

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

СТРАТЕГІЯ РИНКОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКУ В УМОВАХ
РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 2-го курсу, групи 672-2,
денної форми навчання,
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
Блюсюк Юрій Сергійович_____

Науковий д.е.н., професор
керівник: Нікіфоров Петро Опанасович_____

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 6 від « 20 » листопада 2024 р.
Зав. кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

Чернівці – 2024

АНОТАЦІЯ

Блюсюк Ю.С. Стратегія ринкового позиціонування банку в умовах розвитку цифрових технологій. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2024.

Аналізуються теоретичні засади формування стратегії розвитку банку під впливом сучасних процесів діджиталізації економіки. Досліджено, як зміни у технологіях та інструментарію надання банківських послуг в умовах цифровізації міняють стратегії ринкового позиціонування банків у сучасних умовах.

Здійснено оцінку стратегічних позицій банку на ринку в умовах цифровізації його діяльності шляхом визначення головних орієнтирів у розвитку цифрових технологій, оцінювання рівня цифровізації банків при реалізації стратегій їх розвитку та аналізу взаємовпливів діджиталізації банків та їх конкурентоздатності на ринку.

Наведено шляхи вдосконалення стратегій ринкового позиціонування банків в умовах цифровізації банківських послуг при розробці стратегій розвитку банку та власне розробки цієї стратегії на базі показників діджиталізації.

Ключові слова: комерційний банк, банківська система, ринкова позиція банку, стратегія розвитку банку, цифровізація банківських технологій та інструментів, діджиталізація, конкурентоспроможність банку, стратегічна позиція банку на ринку, оцінка рівня цифровізації.

ABSTRACT

Blusiuk Yu.S. Strategy of the bank's market positioning in the context of digital technologies development. Manuscript. Qualification work for the second (master) level of higher education in the specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2024.

The article analyzes the theoretical foundations of forming a bank's development strategy under the influence of modern processes of digitalization of the economy. It is investigated how changes in technologies and tools for providing banking services in the context of digitalization change the strategies of market positioning of banks in modern conditions.

An assessment of the bank's strategic positions in the market in the context of digitalization of its activities is carried out by identifying the main benchmarks in the development of digital technologies, assessing the level of digitalization of banks in the implementation of their development strategies and analyzing the interconnections between the digitalization of banks and their competitiveness in the market.

The author suggests ways to improve the strategies of market positioning of banks in the context of digitalization of banking services in the development of bank development strategies and the actual development of this strategy based on digitalization indicators.

Keywords: commercial bank, banking system, market position of the bank, bank development strategy, digitalization of banking technologies and instruments, digitalization, bank competitiveness, strategic position of the bank in the market, assessment of the level of digitalization.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Ю. С. Блюсюк

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	8
1.1. Зміни у технологіях та інструментарії надання банківських послуг при переході до цифровізації: теоретичні підходи	8
1.2. Специфіка формування стратегії ринкового позиціонування банку в умовах діджиталізації	16
Висновки до першого розділу.....	23
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ БАНКУ НА РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	26
2.1. Визначення орієнтирів у розвитку цифрових технологій банку на ринку.....	26
2.2. Оцінювання рівня цифровізації банків при реалізації стратегії їх розвитку	35
2.3. Діджиталізація банків та їх конкурентоспроможність: аналіз взаємовпливів.....	41
Висновки до другого розділу.....	49
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РИНКОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	51
3.1. Чинники прискорення цифровізації на ринку банківських послуг як складові стратегії розвитку банку.....	51
3.2. Розробка стратегічних підходів до розвитку банків на основі показників їх діджиталізації.....	55
Висновки до третього розділу.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Цифровізація виступає драйвером розвитку всіх сфер національної економіки, суттєво міняючи правила та механізми її функціонування. Банківництво є найбільш сприйнятною сферою економіки в плані впровадження інновацій та втілення нових цифрових технологій. Зростання масштабів цифровізації банківських послуг веде до розвитку персоналізованого банкінгу. Персоналізація є визначальною конкурентною перевагою сучасного банку, який зорієнтований на задоволення унікальних потреб своїх клієнтів, а індивідуальний підхід у банківському секторі – це і є та адекватна відповідь на особисті, економічні, соціальні та психологічні потреби споживачів банківських послуг.

В умовах цифрової трансформації суспільства банківський сектор при постійних змінах фінансового ринку має бути орієнтований на нові стратегічні орієнтири зростання шляхом впровадження інноваційних технологій, інструментів та продуктів. Саме тому актуалізується роль стратегічного банківського менеджменту, розширюються його можливості в плані розбудови нових моделей банківського бізнесу, застосування найбільш оптимальних методів впливу на клієнтів банківських установ. Це також підкреслює важливість дослідження теоретико-прикладних аспектів ринкового позиціонування банків в умовах цифровізації економіки.

Аналізу цифровізації економічних процесів присвячені праці таких відомих науковців, як: С. Арчакова, О. Ведута, О. Вітвицька, Л. Жердецька, О. Зборовська, М. Кастельс, Н. Краус, Ю. Коваленко, О. Колодізев, Н. Негропonte, Дж. Пастор, Т. Хайвоненн, Г. Шмарловська.

Вплив процесів цифровізації на стратегічне позиціонування банків на ринку вивчався багатьма як вітчизняними, так і закордонними ученими, серед яких: Т. Гірченко, М. Дубина, Д. Завадська, В. Коваленко, Б. Луців, Н. Маслова, В. Міщенко, С. Міщенко, Е. Маккарти.

Водночас, потребують подальших розробок теоретико-практичні

аспекти набуття нових якостей стратегії банківського позиціонування в умовах цифрових трансформацій та формування нових підходів в оцінці рівня діджиталізації інструментів стратегічного управління банків. Наявні підходи не достатньо враховують як сучасні, так і майбутні тенденції розвитку цифрових технологій. Отже, існує об'єктивна необхідність в уточненні теоретичних положень щодо стратегії ринкового позиціонування українських банків в умовах діджиталізації на основі світового досвіду використання технологій, що дасть можливість віднаходити і реалізовувати додаткові інструменти застосування банками сучасних цифрових технологій задля поліпшення конкурентної позиції на ринку банківських послуг шляхом удосконалення стратегії їх розвитку. Це зумовлює доцільність вибору зазначеної мети та переліку завдань магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є аналіз теоретичних положень, обґрунтування практичних підходів та рекомендацій щодо змін у стратегії позиціонування банку на ринку фінансових послуг в умовах цифровізації.

Згідно з поставленою метою визначаються та потребують вирішення наступні завдання:

- визначити теоретичні підходи до аналізу змін у технологіях та інструментарії надання банківських послуг на етапі переходу економіки до діджиталізації;
- розглянути особливості формування стратегії ринкового позиціонування банку в умовах сучасного етапу діджиталізації;
- проаналізувати стратегічні орієнтири розвитку цифрових технологій на ринку банківських послуг;
- оцінити практичний досвід цифровізації банків при реалізації стратегії їх розвитку;
- дослідити вплив діджиталізації банків на їхній рівень конкурентоспроможності;
- обґрунтувати чинники прискорення цифровізації на ринку банківських послуг як основної складової стратегії розвитку банку;

- розробити стратегічні підходи до розвитку банків на основі показників їх діджиталізації.

Об’єктом дослідження є процес трансформації стратегії ринкового позиціонування банку в умовах розвитку цифрових технологій.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні підходи щодо забезпечення трансформації стратегії ринкового позиціонування банку в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. Для розкриття заявленої тематики у роботі застосовувались наступні методи наукового дослідження: дедукції та індукції – при аналізі теоретичних засад формування стратегії розвитку банку в умовах діджиталізації; спеціальні методи аналізу – при узагальненні та оцінюванні процесів цифровізації банків на ринку банківських послуг; кореляційно-регресійний та кластерний аналіз – для визначення рівня та впливу цифровізації банків на рівень їх конкурентоспроможності; системного узагальнення – для групи показників індикаторів діджиталізації банку за результатами реалізації стратегії ринкового позиціонування; графічний метод – для візуалізації результатів аналізу.

Інформаційною базою роботи виступали нормативно-правові акти України та зарубіжних країн із заявленої тематики, офіційні дані Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, НБУ, аналітичні матеріали та офіційні дані звітності банківських та інших фінансових установ, монографічні дослідження та періодичні видання вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, інтернет-ресурси.

Характеристика структури роботи. У першому розділі магістерської роботи визначаються теоретичні засади формування стратегії розвитку банку в умовах діджиталізації, новітні теоретичні підходи до змін у технологіях та інструментарії надання банківських послуг при переході до цифровізації та специфіка формування стратегії ринкового позиціонування банку у цих умовах.

У розділі 2 здійснено оцінку стратегічних позицій банку на ринку,

визначення його орієнтирів у сфері діджиталізації та оцінювання рівня такої діджиталізації у розробці стратегій його розвитку і забезпечення конкурентоспроможності.

Третій розділ присвячено аналізу шляхів удосконалення стратегій ринкового позиціонування банків в умовах цифровізації. Розглянуто чинники прискорення такої цифровізації та проблеми розробки стратегічних підходів до розвитку банків через взаємозв'язок із процесами їх діджиталізації.

Науковою новизною роботи можна вважати теоретичний аналіз та практичну аргументацію тісного взаємозв'язку процесів діджиталізації банківської діяльності та стратегічного ринкового позиціонування банків, а також розробку достатньо конкретних стратегічних підходів до розвитку банків саме на основі показників їх діджиталізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Зміни у технологіях та інструментарії надання банківських послуг при переході до цифровізації: теоретичні підходи

Процеси цифровізації економіки значно вплинули на всі аспекти функціонування ринку банківських послуг. Певних змін зазнали і об'єкти, і суб'єкти, а також сама структура ринку та навіть його суттєві характеристики. Розвиток фінтехінновацій призвів до значних змін характеристик банківських послуг і як наслідок – до появи якісно нових форм взаємодії між банками та користувачами їх послуг. Фінансові технології цифровізації також суттєво вплинули на зміну ролі регулятора на ринку банківських послуг, на існуючі підходи та інструменти у діяльності банківських установ, на уподобання та звички клієнтів, і далі забезпечили розвиток нових принципів надання банківських послуг, а також зростання взагалі фінансової інклюзії.

Сучасний стан розвитку української економіки характеризується суттєвими змінами при переході від інформатизації до стадії діджиталізації, і це пов'язано з формуванням новітніх цифрових бізнес-моделей в усіх сферах економіки – від виробництва до торгівлі, управління, а також фінансового посередництва.

Вітчизняні науковці наголошують, що: «сутнісно наповнення поняття діджиталізація – це глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів, господарства, комунікацій» [6]. Базуючись на такому її розумінні, можна підкреслити, що перехід економіки до епохи цифрових можливостей спонукає до необхідності діджиталізації в усіх сегментах бізнесу: управлінських процесах, запровадженні цифрових банківських продуктів для задоволення попиту на ринку банківських послуг та на інших ринках.

Необхідно констатувати, що, на думку вище процитованих авторів, ключові напрямки розвитку економіки, де втілення цифрових інструментів дозволить отримати значні результати є: «розробка технічних і економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і засобів їхньої реалізації; фінансове та ресурсне забезпечення щодо впровадження нововведень; збільшення клієнтської бази та підвищення якості інформування їх і персоналу; розвиток доступу до міжнародних інформаційних ресурсів з метою глобального планування стратегії розвитку компанії; введення нових структур для інформування та зворотного зв'язку; підготовка персоналу фінансових компаній» [6].

Якраз всесвітнє поширення соціальних мереж та застосування інтернет ресурсів споживачами усіх сфер сформували передумови активного розвитку процесів цифровізації, особливо в умовах сучасних викликів, таких як світова трьохрічна пандемія COVID-19 та військові дії в Україні. Відповіддю на подолання цих викликів став масовий перехід діяльності усіх галузей і сфер національної економіки на дистанційне обслуговування клієнтів і контрагентів. Також суттєвим чинником впливу на розвиток цифрових комунікацій стало регулювання сучасним потужним цифровим нормативним інструментарієм механізмів реалізації інноваційної політики. У якості прикладу такої ефективної новації можна навести застосунок Міністерства цифрової трансформації України «Дія».

Узагальнено, на наш погляд, термін «діджиталізація» можна визнати як синонім до цифрової трансформації, адже вона створює певні можливості учасникам ринку банківських послуг перевести всю інформацію в цифрову. Зростання рівня цифровізації банку сьогодні виступає важливим чинником зростання конкурентоспроможності установи, а це сприяє збільшенню продуктивності її діяльності, якщо інформація переведена у цифрову форму.

Нові тенденції та зміни у процесах діджиталізації, які відбуваються на ринку банківських послуг, призводять до його значних структурних змін. Відбувається зростання рівня складності, тому змінюються вимоги споживачів

та міняється зміст законів. Діджиталізація ринку банківських послуг буквально вимагає пошуку, виявлення та аналізу головних тенденцій сучасного етапу цифровізації, щоб на цій основі визначати найбільш важливі аспекти діяльності всіх учасників комунікацій на банківському ринку.

Існуюча практика дозволяє виділити п'ять етапів розробки та реалізації комплексу заходів у рамках цифрової трансформації бізнес-процесів банку (рис. 1.1.)

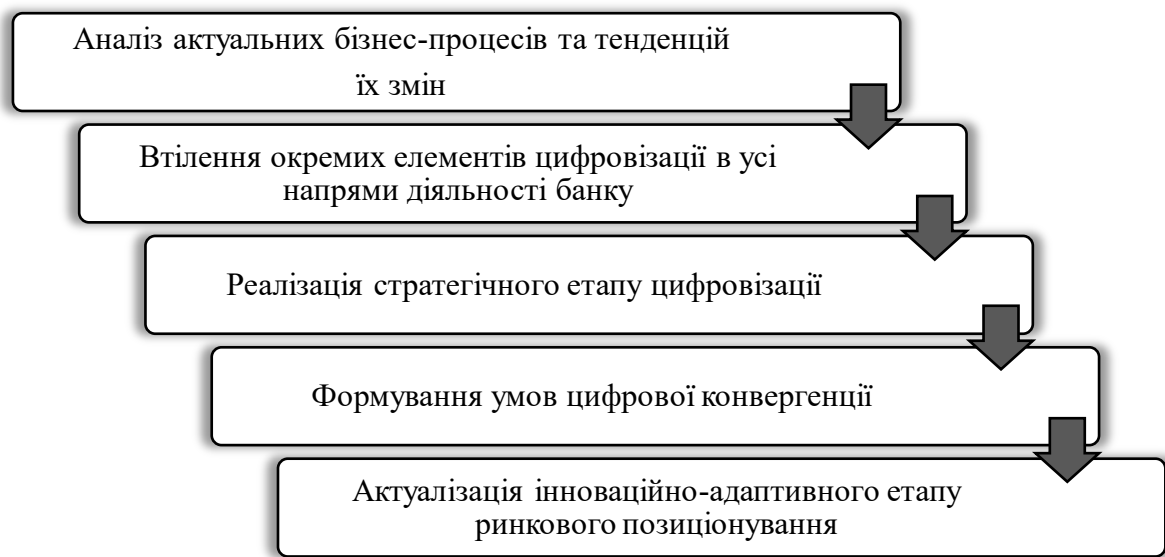


Рис.1.1. Етапність розробки та здійснення діджиталізації бізнес-процесів банку

Джерело: складено на основі даних [29]

Більш детально опишемо кожен із п'яти етапів:

I-ий етап. Спочатку виокремлюються певні процеси або технології, які визнаються актуальними для подальшої цифровізації. Потім визначають можливі загрози – недоліки та найслабші місця, щоб їх мінімізувати або покращити уже в процесі проведення запланованої зміни.

II-ий етап. Менеджмент банку займається підвищенням кваліфікації фахівців та формує окремі робочі групи, після чого здійснюють тестування та перевіряють нові технології.

