

7.4 Особливості обслуговування клієнтів банківського сектору України в умовах цифрової трансформації фінансових технологій

Зміни, що відбуваються у фінансовій сфері в світі в останні десятиліття, послідовно формують нову фінансову реальність, для якої характерні:

- 1) зміна погляду на гроші як предмет фінансових відносин,
- 2) поява нових учасників та зміна мотивації та поведінки традиційних учасників фінансових відносин;
- 3) зміна способів здійснення фінансових взаємодій.

Формування нової фінансової реальності відбувається під сильним впливом цифрових технологій. Банки, будучи традиційними професійними суб'єктами фінансової сфери, приділяють велику увагу отриманню вигоди з нових технологій.

Мегатренди, що посилюють вплив цифрових технологій на банківський сектор та прискорюють темпи їх впровадження наступні:

- глобалізація, яка надає клієнтам банків більше широкий вибір, оскільки глобальне банківське обслуговування стає безпроблемним;
- технологічна конвергенція, що сприяє більш широкому впровадженню інновацій у банківській сфері та у видах бізнесу, що доповнюють банківську діяльність.

Цифрова трансформація як найвищий рівень використання цифрових технологій породжує у банківському секторі такі ефекти:

- високий ступінь стандартизації, оскільки інтеграція фінансових функцій із технологічними системами, базується на стандартизованих процесах та даних;
- високий рівень автоматизації, оскільки нові технологічні інструменти забезпечують автоматизацію більшості послуг та процесів.

Також варто зазначити, що цифровий банкінг найпопулярніший серед мешканців великих міст. Це можна пояснити тим, що у великих містах

інформаційні технології застосовуються частіше і раніше у банківському секторі, ніж у селах.

Проблеми нового часу в Україні, обтяжені впливом спочатку пандемії коронавірусу, потім повномасштабними військовими діями на території України загострюють необхідність активізації в використанні цифрових фінансових технологій банківського обслуговування. Драйвером прискореного переведення банківських клієнтів з офлайн обслуговування до цифрового формату багато в чому послужив період пандемії коронакризи. Саме в цей час надзвичайно швидкими темпами почали удосконалюватись цифрові платформи та модернізуватись сервіси, на базі яких банки надають клієнтам можливість віддаленого доступу до фінансових продуктів та послуг практично з будь-якої точки світу у будь-який час доби. Поштовхом до створення та переходу до використання нововведень, у тому числі цифрових, зазвичай є кризові ситуації, а точніше – пошук способів їх вирішення. Україна останнім часом регулярно знаходиться в ситуаціях економічної невизначеності і тому банкам необхідно постійно здійснювати пошук і розробку модернізованих інструментів та каналів з надання власних послуг і комунікації з клієнтами.

Останніми роками вітчизняні науковці акцентують увагу на впровадження в банки інноваційних продуктів для корпоративних та індивідуальних клієнтів. Так О.І. Чкан та А.С. Чкан стверджують, що забезпечення отримання максимальної кількості послуг для клієнтів банку в будь-який час може дати електронний банкінг, який є найбільш перспективною інновацією для світової банківської системи [306]. Л.В. Кох [307], В. Орловський [308], Н.О. Кушнір [309] та ще ряд науковців також вважають, що розвиток нових інформаційних технологій пропонує інноваційні рішення для банківського бізнесу, а це дозволяє значно збільшити ефективність роботи фінансової організації та підвищити якість послуг, які надаються клієнтам, що стимулює появу певних нововведень в наборі пропонованих банківських продуктів та послуг [309, с. 35]. Н. Панченко, В. Балацька, С. Тат'яніна [310] підкреслюють, що найбільш позитивний вплив на якість обслуговування клієнтів здійснює розвиток новітніх банківських

технологій в умовах воєнного стану і розглядають особливості їх використання банками України в сучасних умовах.

Науковці П. Віблій та М. Кондратюк [311] підкреслюють, що перебіг активних воєнних дій за останні два роки має неабиякий вплив на економіку України і ускладнює багато процесів. Та це не становить критичної загрози для роботи банківського сектора завдяки розвитку фінансових технологій. Діджиталізація банків дає можливість оформляти кредити онлайн, створювати онлайн транзакції, оплачувати комунальні послуги з дому через мобільний додаток тощо. О. Копилова, Ю. Пічугіна і К. Гончар [312] також вважають, що впровадження банками діджитал-технологій та гнучкість у трансформації, оптимізації і адаптації традиційних бізнес-процесів банків до нової реальності ведення бізнесу допомогли банкам в умовах сучасного надзвичайно несприятливого політично-військового та економічного середовища виживати та отримувати прибуток. При цьому автори наполягають, що в умовах діджиталізації банківського сектору виникають нові ризики, пов'язані з технологічним розвитком і тільки гнучкість щодо врахування потреб клієнтів і діджитал-технологій дозволить банкам отримати максимальний ефект і мінімізувати вплив потенційних ризиків.

Р. Мірошник та І. Кухта [313] провели дослідження переваг послуг онлайн-банкінгу, які надають найбільші банки України, визначили проблеми цифровізації українських банків, дійшли до висновку, що тільки продовження розвитку у сфері діджиталізації дасть змогу банкам успішно конкурувати на ринку та забезпечити зростання своїх прибутків та підвищення задоволеності клієнтів.

Авторами С. Реверчук та О. Творидло виконано прогнозування розвитку банківського сектору та надано рекомендації щодо покращення нормативно-інституційної бази регулювання банківської системи України в умовах цифрових змін [314].

Щодо банківського обслуговування бізнесу, то в умовах повномасштабних військових дій на території України у суб'єктів господарювання виникла низка важливих проблем:

- втрата частки команд підприємств, які рятуючи сім'ї, роз'їхались по різних географічних локаціях;
- обмежений доступ до документації та обладнання;
- відсутність можливості фізичного відвідування банку;
- обмеженість здійснення експортно-імпортних операцій, призупинення міжнародних контрактів.

Перелічені фактори та ряд деяких інших причин створили передумови фінансових викликів для банків, які необхідно було вирішувати тільки віддаленим банківським обслуговуванням та індивідуальним підходом до розв'язання клієнтських запитів. Більшість банків взяли на себе ризики в короткий час впровадити інноваційні рішення які планувались до впровадження роками і врятували клієнтський бізнес. Це стало можливим в зв'язку з тим, що задовго до початку 2022 року НБУ та Міністерство цифрової трансформації активно впроваджували цифровізацію банківської системи України, в результаті стали доступними банкам та їх клієнтам онлайн-послуги світового рівня.

Додаткові можливості для інтенсифікації відносин із клієнтами за рахунок використання цифрових технологій – це інтегральний, багатофункціональний та мобільний види банкінгу. Перший забезпечує клієнту більшу прозорість – він може отримати ту ж інформацію, яка доступна і банківському консультанту. Ключовою перевагою багатофункціонального банківського обслуговування є можливість використання різних інструментів – таких, як комп'ютери, телефони. Аналогічно мобільний банкінг здебільшого пов'язаний із можливостями отримання банківських послуг за допомогою мобільних пристроїв без обмежень за часом та місцем.

Вже не один десяток років в світі класичні фінансово-кредитні установи перетворюються на високотехнологічні платформи, які здатні створювати нові алгоритми прибутку, з використанням штучного інтелекту та інших технологій.

Згодом такі високотехнологічні платформи зможуть керувати людськими ресурсами та капіталом як єдиним набором можливостей. На міжнародному рівні у фінансово-банківській сфері відбувається перехід до дистанційної взаємодії клієнтів та банківських службовців. Найбільш ефективні цифрові технології, що застосовуються у світовій фінансово-банківській сфері, представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Цифрові технології, що застосовуються у фінансово-банківській сфері

№ з\п	Технологія	Характеристика
1	RegTech	технологія для виконання вимог регуляторів
2	Мобільні технології	мобільні програми для планшетів, телефонів та ноутбуків
3	Application Programming Interface	інтерфейс програмування додатку
4	Big Data	технологія Великих даних
5	Big Five	штучний інтелект, який замінює співробітників банку в найбільш ресурсомістких операціях
6	Internet of Things, IoT	інтернет речей, що використовується для збирання та аналізу інформації в банківській сфері
7	Machine Learning	роботизація та машинне навчання
8	Біометрія	використовується банками для ідентифікації клієнтів онлайн, як правило, за голосом та фотографії
9	Блокчейн	технологія розподіленого реєстру
10	Відкриті інтерфейси	надають доступ до ліцензійних програм

Джерело: розроблено автором за [306 – 314]

Розглядаючи наведені цифрові технології зауважимо, що, наприклад, застосування технології Big Five у банківській сфері (штучний інтелект, що створює психологічний тип особистості на основі зібраних даних), здатне принести до 50 млн. доларів чистого прибутку за рік. Застосування штучного інтелекту під час аналізу даних дозволяє уникнути багатьох ризиків під час укладання угод, оскільки враховує такі показники клієнтів, як сумлінність, законослухняність, старанність, емоційна стійкість, надійність. При цьому

застосування технологій штучного інтелекту, нейронних мереж та інших інновацій не відкидає діяльності працівників банку, а лише її оптимізує. Згідно з прогнозом експертів, застосування штучного інтелекту у фінансово-банківській сфері до 2030 року може дати додатковий дохід у розмірі 300 млрд. доларів. Штучний інтелект призвів до кардинальних змін у банківській сфері. Особливо революційною є боротьба з шахрайською діяльністю, яка є основною загрозою для клієнтів банку.

Цифрова технологія RegTech виконує вимоги державних регуляторів про ідентифікацію клієнта за біометричними та іншими характеристиками, про протидію шахрайським діям, про автоматизацію звітності та комплаєнс-контроль. Технологія машинного навчання (Machine Learning) – створення алгоритмічного коду, який створюється машиною за мінімальної участі людини на основі аналізу однотипних дій. За допомогою цієї технології зручно працювати з великим обсягом даних тощо.

