

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Конкурентоспроможність цифрового банкінгу в Україні на
прикладі Monobank»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0752 – з

3

спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньої програми «Маркетинг»

Мовчан Ю.Г.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу

Терент'єва Н.В.

Рецензент: декан ФЕУ Національний
університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Мовчан Юлії Геннадіївни
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Конкурентоспроможність цифрового банкінгу в Україні на прикладі Monobank»

керівник роботи: Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, аналітичні данні Monobank, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити поняття та сутність конкурентоспроможності цифрових банків; проаналізувати сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності банків; проаналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації банків; охарактеризувати діяльність Monobank та визначити його стратегії; проаналізувати конкурентоспроможність цифрового банкінгу в Україні; оцінити загальні тенденції сучасного банкінгу в Україні; запропонувати чинники конкурентоспроможності monobank в просторі цифрового банкінгу України; розробити напрямки вдосконалення цифрової маркетингової комунікації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
магістерська робота містить 17 рис., 9 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Терент'єва Н.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Терент'єва Н.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Ю.Г. Мовчан
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 90 с., 13 рис., 10 табл., 41 джерело.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні на прикладі Monobank.

Предметом дослідження є теоретичні та методичних підходи щодо формування конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) розглянуто поняття та сутність конкурентоспроможності цифрових банків;
- 2) проаналізувано сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності банків;
- 3) досліджено сучасні тенденції цифрової трансформації банків;
- 4) охарактеризовано діяльність Monobank та визначено його стратегії;
- 5) проаналізувано конкурентоспроможність цифрового банкінгу в Україні;
- 6) здійснено оцінку загальних тенденцій сучасного банкінгу в Україні;
- 7) запропоновано чинники конкурентоспроможності monobank в просторі цифрового банкінгу України;
- 8) розроблено напрямки вдосконалення цифрової маркетингової комунікації для цифрового банку.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано ідея омніканального банкінгу для monobank, яка полягає в тому, щоб забезпечити безшовний та інтегрований досвід для користувача на всіх каналах. Це

означає, що незалежно від того, чи користується клієнт мобільним додатком, веб – сайтом або відвідує відділення, він отримає консистентну інформацію та можливість виконувати одні й ті ж операції.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема формування стратегій конкурентоспроможності.

ЦИФРОВИЙ БАНКІНГ, СТРАТЕГІЯ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ,
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, КОМУНІКАЦІЇ, СПОЖИВАЧ

SUMMARU

Master's thesis: 90 pages, 13 figures, 10 tables, 41 sources.

The object of the study is the process of forming the competitiveness of digital banking in Ukraine using the example of Monobank.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches to the formation of the competitiveness of digital banking in Ukraine.

The purpose of the master's thesis is the systematization of scientific, methodological and practical knowledge on the formation of the competitiveness of digital banking in Ukraine

In the course of the research the following scientific results were obtained:

- 1) the concept and essence of the competitiveness of digital banks are considered;
- 2) modern methods of assessing the competitiveness of banks are analyzed;
- 3) modern trends in the digital transformation of banks were investigated;
- 4) the activities of Monobank are characterized and its strategies are defined;
- 5) the competitiveness of digital banking in Ukraine was analyzed;
- 6) an assessment of the general trends of modern banking in Ukraine was carried out;
- 7) the factors of monobank competitiveness in the space of digital banking in Ukraine are proposed;
- 8) directions for improving digital marketing communication for a digital bank have been developed.

Methods of research: logical generalization, deductive, financial and economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The scientific novelty of the study is that the idea of omnibank banking for monobank is proposed, which is to provide a seamless and integrated experience for the user on all channels. This means that regardless of whether a customer uses a mobile application, a website or visits a branch, they will receive consistent

information and the ability to perform the same transactions.

The results of the research can be used by enterprises, in particular, the formation of competitiveness strategies

DIGITAL BANKING, STRATEGY, INFORMATION TECHNOLOGY,
DIGITALIZATION, TRANSFORMATION, COMMUNICATIONS,
CONSUMER

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ	13
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності цифрових банків	13
1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності банків	21
1.3 Цифрова трансформація банків	30
Висновки до розділу 1.	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОНОВАНК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	39
2.1 Загальна характеристика та стратегія діяльності Monobank	39
2.2 Аналіз конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні	52
2.3 Загальні тенденції сучасного цифрового банкінгу України	58
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОНОВАНК В ПРОСТОРІ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ УКРАЇНИ.....	66
3.1 Омніканальність цифрового банкінгу, як чинник конкурентоспроможності в сучасних умовах	66
3.2 Напрямки вдосконалення цифрової маркетингової комунікації	69
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

У сучасному світі прогрес в області цифрових технологій стає ключовим фактором конкурентної здатності держав та економічних блоків. Розширення цифрових нововведень протягом часу формує напрямки росту економіки та суспільства, при цьому вже спричиняючи глибокі перетворення в повсякденному житті людей.

Державна стратегія стосовно банківської системи базується на принципах верховенства закону та підтримки та зміцнення ринкових основ банківської діяльності. Держава застосовує переважно опосередковані методи регулювання банківської сфери, акцентуючи на створенні відповідної законодавчої та нормативної основи для банків та фінансових послуг, а також контролю за дотриманням встановлених норм. Додатково, держава має частку в капіталі декількох банків, забезпечуючи свою участь у їх управлінні.

Глобально обсяг традиційної економіки скорочується на користь росту цифрової, приносячи значущі переваги як для націй, так і для бізнес – сектора. Відповідно, стає надзвичайно важливим аналіз тенденцій взаємодії цифрової економіки з банківською сферою, особливо в умовах стрімкого технологічного розвитку та інтеграції цифрових нововведень. Цифрова трансформація стирає межу між класичною банківською справою та іншими фінансовими послугами, при цьому швидкість розробки нових фінансових інструментів набагато перевищує адаптаційний потенціал традиційних банківських систем. Цифрові рішення активно інтегруються у фінансовий світ, роблячи фізичні офіси менш важливими для надання банківських послуг.