III-ій етап. Менеджмент банку починає формування стратегічних

напрямків діджиталізації для фінансової установи в цілому та для окремих бізнес-процесів банку. Проводиться оцінка роботи робочих груп, які формувались на попередньому, тобто другому етапі. Водночас, здійснюються інвестиції для втілення цифрових змін в обрані бізнес-процеси банку.

IV-ий етап. Відбувається розробка ринкової стратегії цифрової трансформації на основі усіх можливих аспектів, менеджмент обирає та затверджує пріоритетні технології, беручи до уваги специфіку діяльності конкретного банку.

V-ий етап. Формулюється мета постійного і безперервного позиціонування подальшого розвитку банківської установи у сфері новітніх технологій [29].

Процесам діджиталізації у банківській галузі присвячені роботи: Ю.Клапківа, О. Мелих [40], І. Степнова, Ю. Ковальчука [58] та інших. Водночас, сьогодні необхідний аналіз найбільш суттєвих змін, які притаманні ринку банківських послуг в умовах значного розвитку цифровізації, особливо у плані фінтех інновацій.

Згідно сучасного підходу: «під фінтехом розуміють використання інноваційних технологій для більш ефективного надання існуючих фінансових послуг і створення нових, що дозволяє надавати нову цінність клієнтам. Інформаційні технології настільки тісно інтегрували в технології надання фінансових послуг, що стали визначним драйвером еволюції ринку фінансових послуг» [20].

Внаслідок існування значної кількості FinTech інновацій виникає необхідність їх класифікувати, Правильною, як видається, є класифікація FinTech інновацій за П. М. Рубановим, який виокремлює такі класифікаційні критерії: користувач фінтехпослуг, вид інноваційної технології, інституціональна ознака; вид фінансових послуг [52].

Зростання діджиталізації ринку банківських послуг: «веде до значного зростання клієнтоорієнтованості та персоналізації діяльності фінансових інститутів. Клієнтоорієнтовані процеси включають, як правило, гібридні

канали продажів, поєднуючи фінансові та нефінансові процеси» [20]. Значне зростання рівня орієнтованості цифрових банківських послуг на клієнта створює фінансову інклюзію. За визначенням Національного банку України, «фінансова інклюзія – створення умов для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно урегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві» [65]. Взагалі фінансова інклюзія має бути умовою розвитку банківського ринку, адже вона збільшує кількість споживачів банківських послуг шляхом створення доступності банківських продуктів та сервісів, нових можливостей якісного та безпечного отримання послуги. Банківська інклюзивність на базі використання цифрових технологій формує переваги, які забезпечують безперервний доступ клієнтів до їх банківських рахунків для проведення фінансових операцій, із зменшенням вартості послуг та підвищенням їх якості на основі зростання конкуренції, тобто коли вкладники мають можливість блискавично змінювати банки, а також із зниженням витрат банків на утримання своїх філій та зменшенням в обігу обсягів готівкових грошових потоків [16].

Має місце також ще одна важлива тенденція розвитку ринку банківських послуг в умовах діджиталізації, котра формує: «глибокі його зміни, що обумовлені впровадженням блокчейн-технології» [5, 18], Таким змінами виступають наступні:

- розуміння довіри на ринку банківських послуг отримало новий зміст, формуючи довірчі відносини та перешкоди шахрайським діям, мінімізуючи при цьому велику кількість помилок системи за умов високого рівня безпеки при підтвердженні ідентичності і платоспроможності учасників, їх репутації та інших соціально-економічних параметрів;
- значно зменшуються комісійні та операційні витрати, а це забезпечує широкий доступ до банківських продуктів усіх верств населення;

- процес надання банківських послуг значно прискорюється, зменшуючи часові терміни до годин і, навіть, хвилин;
- формується прозорість та доступність інформації за рахунок застосування смарт-контрактів та надзвичайно високого рівня захисту даних у системі блокчейну, а це призводить до зниження різноманітних фінансових ризиків; долається технологічне відставання застарілих фінансових систем, адже блокчейн, як система з відкритим кодом, постійно змінюється, не порушуючи при цьому стійкості системи;
- створюється певна простота використання баз даних на основі їх прозорості, універсальності та децентралізації [5].

Аналіз сучасних трендів розвитку українського банківського ринку свідчить, що він, ще не повністю готовий до системного запровадження блокчейн-технологій. Причини мабуть у наявності мікро- та макрочинників, серед яких можна виокремити деякий консерватизм банків, наявну недосконалість правового регулювання цифрових процесів ринку криптовалюти тощо.

Фахівці констатують значний вплив діджиталізації економіки на тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні. Саме процеси цифровізації зумовили весь набір продуктових, технологічних та структурних зрушень. Необхідно підкреслити, що всі ці трансформаційні зміни потребують ще ґрунтовного аналізу та прогнозування, що актуалізує здійснення наукових досліджень у даному аспекті.

Позитивний досвід нашої країни щодо: «впровадження систем ProZorro, мобільної мережі 4G і впровадженні електронних послуг («Дія») в державному і приватному секторах дозволив визначити і продовжувати цифрову трансформацію в якості пріоритету політики. Процеси діджиталізації в Україні було реалізовано спільними зусиллями експертного та бізнесспівтовариств на основі прийнятої урядом у 2018 році Концепції та Плану дій з розвитку цифрової економіки і суспільства України на майбутні роки» [30].

Необхідність змін диктується новими сучасними вимогами, які стимулюють постійне зростання цифрових операцій та формують попит на цифрові продукти і сервіси у банківській сфері. У цьому сенсі «Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року» дозволила «структурувати та деталізувати тренди і напрями розвитку фінансових інновацій на наступні 5 років та є розширеним баченням стратегічної цілі – забезпечення розвитку ринку фінтех, цифрових технологій та платформ регуляторів стратегічного напрямку V «Інноваційний розвиток» [61].

Цей важливий документ співзвучний зі «Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року» [59]. Уже під час війни у липні 2023 року ця стратегія була оновлена Радою фінансової стабільності НБУ під новою назвою «Фінансова фортеця України» [60] і це суттєво актуалізувало її базові положення.

Надзвичайна важливість утілення цифрових заходів у банківництві наголошується Національним банком України шляхом опису принципів та елементів створення стабільної фінтех-екосистеми, детальним поданням напрямів функціонування та формуванням індикаторів розвитку цієї екосистеми на наступні п'ять років. «Фінансову фортецю» необхідно розуміти як невід'ємний елемент подальшої розбудови Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, документу, який був прийнятий НБУ як базовий [59]. Саме останній містив перелік заходів і виконавців, а ще систему індикаторів задля досягнення стратегічних цілей: розвиненої безготівкової економіки; високого рівня цифрової та фінансової грамотності населення; стабільно функціонуючої фінтех-екосистеми.

Серед основних індикаторів розвитку фінтех-екосистеми виокремлюють такі: «перехід більшості учасників ринку на стандарти відкритого банкінгу та інструменти віддаленої ідентифікації та верифікації; запуск регуляторної «пісочниці» та зростання кількості інноваційних продуктів, протестованих у ній, до 16-20 на рік; збалансований розвиток усіх ніш фінтеху; поширення використання інноваційних технологій у наглядових та регуляторних

процесах; підвищення цифрової та фінансової грамотності населення, а також рівня підготовки професійних кадрів на ринку (особливо напередодні імплементації PSD2) та розвиток талант-пулу на базі академічного середовища; входження Національного банку України до Глобальної мережі фінансових інновацій (GFIN)» [61].

У сучасних умовах прогнозується, що відкритий банкінг створить нові можливості та нові реалії і буде поступово ставати драйвером або каталізатором розвитку партнерських відносин на ринку банківських послуг. Завдяки цьому функціонуючі банки суттєво на практиці підвищать рівень своєї конкурентоздатності та займуть ринкові конкурентні позиції і відповідатимуть вимогам в епоху діджиталізації.

У сучасних умовах впровадження інноваційних інструментів діджиталізації відбувається в глобальних масштабах і стосується абсолютно кожної галузі економіки. Будь-яка банківська установа або інша фінансова компанія не зможе бути конкурентоспроможною на своєму ринку послуг, генерувати достатні доходи та створювати необхідні умови для діяльності в майбутньому без розробки та втілення відповідної ринкової стратегії, котра повинна бути заснована на досягненнях цифрової трансформації.

Сьогодні практичний досвід використання штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) чітко показує, що він залишається найбільш перспективним напрямком розвитку інформаційних управляючих систем і технологій саме у сфері банківництва.

Економічні вигоди від застосування AI значно перевищують можливі загрози його проблемної некерованості. Цей факт констатують іноземні та вітчизняні компанії, що активно втілюють технології штучного інтелекту, зокрема, чат-бот технології. Швидке зростання застосування AI визначається такими чинниками як глобальне використання месенджерів і постійний розвиток технологій штучного інтелекту.

Офіційна статистика свідчить, що технології чат-ботів найбільш активно втілюються у провідних сферах фінансів, банківських послуг та страхування.

Друге місце у цьому напрямку посідають державні структури і тільки на третьому місці – електронна комерція та ритейл.

Застосування AI забезпечує автоматичну роботу call-центрів банків й ефективно спрямовує зусилля співробітників на вирішення інших завдань, при цьому оптимізує та переформатовує наявні бізнес-процеси. Саме такий підхід демонструє АТ КБ «ПриватБанк», у якому понад 80% всіх звернень клієнтів сьогодні обробляється із застосуванням технології чат-ботів. Не залучаючи банківського оператора надаються консультації за стандартними запитамі клієнтів банківської установи. Окремі функціональні боти застосовують для проведення певних фінансових операцій, як результат – підвищується загальний рівень задоволеності клієнтів майже на 15%. Актуальним напрямом використання технології чат-ботів є також надання допомоги клієнтам банків у покупці ними потрібних банківських продуктів. А ще додатковою технічною перевагою використання чат-ботів виступає саме швидке прискорення бізнес-процесів та зростання продуктивної роботи банку на основі зменшення обсягу паперового документообігу без великих інвестицій у розробку цих технологій.

1.2. Специфіка формування стратегії ринкового позиціонування банку в умовах діджиталізації

Сучасний розвиток української банківської системи в умовах діджиталізації економіки потребує розробки ринкових стратегій, які мають бути системно інтегровані в загальну систему стратегічного менеджменту банку та відповідати загальним управлінським цілям.

Теоретичні засади формування і реалізації маркетингової стратегії ринкового позиціонування банку досліджували у своїх працях різні українські і зарубіжні науковці: Слюсар С. [56], Прихідько Р. [56], Штейн О [57], Вітлінський В. [7] та інші.

У рамках теорії управління науковці визначають стратегію як «набір

орієнтирів і обмежень для визначення напрямку розвитку компанії відповідно до поставлених цілей» [57]. А сучасний економічний словник подає стратегію як «всеосяжний набір дій, спрямованих на отримання конкурентної переваги» [57]. Учені-економісти Семенюк І. В. та Подольна В. В. визначають стратегію ринкового позиціонування як дії фірми в певних ринкових умовах, яка визначає способи застосування інструментів маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів [54]. Автори Гордійчук К. В., Гридчук І. А. та Зубко Т. Л. визначають таку стратегію як певний набір базових рішень і методів, які спрямовані на досягнення головної мети та місії підприємства та який складається з оцінки й аналізу ринку, споживачів і конкурентів та оцінки власного потенціалу [11]. Власне ринкова, тобто маркетингова стратегія банку має свої особливості, які науковці, як правило, підкреслюють у своїх визначеннях.

Якщо узагальнити особливості різних теоретичних підходів до розуміння стратегії ринкового позиціонування банку, то можна сформулювати власне визначення ринкової (маркетингової) стратегії банку як складової процесу стратегічного управління діяльністю банку, яка є по-суті загальним планом дій, методів, завдань і стандартів прийняття рішень, що зорієнтовані на досягнення довгострокових цілей банку.

У якості основних маркетингових (ринкових) стратегій банку фахівці виокремлюють наступні [68]:

1. Стратегії ринкового позиціонування, які фокусуються на створенні іміджу та зростанні обсягів продажів продуктів банку. Сюди відносять: покращення його іміджу; стратегію просування банківських продуктів; інтеграційну стратегію, яка є поєднанням, тобто комбінацією стратегій популяризації та просування.

2. Стратегії, які акцентують діяльність на споживачеві. До таких відносять: презентаційну стратегію, яка безпосередньо спрямована на покращення інформування споживачів з питань банківського сервісу; психологічну або психо-емоційну стратегію, яка означає психологічний вплив

на емоційно забарвлене сприйняття споживачем банківського сервісу.

3. Стратегії, які ставлять у центр уваги ефективність та інтенсивність комерційного процесу банку. Серед них виокремлюють: пасивну, яка тільки створює умови для інформування клієнтів банку; активну – вона має на меті отримання реакції від споживача послуг банку, зростання його мотивації, спонукання до купівлі банківських продуктів; інтерактивну стратегію, яка означає встановлення комунікацій із клієнтом, налагодження з ним взаємного діалогу.

Підкреслимо, що еволюційно така ринкова стратегія банку розвивалася та змінювалася разом з еволюцією банківського маркетингу, реалізуючи всі його ключові новації та з більшим домінуванням якостей стратегії просування, інтерактивної та психологічної стратегій.

Кардинальні зміни, які відбуваються сьогодні на ринку банківських послуг, зумовлені переходом глобальної економіки від етапу інформатизації до етапу діджиталізації. Процеси діджиталізації у банківництві сутнісно обумовлюють значне підвищення рівня клієнтоорієнтованості та кастомізації банківських послуг, а це означає зміну товару або послуги під уподобання конкретного споживача, тобто значно актуалізує персоналізований підхід до споживачів та застосування різноманітних каналів продажів.

Україна переваги діджиталізації ринку банківських послуг використовує не повною мірою. Це можна пояснити рядом чинників, серед яких: низький рівень фінансової грамотності більшості громадян, слабкий рівень захисту прав споживачів, низька довіра до банків, відсутність умов для домогосподарств щодо заощаджень. Сучасні умови поступово впливають на зміну поведінки споживачів банківських послуг на основі застосування дієвих ринкових інструментів. Застосування якраз маркетингового підходу до нового розуміння суті поняття банківської послуги дозволяє виокремити саме ті її визначальні характеристики, які найбільш суттєві в плані її орієнтації на фінансову інклюзивність, а також на масовий ринок.

В умовах діджиталізації значних змін зазнають усі сфери банківської

діяльності, особливо ринкове позиціонування банку, чим власне займається банківський маркетинг. Сучасні процеси, які безпосередньо стосуються цифровізації банківської діяльності значно впливають на зміну щодо ринкового позиціонування банку, на тлумачення змісту поняття «банківський маркетинг».

Сьогодні цифровий маркетинг – це вид ринкової діяльності, який зумовлює використання найрізноманітніших форм цифрових каналів для комунікації зі споживачами та іншими контрагентами на ринку [10]. Необхідно погодитися з думкою Б. Луціва, який пише про: «існування двох напрямів цифровізації банківського маркетингу: перший – через використання цифрових технологій для підтримки існуючих, традиційних моделей банківської діяльності та другий – через створення принципово нових моделей, які припускають впровадження радикальних для українського ринку фінансових послуг банківських інновацій» [33].

Застосування таких інновацій вимагає розробки, втілення та коригування існуючих ринкових, тобто маркетингових стратегій, методів та інструментів, воно: «...обумовлює обов'язкове використання низки цифрових технік (використання брендovаних додатків в комп'ютерах і мобільних телефонах, sms/mms, цифрові рекламні дисплеї на вулицях, QR-коди в рекламних плакатах і журналах тощо) та певної кількості комунікаційних мереж, у тому числі gsm, gps, gprs, bluetooth, WiFi та Internet та інші» [10].

Таким чином, на відміну від банківського інтернет-маркетингу, який застосовує лише один канал взаємодій – інтернет, цифровий банківський маркетинг має сам по собі значний потенціал у плані розробки та просування нових для вітчизняного ринку банківських послуг та продуктів. Тобто по-суті цифровий маркетинг втягнув у себе інтернет-маркетинг, який став його частиною, застосовуючи однаковий з ним канал взаємодій (інтернет), проте цифровий маркетинг передбачає застосування значно більшої кількості комунікаційних мереж [10].