Великі дані (Big Data) – напрямок, пов'язаний з обробкою та зберіганням великого обсягу інформації, з яким дуже важко працювати за допомогою звичайних програмних пристроїв і неможливо проаналізувати з допомогою людської праці. Оскільки банківський сектор є одним із самих клієнтоорієнтованих, то можна сказати, що ця сфера найбільше зацікавлена у застосуванні даної технології, оскільки банки щодня отримують величезний обсяг інформації, та в більшості випадків ці отримані дані хаотичні та неструктуровані, і саме тому банки з великим бажанням прагнуть ефективно використовувати великі дані, щоб мінімізувати ризики та оперативно вести боротьбу з шахрайством.

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

- 1.Зберігає та керує великим обсягом відомостей та інформації, з чим не справляються звичайні бази даних;

2. Організує змішану та хаотичну інформацію, в якій міститься безліч тексту, зображень, відео та інших даних;

3. Формує аналітичні звіти, а також впроваджує прогностичні моделі.

Значна цінність технології BIG DATA у тому, що вона дозволяє зберігати великі обсяги різної інформації, обробляти та ефективно керувати нею, відповідно до поставлених завдань.

В Україні за останнє десятиріччя спостерігається плавна і закономірна цифрова еволюція. Банківська система поступово запроваджує цифровізацію своєї сфери, для клієнта вже стало звичним відмова банку від фізичного відділення, персоналізація, застосування чат-ботів для операцій з клієнтом. Цифровізація принесла значні переваги як для банківської системи України, так і для кожного банку та його клієнтам. Для банків – це перш за все зменшення фізичних відділень.

У звіті консалтингової компанії McKinsey «Найкраще з обох світів: баланс цифрових та фізичних каналів» аналітики вказали, що у розвинених країнах банки закрили 9% своїх відділень у 2021 році – це найбільша кількість за п'ять років, оскільки вони переглянули існуючі підходи до продажу та обслуговування. Закриття відділень викликане як пандемією, так і змінами у поведінці споживачів – прискорений перехід на цифрові канали при зниженні попиту послуги у фізичних каналах [315].

В табл. 2 наведена динаміка кількості банківських відділень в цілому по системі та по п'яти банках з найбільшою розгалуженістю установ з початку 2008 по кінець 2023 року. З табл. 2 видно, що станом на початок 2008 року було відкрито 21089 банківських відділень. При цьому 11656 з них припадало на 5 банків, наведених в таблиці. Станом на початок 2024 року банківських установ по системі скоротилось в 4 рази, їх налічується 5138 відділень. Найбільше зменшили свої відділення такі банки як Правекс Банк (в 14 разів), Ощадбанк (в 5 разів), Укрсиббанк (в 3,5 разів).

Таблиця 2

Кількість банківських відділень з 2008 по 2024 рік, станом на початок року

Банки	2008	2011	2014	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ощадбанк	6136	5996	5529	3648	2630	2327	1837	1602	1182	1182
ПриватБанк	2768	3182	3246	2240	2021	1928	1717	1497	1210	1132
Райффайзен банк	1186	967	828	510	503	496	396	392	350	332
Укрсиббанк	1005	731	578	378	300	284	272	251	233	223
Правекс Банк	561	438	261	97	50	45	45	45	43	40
Разом по банківській системі	21089	19449	19290	10316	8509	8002	7134	6685	5336	5138

Джерело: розроблено автором за даними [315]

Банки зменшуючи кількість фізичних відділень здійснюють перехід до концепції «фізичних відділень майбутнього», які обслуговують клієнтів у новому форматі, де акцент зроблений на цифрових технологіях та консультаціях. На сьогодні майже щомісячно ринок фінансових технологій пропонує нові фінансові рішення з удосконалення досвіду банків зі своїми клієнтами. У зв'язку з існуючою конкуренцією, банки прагнуть використовувати в своїй роботі новітні технології з ціллю збереження існуючих клієнтів та залучення нових, в тому числі і корпоративних.

Станом на початок 2024 року на рахунках в банківській системі України зберігалось 1321,9 млрд. грн. коштів суб'єктів господарювання, що на 28,6% більше залишків коштів на початок 2023 року. (табл. 3). Як видно з табл. 3, 70% коштів суб'єктів господарювання на рахунках банків (936,2 млрд. грн.) припадає на національну валюту, з них 75% – це кошти на вимогу. Зауважимо, що 74% коштів корпоративних клієнтів зосереджено в 10 із 63 діючих в 2023 році банків. До десятки банків за обсягом гривневих залишків бізнесу (кошти на вимогу та строкові депозити) станом на початок 2024 року входять ПриватБанк (105,8 млрд грн), Укрексімбанк (99,1 млрд грн), Укргазбанк (88,9 млрд грн), Ощадбанк (85,3 млрд грн), Райффайзен Банк (66,1 млрд грн), ПУМБ (63,0 млрд грн), Креді Агріколь Банк (48,0 млрд грн), Сітібанк (41,4 млрд грн), Укрсиббанк (39,7 млрд

грн) та ОТП Банк (35,1 млрд грн). Тобто до лідерів потрапили чотири з п'яти державних банків, один – із приватним українським капіталом та п'ять «дочок» іноземних банківських груп.

Таблиця 3

Кошти корпоративних клієнтів на рахунках банків станом на 31.12.2023 року, млн. грн.

№	Банк	Кошти на рахунках банку			Зміна (+,-) до 2022 року		
		Всього	В національній валюті		Всього	В національній валюті	
			всього	У тому числі на вимогу		всього	У тому числі на вимогу
1	ПриватБанк	157329,3	105795,8	104371,8	+27001,9	+22948,4	+24264,8
2	Укрексімбанк	149635,8	99094,7	65892,8	+57411,2	+45057,4	+25933,4
3	Укргазбанк	119651,3	88911,6	63699,1	+40023,3	+33151,1	+24666,7
4	Ощадбанк	108892,8	85272,6	70900,7	+46477,3	+31575,8	+23886,9
5	Райффайзен Банк	98108,1	66066,6	54071,3	+12509,8	+11186,6	+2635,9
6	ПУМБ	78827,9	63044,8	42423,4	+26708,7	+26029,7	+12067,9
7	Укрсиббанк	77296,7	39722,7	28328,5	+20369,7	+15261,3	+3867,1
8	Креді Агріколь Банк	72179,3	47994,6	23528,6	+23285,6	+16522,4	-8445,5
9	СІТІ БАНК	56125,2	41432,8	40754,5	+11357,1	+12754,0	+11895,7
10	ОТП Банк	55872,9	35207,5	30872,3	+3381,8	+4915,2	+2643,0
Разом по банківській системі		1321896,6	936157,0	705260,1	+379183,1	+310924,9	+192896,4

Джерело: розроблено автором за [316]

Отже, найбільшою довірою у корпоративних клієнтів користуються державні банки та банки іноземних банківських груп (рис. 1).

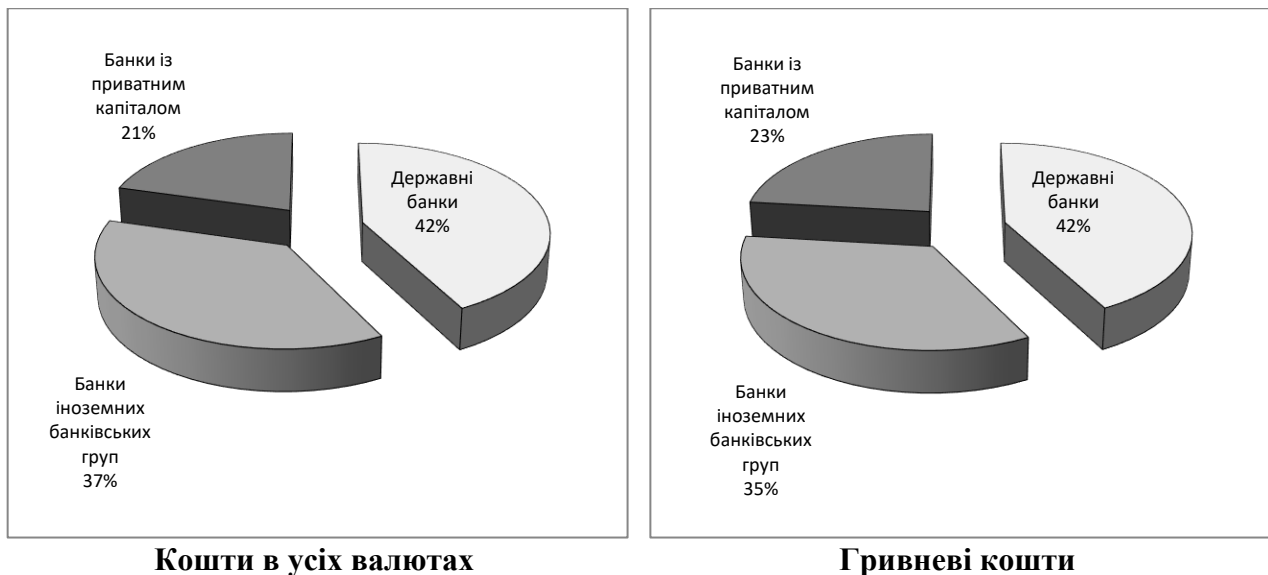


Рис. 1. Структура залишків коштів корпоративних клієнтів на рахунках банків України на кінець 2023 року

Джерело: розроблено автором за даними [315]

Половина гривневих коштів корпоративних клієнтів припадала на 10 провідних банків (рис. 2). Найбільший приріст гривневих коштів в відсотках до попереднього року отримали наступні банки: Укрексімбанк (+45,5%), ПУМБ (+41,3%), Укрсиббанк (+38,4%), Укргазбанк (+37,3%), Ощадбанк (+37,0%). Як стверджують експерти, конкурувати за клієнтів банки намагаються покращенням якості та цифровізацією обслуговування, а також розробкою інноваційних рішень для здійснення безготівкових платежів [318].