Дослідженню впливу цифрової економіки на діяльність банків присвячені наукові праці як іноземних учених, так і вітчизняних: М. Верьєлінгер, С. Далман, Дж. – П. Зігранд, Д. Зиммерман А. Менквелд,

Д.Кліфф, Т. Васильєва, О. Степаненко, В. Корнівська, Л. Кузнєцова, Ю. Оніщенко та ін.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- розглянуто поняття та сутність конкурентоспроможності цифрових банків;
- проаналізувано сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності банків;
- досліджено сучасні тенденції цифрової трансформації банків;
- охарактеризовано діяльність Monobank та визначено його стратегії;
- проаналізувано конкурентоспроможність цифрового банкінгу в Україні;
- здійснено оцінку загальних тенденцій сучасного банкінгу в Україні;
- запропоновано чинники конкурентоспроможності monobank в просторі цифрового банкінгу України;
- розроблено напрямки вдосконалення цифрової маркетингової комунікації для цифрового банку.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні на прикладі Monobank.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо

формування конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії формування стратегій міжнародного маркетингу. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування конкурентоспроможності цифрових банків; статистичного аналізу, порівняння, зведення – під час аналізу конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні; ситуаційного аналізу – для оцінки загальних тенденцій сучасного банкінгу в Україні; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно – правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше:

– запропоновано концепція омніканального банкінгу для monobank полягає в тому, щоб забезпечити безшовний та інтегрований досвід для користувача на всіх каналах. Це означає, що незалежно від того, чи користується клієнт мобільним додатком, веб – сайтом або відвідує відділення, він отримає консистентну інформацію та можливість виконувати одні й ті ж операції.

удосконалено:

– процес вибору маркетингових інструментів комунікацій для цифрового банкінгу з акцентуванням уваги на заходах безпеки, які банк

вживає для захисту інформації своїх клієнтів, навчанні окремих сегментів клієнтів користуватися новими цифровими інструментами, особливо для старших груп населення.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що для ефективної політики комунікацій цифрового банкінгу, має бути орієнтація на клієнта. Комунікація повинна бути персоналізованою, відповідати потребам та інтересам конкретного користувача. Однією з основних турбот клієнтів є безпека їхніх даних та фінансів. Комунікаційна стратегія повинна акцентувати увагу на заходах безпеки, які банк вживає для захисту інформації своїх клієнтів. Навчання клієнтів користуватися новими цифровими інструментами, особливо для старших груп населення, може бути ключовим елементом успіху. Цифровий банкінг повинен працювати гармонійно з традиційними каналами обслуговування, створюючи безшовний досвід для клієнта.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVII Міжнародній науково – практичній конференції «Управління соціально – економічним розвитком Регіонів і держави» (м.Запоріжжя, 20 – 21 квітня 2023 року).

За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 тези за матеріалами наукової конференції та фахова стаття .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності цифрових банків

Цифровізація економіки несе серйозні виклики існуючим бізнес – моделям. Так у банківській системі класичні фінансові інститути проходять сьогодні процеси трансформації в цифрові організації, надаючи послуги, що базуються на інноваційних технологіях та цифрових сервісах.

Проведення оцінки конкурентоспроможності будь – якого бізнесу є складним процесом, що вимагає від оцінювача вміння працювати з масивом даних, забезпечення доступності інформації не тільки кількісних, але і якісних характеристик оцінюваного об'єкта.

У разі конкурентної оцінки банків складність багаторазово збільшується по ряду причин: по – перше, активами банку є нематеріальні фінансові інструменти з високою ринковою волатильністю попиту, прибутковості та ризику; по – друге, самі банки, як правило, орієнтовані на мультипродуктовий портфель продуктів та сервісів, кожен з яких може мати аж до аппозитивних характеристик, що ускладнює агреговану оцінку конкурентного ренкінгу; по – третє, тиск фінансового ринку в частині використання на ньому нового інструменту – штучного інтелекту, підвищує загальну непередбачуваність глобальних і національних фінансових трендів, тим самим, девальвуючи цінність стратегії розвитку банків.

Цифрові реформи національної економіки України, набирають обертів та залучають дедалі більше сфер і галузей, але однієї з найбільш чутливих до впливу digital – інновацій є банківська сфера. Робота банків завжди була орієнтовною на інноваційну активність та впровадження передових практик

та досвіду роботи, але тренди цифровізації поставили перед банками зовсім інше завдання: глибоке переосмислення філософії роботи з клієнтом та реструктуризацію власних бізнес – моделей створення та управління банківськими продуктами та сервісами. Реалії сьогодення зумовлюють гостру потребу переформатування бізнес – процесів як усередині банків, так і в рамках їх системи взаємодій, змінюючи курс із прямою конкурентної боротьби на цифрове партнерство.

Проблемам конкурентоспроможності та конкурентних переваг присвячено велику кількість наукових публікацій. Основним теоретичним положенням та концептуальним засадам присвячено наукові праці таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, Ф. Найт, М. Портер, П. Роуз, Г. Хемел. До вітчизняних учених, праці яких присвячено цій проблематиці, слід віднести: В. Вовк, О. Вовчак, І. Волошко, О. Дзюблюка, С. Козьменка, В. Корнеєва, Ю.Кудашева, І. Лютого, О. Мірошніченка, В. Міщенко, О. Солодку, Л. Циганюка, Л. Федулову, Ф. Шпиґа.

Отже, банківська конкуренція – це відносини, що складаються не тільки виключно між банками: кожен окремо взятий банк функціонує на ринку з неоднорідною масою конкуруючих із ним продавців банківських послуг (кредитних спілок, ломбарів, страхових, лізингових, факторингових компаній тощо), а також з іншими банками [1].

Із категорією «конкуренція» пов'язане поняття конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність притаманна всім елементам економічної системи, однак виявляється в ситуаціях конфлікту, результатом якого має стати перерозподіл ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на ринку. Тобто конкурентоспроможність будь – якої фінансової установи може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переваги сукупності показників діяльності, які

визначають успіх на певному сегменті банківського ринку за певний проміжок часу щодо показників діяльності конкурентів.

Визначення поняття конкурентоспроможності зарубіжних авторів представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття конкурентоспроможність
B. Căpraru, I. Ilnatov, and N.L. Pintilie [4]	Здатність бізнесу, галузі або країни в цілому виробляти продукти/сервіси або надавати послуги, що відповідають вимогам міжнародного ринку за умови вільних та справедливих (fair – lazier) ринкових умов
A. Herzallah L.J. Gutierrez Gutierrez, and J.F. Munoz Rosas [5]	Наявність у бізнесу, галузі чи національної економіки розуміння стану ринків присутності, справжніх та майбутніх трендів попиту, уміння аналізувати сигнали докільля на формування стратегій випереджувального розвитку продуктового та сервісного портфеля по відношенню до конкуруючих ринкових агентам
M. Eltahir, and A. Abdelgadir [6]	Здатність менеджменту бізнесу випереджати конкурентів шляхом глибшого аналізу ринку та сигналів зовнішнього середовища, а також ухилятися від прямого суперства шляхом розвитку альтернативних ніш ринку та диверсифікації функціонала продукції та сервісів
C.W. Wang, and C.C. Lee [7]	Здатність менеджменту бізнесу передбачати нові течії та тренди на риках присутності та, використовуючи накопичені знання, професійний досвід та технології, підтримувати лояльність клієнтів на довгостроковій співпраці

Доцільно виділити особливості банківської конкуренції [2]:

- об’єктом конкуренції є не товари, а банківські ресурси, які сформовано банком для здійснення операцій;
- банк на ринку може виступати, як в якості продавця, так і в якості покупця;
- виробництво і реалізація банківських та фінансових послуг, що надаються банками, можуть бути зосереджені в одному банку без залучення зовнішніх каналів збуту;
- діяльність банків та їх установ суворо регулюється НБУ;
- конкурента боротьба відбувається не лише між банківськими установами, а й між банківськими та небанківськими фінансовими установами.