Саме цифровий маркетинг створює можливості взаємодіяти з цільовими

сегментами ринку у реальному та віртуальному середовищах. Він класифікується науковцями [39] як друга після інтернет-маркетингу фаза розвитку ринкових стратегій банку в умовах інформаційної економіки, тобто тоді, коли інформатизація суспільства досягла рівня його тотальної діджиталізації.

В умовах цифровізації інструментів банківського маркетингу з'являється об'єктивна необхідність його розділення на основі того, який саме вид ринкового позиціонування використовується банком – традиційний маркетинг (він застосовує такі канали комунікацій, як зустріч з клієнтом, телефон, пошта тощо), Інтернет-маркетинг (він застосовує поряд з традиційними каналами тільки один канал комунікацій – Інтернет), або цифровий (застосування значної кількості комунікаційних каналів та мереж) і, що важливо – яких банківських продуктів чи послуг він стосується – традиційних або інноваційних (рис. 1.2).

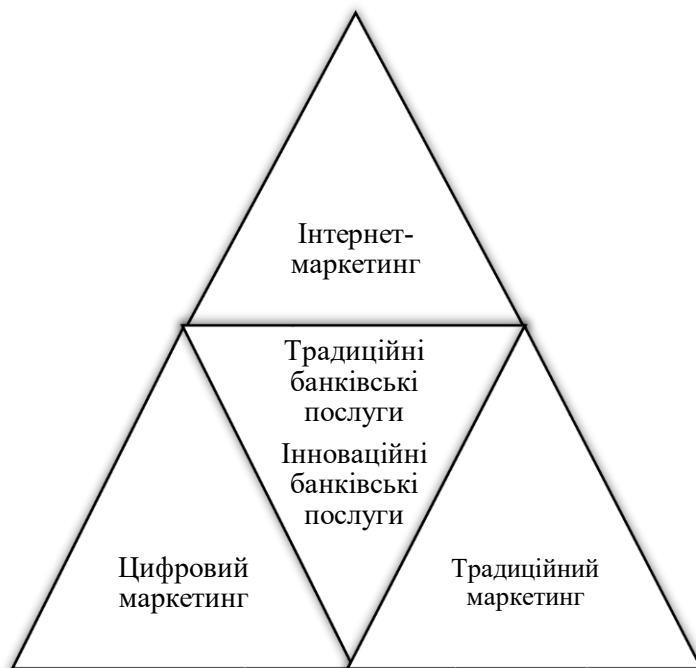


Рис. 1.2. Виокремлення різновидів банківського маркетингу в умовах цифровізації

Джерело: складено автором на основі [37]

Відповідно до такої диференціації, і потрібно буде розробляти банківські стратегії ринкового позиціонування, серед яких найбільш важливою має бути саме стратегія позиціонування за допомогою цифрового маркетингу банківських інноваційних послуг та продуктів.

Використання нових методів, технологій, інструментів цифрового маркетингу в розробці та реалізації інноваційних банківських продуктів та послуг потребує таких сучасних стратегій ринкового позиціонування банків, які системно інтегровані в загальний менеджмент банку та відповідають його стратегічним цілям. Якщо взяти за основу структурування ринкових стратегій цифрового маркетингу для банківських інновацій, яку запропонували українські фахівці у праці [37], можна виокремити етапи процесу розробки стратегії цифрового маркетингу в плані ринкового позиціонування та в контексті тих методів, інструментів та технологій які відповідають стратегічним цілям розвитку банку.

На першому етапі визначаються цілі цифрового маркетингу, коли «...враховуються як перспективні, так і середньострокові та короткострокові цілі маркетингу банку, такі, як підвищення прибутковості банківської установи, збільшення частки ринку або оновлення асортименту банківських продуктів через пропозицію на ринку FinTech інновацій» [32]. Мета ринкового позиціонування за допомогою цифрового маркетингу на цьому етапі підпорядковується як цілям банківського маркетингу, так і взагалі стратегічним цілям банку.

Другий етап виступає як процес сегментування споживачів банківських послуг та визначення цільового ринку клієнтів цифрового маркетингу і він залежить від обраної банком стратегії позиціонування банку щодо певного цільового ринку. Тому сьогодні застосування біометричних технологій у системі цифрового маркетингу необхідно здійснювати тоді, коли банк запроваджує ринкові стратегії сегментної спеціалізації, односегментної концентрації або вибіркової спеціалізації.

Такі особливості існують тому, що при сплаті споживачами товарів,

приклавши палець (око, вухо) до сканеру, з'являється можливість проводити спеціальні дослідження на предмет сприйняття товару або рекламної інформації у формі спостережень за специфікою реакцій споживачів (повороти голови, рухи тіла, міміка, емоційні реакції клієнта тощо) та реагуючи на це формувати сегментацію ринку за демографічними та поведінковими ознаками.

На третьому етапі формування стратегії цифрового маркетингу здійснюється опис переваг нових банківських продуктів, змісту та якісного оформлення рекламного повідомлення і все це багато у чому залежить від обраної банком стратегії ринкового позиціонування: збереження та просування іміджу банку; визначення шляхів продажів банківських продуктів чи послуг; вибору інтегрованої стратегії (просування іміджу та продуктів і послуг) або стратегії просування банківських інновацій. Специфіка обраної банком ринкової стратегії визначає як зміст, так і візуалізацію створеного цифровими інструментами рекламного повідомлення. Специфіка як змісту, так і оформлення такого рекламного повідомлення, безумовно, впливає на дієвість і ефективність використання певних інструментів.

Четвертий етап має своїм змістом вибір каналів надання повідомлень і шляхів та каналів зворотного зв'язку, тобто на ньому розробка стратегії розвитку за допомогою цифрового маркетингу у першу чергу визначається стратегічними орієнтирами банку в плані формування клієнтської бази, тобто її збільшення або зменшення відносно механізмів забезпечення банківського впливу на споживачів його продуктів і послуг: презентаційна, інтерактивна або психологічна стратегії.

П'ятий етап – це обґрунтування бюджету і термінів здійснення маркетингової компанії, він безперечно базується на економічній ситуації у банку та на обраній стратегії: це або виживання, або стабілізація чи навіть зростання у сенсі інтенсивного зростання, інтеграційного зростання або диверсифікації. Вибір тут здійснюється на основі показника вартості розробки та реалізації певних каналів цифрового маркетингу та різної їх ефективності.

При інтенсивному або інтеграційному зростанні банк може обирати найдорожчі канали, серед яких лідером, звичайно, залишається цифрове телебачення.

На шостому етапі відбувається відслідковування та контроль результатів, а також оцінка ефективності застосування окремо взятих каналів комунікації, на ньому враховується обрана політика банку щодо реакції на його ринкові дії з боку клієнта. Тут виділяють пасивну стратегію, яка формує умови для надання клієнтам інформації, проте не має відповідної дії. Існує також активна стратегія, яка орієнтована на отримання реакції, і це служить мотивом для споживача, що стимулює його на купівлю банківських продуктів та послуг. Інтерактивна стратегія безпосередньо спрямована на встановлення контактів між споживачем і банком і яку також ще називають «стратегією діалогу».

Щоб позиціонувати себе на ринку та зрозуміти ставлення клієнтів до якості банківських послуг чи продуктів великі банки постійно використовують різноманітні соціальні мережі, що дозволяє їм надто широко охопити аудиторію потенційних клієнтів.

Таким чином, в умовах діджиталізації саме поняття ринкового позиціонування банку набуло нового наповнення, міняється зміст продуктів банківського маркетингу. Це, звичайно, пов'язано з розвитком і зростанням впливу цифрових технологій і інструментів на всі складові маркетингової діяльності – стратегічне планування, організацію та контроль маркетингової діяльності. Сучасні процеси цифрової трансформації діяльності банківських установ призвели до нового розуміння суті банківської ринкової діяльності, а саме – до усвідомлення значення цифрового маркетингу. Подальший його розвиток вимагає наукового обґрунтування стратегії, тактики та операційної діяльності в ринковій поведінці банку.

Висновки до першого розділу

Аналіз значного впливу процесів цифровізації на розвиток економіки

дозволив виділити окремі теоретичні підходи до визначення поняття «діджиталізація» у зв'язку з ринком банківських послуг, які відображають особливості його функціонування у сучасних умовах цифровізації і це пов'язано з трансформацією його інституційної структури, технологій та інструментів, комунікацій між суб'єктами ринку, новими завданнями щодо функціонування банківської системи країни.

У сучасних умовах можна побачити прояви процесів цифровізації в усіх складових бізнесу особливо в управлінських процесах та втілені цифрових фінансових продуктів задля задоволення попиту на ринку банківських послуг. Узагальнюючи погляди різних науковців, виходимо на конкретизацію поняття «діджиталізація», яке, на наш погляд, виступає синонімом поняття «цифрова трансформація» та змістовно свідчить про можливості учасників ринку банківських послуг щодо переведення інформації в цифрову форму для підняття рівня їх конкурентоздатності у складних умовах сучасної економіки.

Існує певна послідовність розробки заходів щодо ринкового позиціонування банків через цифрову трансформацію їх бізнес-процесів, котра включає п'ять етапів, реалізація яких дасть можливість виокремити найбільш суттєві аспекти діяльності на ринку банківських послуг, безумовно і з точки зору маркетингового підходу. Структура сучасного ринку фінтех інновацій за ознаками користувача фінтехпослуг дає нову структурну модель ринку банківських послуг у сучасних умовах розвитку діджиталізації. Така модель свідчить про три напрямки розвитку ринку банківських послуг: диверсифікацію ринків банківських продуктів; диверсифікацію фінтех інновацій та новітніх фінансових технологій; диверсифікацію власне споживачів фінтехпродуктів у розумінні їх зростання, що визначається збільшенням рівня фінансової інклюзії. Існує цілий ряд переваг такого підходу, коли потрібно розробляти ефективну стратегію ринкового позиціонування для банків, які взаємодіють на ринку фінансових послуг при активізації процесів діджиталізації.

Аналіз та узагальнення специфіки різних теоретичних підходів до

розуміння маркетингової стратегії банку, тобто стратегії ринкового позиціонування фінансової установи засвідчили, що саме поняття «маркетингова стратегія банку» є складовою процесу стратегічного управління діяльністю банку, тобто це по-суті загальний план дій, методів, завдань, котрі зорієнтовані на досягнення довгострокових цілей банку ринковими інструментами.

З урахуванням еволюції змістового наповнення маркетингу в процесі цифрової трансформації, існує необхідність диференціації традиційного маркетингу, цифрового маркетингу та інтернет-маркетингу у загальній системі ринкового позиціонування банків, а серед них доцільно обирати, безумовно, стратегії цифрового маркетингу у ринковому позиціонуванні банківських інноваційних послуг та продуктів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ БАНКУ НА РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Визначення орієнтирів у розвитку цифрових технологій банку на ринку

Надзвичайно актуальним стратегічним завданням розвитку ринку банківських послуг в умовах цифровізації виступає регулювання та моніторинг системного ризику, і це стало особливо важливо в умовах онлайн тобто дистанційного обслуговування клієнтів банківських установ. Аналіз усіх напрямів регулювання системних ризиків дозволив визначити основні елементи такого регулювання.

Найважливішим елементом фінансового регулювання виступає реформа Базельської системи банківського нагляду. Це завжди стосувалося саме комплексу змін у банківському регулюванні та нагляді. Нові підходи та орієнтири зафіксовані в Базелі III та спрямовані на формування визначеного розміру й якості капіталу, а, отже, на підвищення ліквідності банківської системи.

Важливим також є налагодження зв'язків між учасниками банківського ринку та фінансовими системами різних регіонів і країн, що по суті формує умови для переказу коштів між різними сегментами банківського ринку та ринками інших країн. При цьому значна увага надається процедурам, які б забезпечили прозорість банківських операцій.

Також продовжується робота над побудовою нових підходів до стрес-тестування банків у плані моніторингу їх стабільності та вимог щодо збільшення централізованого клірингу банківських деривативів як фінансових інструментів.

На процеси цифровізації достатньо негативно вплинули кризові явища в

українській економіці та у фінансовій сфері.

На подолання таких кризових явищ спрямована Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [59, 60], яку підписали усі органи регулювання – НБУ, Міністерство фінансів України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб та НКЦПФР. Її суттєвим напрямком виступає розвиток фінансової інклюзії, яка означає зростання як доступності, так і рівня послуг банків; підвищення рівня захисту прав споживачів та створення умов для зростання фінансової грамотності населення. У Стратегії наголошено, що «...процес діджиталізації банківської діяльності припускає обов'язкове підвищення рівня фінансової інклюзії. Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), фінансова інклюзія вважається процесом, який сприяє доступному, своєчасному та повному доступу до різноманітних фінансових продуктів і послуг, розширюючи їх використання для всіх сегментів суспільства через впровадження як існуючих так і інноваційних підходів, включаючи освіту та фінансову грамотність, що застосовуються для сприяння як фінансового добробуту, так і економічної та соціальної інклюзії» [66].

Щодо фінансової інклюзії то підкреслимо, що за даними Світового банку рівень інклюзії українського суспільства, тобто громадян при використанні банківських послуг відносно низький. «На початок 2018 року 63% населення старше 15 років мали рахунок у фінансових установах, при цьому динаміка цього показника позитивна, оскільки у 2011 році частка такого населення становила лише 41%. Цей показник є трохи нижчим за середньосвітовий показник у 69% у 2018 році. Водночас в умовах пандемії спостерігалось помітне зростання онлайн-розрахунків, що могло спричинити зростання зазначеного показника. Але, згідно з останніми даними Світового банку, 37% відсотків українців все ще не мають банківського рахунку, тобто вони поза фінансовою системою. Відсоток людей, які активно користуються інтернетом і мобільним банкінгом, в Україні в 7-8 разів нижчий, ніж у Польщі та США. Якщо в цих країнах більше 95% роздрібних платежів і банківських

переказів здійснюються дистанційно, тобто без необхідності відвідування банку, то відділення українських банків перевантажені готівковими розрахунками» [65].

Цифровізація банків означає зростання прозорості банківських операцій. За останні роки Нацбанк здійснив цілу низку заходів щодо формування прозорості банківських трансакцій і сьогодні банківський сектор є, безумовно, найбільш прозорим з усіх складових фінансової системи, проте цього не скажеш про небанківські операції у фінансовій системі країни. Отже, поточна і наступна діяльність органів фінансового регулювання і, зокрема, Центробанку, буде зорієнтована саме у цьому напрямку.

Аналіз характеристик тіньового банкінгу свідчить, що діяльність певних фінансових компаній, які надають позики населенню здійснюється всюди у сегменті мікрокредитів та споживчих кредитів, а такий сегмент є слабо прозорим. Зростання обсягів їх операцій визначається декількома чинниками: низькою платоспроможністю громадян і це змушує звертатися не до банків, які перевіряють документи та оцінюють ризики, а до таких фінансових інститутів, які надають позики під вищі процентні ставки, проте оцінка кредитоспроможності не здійснюється; крім цього слабе регулювання діяльності цих установ з надання кредитів дозволяє вести нечесний бізнес, оперувати неправдивою інформацією про фінансові послуги, головне про «безвідсоткові» кредити; по-третє, а ще низька фінансова грамотність людей, звідси користувачі послуг не спроможні оцінити свої реальні ризики – і все це визначає занадто високу сукупну вартість отриманих позик.

У зв'язку з цим передача нагляду за діяльністю небанківських інститутів до компетенції НБУ обумовлюється необхідністю створення прозорих, чітких та зрозумілих параметрів їх функціонування; регулювання джерел створення ресурсної бази, втілення ризик-орієнтованого підходу до нагляду за фінансовими операціями, хоча, безумовно, на відміну від банків, регуляторне середовище має бути дещо спрощене.