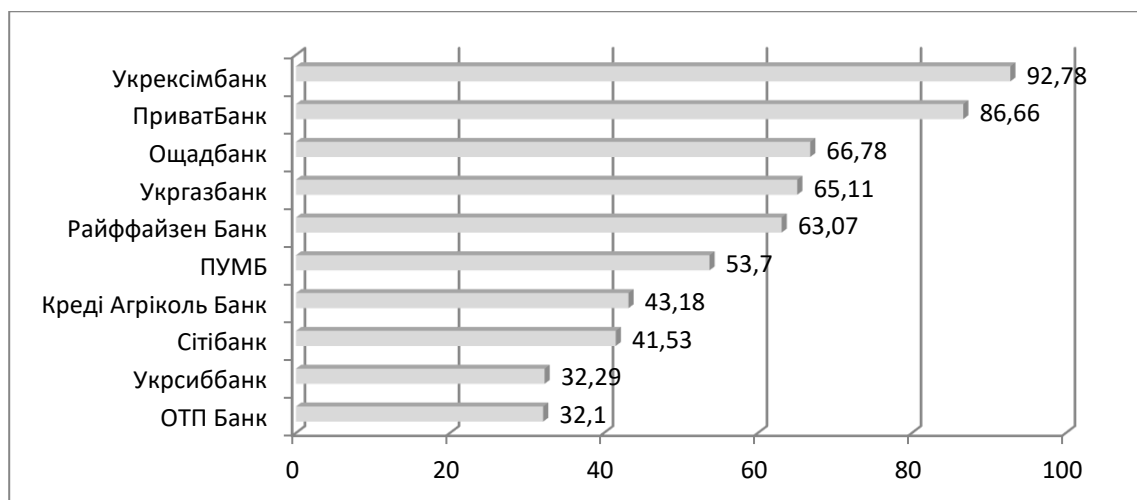


Рис. 2. ТОП – 10 банків за обсягом гривневих залишків бізнесу на кінець 2023 року

Джерело: розроблено автором за даними [315]

В 2023 році на вибір клієнтом банку для зберігання коштів не впливали ставки за депозитами тому що вони були майже ідентичні в цілому по банківській системі. Вартість обслуговування в ключових гравців банківського ринку також відрізнялась несуттєво. Банки в основному повернулися до тарифної політики, яка була в довоєнний період та скасували майже усі пільги. Це змушувало банки в боротьбі за клієнта фокусуватися на якості обслуговування і цифровізації продуктів та послуг.

На сьогоднішній день банківські продукти та пропозиції будуються на розвитку інтернет-банкінгу та мобільного додатка (фактично той же інтернет-банкінг лише доступ до нього здійснюється через мобільний додаток).

Одною з традиційних банківських послуг для корпоративних клієнтів є кредитування. Тривалий час із початку повномасштабного вторгнення майже всі нові кредити надавалися за підтримки державних програм. Як видно з рис. 3, на державні банки припадає 46% наданих на кінець 2023 року кредитів.

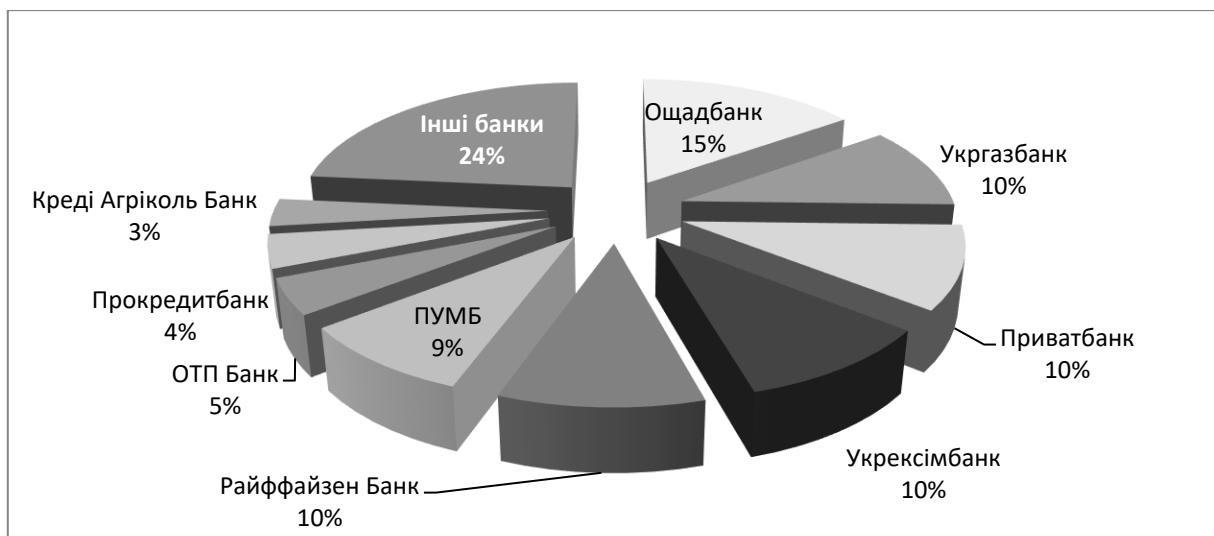


Рис. 3. Частка банків за обсягом гривневих кредитів корпоративних клієнтів станом на кінець 2023 року, %

Джерело: розроблено автором за [318]

Державна програма “Доступні кредити 5-7-9%” залишається основним рушієм бізнес-кредитування 2023 року. Програма відіграла ключову роль у підтриманні кредитування бізнесу в найскладніший період повномасштабного вторгнення. Доступ до неї був максимально широким. Запорукою успіху

програми «5-7-9%» банкіри називають її гнучкість і трансформації у відповідь на виклики часу [317].

З 24 лютого 2022 року до грудня 2023 року банками за програмою «5-7-9%» було укладено близько 42 тисяч договорів на суму понад 167 млрд грн. Розподіл кредитних договорів за програмою у розрізі цілей кредитування представлений на рис. 4.

Водночас останніми місяцями відновлюється несубсидоване кредитування. Гривневі кредитні портфелі нарощували, зокрема, банки, що не є активними учасниками державних програм. В 2023 році значно активізувалось кредитування малого, середнього бізнесу та фізичних осіб-підприємців. Активне кредитування невеликого бізнесу знижує концентрацію банківських балансів та зменшує ризики.

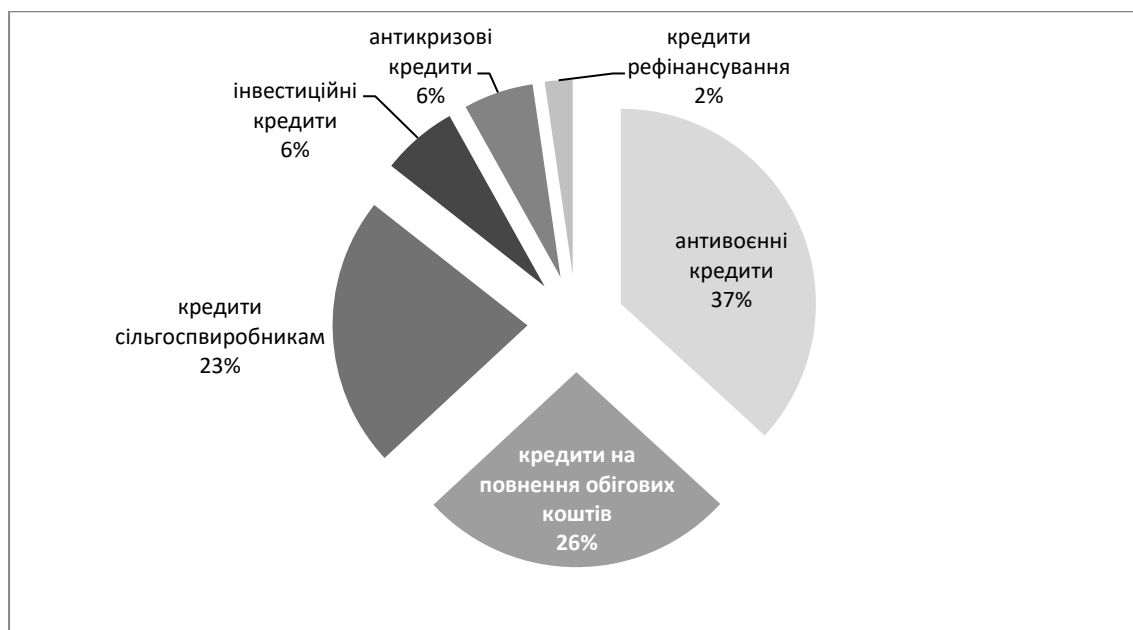


Рис. 4. Розподіл кредитних договорів за державною програмою «5-7-9%» у розрізі цілей кредитування

Джерело: розроблено автором за [318]

На рис. 5 наведено умови за якими надавали позики в минулому році найбільш активні банки, які здійснювали кредитування даного сегменту корпоративного сектору.