Мірошниченко О.В. у своїх працях зазначає, що рівень конкурентоспроможності банку відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища [3].

Основні підходи щодо визначення поняття і сутності конкурентоспроможності банків представлені на рис. 1.1.

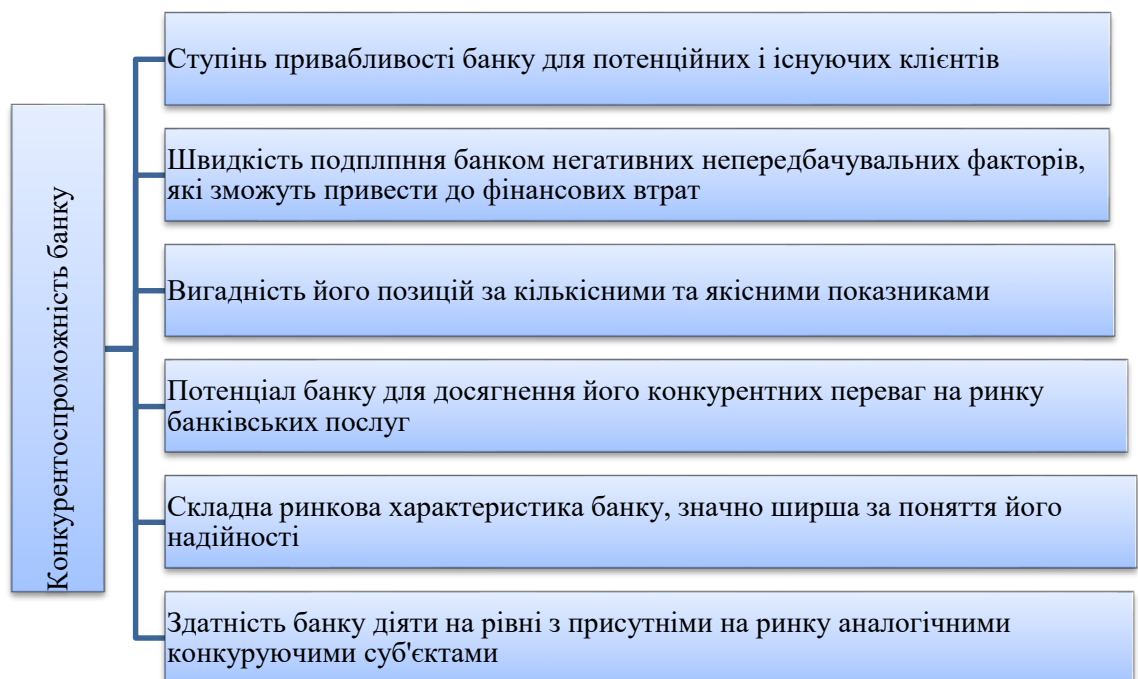


Рисунок 1.1 – Сутність підходів до визначення конкурентоспроможності банку

Варто зауважити, що вітчизняні науковці розглядаючи поняття конкурентоспроможності переважно визначають, як поточний стан продукту (сервісу) чи бізнесу повністю, що забезпечує його присутність на ринку, а також лояльність клієнтів. В той час як у зарубіжній практиці конкурентоспроможність розглядається як довгостроковий процес підтримки

стійкого ринкового положення бізнесу та пролонгація життєвого циклу продукту (сервісу) в порівнянні з середньовідраслевими характеристиками.

Основні відмінності у розумінні конкурентних переваг банків у традиційній та цифровій економіці систематизовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Відмінності конкурентних переваг банків у традиційній та цифровій економіці

Конкурентна перевага	Традиційна економіка	Цифрова економіка
1.Бізнес модель	Бізнес – модель фізичних холдингів з активним нарощуванням філій та представництв банку в регіонах та інших держав	Бізнес – модель цифрових екосистем з суттєвим впливом фінтех – компаній та нефінансових бізнесів для створення комплексних продуктів та сервісів
2.Клієнтська база	Екстенсивне збільшення числа клієнтів банку; структуризація клієнтів за розміром депозитів чи кредитних договорів	Інтенсивне покращення клієнтської якості бази шляхом передиктивного аналізу ризиків виникнення проблемних боргів або побічних негативних настроїв
3.Продуктовий портфель	Масштабування самостійних банківських продуктів та сервісів та їх агресивне маркетингове просування в клієнтське інформаційне середовище	Персоналізація функціоналу банківських продуктів і сервісів, а також конструювання індивідуальних портфелів сервісів на базі цифрових платформ з відкритим кодом
4.Стратегія ціноутворення	Стратегія якнайшвидшої окупності – щодо нових продуктів і сервісів для VIP – клієнтів / стратегія латентного демпінгу – для mass – fashion продуктів та сервісів середнього та низького рівнів доходів	Стратегія асоційованого ринку – у відношенні продуктів і сервісів, надаються виключно банком; стратегія трансфертного ціноутворення – у відношенні крос – партнерських продуктів і сервісів

Таким чином, конкурентні переваги банку в традиційній та цифровій економіці різняться досить суттєво, і це накладає обмеження на перенесення методик класичної оцінки конкурентоспроможності банків з традиційної економіки через можливість некоректності трактування отриманих результатів.

Даний аспект підтверджує і той факт, що в цифровій економіці банки з активною стратегією цифрового реформування бізнес – моделі отримали

спеціальний термін – необанки (термін виник у 2017 р. та застосовується щодо кредитно – фінансових інститутів, що не мають жодної фізичної локації, а весь портфель продуктів та послуг реалізується на базі додатків у смартфоні, комп'ютері або навіть месенджер).

Отже, найбільший інтерес та цінність становить вивчення методик кількісної та якісної оцінки конкурентоспроможності саме групи необанків як справжніх представників нової банківської епохи (табл.1. 3).