Процеси цифровізації економіки суттєво змінюють світову та

національну фінансові системи. Зрозуміло, мається на увазі використання потенціалу новітніх фінансових технологій для розвитку банківських послуг та формування необхідних для цього умов. А тому потрібні інвестиції у допоміжну інфраструктуру, яка вирішить при цьому питання фінансової доступності. Швидкий розвиток фінансових технологій прямо стимулює розбудову конкурентного середовища та втілення єдиних «правил гри» при зростанні доступу до якісних фінансових послуг (рис. 2.1).

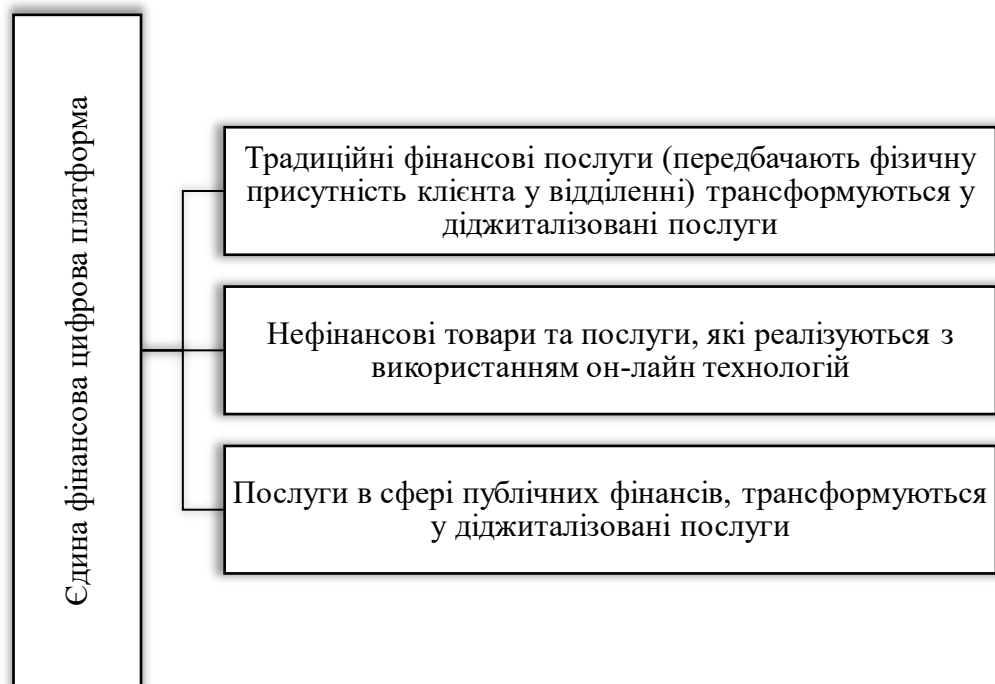


Рис. 2.1. Загальна класична схема надання послуг через єдину цифрову платформу на основі формування фінансової екосистеми
Джерело: складено автором на основі

Класичні традиційні банківські установи використовують фінтех підходи та створюють відносини з фінтех компаніями. Створюються фінансові екосистеми та відбувається перехід від класичного надання банківських послуг до їх постачання через мережеві технології. А онлайн-сервіси, як правило, переходять з категорії нових інноваційних структур до категорії традиційних.

Необхідно також підкреслити, що НБУ уже працює над перспективами впровадження власної цифрової валюти – електронної гривні і це знайшло

підтвердження під час опитування, яке проводив Світовий банк. Результати опитування довели, що з усіх 96 представників приблизно 1/5 частина регуляторів засвідчили факт проведеної аналітики по цьому питанню. Отже, емісія цифрової валюти в пілотному режимі відбувалась в Уругваї, Швеції та Китаї. А Україна вже підтвердила свій намір здійснити таку емісію.

У «Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року» також говориться про створення фінансової екосистеми. Наголошується, «що потреби всіх бізнес-одиниць мають бути задоволені шляхом надання відповідних фінансових послуг для суб'єктів фінансової екосистеми» [59]. Також тут фіксуються 4 групи суб'єктів – банки та інші постачальники фінансових послуг, представники інфраструктури та технологій, суб'єкт регулювання та нагляду, а ще експертиза – вони разом утворюють всю екосистему. Проте підкреслимо, що цей документ, як і ніякий інший офіційний документ в Україні, не дає визначення, що таке фінансова екосистема та у чому вона принципово відрізняється від традиційного поняття фінансової системи.

На думку української дослідниці Ж. Довгань: «...фінансова екосистема є логічним продовженням вирішення всіх проблем онлайн обслуговування клієнтів, включаючи використання мобільних додатків, чат-ботів, онлайн-помічників тощо» [14].

Вивчення специфіки формування фінансової екосистеми на прикладі великих та відомих міжнародних компаній, свідчить про розуміння фінансової (банківської) екосистеми як існуючого гібридного цифрового простору, як результат інтеграції фінансових установ в якості основних гравців із технологічними компаніями, бізнес-структурами, які надають державні послуги у сфері публічних фінансів та іншими суб'єктами, об'єднаними ідеологією, надання клієнту (фізичній або юридичній особі) великого спектру банківських та нефінансових продуктів за принципом однієї точки доступу на основі єдиної цифрової платформи. Як формується прибуток по кожній окремій операції – це питання другорядне, а головне, що такий

підхід дає можливість отримати прибуток вже від системного та всебічного обслуговування клієнтів банку враховуючи організаційні і технологічні переваги цифрового бізнес-процесу.

Специфіка функціонування банківської екосистеми полягає у клієнтоорієнтованості, в акцентуванні на інтереси клієнта. Перехід від розуміння діяльності банків як первинних основних фінансових посередників до усвідомлення їх як надавачів послуг, спрямованих на клієнтів означає також зміну стратегічної фінансової мети – зміщення акцентів від максимізації доходів у результаті здійснення конкретних операцій до формування синергетичного ефекту в результаті надання цілого комплексу послуг. Найважливішою перевагою такого підходу для споживачів є можливість здійснювати операції будь-коли та будь-де на основі цілодобового доступу.

Створення фінансової екосистеми надає багато переваг банківським установам. У першу чергу, це створення єдиної цифрової платформи, з якої пропонуються не тільки власне фінансові, але і нефінансові комерційні послуги, тобто пропозиції купувати різні продукти партнерів. Для ефективної діяльності банківських установ бажано розбудувати більш точний та комплексний профіль клієнта шляхом застосування сучасних технологій, що, як правило, дає зазначений інтегрований ефект. Зрозуміло, що дані про клієнта мають бути достовірними. Реалізація банком принципу орієнтації на клієнта має також розуміння певного рівня фінансової грамотності, а ще й пряму участь самих клієнтів у цьому процесі. Надання таких комплексних послуг потребує також систематичної роботи з підвищення фінансових знань споживача, який має свідомо оцінювати свої ризики та планувати витрати та доходи.

Розбудова банківської фінансової екосистеми залежить також від створення ефективних партнерських взаємодій із технологічними компаніями та стартапами. Якраз банки виступають одними із головних ініціаторів організації та впровадження фінтехів, вони зливаються із технологічними компаніями та вкладають гроші в дуже успішні стартапи. Міжнародний

валютний фонд свідчить, що 13% патентів на банківські послуги належать фінтех-компаніям, при цьому саме останні отримали не менше 25 % суми на венчурні проєкти та стартап-проєкти з розробки комплексу фінансових послуг. Вони отримали у 2022 році приблизно 18 мільярдів доларів, або 20% обсягу всіх операцій первинного публічного розміщення акцій банківського сектору на світовому фінансовому ринку.

Як слабка сторона споживача відзначається низький рівень фінансової компетентності клієнтів. Слабкий рівень конфіденційності особистої банківської інформації також сприймається клієнтом як загроза своєму фінансовому становищу, при цьому відсутність якісного інтернет-з'єднання безумовно теж негативно впливає на розвиток банківської екосистеми.

Відзначимо також слабкими сторонами тримати зв'язок із клієнтами, в першу чергу із фізичними особами, тому що юридичні особи, особливо ті, що відносяться до категорії VIP-клієнтів, обслуговуються, як правило, в основному традиційним класичним способом.

Фахівці-практики вважають, що одним із найслабших аспектів діяльності інституцій та подальшого розвитку банківської цифрової екосистеми є слабкий рівень законодавства та незначні можливості урядів і фінансових регуляторів швидко реагувати на появу нових цифрових інструментів. Саме тому так важливо прийняти якнайшвидше нові регуляторні підходи з використанням SupTech і RegTech – інноваційних наглядових (СупТех) та регуляторних (РегТех) технологій центрального банку.

У майбутньому діяльність банківської екосистеми дозволить реалізувати свої можливості усім учасникам. Втілення клієнтоорієнтованого підходу відбудеться через створення профілю клієнта, що дасть можливість задовольнити його потреби шляхом персоналізованих пропозицій та винагород. При цьому розвиток фінтех та використання концепції клієнтоцентричного підходу принципово змінить існуючі бізнес-моделі діяльності як банків, так і інших небанківських установ та дозволить у подальшому залучити більшу кількість клієнтів. Група банківських фахівців

виокремила чотири рівні розвитку банківництва:

- класичний або традиційний банківський бізнес, тобто роздрібний та приватний банкінг, а ще корпоративний та інвестиційний;
- цифровий банкінг, тобто створення клієнтського та омніканального профілю; відкритий банкінг, тобто початок побудови екосистеми за участю представників небанківських установ, побудова кооперації з використання технологій ARI;
- відкритий X, коли банки будуть використовувати інформацію для повного задоволення комплексу потреб клієнтів та розбудови спільного ринку на основі ефективної співпраці з фінансовими та нефінансовими установами [3].

Водночас, специфічні умови формування банківської цифрової екосистеми створюють спільні загрози як для споживачів, так і для фінансових установ. Значною загрозою виступає високий рівень кіберзлочинності. А за даними компанії PwC, станом на 2022 рік кіберзлочинність посіла друге місце, поступившись тільки шахрайству клієнтів. До речі, незаконне заволодіння активами займає третє місце серед фінансових злочинів, а корупція – четверте.

У сучасній Україні необхідно створювати умови для нівелювання існуючих та можливих загроз і трансформації існуючих слабких сторін у діяльності банківської системи України в сильні щоб створити гарні перспективи ефективної реструктуризації цієї системи.

Узагальнюючи матеріал даного підрозділу можна навести окремі стратегії розвитку національної банківської системи на основі діджиталізації з урахуванням практичного досвіду розвинених країн.

Мабуть найкраща стратегія повинна базуватися на основі визначених сильних сторін і потенційних можливостей, вона безумовно включає інноваційний розвиток банківської системи та її трансформацію в банківську фінансову екосистему на базі застосування вже існуючих і постійного втілення новітніх технологій, які роблять банківські послуги зручними і досить доступними великій кількості клієнтів, включаючи і фізичні, і юридичні

особи.

Ще одна стратегія – це забезпечення інтенсивного інноваційного розвитку на базі сильних сторін, проте якщо існуючі загрози реалізуються, наслідком може бути зниження рівня фінансової стійкості в цілому. Наприклад, можлива монополізація банківського ринку та його значна залежність від публічних фінансів України, тобто зростуть розміри активів державних банків на фоні зменшення розмірів всієї банківської системи. Значно важливою залишається необхідність розв’язання проблеми створення стандартів захисту інформації та надання цифрових послуг. Саме тому важливою в майбутньому стане діяльність не тільки органу банківського нагляду, а й органів саморегулювання фінансового ринку.

Ще одна стратегія базується на використанні потенційних можливостей, які споживачі та банківські установи мають на етапі функціонування банківського сектору в умовах явно недостатнього рівня фінансової інклюзії та фінансової грамотності та ще й за наявності неадекватного правового поля, який не дозволяє реалізувати існуючі переваги. Розвиток такої ситуації може призвести до зростання неякісних фінансових активів, формування великого пулу непрацюючих кредитів тощо, що кінцево призведе до посилення проявів фінансової кризи.

Найбільш песимістична стратегія означає можливий розвиток банківської системи, коли уповільнюються процеси розвитку, відбувається скорочення розмірів банківської системи країни, зростає домінуюча роль держави, падає конкурентоспроможність банківських установ у майбутньому. Як результат такої стратегії розвитку банківської системи може бути поступова втрата фінансової стійкості.

Таким чином, для досягнення ефективної та швидкої реструктуризації банківської системи України, щоб мати параметри прогресивної фінансової екосистеми необхідно втілювати у життя підхід до реалізації комплексу заходів по вищенаведеним першій або другій стратегіях, забезпечуючи при цьому активну позицію всіх суб’єктів фінансових взаємодій. З одного боку,

мають бути банківські установи, яким потрібно швидко впроваджувати якісні фінансові послуги на основі сучасних цифрових технологій, а з іншого – потрібні клієнти, які мають підвищити рівень фінансової грамотності, навчитися планувати власні доходи та витрати, вміти оцінювати власні фінансові ризики, надаючи перевагу тим, хто пропонує інноваційні банківські послуги.

2.2. Оцінювання рівня цифровізації банків при реалізації стратегії їх розвитку

Діяльність комерційних банків в умовах розвитку цифровізації економіки характеризується поєднанням фінансових технологій з інформаційними та створює більше можливостей для революційного розвитку ринку банківських послуг. Застосування нових методів при комунікаціях між банківськими установами та користувачами їх послуг, клієнтами банку, формує поєднання якостей та можливостей, піднімає рівень зручності споживачів банківських послуг та забезпечує інвестиції і створює сприятливі умови у спільному середовищі, а отже, робить значний внесок у створення позитивного іміджу цифрового простору національної економіки.

Аналіз наявних тенденцій розвитку цифровізації фінансового ринку України свідчить, що існує «...великий потенціал для підтримки розвитку фінтех-компаній і супутніх послуг, який демонструє високу конкурентоспроможність. Сучасний підхід до цілісної оцінки цифровізації глобальної економіки в контексті різних індустрій показує, що зв'язки між суб'єктами фінансових відносин – державними установами, фінтех-компаніями, «традиційними» учасниками фінансового ринку, інвесторами, суспільством – є масштабними. Змінюється цей масштаб під впливом конвергенції традиційних та інноваційних цифрових технологій» [31].

На основі застосування різних методів оцінки цифровізації, фахівці порівнюють ефективність та продуктивність окремих економік, розробляють

відповідні рейтинги та досліджують фактори, які дозволили б деяким країнам досягати значних результатів. Такий підхід вимагає здійснення аналітичної роботи для організації та поширення експериментів по застосуванню відповідних інструментів щоб оцінити рівень діджиталізації або на рівні всієї національної економіки, або на рівні окремих галузей економіки, секторів та, безумовно, для порівняння рівня цифровізації окремих банківських установ.

Беручи до уваги, що інтернет, у першу чергу мобільний, повністю інтегрований в усі складові економічного життя, можна відзначити, що Україна активно змінює організації цифрового бізнесу на базі застосування цифрових технологій для трансформації бізнес-моделей. На виході такого переходу з'являються додаткові можливості у найближчий період отримати додатковий дохід або нові більш якісні фінансові ресурси. Зрозуміло, що запровадження зручних цифрових сервісів дає можливість людям скористатися різноманітними зручностями сучасної банківської системи, значно поміняти формат наявних видів діяльності. При цьому необхідно аналізувати процеси діджиталізації як «заведення» цифрових технологій у буденне життя на основі перенесення у цифровий формат усього того, що можна діджиталізувати. Безумовно, такий підхід допомагає масштабувати наявний потенціал застосування цифрових технологій, особливо враховуючи, що реальними лідерами виступають саме банки в сенсі виконання ролі головних посередників на ринку банківських послуг.

Бурхливі темпи втілення діджитал-інструментів у сучасне життя привело до необхідності оцінювання рівня діджиталізації окремих секторів економіки, методику якого розробив Глобальний інститут McKinsey, в рамках якої загальний індекс рівня діджиталізації складається із трьох субіндексів:

- 1) видатки на цифрові активи, тобто витрати на апаратне та програмне забезпечення, на ІТ-послуги, а також витрати на телекомунікаційне обладнання);
- 2) видатки на цифрові активи обраховані на одного працівника, тобто всі вище наведені витрати в розрахунку на одного працівника;

З) збільшення цифрового капіталу, тобто загальний обсяг апаратного та програмного забезпечення в розрахунку на одного працівника.