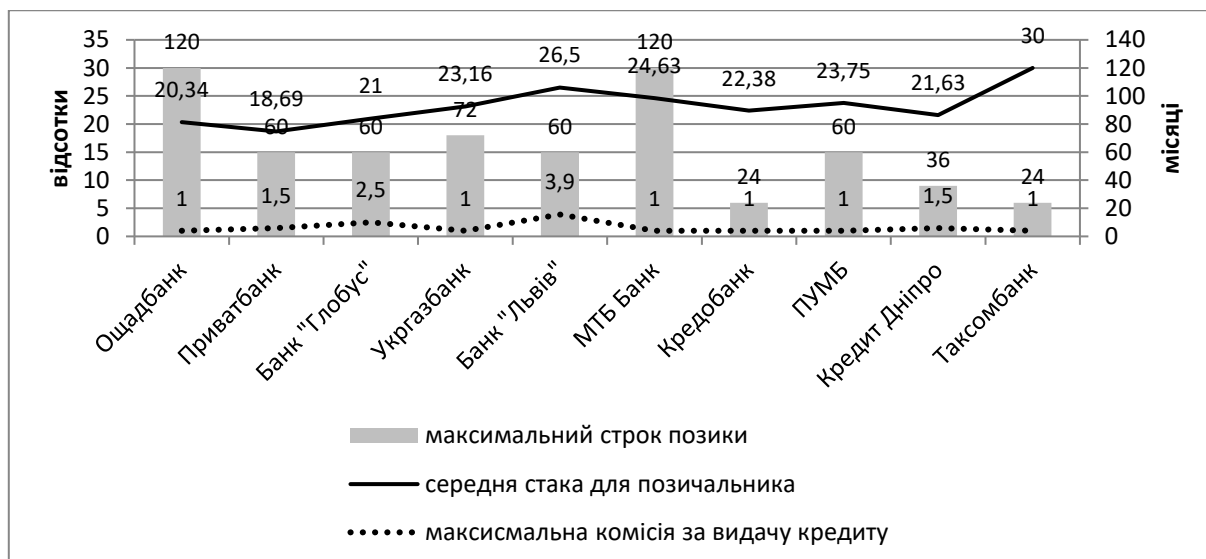


Рис. 5. Найбільш активні банки з кредитування МСБ та ФОП в 2023 році
Джерело: розроблено автором за [316]

Під час повномасштабної війни альтернативою класичному кредитуванню дедалі частіше ставав лізинг. У середині 2023 року такі послуги надавали до двох десятків гравців ринку: з лютого 2022-го частина з них або зовсім зупинила, або суттєво скоротила фінансування в рамках фінансового лізингу, але у 2023 році більшість відновила свої програми. На рис. 6 можна ознайомитись з банками та банківськими групами, які наростили свій лізинговий портфель на протязі 2023 року.

В вітчизняних банках діджиталізацією охоплено кредитування як корпоративного сектору, так і роздрібного. Цифровізація кредитування дозволяє розширити доступ до фінансових послуг: скорочуючи операційні витрати, вона робить економічно вигідним надання невеликих позик. Розширення доступу до фінансових послуг відбувається також за рахунок підвищення фінансової та цифрової грамотності споживачів, завдяки чому вони можуть раціональніше управляти своїми боргами.

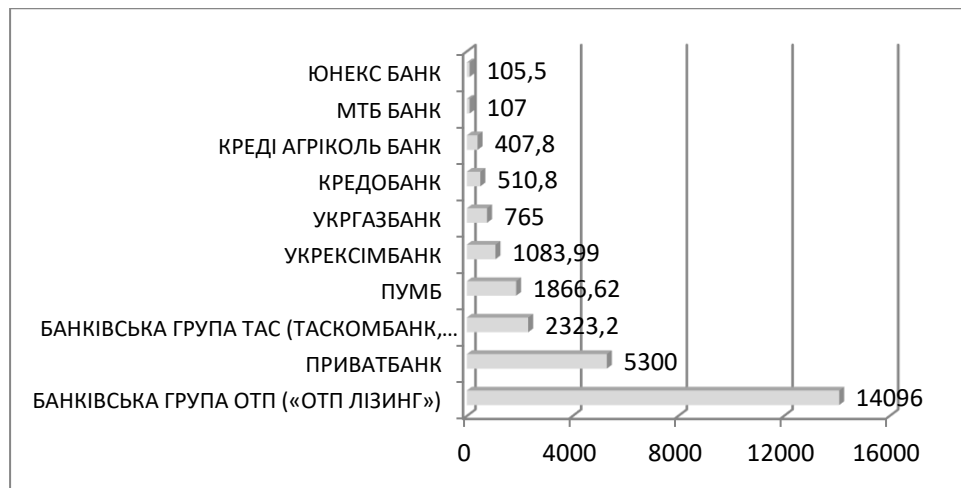


Рис. 6. Обсяг лізингового портфеля ряду банків станом на 31.12.2023 року, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором за [318]

Аналізуючи стан кредитування фізичних осіб за період воєнного часу за даними НБУ (табл. 4) спостерігаємо наступні тенденції.

Станом на кінець грудня 2023 року банками України було надано фізичним особам кредитів на суму 162,1 млрд. грн., що на 68,1 млрд. грн. менше обсягу позик, наданих на початок 2022 року. Як показують дані табл. 1, станом на кінець грудня 2023 року на 5 банків банківського сектору припадало 76,8% усіх наданих кредитів, на перші три – 64,7%. При чому концентрація ринку здійснилась на протязі двох воєнних років.

Таблиця 7

Кредитування банками України фізичних осіб станом на кінець періоду

Банки	Грудень 2021 р		Грудень 2022 р.		Грудень 2023 р.	
	Млн. грн.	В% до підсумку	Млн. грн.	В% до підсумку	Млн. грн.	В% до підсумку
АТ КБ «Приватбанк»	51655,3	25,8	43222	32,2	60660,9	37,4
АТ «Універсал Банк»	23726,1	11,9	17585,8	13,1	29880,1	18,4
АТ «Ощадбанк»	13620,5	6,8	11474,6	8,5	14407,4	8,9
АТ «ПУМБ»	19623,2	9,8	9891,3	7,4	9996,9	6,2
АТ «СЕНС БАНК»	24329,3	12,2	13199,6	9,8	9517,2	5,9
По банківській системі	200197,2	100,0	134263	100,0	162066,8	100,0

Джерело: розроблено автором за [316]

При падінні обсягів кредитування в цілому по банківській системі в 2022 році на 33%, досліджувані банки також знизили темпи надання кредитів домашнім господарствам, але меншими ніж увесь банківський сектор (рис. 7).

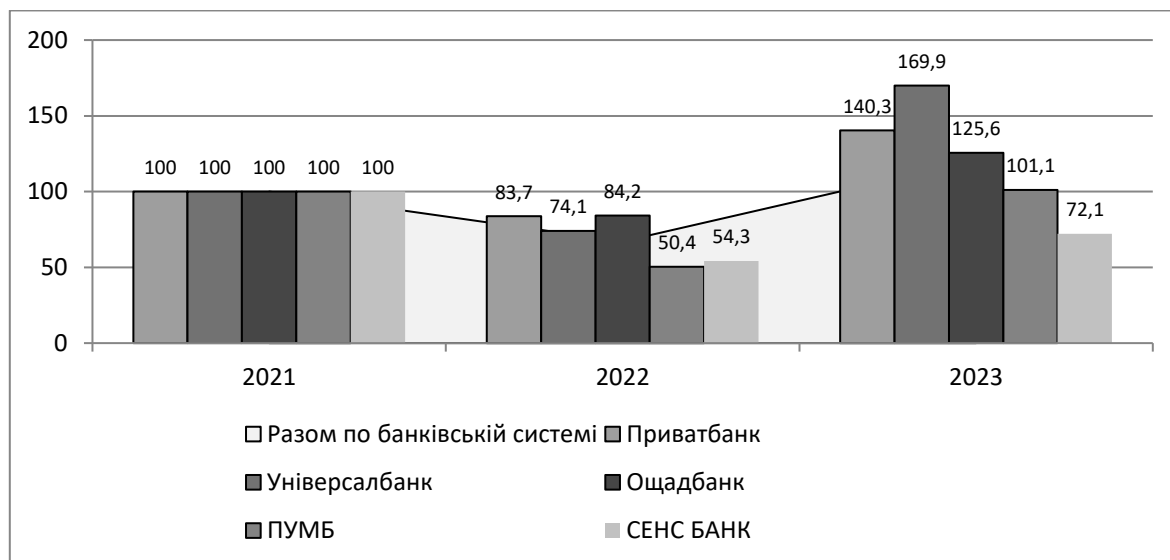


Рис. 7. Темпи росту кредитування фізичних осіб банками України
Джерело: розроблено автором за [316]

Щодо 2023 року банківська система наростила обсяги кредитування фізичних осіб на 20%, але станом на 31 грудня 2023 року так і не досягла довоєнних об'ємів. Зауважимо, що АТ КБ «Приватбанк», АТ «Універсал банк» та АТ «Ощадбанк» перевищили обсяги наданих кредитів домашнім господарствам станом на 01.01.2022 року. Сталося це по-перше, в зв'язку з довірою населення до даних банків, а по-друге, в зв'язку з тим, що вони використали самі новітні цифрові технології для кредитування клієнтів.

Через мобільні додатки «Приват 24» та «Ощад 24/7» АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» надають кредити фізичним особам за запитом, оформленим онлайн на сайті банку, рішення про надання кредиту клієнти також отримують віддалено. У разі позитивно рішення кредит спрямовується на кредитну картку отримувача. Списання відсотків та суми наданого кредиту теж здійснюється автоматично при наявності коштів на картці.

АТ «Універсал банк» на основі ліцензії відкрив необанк – «Монобанк», який є найбільш відомим небанком в Україні. За своєю сутністю необанки є

модернізованими фінансовими установами, що працюють виключно в мережі Інтернет та переважно через мобільні застосунки та пропонують цифрові банківські рішення. Вони представляють нову модель цифрового банкінгу [319, с. 135]. Монобанк пропонує лише цифрові продукти, основними з яких є кредитування фізичних осіб та залучення їх коштів в депозити, також АТ «Універсал банк» має найвищі темпи приросту наданих кредитів за 2023 рік.

Однак у цієї моделі є свої мінуси: обсяг роботи, покладеної на банк, стає в рази більше і необхідний персонал, який має навички роботи за умов цифрової економіки. Тому найважливішим завданням подібних установ стає відповідне навчання співробітників технологіям та здійснення своєї діяльності онлайн.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що цифровізація роздрібного кредитування – потужний інструмент для розвитку банківського сектора, що дозволяє збільшити конкуренцію та вдосконалити пропозицію для кінцевого споживача, знизити ряд витрат та отримати додатковий прибуток для банків за рахунок нових каналів залучення.