Таблиця 1.3 – Бізнес – моделі необанків та їх конкурентні переваги

Бізнес – модель	Опис бізнес – моделі	Конкурентні переваги
Цифровий банк з самостійною ліцензією	Банк веде свою діяльність виключно у віртуальному просторі не має фізичної присутності. По своєму наповненню банк є цифровим двійником традиційного банку та має право здійснювати всі види діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> - високо організаційна віртуальна мережа банківських офісів на високопродуктивних платформах; - доступність банківських сервісів через голосовий та біометричний ідентифікатор; - інтеграція банківських сервісів на переносні гаджети (система NFC, система дистанційних платежів за реєстраційними даними клієнта)
Цифрова філія банку	Необанк є фрагментарною бізнес – моделлю традиційного банку, на віртуальній платформі якого зусереджені пілотні або інноваційні банківські сервіси та продукти.	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення операційних витрат на ведення окремих операцій (наприклад, розрахунково – касове обслуговування); - виведення за межі банківського балансу непрофільних або високо ризикових операцій (наприклад, торгівля на ринку Forex за допомогою роботів, системи трастового управління фінансовими активами за допомогою AI – рішень)
Банк з цифровими каналами	Традиційний банк здійснює поступову трансформацію у цифровий образ, і менеджмент банку, для розуміння правильності своїх стратегічних розрахунків, проводить діджиталізацію комунікації зі	<ul style="list-style-type: none"> - розширення комунікацій з клієнтами банку; - розвиток авангардних рішень у сфері бізнес – комунікацій і невидимої присутності у житті клієнта в якості асистента або

	своїми клієнтами використовуючи при цьому прості форми взаємодії такі як: зворотній зв'язок на сайті, соціальні мережі, месенджери	фінансового помічника.
Цифровий банківський бренд	Флагмани ринку банківських послуг з тривалою історією, міжнародною мережею фізичної присутності і колосальною клієнтською базою, менеджмент яких задає власні тренди цифрових реформ у банківській сфері за рахунок масштабу присутності.	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація цифрових мегапроектів по реструктуризації міжнародної бізнес – моделі обслуговування клієнтів; - розробка та лобіювання нових національних стандартів банківського сервіса та безпеки; - активна політик М&А венчурних проектів в області фінтеху та кібербезпеки; - інвестування у банківську інфраструктуру з відкритим кодом для наступного створення цифрових колоній фінтах – командами та бізнес – партнерами.

Якщо дивитись на сучасну практику банківських послуг, варто зазначити що в Україні активно використовуються наступні:

- Інтернет – банкінг, телефонний банкінг, відео – банкінг;
- безкарткові розрахунки через мобільний телефон;
- режим роботи «24/7»;
- електронна решта: решта в копійках переводиться на рахунок чи поповнює мобільний телефон клієнта;
- торговий еквайринг: дає змогу торгово – сервісним підприємствам приймати в оплату за свої товари та послуги банківські платіжні картки;
- факторинг: різновид торговельно – комерційної операції, яка поєднується з кредитуванням його дебіторської заборгованості;
- форфейтинг: форма коротко – і середньо – строкового кредитування зовнішньоекономічних операцій шляхом купівлі комерційним банком векселів, акцептованих імпортером, тобто експортер переуступає банку свої вимоги до покупця;

- центри самообслуговування;
- лізингові операції: оренда машин, устаткування, транспортних засобів, споруд виробничого призначення;
- кеш – менеджмент – – комплекс послуг, які пропонують комерційні банки, що дає змогу клієнтам зменшити витрати й ефективно управляти своїми фінансовими потоками. Як правило, включає кілька складників: управління банківськими рахунками, ліквідністю, розрахунково – касове обслуговування, управління процентною ставкою, електронний банкінг і різні інформаційні сервіси.

Варто звернути увагу на те, що діяльність українських банків відбувається під впливом навколишнього середовища, що віддзеркалює загальну тенденцію розвитку ринку. На рисунку 1.2 зображені чинники, що мають істотний вплив на розвиток ринку банківських послуг.

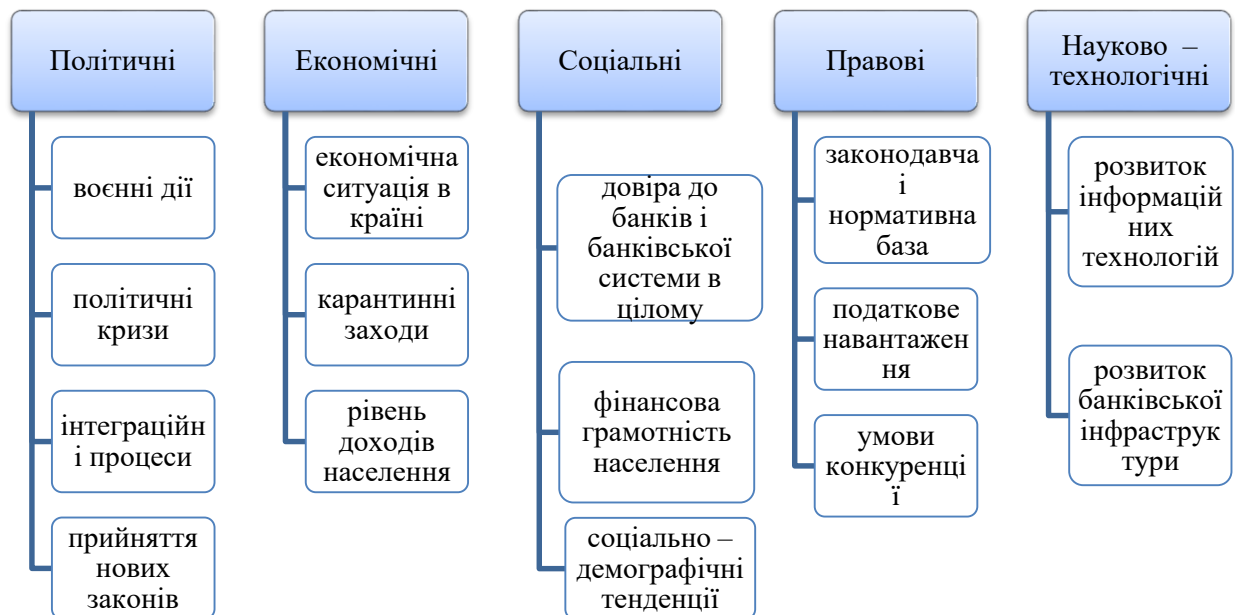


Рисунок 1.2 – Чинники, що мають вплив на розвиток ринку банківських послуг

Також безпосередній вплив на функціонування банку мають чинники внутрішнього середовища, які зумовлюють загальний потенціал окремого банку.