Фахівці виокремлюють також підхід, запропонований Європейською Комісією у рамках якого було розроблено у 2014 році Індекс цифрової економіки та суспільства (англійською: Digital Economy and Society Index, який «...відображає розвиток цифрової економіки ЄС та його країн-членів, і Міжнародний індекс цифрової економіки та суспільства (International Digital Economy and Society Index – IDESI, 2016 р.), який вимірює показники цифрової економіки країн – членів ЄС порівняно із 17 іншими країнами світу (Австралія, Бразилія, Канада, Чилі, Китай, Ісландія, Ізраїль, Японія, Мексика, Нова Зеландія, Норвегія, Росія, Сербія, Південна Корея, Швейцарія, Туреччина і США)» [69].

Фахівці також свідчать про наявність окремих методик оцінювання рівня діджиталізації у рамках окремо взятих галузей економіки, проте на мікрорівні сьогодні не існує чіткого та загальновизнаного переліку показників для оцінювання рівня цифровізації окремих банків задля їх порівняння та класифікації. Сьогодні важко отримати формальну інформацію по вимірюванню окремих складових інноваційної діяльності, і така інформація не є обов'язковою та систематичною. Все це робить неможливим створення «класичної» системи показників, щоб оцінити рівень діджиталізації окремого банку та обов'язково порівняти його з іншими банками.

На наш погляд, створити систему показників можна, обравши конкретні параметри діяльності банку на основі використання інноваційних фінансових технологій, які всі банки зафіксують як загальноприйнятні в процесі оцінки, тобто спричинять зміну якісних показників. У першу чергу це показники розвитку клієнтської бази, кількість співробітників, різновиди і кількість нових фінансових послуг, прирощення прибутку від фінансових послуг та розширення сфери діяльності банку.

Відбуваються постійні зміни бізнес-моделей, тому банки все активніше приймають участь в екосистемі фінансових технологій завдяки співпраці з

фінтех компаніями. Найбільш часто моделлю співпраці виступають спільні проєкти, а не розбудова власного «інноваційного центру», прикладом служить АТ КБ «ПриватБанк». Участь у таких проєктах дозволяє банкам не здійснювати значних інвестиційних витрат та мінімізувати потенційні ризики. Аналітики підкреслюють, що майже всі із двадцяти найбільших українських банків практично ігнорують інвестиційну діяльність стартапів, тому що останні не належать до «класичного» банківського бізнесу.

Аналітики з даного питання, як правило, наводять наступні кількісні параметри: кількість угод, кількість реалізованих проєктів, обсяг та кількість дистанційно визначених клієнтів, кількість платіжних сервісів, параметри спрощення та прискорення платежів, застосування систем штучного інтелекту в процесі протидії недобросовісним або ризикованим транзакціям, скорочення обсягу великих баз даних та зменшення ризиків, фінансові втрати по захисту від кіберзлочинців, надійність обслуговування та маркування мережі.

При відсутності системної інформації по стану цифровізації банків, необхідно навести дані рейтингу ТОП-10 банків по кількості брендових запитів користувачів (в частині української та англійської мов) протягом дев'яти місяців 2023 року, який був наданий журналом Banker.Ua (жовтень, 2023 року). Такі дані показують ступінь популярності окремих банків як бренду у мережі інтернет; міру відвідуваності сайту (табл. 2.1) [43].

Таблиця 2.1

Рейтинг ТОП-10 банків за результатами брендових запитів користувачів [43]

Назва банку	Укр/Рос Середня кількість запитів протягом місяця	Англ Середня кількість запитів протягом місяця	Усього за 9 місяців 2020 року
ПриватБанк	673 000	2 400	6 078 600
Ощадбанк	550 000	9 900	5 039 100
УКРГАЗБАНК	90 500	3 600	846 900
Укрексімбанк	41 900	2 900	403 200
Альфа-Банк (Sense Bank)	301 000	9 900	2 798 100
ПУМБ	246 000	22 200	2 413 800

УКРСИББАНК	203 900	27 100	3 079 000
Monobank	135 000	60 300	1 759 500
ОТП Банк	90 500	27 300	1 058 400
Райффайзен банк Аваль	90 500	6 600	873 900

Отже, дані по кількості запитів клієнтів дають інформацію для аналізу рівня діджиталізації вітчизняних банків та побудови рейтингу в межах перших двадцяти українських банків, який бере до уваги показники кількості підписників у соціальних мережах та звертань у мобільний додаток, а також продуктивність спілкування з клієнтами онлайн, а це може доповнити загальне враження про активність клієнтів.

Безумовно рівень діджиталізації банківської діяльності у значній мірі визначається також використанням банками всіляких мобільних додатків, соцмереж та новітніх цифрових технологій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Рейтинг банків по ступеню використання мобільних додатків,
соціальних мереж, новітніх цифрових технологій**

Банк	Використання клієнтами мобільних додатків станом на 01.07.24 р.		Кількість користувачі банків в соцмережах станом на 01.07.24 р.		Використання цифрових технологій				Разом технологій
	Кількість завантажень, млн	Оцінка клієнтів (бали)	Facebook, млн.	Instagram, млн	Технологія блокчейн	Технологія банкінг в	Технологія Шерінг	Технологія краудфандинг P2P	
АТ КБ «ПриватБанк»	10	4,7	0,212	0,143	+	+	+	+	4
АТ «Ощадбанк»	1	4,4	0,294	0,057	-	+	-	+	2
АТ «Райффайзен Банк»	1	4,8	0,900	0,053	+	+	-	+	3
АТ «Креди Агриголь»	0,1	4,7	0,080	0,001	+	+	-	+	3
Monobank	10	4,8	0,061	0,164	+	+	+	+	4
АТ «Юнекс Банк»	0,01	—	0,009	0,001	+	+	-	+	3
АТ «Таскомбанк»	0,1	3,9	0,332	0,0005	+	+	-	+	3

Джерело: розроблено на основі [55;]

Визначальною подією в процесах діджиталізації банківської діяльності вважається перехід до дистанційного обслуговування, яке було ініційовано рішенням Нацбанку внаслідок запровадження Системи BankID згідно з Постановою «Про затвердження Положення про Систему BankID НБУ», прийнятою 17.03.2020 р., зі змінами, внесеними Постановами Правління НБУ від 30.06. 2020 р. № 109 та від 27.04. 2021 р. № 35 [45].

Взаємодія Системи BankID Національного банку України та Єдиного порталу державних послуг «ДІЯ» забезпечили надання послуги цифрового підпису, як способу забезпечення автентичності та цілісності електронних документів, через використання криптографічних алгоритмів [55]. Статистика свідчить, що за чотири роки – з 2020 по 2023 р.р. – кількість цифрових ідентифікацій зростає майже у сто разів.

Збільшення кількості втілених окремим банком цифрових технологій обов’язково веде до розширення числа клієнтів, які користуються мобільними додатками такого банку.

Новітні цифрові технології надають ряд переваг для клієнтів банків, проте існують також і недоліки, які мають бути враховані при розробці банками власної ринкової поведінки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Переваги та недоліки цифрових фінансових споживачів
банківських послуг**

№ з/п	Технологія	Переваги	Недоліки
1	Технологія блокчейн	Конфіденційність та прискорення проведення операцій; низька вартість; прозорість та чесність транзакцій, зростання довіри.	Можливість хакерських атак, ризики махінацій.
2	Технологія банкінг в хмарах	Спрощення комунікацій з банками; використання мобільного телефону чи ноутбуку для отримання більшості банківських послуг	ризик отримання доступу до особистих даних клієнтів з боку третіх осіб
3	Технологія Шерінг	Зростання швидкості проведення операцій за рахунок цифрової ідентифікації та верифікації особи; підвищення конфіденційності особистих даних; підвищення рівня	Не виявлено

		надійності банку та існування додаткових гарантій	
4	Технологія краудфандинг	Легкість процедури пошук на стартапи; більша надійність краудфандингу з посередництвом банківської установи ніж з якоюсь іншою сторонньою компанією; можливість банків контролювати застосування краудфандингових платформ для реклами нових компаній	Зростання комісійних платежів, порівняно з класичним краудфандингом

Джерело: складено на основі [51]

Таким чином, оцінка рівня цифровізації банківської установи в плані розробки стратегії ринкового позиціонування банку повинна брати до уваги вплив новітніх цифрових банківських технологій на усвідомлення клієнтами переваг таких технологій, а це суттєво буде впливати на конкурентоздатність певної установи на ринку банківських послуг.

Узагалі саме прискорення діджиталізації дасть можливість банкам досягти своїх конкурентних переваг завдяки взаємовпливу між показниками рівня цифровізації та рівнем конкурентоздатності на ринку банківських послуг.

2.3. Діджиталізація банків та їх конкурентоспроможність: аналіз взаємовпливів

Діджиталізація української економіки виступає сьогодні її домінуючим трендом та, зрозуміло, не є непоміченою і для банків внаслідок запровадження електронних платежів, інноваційних технологій цифрових послуг та електронної комерції, які суттєво розширюють перелік потенційних банківських продуктів та значно збільшують кількість клієнтів, а отже забезпечують тим самим конкурентну політику та отримання ринкових переваг. Глобальне поширення COVID-19 у 2020 році прискорило перехід до бізнес-моделі цифрової платформи онлайн-банкінгу, щоб забезпечити дистанційні банківські послуги.

У цьому ракурсі аналіз та оцінка конкурентоздатності банку в контексті цифровізації дозволяє окреслити як реальні наявні перешкоди для забезпечення ефективної роботи банківської установи, так і фактори активізації її подальшої діяльності. А це потребує певних змін у розумінні суті поняття «конкурентоспроможність банку» в умовах сучасного глобалізаційного розвитку та процесів цифрових змін.

Фахівці розглядають конкурентоспроможність банків у різних аспектах, але найбільш узагальнено поняття конкурентоспроможності кваліфікується як ознака установи, яка визначається порівнянням зі ступенем реального чи можливого задоволення конкретних потреб або ж здатністю її продуктивно функціонувати в умовах конкурентного ринку на протязі значного періоду часу, як і інші установи, що виступають ринковими організаціями. Тобто у загальному сенсі конкурентоспроможність означає здатність витримувати конкуренцію щодо тиску подібних установ на ринку.

Дуже важливо при визначенні впливу діджиталізації на рівень конкурентоспроможності кожної банківської установи розробити систему показників, яка дозволяє зрозуміти загальний результат діяльності відділень або структурних підрозділів, чітко розуміючи стан внутрішнього середовища банку та реакцію на зміни під впливом зовнішніх чинників. Актуальною у сучасних умовах є спроможність банку оперативно та змістовно реагувати наявними цифровими інструментами на зміни в поведінці споживачів, у їхніх смаках, очікуваннях та уподобаннях.

Вітчизняні дослідники Крухмаль О. В. та Барановська О. А. вважають конкурентоспроможність банку головною характеристикою його ефективності, адже в процесі її вивчення: «необхідним є не лише розуміння сутності та природи даного поняття, але й обов'язкове вивчення факторів, що впливають або ж якоюсь мірою можуть вплинути» [27].

Аналіз та методи оцінки конкурентоспроможності банків різні. Проте, беручи до уваги значний спектр особливостей існуючих підходів, оцінка такого показника все ж має велике значення при управлінні

конкурентоздатністю банку, і це є основою для пошуку інструментів такого управління та й ще з урахуванням показників рівня його діджиталізації.

Найбільш поширеним дослідники вважають тест Панзара-Россе, який дозволяє конкурентам оцінювати позицію банку на ринку банківських послуг. Для цього використовують різний інструментарій, інколи вводять додаткові чинники як-то: тривалість функціонування банку, рівень його відносних витрат, стратегічне позиціонування, міру диференціації банківських продуктів та інші чинники.

Окремі дослідники та рейтингові агентства оцінюють конкурентоздатність банку на основі фінансових показників. Відомий у банківській спільності фаховий журнал «Банкір» формує рейтинг 1000 найкращих банків світу, враховуючи показники капіталу першого рівня, показники загального балансу, темпів його зростання, загальної прибутковості та прибутковості капіталу, що інвестується [70]. Інколи до фінансових показників додають показники сфери та масштабу діяльності банку. Також аналізують залежність конкурентоспроможності від загальної ефективності банківських операцій.

На основі цих підходів та потреби врахування впливу фактору цифрової трансформації на конкурентоздатність банків необхідно, на наш погляд, проаналізувати та показати зв'язок між існуючими практиками аналізу та оцінки конкурентоздатності з показниками цифровізації банків. По-іншому – необхідно емпірично показати і довести, що рівень, тобто ступінь діджиталізації є суттєво важливим для визначення конкурентоспроможності банку.

На основі статистичних даних банків можна провести їх лінійне перетворення методом МІНІМАКС в діапазоні $[0...1]$, при якому по різних показникам мінімальне та максимальне масштабоване значення дорівнюють відповідно 0 і 1. А уже комплексний (інтегральний) показник конкурентоздатності кожної із обраної банківської установи визначається на базі середньої арифметичної за групою із певної кількості обраних показників.

А далі шляхом ранжування цих інтегральних показників встановлюють рейтинг конкретного банку в загальній виборці аналізованих банків.

Подібні процедури здійснюють також за показниками діджиталізації вітчизняних банків. У рамках нашого аналізу кількісно оцінено конкурентоздатність десяти українських банків за наступними фінансовими показниками: отриманий прибуток до оподаткування, сумарні активи, депозити юридичних осіб, депозити фізичних осіб, кредити населенню, кредити юридичним особам станом 01.01.2024 року (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати лінійного перетворення методом МІНІМАКС даних за фінансовими показниками для аналізу конкурентоздатності банків України

Банк	Прибуток до оподаткування	Активи	Депозити фізичних осіб	Депозити фізичних осіб	Кредити фізичним особам	Кредити юридичним особам
ПриватБанк	1,000	1,000	1,000	0,647	1,000	0,242
Ощадбанк	0,306	0,471	0,579	0,536	0,204	1,000
Райфазен Банк Аваль	0,283	0,184	0,147	0,485	0,141	0,669
ПУМБ	0,230	0,137	0,119	0,291	0,308	0,373
ОТП Банк	0,204	0,099	0,082	0,230	0,164	0,321
УкрСибБанк	0,177	0,117	0,110	0,306	0,100	0,304
Креді АгрікольБанк	0,160	0,083	0,042	0,282	0,106	0,356
Альфа-Банк	0,155	0,168	0,197	0,228	0,421	0,438
Сбербанк	0,144	0,110	0,011	0,012	0,001	0,165
Кредобанк	0,143	0,036	0,030	0,075	0,136	0,113

Джерело: розраховано на основі даних [41]

Аналогічним чином методом МІНІМАКС були перетворені дані за показниками цифровізації для врахування діджитал-інструментів в оцінці конкурентних переваг у діяльності банків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати лінійного перетворення методом МІНІМАКС даних за показниками цифровізації для аналізу конкурентоздатності банків України

Банк	Кількість брендових запитів в Інтернет	Кількість підписників у соцмережах	Рівень активності в мережі Інтернет	Популярність мобільних додатків	Популярність сайтів банку
ПриватБанк	1,000	1,000	0,968	1,000	1,000
Ощадбанк	0,829	0,771	1,000	0,974	0,187
Райфазен Банк Аваль	0,144	0,256	0,641	0,930	0,075
ПУМБ	0,397	0,490	0,346	0,922	0,059
ОТП Банк	0,174	0,150	0,000	0,000	0,005
УкрСибБанк	0,342	0,283	0,000	0,000	0,014
Креді АгрокольБанк	0,061	0,135	0,000	0,000	0,012
Альфа-Банк	0,460	0,257	0,787	0,957	0,027
Сбербанк	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Кредобанк	0,104	0,086	0,097	0,757	0,009

Джерело: розраховано на основі даних [41]

Наступним кроком за структурованими даними таблиць 2.4 і 2.5 розраховується інтегральний показник конкурентоздатності кожного банку на базі середньої арифметичної та визначається рейтинг певного банку серед групи аналізованих за фінансовими показниками та за показником рівня цифровізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інтегральні результати оцінки конкурентоздатності банків України та визначення їх рейтингів

Банк	Комплексний показник конкурентоздатності за фінансовими показниками	Комплексний показник конкурентоздатності за рівнем цифровізації	Рейтинг за фінансовими показниками	Рейтинг за рівнем цифровізації
ПриватБанк (C1)	0,815	0,994	1	1
Ощадбанк (C2)	0,516	0,752	2	2
Райфазен Банк Аваль (C3)	0,318	0,409	5	5

ПУМБ (C4)	0,243	0,443	7	4
ОТП Банк (C5)	0,184	0,066	9	12
УкрСибБанк (C6)	0,186	0,128	8	11
Креді АгрікольБанк (C7)	0,171	0,041	10	13
Альфа-Банк (C8)	0,268	0,498	6	3
Укргазбанк (C9)	0,389	0,312	3	6
Укрексімбанк (C10)	0,330	0,020	4	14

Здійснення кластерного аналізу за існуючими показниками рівня конкурентоздатності за фінансовими показниками та за цифровізації чітко виокремило п'ять кластерів, які характеризують певні групи банків, що мають схожі характеристики.