Для підвищення своєї конкурентоспроможності у 2023 році більшість банків суттєво оновили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів та індивідуальних клієнтів. В табл. 5. наведені мобільні додатки основних банків, що обслуговують на сучасному етапі корпоративних клієнтів.

Цифрові технології дедалі більше стають сьогодні стандартом та кидають виклик традиційним бізнес-моделям у банківському секторі. Сьогодні клієнти відчують прискорене цифрове життя, яке підтримується швидким проникненням в Інтернет, зростанням популярності смартфонів та розширенням доступу до різних мереж. Зростаюча поширеність технологічних компаній, що пропонують банківські послуги, призвела до зростання тиску на традиційні банки для модернізації їх основної діяльності. Банки намагаються протистояти цим проблемам, співпрацюючи з фінансовими технологічними фірмами (fintechs) у різних формах.

Таблиця 5

Мобільні додатки провідних банків України

Банк	Додаток	Банк	Додаток
ПриватБанк	Приват 24 для бізнесу	ПУМБ	Digital Business
Ощадбанк	CorpLight	Креді Агріколь Банк	CORPEX
Райффайзен Банк	Raiffeisen Business Online	Сітібанк	CitiBusiness
Укресімбанк	iFOBS EXIM	Укрсиббанк	UKRSIB business
Укргазбанк	ЕКО БУМ 24/7	ОТП Банк	ОТПбізнес

Джерело: сформовано автором

Прискоренню розвитку Інтернет-банкінгу сприяла прийнята ЄС директива про платіжні послуги PSD2 (Revised Directive on Payment Services), що дозволила різко знизити вартість платіжних сервісів кінцевого споживача. Вона ініціювала створення двох видів сервісів: посередників з проведення платежів між споживачем та джерелом фінансування та агрегатів фінансової інформації (AISP), які накопичують інформацію про наявні рахунки клієнта у всіх банках. Провайдерами сервісів з управління рахунками клієнтів є банки, зобов'язані з їх згоди надати всю наявну інформацію фінансовим посередникам без укладання спеціального договору.

Через мобільні додатки банки надають такий спектр послуг корпоративному клієнту: виписка, платежі в національній валюті та шаблони платежів, валютно-обмінні операції, рахунки та довідки, електронна звітність, податки, інвойсинг, дос'є ділової репутації, зарплатні та інші виплати, бізнес-картки, кредити й депозити, електронний підпис та інші.

Онлайн-банкінг насамперед фокусується на грошових переказах, оплаті рахунків, дистанційних депозитах та базовому онлайн-управлінні рахунками. Синонімами до цього поняття є «віртуальний банкінг», «інтернет-банкінг» та «електронний банкінг». Цифровий банкінг являє собою оцифрування кожної програми та виду діяльності, здійснюваної фінансовими установами та їх клієнтурою.

До переваг оцифрування даних належать:

- зростання кількості безготівкових операцій та умов для їх здійснення (наприклад, велика кількість банкоматів) сприяє суттєвій економії коштів та для клієнтської бази, і для самих банківських установ;
- цифрова аналітика, доступна банкам, дозволяє підходити до питань прийняття рішень ефективніше;
- зростання клієнтської бази, пов'язане з тим, що взаємодія з банком стає зручнішою;
- скорочення кількості помилок, допущених через людський фактор;
- зниження потреби у великих сумах готівкою;
- скорочення відмінностей в обслуговуванні клієнтів у містах та сільській місцевості;
- зменшення загрози створення та розповсюдження фальшивої валюти (за рахунок збільшення обсягу безготівкових операцій).

Цифровізація може допомогти банкам скоротити витрати та оптимізувати обслуговування клієнтів. Незважаючи на те, що впровадження ІТ-рішень є, як правило, дорогим, а нові цифрові банківські інструменти не завжди добре сприймаються клієнтами, розробка чіткого бачення цифровізації, ймовірно, дозволить банкам подолати проблеми, що виникають.

До недоліків оцифрування у банківській сфері можна віднести:

- значне зниження потреби у людському ресурсі у зв'язку з широким застосуванням різних програм автоматизації;
- скорочення кількості банківських відділень, що тягне за собою скорочення робочих місць та ускладнює взаємодію з банком споживачів послуг із категорії «50+», які не відчують комфорт при роботі з цифровими каналами;
- вразливість більшості банківських установ по відношенню до кібератак.

У майбутньому на клієнтів, ймовірно, чекають банківські системи із власною формою штучного інтелекту, а деякі інструменти для взаємодії з клієнтами з його використанням (наприклад, чат-боти) вже впроваджено.

Фахівці зазначають, що цифровізація банків в даний час знаходиться в стадії діалогової комерції (з 2017 року), яка змінила епоху онлайн- та мобільного

банкінгу (2012-2017 рр.) [320]. Початком періоду діалогової комерції послужив розвиток діалогового штучного інтелекту та зростання кількості мобільних додатків.

Діалогова комерція – ця стратегія електронної комерції, спрямована на спілкування з клієнтами шляхом обміну повідомленнями за допомогою діалогових технологій штучного інтелекту та живого чату, щоб допомогти покупцям знайти те, що вони шукають, і спростити процес покупки. Однією з галузей діалогової комерції є діалоговий банкінг, також що має назву "чат-банкінг" [321].

Звіт PriceWaterhouseCoopers (міжнародна мережа компаній, що пропонують послуги в галузі консалтингу та аудиту) «Зміна банківської справи зі штучним інтелектом» показав, що чат-боти входять до трійки найпопулярніших додатків, які інвестують банківські установи [322, с. 50].

Група компаній Keypova, яка здійснює моніторинг та аналіз цифрових фінансових послуг для споживачів та малого бізнесу, включаючи банківську справу, виділяє чотири варіанти автоматизованої комунікації банку та клієнта:

- чат-боти із запрограмованими відповідями;
- чат-боти з двостороннім листуванням у чаті;
- текстовий чат в реальному часі;
- віртуальні помічники за допомогою штучного інтелекту або обробки природної мови.

Найпопулярнішою цифровою підтримкою, надається 90% банками, є чати із запрограмованими відповідями та чати з двостороннім обміном повідомленнями. Більше половини з них (53%) надають допомогу у чаті із запрограмованими відповідями, ще 24 % забезпечують двосторонній обмін повідомленнями в чат-ботах для користувачів, що пройшли аутентифікацію. Все частіше з'являються віртуальні помічники з обробкою природної мови, здатні розуміти різні способи, якими клієнти ставлять запитання. Проте, менш ніж 20% проаналізованих компанією Keypova Group банків пропонують віртуальних помічників, заснованих на штучному інтелекті та прогнозній аналітиці [323].

В інформаційних джерелах, вивчених у рамках цього дослідження, найчастіше кращими визнають віртуальних помічників Erica від Bank of America та Smart Assistant від US Bank. Штучний інтелект має потенціал для зміни організацій у величезних масштабах - від появи віртуальних фінансових помічників до комп'ютеризованого кредитного скорингу та прогнозного аналізу.

З погляду клієнтів машинне навчання сприяє ефективному покращенню досвіду застосування банківських продуктів, що допомагає швидко і результативно вирішувати виникаючі питання, і поряд зі штучним інтелектом у найближчому майбутньому дозволить банкам визначати спектр проблем споживачів послуг і справлятися з ними дуже оперативно та без значних фінансових витрат. Це приведе до трансформації банківської галузі, а разом з нею клієнтського досвіду взаємодії з тією або іншою розробкою. Банківські установи повинні регулярно відстежувати появу нових технологічних можливостей та оперативно впроваджувати їх для безперервного розвитку бізнесу.

Останніми трендами та інноваціями в галузі FinTech, які в 2024 році є темою дискусій можна вважати наступні:

1. Open Banking та APIs: концепт відкритого банкінгу. Передбачається, що банки можуть надавати доступ до фінансових даних своїх клієнтів третім організаціям для створення нових фінансових продуктів та послуг.

Враховуючи зростаючі виклики та проблеми фінансового ринку в умовах нерівного доступу до вигод від нових інтернет технологій, виникає необхідність використання альтернативних і більше адаптованих систем, що відповідають запитам ринку. Одна з таких систем отримала назву «Відкритий банк» – Open banking. Досліджуючи досвід функціонування системи Open Banking за кордоном, можна відзначити, що система є досить популярною та набирає все більше оборотів щодо свого використання.

Отже, Open banking – це система, в рамках якої банки відкривають свої інтерфейси програмування додатків (API), даючи можливості стороннім компаніям отримати доступ до фінансової інформації (клієнтської бази даних),

необхідної для розробки нових додатків і послуг, що в кінцевому підсумку надає власникам рахунків ширші фінансові можливості [324].

В основу концепції Open Banking входять Open Data та Open API, де Open Data – то принципи відкритого доступу до даних, API (application programming interface) – програмний інтерфейс з набору готових функцій або структур, що надаються програмами, сервісами або операційною системою. Мета – покращення обслуговування клієнтів. Відкритий банкінг базується на відкритих API.

За останні десять років відкритий банкінг перетворився на одну з основоположних міжнародних економічних концепцій. В основу формування системи відкритого банкінгу, динаміка якого визначається різними рушійними силами, лягли головним чином зобов'язання юридичного характеру, а також ініціативи, що розвиваються під впливом ринкових факторів.