Отже, варто зазначити що на розвиток конкурентоспроможності сфери банківських послуг впливає низка чинників та умов, одні з яких стимулюють (розвиток банківської інфраструктури та інформаційних технологій; підтримка з боку держави банків у рамках реалізації різних спільних проєктів, страхування вкладів фізичних осіб), а інші стримують їх розвиток (політико – економічні чинники, нерівномірні умови конкуренції, недовіра населення до банків).

1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності банків

На сьогоднішній день не має уніфікованої методики оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг, це обумовлене складністю та різноплановістю продуктового ряду більшості банків. Більшість методів, які застосовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності банківських послуг, початково розроблена для інших сфер економіки. Так, на основі вивчення наявних наукових підходів до групування досліджуваних методів всю сукупність наявних методів оцінювання конкурентоспроможності банку можна систематизувати таким чином (рис. 1.3) [8, с. 159].

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності банку не дають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності банку, але допомагають проаналізувати окремі аспекти його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію, і головне – визначити основні напрями подальшого розвитку.

Графічні методи дають змогу отримати досить високий рівень загальних висновків в динаміці за допомогою графічних об'єктів (наприклад, діаграми, графіки, рисунки). Загалом перевагою застосування графічних методів під час оцінювання конкурентоспроможності банків є їх відносна простота та наочність, але не має можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства, а також здійснити прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.



Рисунок 1.3 – Методи оцінки конкурентоспроможності банку

При застосуванні індексних методів, використовується база порівняння, в якій можуть виступати галузеві показники, показники банку, що є лідером ринку, чи ретроспективні показники оцінюваного банку.

Аналітичні або розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності банку базуються на здійсненні розрахунково – аналітичних операцій зі вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки. Найбільш ґрунтовними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці [9] називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної та найточнішої інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг. Більш детально сутність аналітичних методів представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності банків

Назва показника	Сутність	Формула	Недоліки
Індекс Херфіндаля – Хіршмана, тобто показник, що використовується задля оцінювання рівня монополізації галузі	Розраховується як сума квадратів часток окремого показника діяльності банку в загальному обсязі діяльності по системі.	$HHI = \sum_{i=1}^n x_i^2$ <p>де n – кількість суб'єктів на депозитному сегменті; x_i – частка i – го суб'єкту в обсязі реалізованого в межах сегменту продукту, %</p>	Чутливість до кількості компаній на ринку та розподілу ринкових часток (враховує відносний розмір компаній, а не їх абсолютну кількість).
Індекс Лінда	Встановлює ступінь нерівномірності розподілу часток на ринку серед його найбільших компаній, визначає межі олігополії на ринку	$L = \sum_{i=1}^k Q_i \times \frac{1}{k(k-1)}$ <p>де k – кількість великих компаній; Q_i – співвідношення середньої частки ринку k – ї компанії до частки компанії; i – кількість провідних серед k – великих компаній</p>	Розраховується лише для декількох найбільших компаній.

Індекс Лернера	Демонструє відхилення цін відграничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умови монополії на ринку, характеризує рівень ринкової влади конкретної компанії.	$L = \frac{[P - MC]}{P}$ <p>де P – ціна послуг; MC – граничні витрати.</p>	Є допоміжним, не розраховується за умови вільної конкуренції на ринку, є статичним показником, не дає змогу оцінити вплив ринкової влади на рівень конкуренції.
Коефіцієнт концентрації	Ідентифікація сумарної частки декількох найбільших учасників фінансового ринку.	$CR_i = \sum_{i=1}^n \frac{q_i}{q_{isum}} \times 100$ <p>де $\frac{q_i}{q_{isum}}$ – частка i – го учасника на конкретному сегменті фінансового ринку; n – кількість учасників ринку.</p>	Визначається лише для декількох (як правило, 5 найбільших компаній), не враховує конкурентну структуру та сегментацію фінансового ринку
Коефіцієнт Джині	Розкриває ступінь нерівномірності розподілу часток на ринку.	$G = \frac{1}{nA_i} \sum_{i=1}^n [(i-1)A_i - iA_{i-1}]$ <p>де A_i – кумулятивне значення частки i, тобто найбільших компаній на ринку; A_n – сума значень часток всіх компаній на ринку; n – кількість компаній на ринку.</p>	Має обмежені можливості щодо розрахунку, характеризує нерівномірність ринкових часток розподілу, проте не чутливий до змін у кількості одиниць сукупності.
Коефіцієнт Розенблюта	Враховує співвідношення загального розміру компаній, тобто основних продуцентів фінансових послуг, дає можливість ранжування компаній за ступенем їх значимості.	$HT = \frac{1}{2 \sum R_i q_i - 1}$ <p>де R_i 1,2,3... – ранг i – ї компанії на ринку (max R=1); q_i – ринкова частка i – ї компанії на ринку.</p>	Чутливість до результатів впливу на показники діяльності лідерів ринку дрібних компаній.

Виходячи з даних, представлених в табл. 1.4, треба зауважити, що жоден з визнаних світовою науковою спільнотою показників не здатен адекватно вимірювати рівень конкуренції на ринку банківських послуг. Також, вагомою особливістю сучасного етапу розвитку банківської системи України є значне посилення позицій провідних банків світу та інших міжнародних фінансових компаній на ринку фінансових послуг.

Варто зазначити, що в ідеалі для кожної бізнес – моделі необанків необхідно сформувавши власне методичне забезпечення кількісної та якісної оцінки її конкурентоспроможності, але з погляду відсутності такої інформації застосуємо та розглянемо показники, що розбиті наступним чином:

1) прибутковість банківських активів – група показників, що характеризують конкурентні переваги цифрової бізнес – моделі в частині генерації активами доходів з позиції функціональних стейкхолдерів (менеджери банку, засновники);

2) інвестиційна привабливість цифрової банківської бізнес – моделі – група показників, що відображає вигідність для клієнтів розміщення коштів або доручення розрахунково – касового обслуговування;

3) ризикованість функціонування бізнес – моделі та її чутливість до кон'юнктури ринку – показники, що оцінюють фінансову стійкість необанку, технологічні ризики цифрових рішень, рівень захищеності клієнтів від хакерських атак;

4) операційна ефективність цифровий бізнес – моделі банку з позиції клієнта та менеджменту – характеризує показники переваг бізнес – моделі необанків у частині операційних та адміністративних витрат здійснення банківської діяльності у цифроному просторі [15].

Узагальнена методика кількісної оцінки конкурентоспроможності необанків у цифровій економіці представлена у табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Узагальнена методика кількісної оцінки конкурентоспроможності необанків у цифровій економіці.