Визначення ключових характеристик для кожного із таких п'яти кластерів банків за результатами розрахунків надано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика кластерів банків за рівнем конкурентоздатності

Кластер	Банки	Характеристика
Кластер 1	Приватбанк Ощадбанк	Лідери: порівняно високі фінансові показники діяльності банків та найвища застосовуваність та популярність Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу
Кластер 2	Райффайзен Банк Аваль ПУМБ Альфа-Банк УкрГазбанк	Активна спрямованість на роботу з юридичними особами (депозити, кредити), середній рівень діджиталізації, особливо визначний розвиток мобільних додатків банку
Кластер 3	ОТП БАНК УкрСиббанк Креді Агрикольбанк Укрексімбанк	Активна спрямованість на роботу з юридичними особами (депозити, кредити), низька активність в мережі Інтернет, нерозвинені мобільні додатки та сайт
Кластер 4	Правекс Банк Кредобанк Акціонерний банк Південний Таксомбанк	Обсяг фінансових операцій та фінансові результати незначні, але є середній рівень впровадження діджитал-інструментів
Кластер 5	Правекс Банк	Обсяг фінансових операцій та фінансові

	Кредобанк Акціонерний банк Південний Таксомбанк	результати найнижчі, слабке впровадження цифрових інструментів
--	--	--

У результаті проведеного аналізу були встановлені найбільш конкурентоспроможні банки України на 01.01.2024 року як за фінансовими показниками, так і за ступенем цифровізації, тобто це ПриватБанк та Ощадбанк, а також ті банки, які активно використовують засоби та інструменти соцмереж і мобільного банкінгу – Райффайзен Банк Аваль, ПУМБ, Креді АгрікольБанк, УкрГазбанк.

Практика вітчизняного банківництва свідчить, що ПриватБанк та Ощадбанк надають широкий асортимент банківських продуктів бізнесу та населенню через мобільні додатки та мережі інтернет. Тільки Приватбанк має більше 10 мобільних додатків та інформативний сайт, застосовує сучасні технології Google Pay, Face Pay, Apple Pay і це дає можливість клієнтам банку дистанційно купувати електронні квитки, сплачувати комунальні послуги, поповнювати мобільні телефони, здійснювати платежі за QR-кодом та оформлювати інтернет-карту для платежів. У свою чергу Ощадбанк пропонує значно менше мобільних додатків, технологій Google Pay, Apple Pay, оформлення цифрової картки; він представлений у різних популярних соціальних мережах, як-то: Facebook, TikTok та Instagram.

Таким чином, чітко підтверджується факт високого рівня цифровізації обох банків, цей рівень є підґрунтям для найбільших обсягів отриманого загального прибутку у українському банківському секторі. За інтегральним показником конкурентоспроможності за фінансовими показниками, так і за аналогічним показником рівня діджиталізації Приватбанк та Ощадбанк абсолютні лідери з першим та другим рейтингом.

Специфіка другого кластеру – це значно активніший, хоча і менш суттєвий, ніж у першому кластері розвиток он-лайн сервісів, зокрема, особливо популярними стають і набувають швидкого розвитку мобільні додатки банків.

Середній прибуток до оподаткування по банкам третього та четвертого кластерів дуже подібний в масштабах системи, хоча необхідно визнати, що банки третього кластеру орієнтуються на продажі банківських продуктів, як правило, традиційним способом, водночас четвертий кластер використовує більш агресивну політику онлайн платформ та сервісів. При цьому сумарний ефект традиційної бізнес-моделі доволі масштабних банків третього кластеру та цифрових моделей менших за розмірами банків четвертого кластеру врівноважений фінансовими результатами банків.

Особливостями банків п'ятого кластеру є те, що вони виступають найбільш пасивними у втіленні цифрових технологій. Їх онлайн-платформи демонструються інтернет-банкінгом дуже обмежено, мобільний банкінг доволі слабо застосовується. За масштабами операцій та фінансовими результатами комерційні банки останнього кластеру знаходяться в категорії «відстаючі рейтингу».

Таким чином, вище наведений аналіз показує той факт, що цифровізація стає драйвером конкуренції у сучасних, надзвичайно складних умовах розвитку української економіки, і саме вона визначає конкурентні переваги банківських установ на ринку банківських продуктів і послуг, допомагає значно розширювати їх клієнтську базу.

Саме в умовах цифрової економіки технології інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу безпосередньо змінюють чинники конкурентної боротьби, які проявляються у створенні конкурентної позиції банків на ринку через радикальні зміни традиційної бізнес-моделі на модель Онлайн-платформ з широким охопленням як клієнтів, так і інноваційних інструментів. А лідери на українському ринку банківських послуг – Приватбанк та Ощадбанк займають, водночас, провідні позиції у сфері діджитал-технологій банківської справи.

Зв'язок рівня конкурентоздатності банку та рівня його цифровізації є тісним та прямим. Процеси діджиталізації суттєво впливають на всі визначальні показники діяльності банку: активи, прибуток, обсяг депозитів і

кредитів. І це визначає дієвий інструмент конкурентної боротьби, показує напрям активного втілення діджитал-інструментів у плані реалізації потенціалу розвитку банківських установ. А найбільш значний вплив цифровізації відчувається у збільшенні обсягів депозитів і кредитів саме населенню, а також показники прибутків та активів. При цьому зростання рівня діджиталізації банків України, несуттєво впливає на залучення юридичних осіб.

Висновки до другого розділу

У ситуації подолання системних ризиків в Україні, яка існує сьогодні як наслідок пандемії COVID-19, а також через повномасштабну російсько-українську війну стратегічне завдання розвитку ринку банківських послуг в умовах цифровізації – це регулювання та контроль системного ризику, яке відбувається при дистанційному обслуговуванні клієнтів банківських установ. Найбільш важливим у цьому сенсі є розвиток фінансової інклюзії, яка означає зростання доступності та рівня банківських послуг; важливість захисту інтересів та прав учасників ринку банківських послуг та зростання фінансової обізнаності громадян.

Діджиталізація банків означає зростання прозорості банківських операцій, яку забезпечує передача нагляду за діяльністю вже всіх фінансових установ до компетенції НБУ, побудова найбільш прозорих умов їх функціонування, регулювання джерел фінансових ресурсів, втілення ризик-орієнтованого підходу до нагляду за різноманітними операціями.

Розвиток саме фінансової (банківської) екосистеми дає нові можливості клієнтам та банківським установам, хоча означає також і зростання ризиків для усіх учасників. Концепція клієнтоорієнтованості потребує створення профілю клієнта, що дозволить задовольняти його потреби шляхом персональних пропозицій та винагород.

Сьогодні процес трансформації бізнес-моделей прискорюється, у банків зростає інтерес до фінтех інновацій і співпраці з фінтех-компаніями у процесі

їх залучення у фінансові екосистеми. Рівень діджиталізації банківництва значною мірою визначається використанням банками соціальних мереж, мобільних додатків та новітніх цифрових технологій. Визначальним кроком на шляху цифровізації є перехід до дистанційного обслуговування, цей перехід був започаткованим рішенням Національним банком України через запровадження Системи BankID.

Оцінка рівня цифровізації банківської установи з метою розробки стратегії ринкового позиціонування банку має брати до уваги вплив інноваційних цифрових банківських технологій на розуміння клієнтами якості банківського обслуговування, що буде впливати на забезпечення необхідного рівня конкурентоздатності окремого банку на ринку банківських послуг.

Аналіз фінансових показників банку та показників рівня його діджиталізації свідчить про залежність рівня конкурентоспроможності від рівня його цифровізації та про обов'язкове врахування діджитал-інструментів, щоб досягти конкурентних переваг у діяльності банків.

Аналіз інтегральних показників рівня конкурентоздатності за фінансовими показниками та за рівнем цифровізації дозволив виокремити п'ять кластерів: 1 кластер – лідери: Приватбанк та Ощадбанк, які засвідчили існування окремих груп банків із подібними характеристиками (2 – 5 кластери. Аналіз результатів кластерізації довів, що діджиталізація в сучасних умовах розвитку виступає потужним драйвером конкурентоспроможності, вона визначає конкурентні переваги банківських установ на ринку банківських продуктів та дозволяє суттєво збільшувати їх клієнтську базу та асортимент банківських послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РИНКОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Чинники прискорення цифровізації на ринку банківських послуг як складові стратегії розвитку банку

Цифровізація змусила весь світ змінити свої підходи до ведення бізнесу, подолати старі та створити нові способи ведення справ у конкретних умовах, зовсім по-іншому реагувати на швидкі зміни в усіх галузях і сферах економіки на національному та на глобальному рівнях. А чутлива до змін і динамічна банківська система отримала цілий ряд проблем, на які потрібно було негайно реагування. Адже єдиний спосіб вижити в нових складних умовах – це змінити бізнес-процеси та пристосуватися до втілення тих нових підходів, які б забезпечили цій системі повноцінний розвиток.

Банківська система – це та галузь економіки, яка більш відкрита до втілення інновацій та нових цифрових підходів, орієнтованих на персоналізацію банкінгу, що особливо важливо для умов прогнозованого зростання рівня добробуту населення та чисельності середнього класу, який є головним драйвером інновацій для населення – клієнтів банку.

Зростання масштабів цифровізації банківських послуг слугує наслідком дії тенденції розвитку персоналізованого банкінгу внаслідок таких причин:

- персоналізація є головною конкурентною перевагою сучасного банку, який спрямований у своїй діяльності на індивідуальні потреби клієнтів;
- чіткий індивідуальний підхід у банківництві виступає досить вагомою відповіддю на особисті, власне фінансові та психо-емоційні очікування споживачів банківських послуг;
- зміна мотивів споживання послуг банківської установи, яка адаптується до способу життя і потреб клієнта.

Такі чинники формують надійне підґрунтя для поширення цифрових персоніфікованих банківських продуктів, ураховуючи, безумовно,

національну специфіку розвитку Індустрії 4.0.

На відміну від багатьох країн світу Україна, наприклад, має унікальний досвід дуже швидкого впровадження платіжних систем та новітніх інструментів. Такі платіжні системи як Visa та MasterCard почали діяти в нашій державі в 1996 році. А вже у 2003 році Україна була третьою у Східній Європі за кількістю введених в обіг пластикових карток. Нашій країні потрібно було лише шість – сім років швидкого розвитку, щоб побудувати необхідну інфраструктуру для роботи з платіжними картками, при цьому США та розвиненим країнам Західної Європи для вирішення цього завдання знадобилося більше тридцяти років.

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій [19], аналізуючи роль електронних платежів в економіці 26 країн-членів ЄС, а також Канади, США, Швейцарії та Сінгапуру, робить висновок про їх вплив на поведінку на фінансовому ринку внутрішніх споживачів; сприяння залученню капіталу до банківської системи домогосподарств та бізнесу та часове скорочення циклу грошових потоків; зниження трансакційних витрат банківської системи і держави в цілому; зменшення масштабів тіньової економіки, в якій готівкові розрахунки, як правило, зумовлені їх анонімністю; підтримку розвитку електронної комерції та туризму.

При цьому практика свідчить про високий взаємозв'язок між рівнем розвитку інфраструктури обслуговування платіжних карток та рівнем економічного розвитку як торгівлі і туризму, так і економіки в цілому.

У фаховій літературі при аналізі ринку платіжних карток та окремих статистичних даних виокремлюють цілу систему показників: кількість банківських установ, що входять до системи карткових платежів (bm); чисельність банкоматів; кількість активних власників карток (sh); кількість точок роботи POS (pos); кількість активних карток та інші (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік показників та їх умовні позначення при здійсненні аналізу
щодо визначення взаємовпливу різних чинників

<i>Умовні позначення</i>	<i>Назва показників</i>
bm	Частка банків у банківській системі, які є учасниками карткових платіжних систем
atm	Кількість банкоматів на 1000 осіб
pos	Кількість POS-терміналів на 1000 осіб
ch	Конкретна кількість власників БПК С
ac	Певна кількість активних карток
clu	Частка безготівкових операцій у загальній сумі
cu	Частка касових операцій у загальній сумі
sumu	Сума операцій з БПК (млн. грн.)
trn	Річний оборот на активну картку (дол. США)
clc	Частка безготівкових операцій у загальній кількості
cc	Частка касових операцій у загальній кількості
sumc	Кількість операцій з БПК (млн шт.)
pop	Населення України (тис. чол.)
exc	Курс гривні до долара
gdp	ВВП (млн. грн.)
gdpp	Зростання ВВП
gdppcu	ВВП на душу населення (у грн.)
gdppcd	ВВП на душу населення (у дол. США)
unemp	Рівень безробіття
inf	Рівень інфляції
ipp	Індекс промислового виробництва
ort	Роздрібний товарообіг
izr	Індекс реальної заробітної плати

Джерело: складено автором за [3]

Динаміка розвитку українського ринку платіжних карток свідчить про взаємозв'язок динаміки зміни параметрів платіжної інфраструктури з банкоматами, терміналами, готівковими та безготівковими платежами.

У групі показників внутрішнього економічного зростання у сфері виробництва найкраще з показниками ринку банківських платіжних карток співвідносяться роздрібний товарообіг (ort), індекс інфляції (infl) та індекс реальної заробітної плати (izr). Хоча кореляція між показниками збільшення ринку карток та такими показниками, як економічна активність та безробіття, мало змінилася. При цьому пам'ятаємо, що Україна пережила дві великі кризи, які змінили характер як її економіки, так і інфраструктури.

У вітчизняному банківництві перехід від фізичної бізнес-моделі до цифрової відбувся за незначний період (Додаток А). У період всесвітньої пандемії COVID-19 було здійснено швидку еволюцію банківського бізнесу в плані цифрової оптимізації та персоналізації віртуально-просторової взаємодії між банками та їх клієнтами. Застосовуючи відкриті стандарти API, які розроблялись групою Open Banking, а також директиву ЄС PSD 2 щодо платежів, банкам було дозволено використовувати дані клієнтів від третіх осіб та установ з урахуванням вимог захисту персональних даних, щоб удосконалити банківські послуги для споживачів цих послуг, водночас самі клієнти отримали право здійснювати управління банківськими операціями через третіх осіб. Саме такі дві події розмежували традиційний та цифровий банкінг: все, що відбувалось в банках до прийняття відкритого стандарту API, відтоді називають традиційним віддаленим банкінгом, а все що після – цифровим банкінгом). Змістовні та методологічні відмінності між цими двома традиційним дистанційним та цифровим банкінгами наведені в Додатку А.