Що стосується Європейського союзу (ЄС), то зелене світло відкритого банкінгу в Європі дала Директива про платіжні послуги 2015/2366/ЄУ (ДПУ-2). ДПУ-2 наділила сторонніх постачальників послуг правом виступати операторами доступу до інформації по рахунках користувачів (ОДІСП) та операторами ініціювання платежів (ОІП). ОДІСП дозволяють клієнтам отримати всебічну інформацію про свої банківські рахунки, що обслуговуються в режимі онлайн, за допомогою унікальних зовнішніх інтерфейсів, а ОІП надають своїм клієнтам доступ до функціональних можливостей, пов'язаних з ініціюванням платежів, без необхідності прямого залучення послуг онлайн-банкінгу або використання кредитних чи дебетових карт.

Відповідно до Угоди про асоціацію між ЄС та Україною остання взяла на себе зобов'язання щодо виконання як ДПУ-2, так і та Директиви ЄС 2009/110/EU (Директиви про електронні кошти). З цією метою у лютому 2021 року було прийнято постанову про набрання чинності Закону України «Про платіжні послуги». За інформацією, отриманою від експертів Національного банку України, ухвалення цього Закону забезпечить виконання європейських

стандартів відкритого банкінгу. В Україні відкритий банкінг повинен розпочати свою роботу до 1 серпня 2025 року.

Прагнучі підтримати розвиток фінансових технологій, у 2020 році Національний банк України розробив п'ятирічну стратегію розвитку сектору фінансових технологій. Її основною метою є формування нормативних рамок, політики та процедур, які стимулювали б зростання фінансово-технологічного сектору, включаючи програми прискореного розвитку компаній галузі та укладання міжнародних угод. У серпні 2023 року НБУ затверджено Концепцію відкритого банкінгу, в якій визначаються напрями розвитку, дорожня карта та ключові вимоги до впровадження в Україні відкритого банкінгу.

Вітчизняна концепція Open Banking передбачає запровадження центрального технологічного оператора платіжних послуг (так званого HUB). HUB виконуватиме різні операційні, інформаційні та технологічні функції, пов'язані з наданням платіжних сервісів, що значно спростить підключення банків, платіжних провайдерів та інших учасників до системи обміну даними [325].

При наявності суттєвих переваг, що сприяють впровадженню відкритого банкінгу по всьому світі, існує ряд ризиків, які необхідно враховувати при його подальшому запровадженні. Переваги та ризики Open banking представлені на рис. 8. Повсюдне впровадження Open banking дозволить створювати нові продукти для фінансового ринку, що призведе до збільшення кількості нових банківських сервісів та скорочення часу виведення їх на ринок. Для тих банків, які хочуть підготуватися до посилення конкуренції, пов'язаної із зростанням пропозиції банківських послуг з боку зарубіжних та вітчизняних технологічних компаній завдяки технології Open banking, найкращим рішенням є розробка персоналізованих цифрових рішень. Першим кроком на цьому шляху має стати партнерська взаємодія з організаціями фінансового та нефінансового сектору та новий погляд на складові банківської екосистеми загалом.

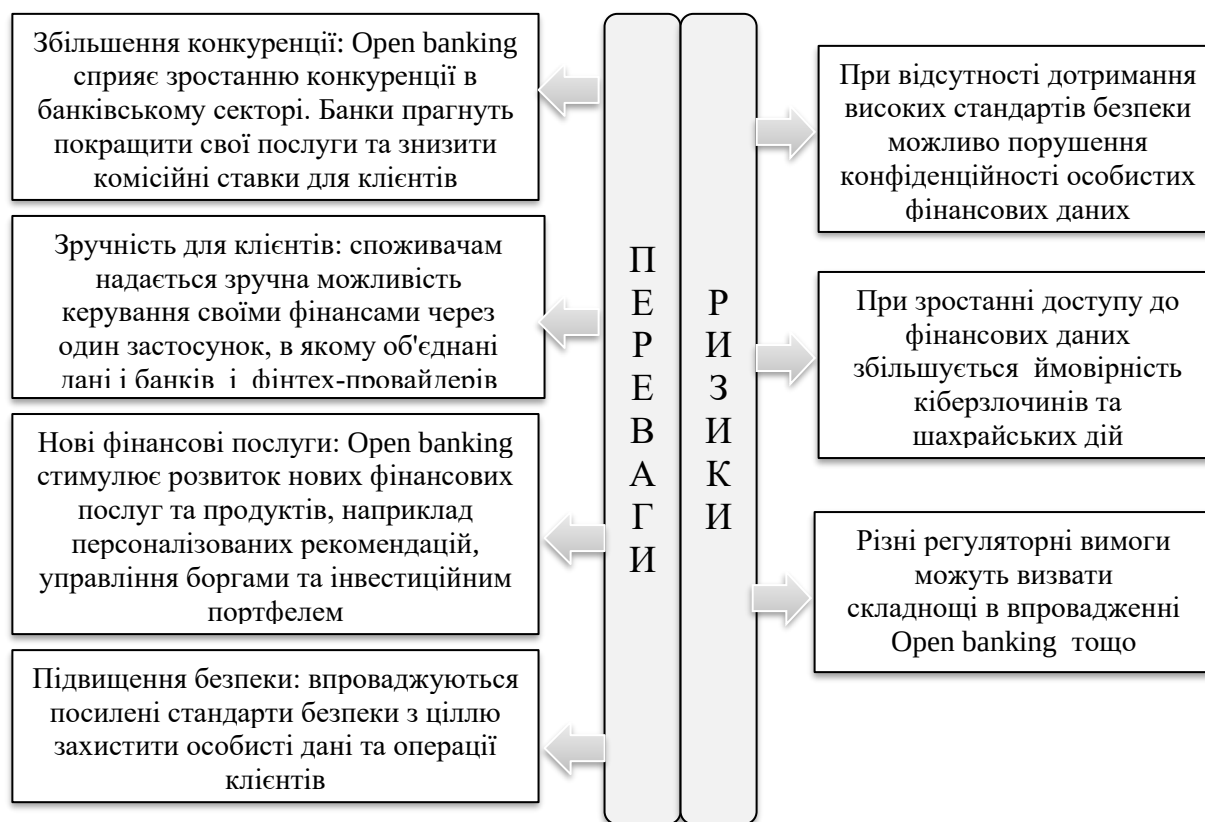


Рис. 8. Переваги та ризики впровадження відкритого банкінгу

Джерело: розроблено автором за [326]

Усі фінансові інститути, незалежно від розміру, можуть отримати значну користь з накопичених масивів даних про клієнтів. Шляхом успіху є здатність застосувати ці знання так, щоб покращити якість цифрових сервісів – як уже сьогодні роблять великі світові та українські технологічні компанії, а з недавнього моменту і банки в рамках екосистемного підходу, що підвищують якість клієнтського досвіду в процесі здійснення покупок, спілкування, пошуку та здійснення платежів.

У найближчому майбутньому надалі зростатиме роль хмарних технологій у фінансовому сектор. Адже, понад 70% банківських клієнтів щодня використовують мобільні додатки й очікують, що їх транзакції будуть оброблені миттєво та з найвищим рівнем безпеки для своїх транзакцій відповідно до норм щодо боротьби з відмиванням грошей і шахрайством [326].

Майбутнє відкритого банкінгу стоїть за продуктивною конкуренцією між провайдерами послуг, безпечним обміном даними та наданням клієнтам все більшої кількості можливостей по управлінню фінансами.

2. Гіперперсоналізація: врахування більш поширених даних ніж при традиційній персоналізації, використання такого спектру факторів, як: реальний час, психографіка та контекстуальна інформація. Основний інструмент - Big Data та технології для надання індивідуальних послуг кожному клієнту.

3. Конфіденційність даних, безпека та запобігання шахрайству: відкритий банкінг та гіперперсоналізація потребують відповідні заходи захисту великих обсягів особистих даних клієнтів з ціллю недопущення фінансових злочинів.

4. Регуляторні зміни і нові схеми платежів: впровадження глобального стандарту платіжних повідомлень ISO 20022. Впровадження стандарту надасть змогу транзакціям платежів мати більш структурований і зрозумілий об'єм даних для аналізу та подальшої персоналізації, якими банки оперуватимуть для створення гіперперсоналізованих рішень.

Для ефективного існування на світовому ринку українському банківському сектору необхідно також вдосконалювати систему міжнародних розрахунків, спираючись на сучасні тенденції, використовуючи сучасніші інформаційні технології.

На наш погляд, для банків необхідно здійснити перехід на повний електронний документообіг при проведенні міжнародних розрахунків, в першу чергу акредитивами. Крім цього необхідно налагодити уніфіковану та замкнуту систему, всередині якої учасники акредитивної угоди можуть обмінюватися документами для проведення їх перевірки на відповідність умовам акредитива та подальшим обміном платіжними документами. Прикладом такої системи може бути вже функціонуюча система TSU (trade service utility) SWIFT. Як альтернативний варіант можлива побудова системи на базі сучасної технології Blockchain.

Подання даних у систему TSU та їх автоматичне зіставлення можливі завдяки міжнародному стандарту фінансових повідомлень ISO 20022 [327],

покладеному в основу TSU. Усі торгові дані надсилаються до TSU у структурованому вигляді згідно з стандартом ISO 20022. В даний час дана система ще не набула поширення серед банків України. В процесі розробки TSU SWIFT було розроблено інноваційний інструмент для здійснення зовнішньоторговельних розрахунків – банківське платіжне зобов'язання (БПЗ).

БПЗ – це засноване на зіставленні даних щодо фінансових відносин між контрагентами зобов'язання, що відповідає попиту клієнтів на сучасний, раціональний та безпечний засіб розрахунку в рамках операцій торгового фінансування, що позиціонується як посередницький банківський інструмент, схожий на документарний акредитив і операції платежу на відкритому рахунку. При цьому БПЗ не розглядається як заміна документарного акредитива, а пропонує експортерам та імпортерам більш гнучкий та спрощений інструмент, позбавлений недоліків, які притаманні документарному акредитиву [328, с. 58].