Показники оцінки	Порядок розрахунку
1. Прибутковість банківських активів	<p>1.1 Рентабельність активів, зважених на ризик:</p> $RPA = \frac{ДБД}{ПА} \cdot 100 \quad (1.1)$ <p>де ДБД – дисконтований банківський дохід від працюючих активів (чистий процентний, комісійний та інший дохід, скоригований на вартість залученого клієнтського капіталу), тис. грн.; ПА – прибуткові (працюючі) активи, тис. грн.</p> <p>1.2 Рівень капіталізації діяльності необанку</p> $CR = \frac{ЧВД}{ПА} \cdot 100 \quad (1.2)$ <p>де ЧВД – чистий відсотковий дохід необанку, тис. грн.</p>
2. Інвестиційна привабливість цифрової банківської бізнес – моделі	<p>2.1 Індекс випередження / відставання середньої процентної ставки за вкладними операціями у необанку в порівнянні з традиційним банком:</p> $I_{СВС} = \frac{СВС_{нб}}{СВС_{тб}} \quad (2.1)$ <p>де СВС_{нб} – середня відсоткова ставка за вкладами (депозитами) у необанку, %; СВС_{тб} – середня відсоткова ставка за вкладами (депозитами) у традиційному банку, %</p> <p>2.2 Рівень участі вкладеного капіталу в інвестиційних, біржових та спекулятивних операціях:</p> $P_{УІБСО} = \frac{ВК_{ІБСО}}{ВК} \cdot 100 \quad (2.2)$ <p>де ВК_{ІБСО} – обсяг вкладного капіталу необанку, що бере участь у інвестиційних біржових та спекулятивних операціях, тис. грн.; ВК – сукупний обсяг вкладів та депозитів, залучених від клієнтів необанку, тис. грн.</p>
3. Ризикованість функціонування бізнес – моделі та її чутливість до кон'юнктури ринку	<p>3.1 Рівень проблемних та реструктурованих активів необанку:</p> $U_{ПРА} = \frac{ПРА}{ПА} \cdot 100 \quad (3.1)$ <p>де ПРА – проблемні та реструктуровані активи необанку, тис. грн.</p> <p>3.2 Рівень ризику клієнтського капіталу:</p> $U_{РКК} = \frac{КК}{ПА} \cdot 100 \quad (3.2)$

	де КК – клієнтський капітал необанку, розміщений у формі вкладів та депозитів, тис. грн.
4.Операційна ефективність цифрової бізнес – моделі банку з позиції клієнта та менеджменту	<p>4.1 Рівень доходності бізнес – моделі необанку:</p> $I_{NB} = \frac{ЧП}{(IP+KB+ЛП)} \quad (4.1)$ <p>де ЧП – чистий прибуток необанку, тис. грн.;</p> <p>IP – інфраструктурні витрати на функціонування цифрового бізнесу (аналогічно загальногосподарським витратам для традиційних банків), тис. грн.;</p> <p>KB – комерційні витрати на просування банківських товарів та сервісів, тис. грн.;</p> <p>ЛП – ліцензійні платежі за користування банками орендними програмними рішеннями та платформами, тис. грн.</p> <p>4.2 Рівень прибутковості інвестицій у розвиток бізнес – моделі необанку:</p> $РП_{IPBM} = \frac{\Delta ЧБД}{\Pi} \quad (4.2)$ <p>де $\Delta ЧБД$ – приріст чистого банківського доходу після реалізації проектів з розвитку бізнес – моделі, тис. грн.;</p> <p>Π – інфраструктурні інвестиції у розвиток бізнес – моделі необанку, тис. грн.</p>

Уточнена методика якісної оцінки конкурентоспроможності необанків запропонована у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Уточнена методика якісної оцінки конкурентоспроможності необанків

Показники оцінки	Порядок розрахунку
1. Показники якості управління активами та зобов'язаннями	<p>1.1 Показник якості управління банківськими активами:</p> $ЯУ_{БА} = \frac{BP+LB+CB}{ПБА} \cdot 100$ <p>де BP – витрати на реструктуризацію проблемних банківських активів, тис. грн.;</p> <p>LB – ліквідаційні витрати з проблемних активів, тис. грн.;</p> <p>CB – страхові витрати та відшкодування збитків клієнтам з проблемних активів, тис. грн.;</p> <p>ПБА – проблемні банківські активи, тис. грн.</p> <p>1.2 Показник якості управління клієнтським капіталом та іншими зобов'язаннями:</p> $ЯУ_{БЗ} = \frac{CP+ДПА}{ПБЗ} \cdot 100$

	<p>де СР – страхові резерви, спрямовані на виконання зобов'язань перед клієнтами, тис. грн.;</p> <p>ДПА – достроковий продаж фінансових активів на терміновому ринку з дисконтом, тис. грн.;</p> <p>ПБЗ – проблемні банківські зобов'язання та ризиковані операції з клієнтським капіталом, тис. грн.</p>
2. Показники стабільності та лояльності клієнтів необанку	<p>2.1 Індекс приросту/зниження клієнтської бази необанку</p> $I_{KB} = \frac{KB_{звіт}}{KB_{мин}} \cdot 100$ <p>де КБзвіт – клієнтська база необанку звітного року, тис. чол.;</p> <p>КБмин. – клієнтська база необанку минулого року, тис. чол</p> <p>2.2 Рівень доходності/збитковості функціонування CRM – системи необанку:</p> $I_{CRM} = \frac{\Delta ЧДД}{CRM} \cdot 100$ <p>де $\Delta ЧДД$ – приріст (зниження) чистого дисконтованого доходу необанку, тис. грн.;</p> <p>CRM – витрати на функціонування CRM – системи управління клієнтською базою необанку, тис. грн.</p>
3. Показники збалансованості інтересу функціональних та регуляторних стейкхолдерів	<p>3.1 Індекс збалансованості інтересів стейкхолдерів:</p> $I_{збаланс} = \frac{КСк}{КСнп} \cdot 100$ <p>де КСк – кількість стейкхолдерів – ініціаторів конфліктних подій у необанку (включаючи скарги клієнтів, судові позови, претензії з боку регулятивних державних інститутів), од.;</p> <p>КСнп – кількість стейкхолдерів, чий інтерес не були порушені небанком, од.</p> <p>3.2 Рівень покриття втрат від агентських конфліктів приростом клієнтського капіталу (Відображає вміння менеджменту відновлювати і завойовувати довіру клієнтів):</p> $РПвкк = \frac{\Delta КК}{ВАК} \cdot 100$ <p>де $\Delta КК$ – приріст клієнтського капіталу необанку, тис. грн.;</p> <p>ВАК – сукупні витрати та втрати від агентських конфліктів необанку з клієнтами та іншими стейкхолдерами (Включаючи судові витрати, виплату компенсацій та відшкодувань), тис. грн.</p>
4. Показники інноваційності та перспективності необанку	<p>4.1 Індекс доходності інноваційних банківських продуктів:</p> $I_{дох} = \frac{ЧДП}{ВП} \cdot 100$