Таким чином, маючи на увазі особливості цифрового банкінгу (Додаток А), можна констатувати, що цифровий банкінг виступає як якісно нова технологія та певна функціональна надбудова задля формування єдиного фінансового ринку в ринковому середовищі дистанційного обслуговування споживачів банківських послуг та продуктів з урахуванням потреб конкретного чи-то роздрібного клієнта, чи компанії та дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Ефективна стратегія ринкового позиціонування банків в умовах цифровізації потребує використання нових інструментів як прискорювачів діджиталізації банківських послуг на базі корпоративної соціальної відповідальності в рамках дистанційного обслуговування клієнтів, що суттєво сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банків.

Визначення у другому розділі роботи п'яти кластерів для вітчизняних банків на базі ступеня їх цифровізації у розумінні дистанційного обслуговування клієнтів дає можливість:

- визначити найбільш продуктивну взаємодоповнюваність важелів та інструментів цифровізації банків, забезпечуючи при цьому досягнення бажаного рівня корпоративної соціальної відповідальності при ринковому позиціонуванні банку;
- втілити систему індикаторів щодо оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності в процесах цифровізації банків коли існує віддалене обслуговування клієнтів та сприяти визначенню індикаторів стимулювання або, навпаки, у ринковому позиціонуванні банків.

Отже, сьогодні питання полягає в тому, що можуть банки застосовувати для підвищення рівня цифровізації, досягнення стабільно високого рівня соціальної та технологічної відповідальності перед онлайн-клієнтами, зростання своєї частки ринку та збільшення конкурентоздатності. Якраз це дасть банкам можливість розвивати свої головні конкурентні переваги при роботі в умовах дистанційного обслуговування клієнтів та мати гарний рейтинг.

3.2. Розробка стратегічних підходів до розвитку банків на основі показників їх діджиталізації

Цифрова трансформація беззаперечно впливає на процеси удосконалення банківських операцій, які створюють нові способи взаємодії з клієнтами, покращення банківських процесів та продуктів. Втілення інструментів діджиталізації та запровадження FinTechs вже створюють інноваційність операцій банків та визначають головні пріоритети конкуренції у банківській системі країни. Згідно із щорічним оглядом зрілості цифрового банкінгу, у 2023 році у банків зросла кількість втілених у життя нових цифрових інструментів і процесів. Це такі як здійснення безконтактних платежів, віддалена ідентифікація клієнтів та їх перевірка у дистанційній формі, а також онлайн відкриття рахунків.

Постійно діюча тенденція зростання рівня цифровізації банківського

сектору в глобальному масштабі потребує визначення складу основних показників, які відображатимуть необхідний рівень прийняття та застосування цифрових технологій у створенні, продажах та регулюванні банківських послуг, а також дозволять порівнювати результати діяльності банків.

Розуміння важливості цифрового переходу до більш якісного рівня у банківському секторі потребує від банківських установ розробки цілісної стратегії діджиталізації, а це означає попереднє планування та подальший моніторинг основних показників цифровізації, вимірювання змін у процесах банківської справи, щоб пристосувати їх до потреб сучасного ринку.

Потреба у реалізації такого підходу на основі оцінки рівня цифровізації є, мабуть, найважливішим завданням при розробці стратегії розвитку банків. Щоб визначити складові підходу до такої оцінки працюють великі міжнародні аналітичні структури, консалтингові компанії та багато науковців. Фахівці стверджують, що результати узагальнення цієї проблеми свідчать, що для оцінки рівня цифровізації банків існує вузьке коло методів і моделей та, як правило, обираються фрагментарні показники.

Таким чином, можна говорити про відсутність системного підходу до розбудови комплексу показників щоб вимірювати ступінь цифровізації банків та застосовувати їх для аналізу інструментів під час формування ринкової стратегії розвитку банків, оцінки їх конкурентоспроможності. Потрібно також розробити методи, які допоможуть кількісно та якісно оцінити рівень діджиталізації банку, тому що якісна оцінка може надавати недостовірні результати, в залежності від складу групи експертів.

Науковці і практики банківництва найбільш часто узагальнюють як систему ключових параметрів, тобто характеристик оцінки діджиталізації банку наступну класифікацію:

- власне цифрові платформи банківської діяльності;
- цифрові послуги, які надаються банківською установою;
- цифрові комунікації з клієнтами банку.

Власне цифрові платформи банківництва включають інтернет та

мобільний банкінг. До цифрових каналів надання банківських послуг також включають автоматизовані касові автомати, тобто банкомати, мобільні термінали, цифрові кіоски або POS-машини.

Саме ця характеристика діджиталізації показує кількісну оцінку популярності каналів серед клієнтів щоб розробляти стратегічні плани щодо зростання кількості клієнтів та обсягу цифрових послуг банку. По цій характеристиці необхідними є розрахунок, моніторинг та аналіз:

- статичних показників, як-то поширення цифрових платформ серед споживачів, тобто кількість відвідувачів веб-сайту банку, кількість зареєстрованих користувачів мобільних додатків банку; кількість он-лайн запитів по бренду, банкоматів, мобільних терміналів, POS-машин, а також обсяги транзакцій через веб-сайт банку, через мобільні додатки, мобільні термінали, банкомати та POS-машини;
- динамічних показників, як-то зростання реєстрацій на веб-сайті банку, збільшення зареєстрованих користувачів мобільних додатків банку, зміни у кількості банкоматів, мобільних терміналів, POS-машин, а також зміни обсягів транзакцій через веб-сайт банку та через мобільні додатки банку за певний період часу.

Результати опитувань клієнтів та думки експертів дозволяють також додатково оцінювати якість та функціональність онлайн платформ за такими параметрами:

- автоматизація та легкість використання платформи, тобто по-суті віртуальна допомога при наданні цифрових послуг;
- функціонал, тобто сплата комунальних послуг чи надання кредитів, відкриття депозитів, замовлення карток тощо;
- дизайн та архітектура платформи, тобто оцінюється сумісність з пристроями та програмним забезпеченням, а також адаптація до мов, легкість налаштувань користувачем;
- навігація, тобто інструменти пошуку та легкість віднаходження необхідної інформації;

- кібербезпека та захист інформації.

Щоб оцінити групу індикаторів цифрових банківських послуг задля визначення напрямків стратегії цифрового розвитку банків у розрізі продуктів та послуг, їх систематизують у спеціальній літературі за наступними категоріями: «мобільні грошові гаманці; безфіліальні банківські операції; електронні гаманці, тобто рахунки електронних грошей, включаючи дебетові картки, картки NFC / RFID тощо».

Безумовно, така класифікація в сучасних умовах є достатньо обмеженою. Більш широко можна систематизувати цифрові послуги за такими ознаками:

- 1) за типом клієнта, коли виокремлюють цифрові послуги окремим громадянам, юридичним та фізичним особам, підприємцям (так званий бізнес-банкінг);
- 2) за змістом банківської послуги, коли виокремлюють депозит, кредит, онлайн оплату комунальних платежів, онлайн страхування та інші власне небанківські фінансові операції, а також платіжні операції за дебетовими та кредитними картками;
- 3) за способом введення реквізитів, тобто через автоматизовані реквізити, QR-коди;
- 4) за засобом платежу, тобто з дебетових і кредитних та інтернет карток, електронними грошима тощо.

Узагалі щодо банківських послуг то найкраще аналізувати показник динаміки кількості користувачів цих послуг та суми трансакцій. Важливе також і визначення питомої ваги клієнтської бази, яка використовує певні але саме цифрові банківські послуги.

Ще однією складовою оцінки рівня цифровізації банків – це оцінка характеристик цифрових комунікацій з клієнтами банку. До таких належать можливості застосування соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, Telegram та інш., чат-ботів у месенджерах, наприклад, Viber, щоб закріпити довгострокові ефективні стосунки з клієнтами банківських установ через

консультації, поради, а також інформування про банківські продукти та послуги. Зрозуміло, що банки можуть підняти свої доходи, застосовуючи найкращі стратегії комунікації з клієнтами.

Така оцінка потрібна у контексті розуміння результативності комунікаційних каналів, щоб розробляти стратегічні плани по збільшенню кількості споживачів та зростанню обсягу цифрових послуг банку.

Характеристики щодо оцінки цифрових комунікацій, як правило, відображають:

- число різноманітних консультацій та порад, наданих в окремому каналі комунікації;
- число відгуків на опитувальні анкети, розміщені в окремому каналі комунікації;
- число підписників у соціальних мережах.

Ці характеристики або показники також бажано аналізувати у ракурсі статичних, динамічних та структурних індикаторів.

Поданий далі рисунок узагальнює композиційну структуру системи оцінки цифровізації банків на основі складових елементів (рис.3.1.).

Саме такий системний підхід до визначення рівня цифровізації банку створює можливості для відслідковування, контролю, аналізу результатів та побудови ефективної стратегії ринкового позиціонування банку в умовах діджіталізації.

Загальноприйнятим підходом у розробці ринкової стратегії розвитку банку, базовим поштовхом для її формування має бути визначення цільової аудиторії клієнтів із детальною їх сегментацією, яка може бути результатом певної комбінації стратегій сегментування, тобто стратегії товарної спеціалізації, стратегії сегментної спеціалізації, стратегії односегментної концентрації, стратегій вибіркової спеціалізації та повного охоплення.

Ринкова стратегія розвитку банку має бути, безумовно, інтеграційною та включати популяризацію, тобто формування та удосконалення іміджу та просування, тобто просування банківського продукту різними

комунікаційними каналами.

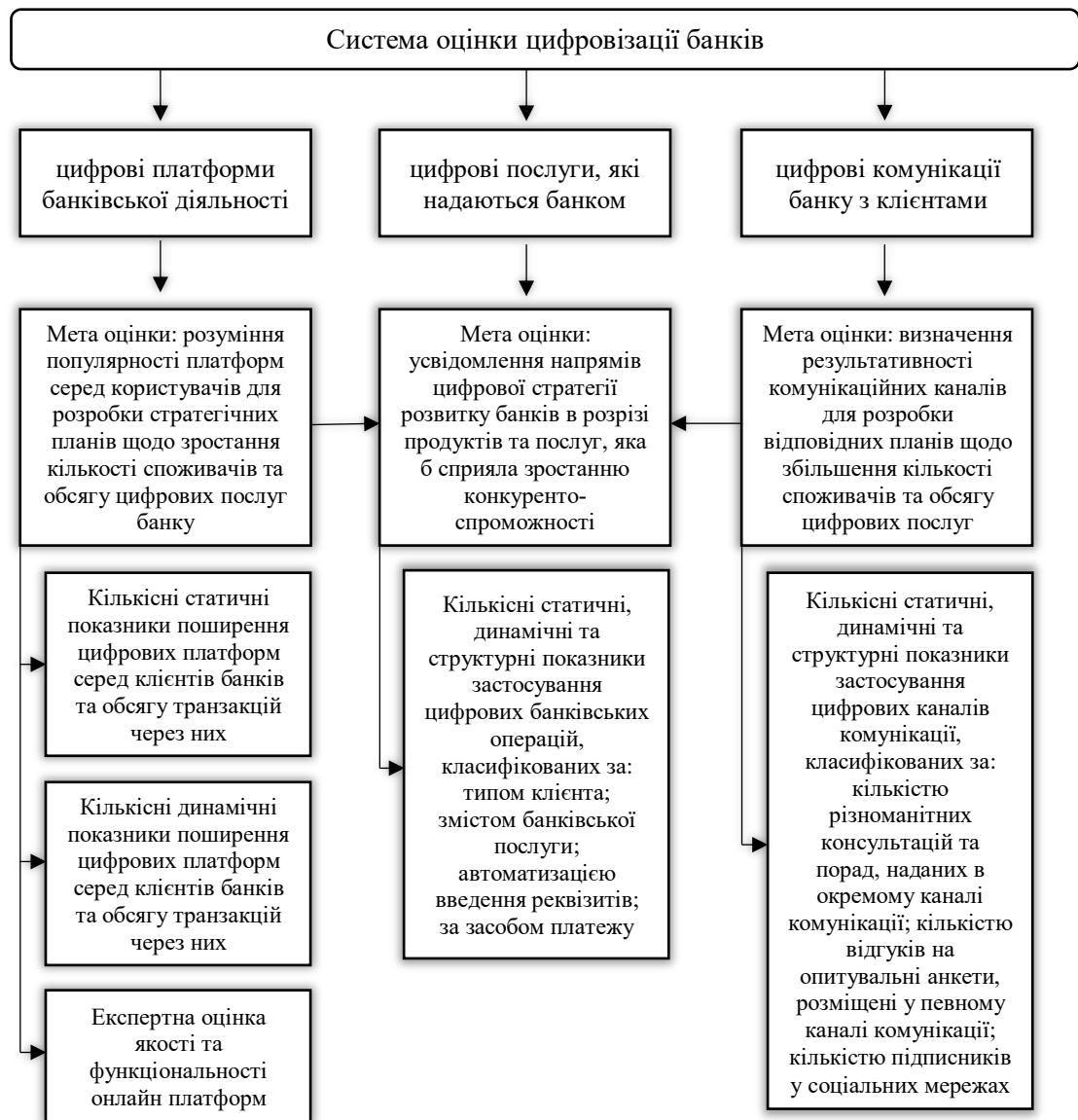


Рис. 3.1. Система оцінки цифровізації банків за складовими та індикаторами

Для вдалого втілення ринкової стратегії розвитку банку в умовах діджиталізації потрібні відповідні драйвери діджиталізації банківництва в соціально-етичному сенсі, а це безпека та конфіденційність цифровізації банкінгу, доступність онлайн-систем; адекватна оплата праці працівників банку з обґрунтованим рівнем диференціації, залучення кваліфікованих фахівців, їх підтримка шляхом використання програм навчання, додаткових

пенсійних програм; зростання довіри місцевих громад, співробітників, акціонерів через публікації щорічного соціального звіту; лояльність та довіра саме цифрового клієнта; належне виконання податкових та інших зобов'язань банківської установи перед державою; обґрунтована частка видатків на охорону праці в умовах дистанційної роботи; обґрунтована частка видатків на охорону оточуючого середовища в аналогічних умовах.

Відслідковування та контроль результатів, а також оцінку продуктивності реалізації ринкової стратегії розвитку банку в умовах діджиталізації економіки потрібно здійснювати на базі досягнутого рівня цифровізації банку щоб формувати конкурентну стратегію на основі визначальних характеристик діджиталізації банків за трьома вище наведеними групами:

- 1) показники цифрових платформ банківської діяльності;
- 2) показники цифрових послуг, які надаються банком;
- 3) показники цифрових комунікацій з клієнтами банку.

Усвідомлення існуючих проблем та переваг при наданні цифрових послуг, застосуванні онлайн платформ та різноманітних цифрових каналів комунікації сприяє досягненню успіхів у конкурентній боротьбі банків, беручи до уваги сучасні швидкозмінні тенденції у банківництві.

Швидка цифрова трансформація банківських послуг, широке втілення онлайн-платформ та цифрових каналів комунікацій з клієнтами-споживачами вимагає такого рівня діджиталізації банків, який створював би належну конкуренту позицію банку, вказував у стратегічному вимірі на його сильні та слабкі сторони.

Висновки до третього розділу

Ринкова стратегія розвитку банку – це комплексний процес, який представляє собою поєднання системного, клієнтоорієнтованого, конкурентоздатного та продуктового і клієнтського підходів, що дає можливість визначати сильні і слабкі сторони внутрішнього та зовнішнього

середовища споживачів, конкурентів, продуктів та послуг. Якісна розробка стратегії ринкового позиціонування банку дозволяє створити корпоративний імідж бренду банку як комплексу відмінних ціннісних ознак і характеристик і це дозволяє не тільки втримати наявні позиції банку на ринку, але і значно збільшувати цільову аудиторію своїх клієнтів.

Банківська статистика вказує на формування характерних ознак сучасного процесу розвитку фінансових технологій, на якісне зростанням цифрових інструментів економіки, появу нових платіжних засобів і криптовалют. Характер залежностей між показниками розвитку карткових платежів та розрахунків в Україні та функціонуванням вітчизняної економіки суттєво змінився, на нього вплинуло стрімке зростання ринку банківських платіжних карток, який можна вважати рушієм економічного зростання.