БПЗ як інструмент торговельного фінансування характеризується чотирма ключовими поняттями: засіб платежу, фінансування, інформація, зниження ризику. Як засіб платежу БПЗ забезпечує оплату за товар на користь продавця. З одного боку, продавці отримують гарантії оплати в строк відповідно до умов оплати, у той же час покупці можуть контролювати здійснення платежу та оптимізувати свої банківські кредитні лінії. Порівняно з іншими документарними операціями, для БПЗ, очікується поліпшення якості розрахунку та збільшення швидкості їх здійснення для експортерів.

Як джерело фінансування БПЗ має аналогічну сутність з документарним акредитивом, це виражається в схожості обліку даних операцій, а також у кредитному характері зобов'язання. БПЗ служить інструментом фінансування як продавця, і покупця. Продавці можуть отримати вигоду від використання БПЗ як розрахункового механізму за рахунок надання продавцеві можливості отримати від банку кошти за поставлений товар як до моменту відвантаження, так і до моменту відвантаження при надання до банку доручення на закупівлю (purchase order) або рахунку-фактури (інвойсу), в той час як покупці можуть домовитися про відстрочений платіж банку на підставі угоди щодо БПЗ.

Проведення операції БПЗ ґрунтується на двох аспектах (рис. 9).



Рис. 9. Аспекти на яких ґрунтуються банківські платіжні зобов'язання

Джерело: розроблено автором за [328]

Враховуючи необхідність надання невеликої кількості інформації, що запитується банками та можливості прискореного обміну документами, учасники розрахунків можуть очікувати меншу кількість розбіжностей у наданій документації та прискорення процесу розрахунків. На рис. 10 представлено порівняння документарного акредитива та БПЗ, з якого стає зрозуміло, за рахунок чого буде прискорено процес розрахунків.

Отже, через свою електронну природу, БПЗ сприятиме проведенню безпечної, ефективної транзакції, усуваючи деякі труднощі, невизначеності, присутні під час проведення угоди з урахуванням документарного акредитива. БПЗ може бути інструментом фінансування, зручного і вигідного як продавцю, і покупцю.

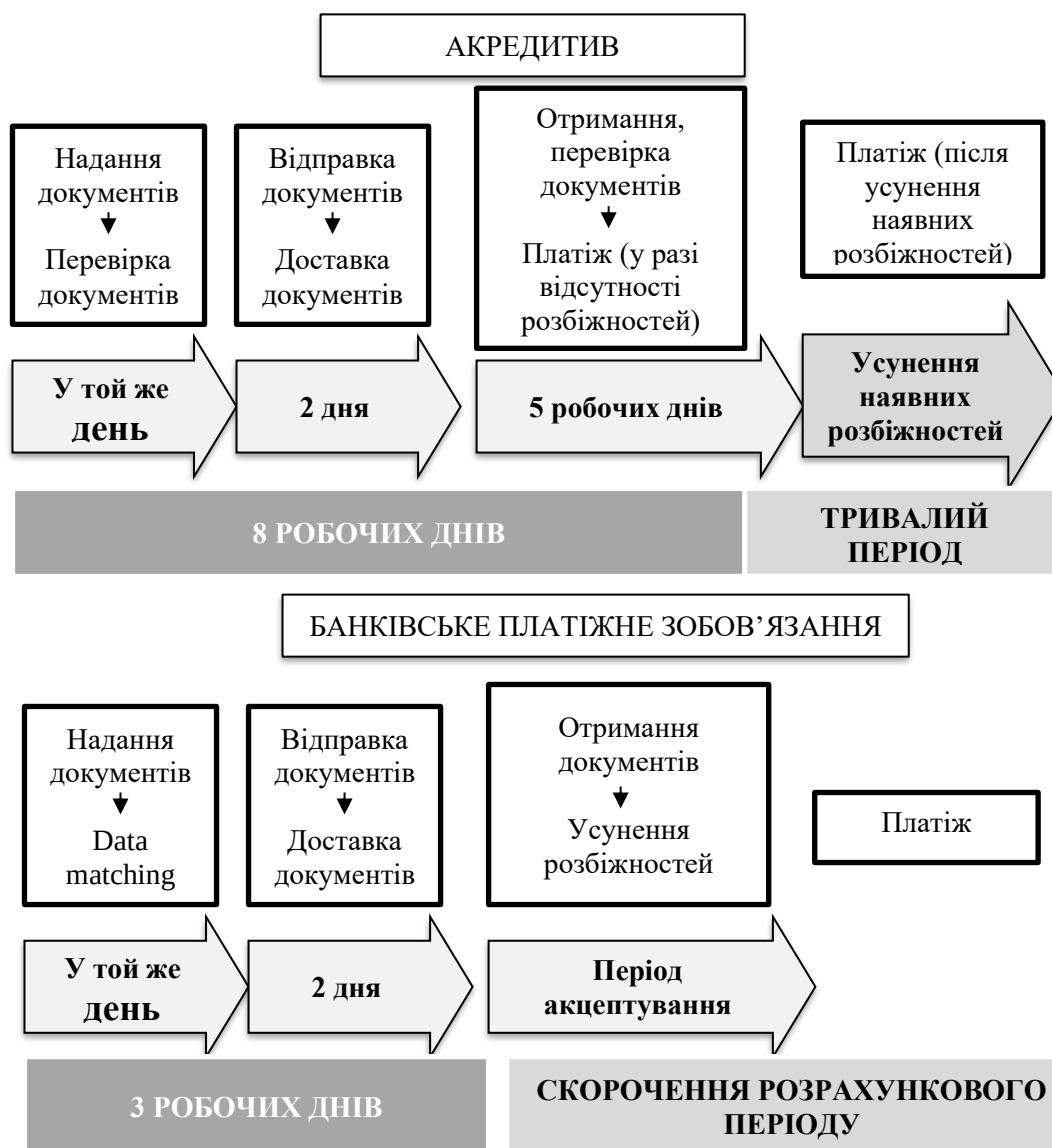


Рис. 10. Порівняння тривалості розрахунків за допомогою БПЗ і розрахунків за допомогою акредитива

Джерело: розроблено автором за [328]

Переваги продавця при використанні БПЗ полягають у наступному: прискорення руху грошових потоків, підвищення ліквідності та якості активів за допомогою скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості на 50% – 65%; зниження операційних витрат через проведення операцій в електронному вигляді; зниження комісії банку за транзакцію до 50%, а також виключення комісії, що стягується за перевірку документів у ручному режимі.

Вигоди покупця: підвищення оборотності за лініями, відкритими в банку; низька сума комісії за видачу зобов'язання, в залежності від терміну дії

зобов'язання можливе зниження комісії за видачу до 60%; зниження або скасування стягнення суми комісії за виявлення розбіжностей щодо документів; можливість отримувати від постачальника знижки на товар, що поставляється.

Як було викладено раніше, окрім БПЗ існує перспектива вдосконалення документарного акредитива за допомогою проведення процесу розрахунків та перевірки умов з акредитива за допомогою технології блокчейн. Блокчейн є розподіленою обліковою книгою записів про події у цифровому світі.

Використання технології блокчейн у сфері міжнаціональних платежів та розрахунків дедалі набувають популярності, оскільки вони дозволяють здійснювати грошові перекази по всьому світу швидко та легко уникаючи дорогих банківських послуг та конвертації валют [329].

Говорячи про можливі сфери застосування блокчейну у структурі єдиної платіжної системи можна виділити такі елементи: транскордонні перекази; акредитивні розрахунки; клірингові платежі; синдиковані кредити; фінансування за рахунком-фактурою та платежі за відкритим рахунком; електронні банківські гарантії.

Схема розрахунків за акредитивом з використанням технології блокчейн вказана на рис. 11.

Як приклад розглянемо угоду, розрахунок за якою буде здійснено за допомогою покритого акредитива. Покупець переводить в обслуговуючий банк узгоджену з продавцем угоду з дорученням перевести кошти на рахунок продавця. Останній отримає гроші лише після виконання умов акредитива.

Відкриття та виконання акредитива проводиться в системі Ethereum. Відкриття та виконання акредитива були оформлені у вигляді транзакції на реквізити продавця та покупця, сума транзакції, дата відкриття та закриття договору були записані до блокчейну. Для реалізації знадобилося два «розумні» договори: для відкриття акредитива та для закриття. При використанні двох «розумних» контрактів, пов'язаних один з одним, знижується ймовірність появи помилок у коді, що дозволяє захистити інтереси учасників угоди та збільшити її прозорість.

