих банківських продуктів та послуг;
- враховувати потреби споживачів диджиталізованих банківських послуг.

ВИСНОВКИ

В реаліях надзвичайної мобільності розвитку банківського сектору, де саме передові технології впроваджують досить швидко, диджиталізація, котра набуває втілення в межах дистанційного обслуговування банками клієнтів має вагоме значення як для банку, так і для його клієнтів.

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» було засноване у 1992 р. і нині є лідером у наданні банківських послуг з поміж фізичних та юридичних осіб. Проведені нами дослідження стосовно діяльності ХХХ дозволяють зробити наступні висновки:

- банк був першим, хто запровадив серед своїх послуг інтернет-банкінг в Україні, це відбулося 2001 р.;

- частка ринку інтернет-банкінгу у 2022 р. на ринку банківської системи України складає 78,0 %, при цьому дана частка ринку у порівнянні із 2020 р. скоротилась на 8,0 %, частка ринку за мобільною версією складає 75,0 % у 2022 р., при цьому також маючи тенденцію до скорочення порівняно із 2020 р. на 8,0 %;

- ХХХ є лідером серед банків, котрі функціонують на території України по емісії карток, емітуючи 43,8% від всіх емітованих карток;

- банк має найбільшу кількість платіжних терміналів, зокрема 60,4%;

- безконтактні оплати з використанням NFC-модулів в межах банку складають 49,4 %;

- власний капітал банківської установи за період дослідження збільшився на 4964 млн грн або на 9,4 %. При цьому емісійний дохід банку за період дослідження складає 23 млн грн у кожному із років, тобто є незмінним;

- найбільшу питому вагу у структурі зобов'язань займають кошти клієнтів, зокрема їм належить у 2020-2022 рр. 94,8 %, 97,2 %, 97,8 % відповідно;

- ХХХ характеризується сукупним зростанням активів на 158071 млн грн або ж на 41,3 %;

- банк характеризується скороченням сукупного доходу на 3539 млн грн або на 15,6 %. Дане скорочення доходу, без сумніву спровоковано реаліями військового стану і тими труднощами, котрі виникають в економіці країни і відповідно позначаються на діяльності всіх банківських установ, котрі як кровоносна система держави досить гостро і швидко реагують на ці негативні зміни;

- рентабельність активів стосовно досліджуваного банку складає відповідно у 2020-2022 рр. 6,4%, 8,7 % та 5,6 %, що відповідає нормативу, навіть є вищою за нього (норматив 0,75-1,5%). Рентабельність стосовно власного капіталу в межах ХХХ у 2020-2022 рр. складає 46,0 % та 52,6 % та 52,3 % відповідно, тобто є вищим за норматив і є позитивним (норматив складає 10-20 %). При цьому, варто відзначити негативний аспект, зокрема динамічне скорочення показників рентабельності;

- банк характеризується скороченням грошових потоків від операційної діяльності на 5817 млн грн, скороченням грошових коштів від інвестиційної діяльності на 34877 млн грн, скороченням грошових коштів від фінансової діяльності на 4143 млн грн. Валютний курс вплинув на зростання грошових потоків в обсягах 6651 млн грн. Очікувані кредитні збитки вплинули на скорочення грошових потоків на 452 млн грн.

З метою здійснення оптимізації диджиталізованих банківських продуктів в межах ХХХ проведено дослідження стосовно врахування інтересів клієнтів банку за віковим сегментом. Тож, опитування показує, що банку варто за потребами клієнтів з ціллю оптимізації диджиталізованих банківських продуктів здійснювати просвітницькі та навчальні заходи для вікової групи зрілі, при цьому вікова група молодь та дорослі має потребу в удосконаленні продуктів, їх захисті та формуванні нових диджиталізованих банківських продуктів.

З метою скорочення фінансового ризику варто використати дослідження показника гепу, який є індикатором чутливості балансу банку стосовно ставок за депозитними / кредитними операціями. Дослідження гепу в межах банку

показали, що якщо ставки відсотка на ринку збільшаться відносно депозитів, то це призведе до того, що банк недоотримає прибуток, і чим більші обсяги стосовно збільшення за відсотковою ставкою, тим більшими будуть обсяги відносно недоотримання прибутку. За зменшення стосовно відсоткових ставок в тих самих обсягах, ситуація буде протилежною – банк отримає додатковий прибуток.

Отже, здійснювані дослідження дозволяють аргументувати рекомендації стосовно удосконалення управління диджиталізованими банківськими продуктами:

- формувати диджиталізовані активні і пасивні банківські продукти;
- активізувати можливості мобільного банку;
- популяризувати додаток «Старкаса»;
- розвивати можливості безконтактної оплати, зокрема завдяки розрахунку обличчям;
- проводити просвітницькі заходи відносно захисту персональних даних;
- удосконалювати можливості кіберзахисту даних клієнтів та клієнтської бази;
- прагнути до розвитку та взаємодії завдяки платформі Open banking;
- розвивати технологію здійснення банкінгу в хмарах;
- удосконалювати можливості шерінгу, краудфандингу, блокчейну під час банківництва;
- здійснювати популяризацію нових диджиталізованих банківських продуктів та послуг;
- враховувати потреби споживачів диджиталізованих банківських послуг.