Ключові елементи системи цифровізації банку на принципах корпоративної соціальної відповідальності акцентують увагу на віддалених сферах обслуговування клієнтів і це як дає можливість визначити досягнуту банком ступінь цифровізації, так і рівень соціальної відповідальності банку, рівень продуктивності функціонування банківської системи.

У банківництві існує системний підхід до визначення рівня діджиталізації банку, який у свою чергу дозволяє здійснювати моніторинг, контроль і аналіз результатів та оцінювати ефективність реалізації ринкової стратегії розвитку банку на ринку банківських послуг в умовах діджиталізації. У цьому сенсі визначається інтегральний рівень цифровізації банку, щоб сформувати конкурентну стратегію шляхом узагальнення трьох груп характеристик, тобто індикаторів діджиталізації – власне, цифрові платформи діяльності банку; цифрові послуги, які надаються банком та цифрові комунікації з споживачами цих послуг. Реалізація такого підходу дозволяє розробляти процес формування ринкової стратегії розвитку банку в умовах діджиталізації і здійснювати відслідковування та контроль фінансових показників діяльності банківської установи в процесі реалізації такої стратегії.

ВИСНОВКИ

Вплив цифровізації економіки змінив характер взаємодії між суб'єктами ринку банківських послуг, тобто між банківськими установами та їх клієнтами. Сьогодні можна говорити про появу нових форм такої взаємодії і співпраці в умовах сучасного діджиталізованого банківництва.

У банків з'являються додаткові можливості та переваги, які на основі принципів клієнтоорієнтованості та персоналізації банківських послуг, може отримати клієнт, реалізуючи свої фінансові потреби. А це дає можливість підвищити привабливість банківської послуги для клієнта та у цілому формує більшу довіру до комерційних банків.

Трансформаційні процеси цифровізації активно проходять і на ринку банківських послуг, а тому важливо враховувати нові характеристики в усіх сегментах бізнесу: як в управлінських процесах, так і в запровадженні цифрових фінансових продуктів. Якщо узагальнити розуміння поняття «діджиталізація», то можна погодитися, що діджиталізація є синонімом до цифрової трансформації, вона створює певні можливості суб'єктам ринку банківських послуг перевести інформацію в цифрову форму, та виступає одним із головних чинників зростання конкурентоспроможності банку сьогодні. Діджиталізація ефективно втілюється в життя в межах послідовних заходів щодо цифрової трансформації бізнес-процесів банківської установи.

Розбудова ефективної ринкової стратегії банку суттєво важлива задля забезпечення конкурентної позиції банку на ринку, що дозволяє забезпечити зміну поведінки клієнтів банків через втілення ефективних ринкових фінансових інструментів.

У сучасних умовах діджиталізації вітчизняної економіки ринкове позиціонування банку набуло нового змісту, через вплив саме цифрових технологій на всі аспекти ринкової поведінки: стратегічне планування та весь комплекс маркетингової діяльності. Сьогодні наука і практика банківництва в процесі його цифрової трансформації виокремлюють традиційний маркетинг,

інтернет-маркетинг та цифровий маркетинг у загальній системі банківського маркетингу, як системи ринкової поведінки фінансової установи.

Стратегічне завдання розвитку ринку банківських послуг в умовах цифровізації полягає у регулюванні та контролі системного ризику, який з'являється в умовах дистанційного онлайн обслуговування клієнтів банків. Найважливішими напрямками розвитку ринку банківських послуг в умовах діджиталізації стають: зростання фінансової інклюзії, тобто підвищення доступності та рівня банківських послуг, значне посилення захисту прав споживачів таких послуг, а також значне зростання рівня фінансової грамотності населення. У цілому фінансова грамотність громадян відіграє важливу роль у структурних змінах банківської системи у напрямку підвищення рівня її діджиталізації.

В умовах прискореної трансформації своїх бізнес-моделей, українські банки через зростання інтересу до фінансових технологій і тісну співпрацю з фінтех-компаніями в значній мірі залучаються у фінтех-екосистему. За результатами оцінювання рівня цифровізації банків проведено рейтингування банківських установ, яке показало, що рівень діджиталізації банківської діяльності головним чином визначається застосуванням банками соціальних мереж, мобільних додатків, новітніх цифрових технологій. Своєрідним визначальним кроком для прискорення діджиталізації став перехід до дистанційного обслуговування, внаслідок рішення НБУ через запровадження Системи BankID.

Аналіз залежності рівня конкурентоздатності десяти українських банків (згідно із фінансовими показниками – активи, прибуток до оподаткування, депозити населення, депозити бізнесових одиниць, кредити громадянам та юридичним особам) від рівня їх діджиталізації показав значимість такого зв'язку та необхідність врахування діджитал-інструментів при побудові конкурентної ринкової позиції банків. А реалізація кластерного аналізу на основі показників рівня конкурентоздатності у розрізі фінансових показників та рівня діджиталізації засвідчила, що діджиталізація виступає стимулом

конкурентоспроможності в сучасних умовах, вона формує конкурентні переваги банків на ринку та дозволяє суттєво збільшити їх клієнтську базу і асортимент послуг.

Управління конкурентоспроможністю банку на ринку потребує нових підходів до визначення рівня діджиталізації банку, щоб мати можливості для відслідковування та аналізу результатів оцінювання ефективності реалізації стратегії ринкового позиціонування банку в умовах діджиталізації. А тому необхідно визначати інтегральний рівень діджиталізації банку задля розбудови конкурентної стратегії за допомогою узагальнення трьох груп індикаторів (власне цифрові платформи банківської діяльності; цифрові комунікації з клієнтами банку; цифрові послуги, які надаються банком) діджиталізації банків. На базі, використання такого підходу можна визначати рівень застосування цифрових інноваційних продуктів та послуг, а ще розуміти його як основу для подальших управлінських рішень та планування заходів щодо зростання конкурентної позиції банку в розумінні фінансових показників його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Асоціація ЕМА. Статистика безготівкових розрахунків в Україні – підсумки 2017-го року (Інфографіка). 2017. URL: <https://www.ema.com.ua/news/cashless-ema-statistics-results-2017/>
2. Безус Р. М., Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Донських А. С., Воловик Д. В. Маркетинг у банках: навч. посібник. Дніпро: Журфонд, 2019. 320 с.
3. Благун І. І. Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». 2020. 364 с.
4. Благун І. І. Фінансовий ринок України – сучасний погляд на сутність поняття. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С.13-20.
5. Бондаренко Л. П., Мороз Н. В., Лащик І. І. Функціональні особливості застосування блокчейн технології у фінансовому секторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 21-25.
6. Веретенникова Г. Б., Устименко О. С. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. 2021: *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. Тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 42-43.
7. Вітлінський В. В., Пернарівський О. В., Наконечний Я. С., Великоіваненко Г. І. Кредитний ризик комерційного банку: навч. посіб. за ред. В. В. Вітлінського. К.: Знання, КОО, 2000. 251. с. 16.
8. Гаряга Л. О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. *Бізнесінформ*. 2018. № 11. С. 388-393.
9. Гірченко Т. Д., Пархоменко К. С. Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентної позиції банку. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 2 (41). С. 59-65.

- 10.Гірченко Т., Коссмани Р. Впровадження та розвиток цифрового маркетингу у сучасному банківському бізнесі. *European cooperation*. Vol. 12(19). 2016. С. 68-85.
- 11.Гриджук І. А., Гордійчук К. В., Зубко Т. Л. Використання основних інструментів маркетингу в системі розроблення та впровадження ефективної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 39-1. 2019. С. 68-71. URL http://bses.in.ua/journals/2019/39_1_2019/15.pdf
- 12.Дема Д. І., Абрамова І. В., Шубенко І. А., Недільська Л. В., Трокоз В. М. Ринок фінансових послуг: навч. посібник. [2-е вид. перероб. і допов.]. К.: Алерта, 2013. 376 с.
- 13.Державна служба статистики України (ДССУ). Офіційний сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
- 14.Довгань Ж. М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5 – 6 (80). С. 158-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_5-6_23
- 15.Дубина М. Економічна сутність та види фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2016. № 3(48). С. 124-135.
- 16.Дудинець Л. А., Верней О. Є. Фінансова інклюзивність та її детермінанти. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Випуск 2 (130). С. 8-13.
- 17.Дульська І. В. Пріоритети діджиталізації національної економіки. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. № 16. С. 34-40.
- 18.Жмуркевич А. Є., Вакулін Р. С. Особливості застосування блокчейн-технології у цифровій економіці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 6(2). С. 14-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_6%282%29__5
- 19.Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (IER). (2010). Вплив регулювання на розвиток ринку електронних платежів URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2010/2010_12/report_ru_18112010_for_RT.pdf

- 20.Клапків Ю. М., Мелих О. Ю. Трансформація діджиталізації ринку фінансових та страхових послуг. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 2(18). С. 83-89.
- 21.Коваленко В. В. Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 21. С. 115-121. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>
- 22.Коваленко В. В. Розвиток FinTech: загрози та перспективи для банків України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4 (09). С. 127-133.
- 23.Колодізев О. М., Лебідь О. В., Григоренко В. М. Фінансове забезпечення впровадження технологій та інновацій: монографія Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 261 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/-handle/123456789/19956>
- 24.Колодізев О. М. Перспективи впровадження електронних грошей в умовах глобальної діджиталізації розвитку економіки. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : збірник тез доповідей міжн. наук. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2020 р.)*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 76-77. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/-handle/123456789/25235>
- 25.Колодізев О. М., Лозинська О. І. Особливості визначення та структуризації ринку фінансових послуг в умовах діджиталізації економіки. *Банківська справа*. 2020. №2 (152). С. 41-56. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25099>
- 26.Коробкова О. Діджиталізація: як далі це явище змінюватиме життя українців? URL: <https://nabu.ua/ru/olena-korobkova-15.html>
- 27.Крухмаль О. В., Барановська О. А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023>
- 28.Кузнецова А. Я, Чмерук Г. Г. Аналіз фінансових відносин суб'єктів господарювання з погляду їх електронної взаємодії. *International Scientific Journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". 2020. № 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-6>

- 29.Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12–13 жовт. 2020 р.). ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2020. С. 95-96.
- 30.Лозинська О. І. Аналіз тенденцій і перспектив цифровізації фінансового ринку України. *Пріоритети фінансово-економічного управління* : збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 січня 2021 р.). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 63-67. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/ggf/naukova_diyalnist/Nauk_Konf_S_tudentov_aspirantov/Mizhнародna_konf_Priorytety_finansovo-ekonomichnoho_uprav-linnia_sichen_2021.pdf
- 31.Лозинська О. І. Теоретико-методичні аспекти трансформації підходів до розроблення маркетингової стратегії банків в умовах діджиталізації економіки. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 1-2 (302-303). С. 86-99. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-86-99>
- 32.Лозинська О. І. Уточнення змісту поняття банківського маркетингу в умовах діджиталізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 15-21. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-320-327>
- 33.Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. *Світ фінансів*. 2020. 1 (62). С. 20-32. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38168/1/%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%96%D0%B2%20.pdf>
- 34.Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 776 с.
- 35.Мазаракі А., Волосович С. FinTech у системі суспільних трансформацій. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 2. С. 5-18.
- 36.Міщенко В. І., Науменкова С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 75-79.

37. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 46-2. 2019. С. 83-89.
38. Нісходовська О. Ю. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових доповідей: Подільський державний аграрно-технічний університет. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2020. С. 163-166.
39. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. С. 362-371. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14093/1/54.pdf>
40. Олешко А., Тимошенко О., Трохимець О. Становлення безготівкової економіки в Україні та світі. *Балтійський журнал економічних досліджень*. 2018. 4 (2). 147-150. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-147-150>
41. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-tamintsifri-spilno-pratsyuyut-nad-tsifrovizatsiyeyu-bankivskoyi-sistemi-ukrayini>
42. Павлюк В. Н. Аналіз процесу стратегічного маркетингового планування в банківській сфері. *Банківська справа*. 2008. № 6. С. 30-39.
43. Печатное издание «Банкер» URL: <https://banker.ua/magazine/>
44. Поченчук Г. М. FinTech у структурі фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 49-55.
45. Про затвердження Положення про Систему BankID Національного банку України: Постанова Правління Національного банку України від 17 березня 2020 року (зі змінами, унесеними постановами Правління Національного банку України від 30 липня 2020 року № 109 від 27 квітня 2021 року № 35) URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Regulation_BankID_NBU_17032020_32
46. Про платіжні послуги: Закон України від 30 червня 2021 року № 1591-IX (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
47. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12 липня 2001 р. № 2664-III URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

48. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України із змінами, внесеними згідно із Законами № 2524-IX від 16.08.2022 та № 3050-IX від 11.04.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
49. Рахман М. С., Шевцова В. В. Фінансовий ринок як потенціал інвестиційного пожвавлення економіки України. *Бізнесінформ*. 2019. № 10. С. 192-199.
50. Розвиток ринків фінансових послуг в умовах європейської інтеграції : монографія / наук. ред. та кер. кол. авт. д-р екон. наук, проф. Н. М. Внукова. Харків : ТО Ексклюзив, 2014. 218 с.
51. Романовська Ю., Складанюк М. Діджиталізація банківського сектору в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36 (2). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-4>.
52. Рубанов П. М. Структура ринку FINTECH інновацій. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2 (18). С. 184-189.
53. Семенов А. Ю., Цирулик С. В. Тенденції розвитку Fintech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 327-334.
54. Семенюк І. В., Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку. *Вісник КНУТД*. 2017. № 4. С. 72-78.
55. Сергєєва О. С. Сучасні діджитал інструменти як маркетингова стратегія банків. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління / Гроші, фінанси і кредит* [С. 1.], п. 8. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-08-01>
56. Слюсар С. Т., Прихідько Р. В. Формування маркетингової стратегії розвитку банку на ринку банківських послуг. *Економічний вісник університету*. Випуск № 55. 2022. С. 139-146. URL: <https://economicbulletin.com/index.php/journal/article/view/937/930>
57. Слюсар С. Т., Штейн О. І. Банківський маркетинг: сучасна стратегія на ринку банківських послуг. *Вісник СевНТУ*. Севастополь: В-во СевНТУ, 2014. Вип. 73: Економіка і фінанси. С. 219-227.

58. Степанчук О. О., Нагорна І. В. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 1-6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/82.pdf
59. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf?v=4
60. Стратегія розвитку фінансового сектору України, затверджена Радою фінансової стабільності від 19.07.2023 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4
61. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4
62. Тимофєєва А., Назарова А. Діджиталізація діяльності підприємств в умовах пандемії: виклики та можливості. Збірник тез доповідей: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. С. 456-458.
63. Умовні збитки від кіберзлочинності у світі зросли за два роки на 50 % до \$ 945 млрд. Кібер-ризик. Збитки. Тероризм. Форіншурер страхування. URL: <https://forinsurer.com/news/20/12/10/38866>
64. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні. Київ. 2019. Проект USAID «Трансформація фінансового сектору». 49 с. URL: http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/06/Financial-LiteracySurveyReport_June2019_ua.pdf?fbclid=IwAR2AlpnGNn8big9d0_v6YEhNBwL69ErT0T oDVmY5Rq8dIJqSvLVndCm5ueM
65. Фінансова інклюзія задля економічного зростання: підсумки міжнародного форуму «Форум з фінансової інклюзії. Нікого за бортом». URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=98181657&cat_id=55838
66. Фінансова інклюзія. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art>
67. Фінтех-каталог UAFIC. 2019 на підставі опитування 110 фінтехкомпаній та банків. URL: <https://fintechua.org/20>

- 68.Шквиря Н. О. Маркетингова стратегія розвитку комерційних банків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 62-65. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/1843/1/1961.pdf>
- 69.International Digital Economy and Society Index 2018. SMART 2017/0052. Publications Office of the European Union. Luxembourg. 2018. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economyand-society-index-2018>
- 70.The Banker (2020). Available online: URL: <http://www.thebanker.com/>