	<p>де ЧДП – чистий дохід необанку від реалізації інноваційних продуктів, тис. грн.;</p> <p>ВПП – витрати на розробку, просування та функціонування інноваційних продуктів, тис. грн.</p> <p>4.2 Рівень обізнаності клієнтської бази щодо інноваційних рішень банку</p> $Робізн = \frac{\Delta КБінформ}{\Delta КБ} \cdot 100$ <p>де $\Delta КБінформ.$ – приріст клієнтської бази необанку за рахунок проведення рекламної – інформаційної роботи, тис. чол.;</p> <p>$\Delta КБ$ – сукупний приріст клієнтської бази необанку, тис. чол.</p> <p>4.3 Рівень ринкової капіталізації банку:</p> $CR_{KB} = \frac{BK_{PB}}{BK_{BB}} \cdot 100$ <p>де BK_{PB} – ринкова вартість банківського капіталу, тис. грн.;</p> <p>BK_{BB} – балансова вартість банківського капіталу, тис. грн.</p>
--	--

Оцінка конкурентоспроможності цифрових банків має ряд особливостей. Пандемія Covid – 19 стала потужним каталізатором цифрових реформ і розвитком банківських продуктів. Через карантинні обмеження багато людей стали використовувати онлайн – банкінг та інші цифрові сервіси. Це зробило цифрові банки набагато привабливішими для клієнтів. Впровадження інноваційних технологій таких як штучний інтелект, блокчейн, біометричні технології тощо. Безпека стала ключовим питанням. Цифрові банки активно інвестують у безпеку своїх систем, що забезпечує їх конкурентоспроможність. Інтеграція технологій дозволила цифровим банкам надавати більш персоналізовані послуги, аналізуючи поведінку користувачів і пропонуючи їм відповідні продукти та послуги. Спрощення процесів і процедур реєстрації, отримання кредитів, відкриття карток, тощо. Без фізичних відділень і значно меншою кількістю персоналу, цифрові банки можуть знизити вартість своїх послуг, роблячи їх конкурентоспроможними.

1.3 Цифрова трансформація банків

Технологічні інновації викликають структурні зміни у всіх сферах світової економіки, і банківська система не є винятком. Цифрова трансформація більше не просто варіант для банків, а необхідність залишатися конкурентоспроможними і продовжувати задовольняти потреби клієнтів.

Немає єдиного розуміння, що саме означає «цифрова трансформація». Проте це широка концепція, що охоплює бізнес – моделі, процеси, ресурси та культурні зміни, до яких призводить впровадження технологій.

Можна виділити основні тенденції над ринком банківських послуг, які відносяться до основних шести напрямів діяльності.

1. Цифрова стратегія і управління KPI (*Key Performance Indicators* – ключові показники ефективності): багато значних європейських установ мають стратегію цифрової трансформації, хоча рівень зрілості відрізняється. Основні цілі стають все більш орієнтованими на клієнта в тому, як продукти та послуги пропонуються як важіль для збільшення доходів та підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації процесів та модернізації ІТ – інфраструктури. Однак більшість банків, як і раніше, стикаються з проблемами при розробці ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу цифрового прогресу, кількісної оцінки впливу цифрової трансформації на їхню прибутковість та відстеження ефективності впровадження.

2. Цифровий бізнес: більшість стратегій цифровізації спрямовані на покращення якості обслуговування клієнтів та пропозицію цифрових послуг та продуктів 24/7. Однак відстеження цифрових клієнтів та продажів залишається складним завданням.

3. Інвестиції та ресурси: у більшості банків ще немає виділеного бюджету на цифрову трансформацію, але в середньому п'ята частина ІТ –

бюджету витрачається на цифровізацію. Адекватні фінансові вкладення та талановитий персонал підтверджені як ключові чинники успіху.

4. Управління та співробітництво: ключові фактори цифрової трансформації. Самі банки визнають важливість встановлення адекватного тону згори та ефективної системи внутрішнього контролю. Наявність достатнього досвіду в галузі ІТ як у раді директорів, так і в другій та третій лініях захисту залишається предметом уваги.

5. Використання інноваційних технологій: хмара найчастіше використовується та розглядається як основа для використання інших технологій. Крім того, інтерфейси прикладного програмування (API) та штучний інтелект (ШІ) використовуються більшістю банків із зростаючою значущістю для бізнесу. З іншого боку, технологія розподіленого реєстру (DLT) використовується лише дуже обмеженою кількістю банків, при цьому діяльність, пов'язана з криптовалютою, і пов'язані з нею ризики поки що дуже незначні.

6. Ризики: оскільки банки відкривають свої ІТ – інфраструктури і все більше покладаються на сторонніх постачальників, вони стикаються з підвищеними ризиками залежно від третіх сторін, відмивання грошей, шахрайства та кібербезпеки. Ці ризики вимагають подальшого моніторингу та повинні враховуватися в рамках управління банками та їх схильності до ризику.

Огляд основних напрямків для стратегій цифрової трансформації представлено на рис. 1.4.

Банківський нагляд ECB Banking Supervision (ECB and NCAs) провів перший Єдиний наглядний механізм Single Supervisory Mechanism (SSM) для збору даних цифрової трансформації та фінтех на основі самоаналізу банків і поєднав з аналізом ринку ініціативи для накопичення знань у цій галузі знань, що розвивається.

Цифрова трансформація актуальна для всіх SSM – банків більшість із них мають стратегію цифрової трансформації. Цифрову трансформацію можна визначити як комплекс бізнесів модель, процеси та культурна трансформація, уможливлена завдяки технології.