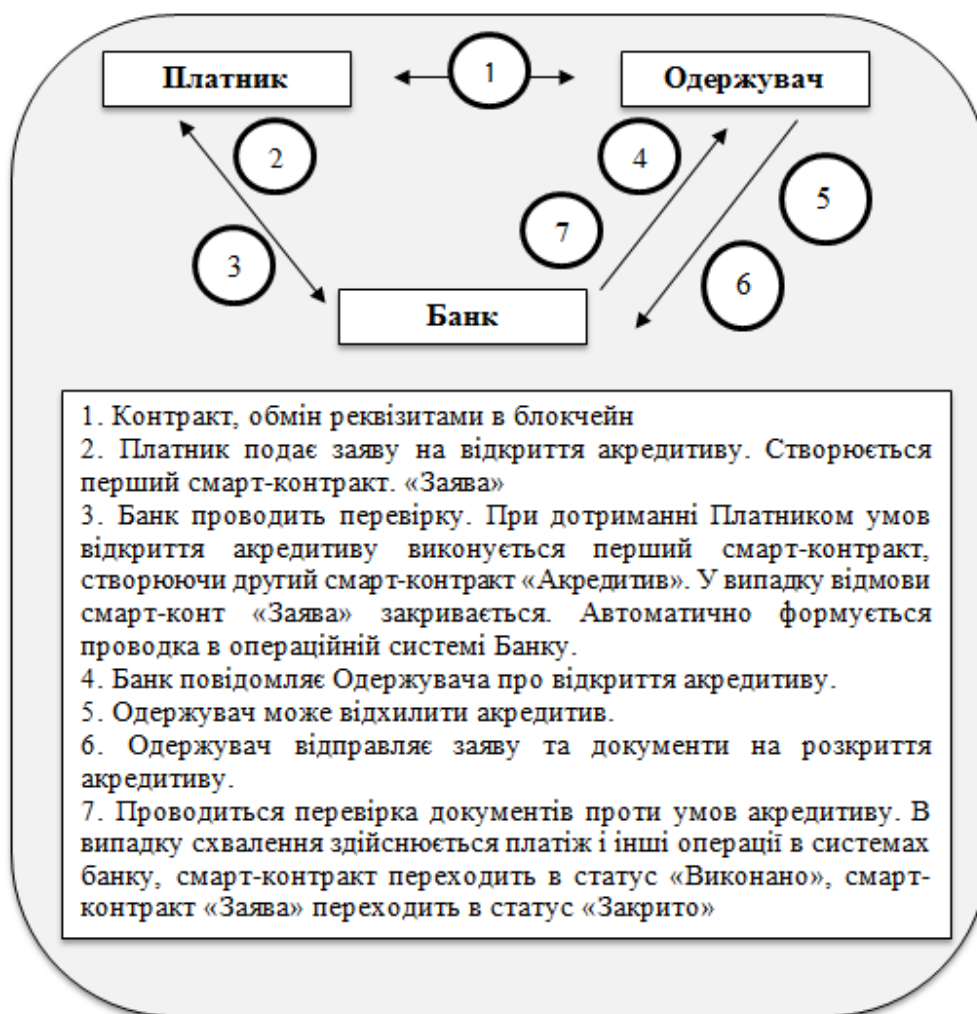


Рис. 11. Основні етапи здійснення розрахунків за акредитивом з використанням технології блокчейн

Джерело: розроблено автором за [329]

Блокчейн фіксує кожен етап угоди: заявку на акредитив, розгляд заявки у банку, відкриття акредитива, переведення грошей на рахунок покриття, отримання документів про постачання, платіж продавцю, розкриття акредитива. В результаті процес скорочується з десяти днів до чотирьох годин.

Також, за допомогою технології блокчейн можливе вдосконалення розрахунків за допомогою рахунків ескроу.

Підсумовуючи, варто відзначити, що блокчейн технології мають очевидні переваги: високий рівень захищеності від хакерських атак і прозорість при проведення операцій. Також, як згадувалося раніше, дана технологія здатна прискорити та здешевити процес розрахунків, а також підвищити інтенсивність праці.

Отже, діджиталізація фінансового сектору, а саме міжнародних розрахунків, є важливою складовою частиною економічного розвитку більшості країн світу й може стати інституційним базисом сталого зростання бізнесу.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій у банківську галузь призведе до ряду позитивних економічних і соціальних ефектів, серед яких підвищення доступності фінансових послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів і значний внесок у загальне економічне зростання [330].

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що для масового залучення клієнтів потрібно не лише розробити цікавий та якісний продукт, але й забезпечити комфортний та безперервний процес користування ім. Утримати споживача за умов сильної конкуренції особливо складно, оскільки сектор банківських послуг дуже широкий і сервіс різних банків щодо надання своїх продуктів стає ідентичним. Крім того, з'явилася можливість одночасного оформлення кількох продуктів без фізичної присутності при цьому клієнта. Стає актуальною потребою створення індивідуальних, характерних тільки для конкретного банку технологій та методик, розроблених з використанням високоефективних цифрових ресурсів.

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

Ймовірно, що не лише ступінь цифровізації, а й те, наскільки фінансові організації «приймають» її стратегічно та використовують її можливості на ринку, має вирішальне значення задля досягнення конкурентної переваги. Приділяючи особливу увагу інноваціям та ініціативності, банки активніше шукатимуть нові можливості на ринку та будуть використовувати їх швидше.

Таким чином, банки зможуть краще освоювати нові сегменти ринку і залучати нових клієнтів, а також надавати інноваційні рішення та продукти вже існуючим. Крім того, орієнтація на інновації робить банки гнучкішими до мінливих

вимогам клієнтів, ресурси, що з'являються дозволяють їх топ-менеджерам бути більш обізнаними та ефективно вивчати нові цифрові можливості ринку та оцінювати пов'язані із нею ризики.

Дослідження Базельського комітету з банківського нагляду з аналізу впливу фінтеху на банківську діяльність (у тому числі трансформації банківських ризиків) ключовими ризиками, пов'язаними з розвитком цифрових технологій, визначає стратегічний ризик, операційний ризик, кіберризик, комплаєнс-ризик [331].

До них можна додати ризик непередбаченого розкриття інформації; ризик помилок; ризик шахрайства; ризик переривання операцій; ризик неефективного планування; ризики, пов'язані з діями клієнтів.

Аналіз літератури та практичного досвіду різних організацій дозволив виявити кілька основних областей керування цифровими ризиками.

По-перше, банки прагнуть уникати порушень, оскільки вони можуть призвести до крадіжки великої кількості записів про клієнтів, фінансових збитків внаслідок крадіжки активів клієнтів та банку, переривання бізнесу та шкоди для репутації. Порушення можуть спричинити повідомлення правоохоронних органів, банківських регуляторів та клієнтів. В деяких випадках порушення також можуть призвести до судових розглядів, пов'язаних з порушенням договірних зобов'язань щодо безпеки, а також нормативних штрафів та санкцій.

Інформаційні технології та кібербезпека продовжують залишатися важливими пріоритетом наглядових органів у банках будь-якого розміру.

Таким чином, адекватність управління кібербезпекою кожного банку підлягає регулярній перевірці з боку регулюючих органів. Органи банківського регулювання очікують, що керівництво швидко виправить будь-які виявлені недоліки перевірки.

Забезпечення кібербезпеки банківського сектору є досить складним завданням для органів законодавчої влади і безпосередньо для органів управління установою чи організацією. Існує багато стандартів, норм і правових положень, пов'язаних з інформаційною безпекою та кібербезпекою фінансового сектору, зокрема, банківського, які час від часу змінюються, а нові нормативні акти

регулярно з'являються [332].

Друга серйозна проблема банків – це управління даними та конфіденційність. Ці побоювання збігаються з побоюваннями щодо кібератак.

Правила конфіденційності вимагають, щоб банки зберігали конфіденційну інформацію про клієнтів, кібератаки часто призводять до порушень конфіденційності. Ці теми створюють проблеми для багатьох галузей, включаючи банківську справу. Установи повинні проводити інвентаризацію своїх систем та репозиторіїв даних, повинні створювати та підтримувати бізнес-процеси для взаємодії з приватними особами, щоб отримати дозволи на збирання та використання їх конфіденційної інформації, повідомляти, як інформація використовується, та повідомляти їх, якщо і коли інформацію було порушено. Ці проблеми необхідно вирішити на постійній основі, включаючи оновлення оцінок ризиків та заходи щодо управління ризиками при використанні передових методів управління ризиками.

Третій ризик – це ризик автоматизації процесів. Банки знають ризик автоматизації процесів як операційний ризик – як правило, ризик помилок та шахрайства, пов'язаних з людьми, процесами та технологіями, включаючи стихійні лиха. Ризик автоматизації виникає щоразу, коли вводиться новий чи змінюється продукт, послуга, дія, процес або система, засновані на технології, або коли діяльність, пов'язана з технологією, що передається на аутсорсинг третій стороні. Якщо операційні ризики, пов'язані з автоматизацією процесів, не будуть ретельно ідентифіковані та не усунені, банк може зазнати непередбачених збитків, репутаційні збитки та потенційну невдачу.

Для ефективного управління ризиками, пов'язаними з автоматизацією процесів, банки повинні заздалегідь фіксувати ділові операції, які можуть бути новими або такими, що змінюються, і інтегрувати їх у життєвий цикл управління ризиками банку. Управління цим ризиком розглядається банківськими регуляторами як найкраща практика управління операційним ризиком.

Щоб утримувати рівні банківських ризиків у допустимих межах, необхідно здійснювати виявлення їх компонентів, аналізувати причини їх виникнення

зазначених компонентів, визначати заходи на ці джерела та контролювати результати такої дії.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду показав, що основним напрямом цифровізації банківських комунікацій є організація цілодобового реагування на запит клієнта за допомогою технологій діалогового банкінгу (чат-боти, віртуальні помічники). Важливими критеріями оцінки ефективності автоматизації банківських комунікацій є оперативність, доступність, наявність зворотного зв'язку та гарантія безпеки персональних даних.

Отже, впровадження цифрових технологій веде до створення нових бізнес-моделей та розвитку відкритої екосистеми, в яку будуть залучені всі ринки та споживачі. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація - це не технологічна стратегія, а бізнес-стратегія, що дозволяє бізнесу швидше (в ідеалі, з випередженням) реагувати на потреби ринку. Відкрита екосистема функціонує як єдина платформа для різних категорій учасників – постачальників та споживачів послуг. Екосистеми спочатку виникли як системи надання товарів, а вже потім – платежів та переказів, а нині забезпечують комбінацію нефінансових та фінансових послуг.

Формування відкритих екосистем небезпідставно сприймається як альтернатива банківському бізнесу у його сучасному варіанті. Основна мета цифрової трансформації у банківському секторі – підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок підвищення клієнтоорієнтованості. Однак клієнтоорієнтованість має на увазі відкритість, що неминуче веде до розмивання банківського бізнесу. Щоб вбудуватися у відкриту екосистему, банкам необхідний стратегічний підхід до цифрової трансформації.

Таким чином, прагнучі стати фінансовою технологічною корпорацією, банки повинні відповідати набору критеріїв: надавати комплексний набір послуг у межах своєї екосистеми; підвищувати прозорість інформації, здатної усунути посередництво на ринку; постійно вдосконалювати старі технології та впроваджувати нові.