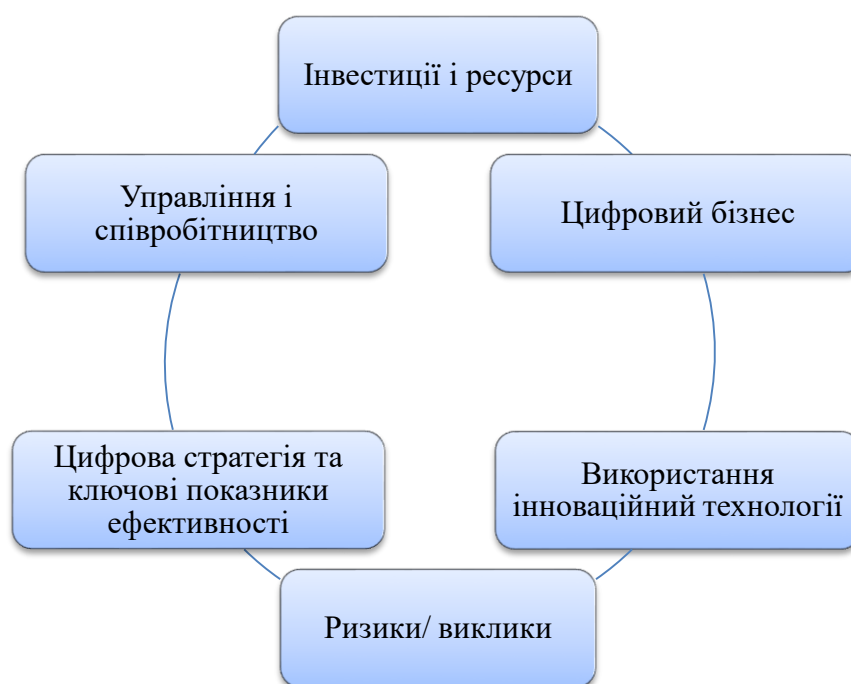


Рисунок 1.4 – Основні напрямки для стратегії цифрової трансформації

Більшість банків тільки почали розвивати цифрову технологію а стратегія трансформації в останні роки орієнтована на доходи та цільові витрати. Проекти що реалізуються банками в повній мірі відповідають ключовим цілям цифрових стратегій: залучення нових клієнтів, збереження частки ринку, підвищення ефективності.

43% топ – 5 банківських проектів спрямовані на дохід/покращення досвіду клієнтів.

83% банків вважають автоматизацію процесів ключовим важелем для зменшення витрат, в основному за рахунок трансформації та модернізації програмного забезпечення.

Банки розробляють KPI, щоб відстежувати переваги для клієнтів. Однак, навіть враховуючи багатогранність цифрової трансформації, банкам все ще важко виділити та кількісно оцінити вплив цифрової трансформації на витрати та доходи, стратегії та процеси.

Більшість цифрових стратегій орієнтовані на клієнта, але співвідношення цифровий клієнт/ продажі залишаються неоднорідними.

Існує широке бажання покращити клієнтський досвід за допомогою ведення бізнесу цифровим способом: банки ідентифікують майже половину своєї клієнтської бази як цифрову. Мобільний канал більш популярний, ніж інтернет – банкінг, особливо для великих банків: 36% банківських клієнтів користуються мобільним банкінгом 21% користуються інтернет – банкінгом.

Але моніторинг фактичного використання та внеску цифрових каналів є різномірний: половина банків із вибірки не контролює кількість клієнтів в цифровому режимі; лише кожен четвертий банк може визначити обсяг цифрових продажів.

Загальне відношення користувачів Інтернет та мобільного банкінгу

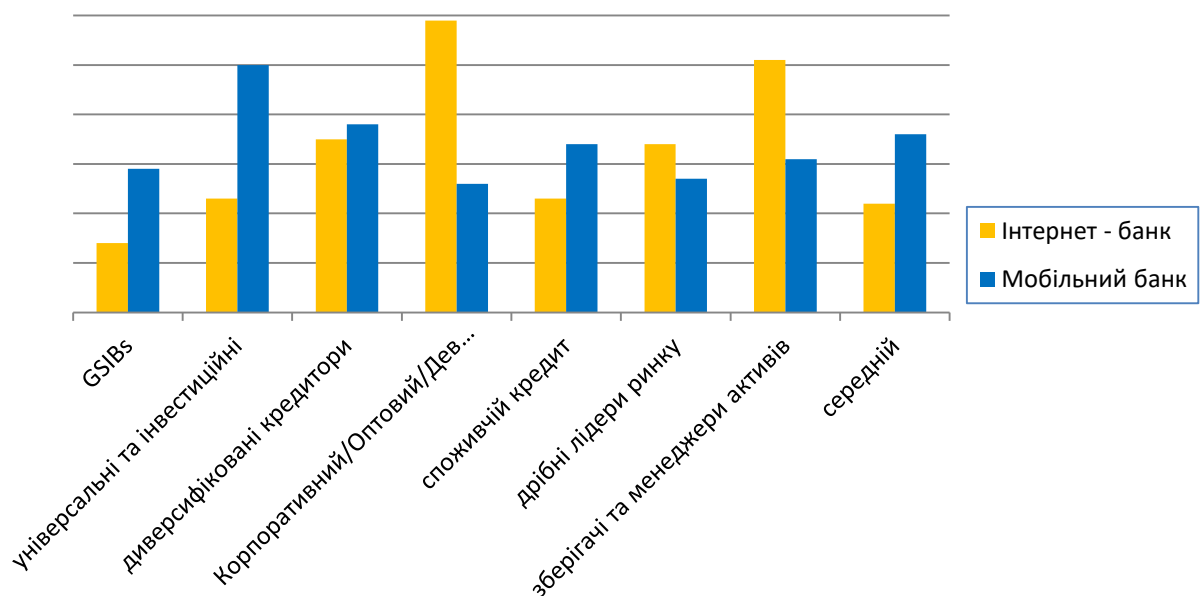


Рисунок 1.5– Загальне відношення користувачів Інтернет та мобільного банкінгу

У середньому банки інвестували 2,8% свого операційного доходу в проекти цифрової трансформації у 2021 році. 61% банків повідомили, що мають бюджет на цифрову трансформацію, який закладено в ІТ – бюджет, зазначалось, що бюджет цифрової трансформації становить 22% бюджету ІТ. У середньому банки залучають 5,2% своїх працівників до цифрових технологій трансформації наприкінці 2021 року. Треба зазначити, що, цифровізація виявляється більш просунутою у сфері споживчого сегмента.

Банки визнають впровадження цифрових стратегій та потреби у вдосконаленні ІТ/цифрових навичок фахівців.

Більшість банків мають координаційний орган, який керує розробкою та впровадженням цифрових стратегій і технологій. Банки визначають «війну за таланти» на ринку, щоб залучити та утримувати цифрових та ІТ – експертів, що є ключовим завданням на всіх рівнях їх організації.

Для реалізації своєї стратегії цифрової трансформації банки вважають, що краще співпрацювати із зовнішніми партнерами, переважно шляхом купівлі послуг (програмне забезпечення як послуга – SaaS) та за допомогою консультантів. Більшість банків (61%) використовують хоча б одну форму співпраці (рис. 1.6).

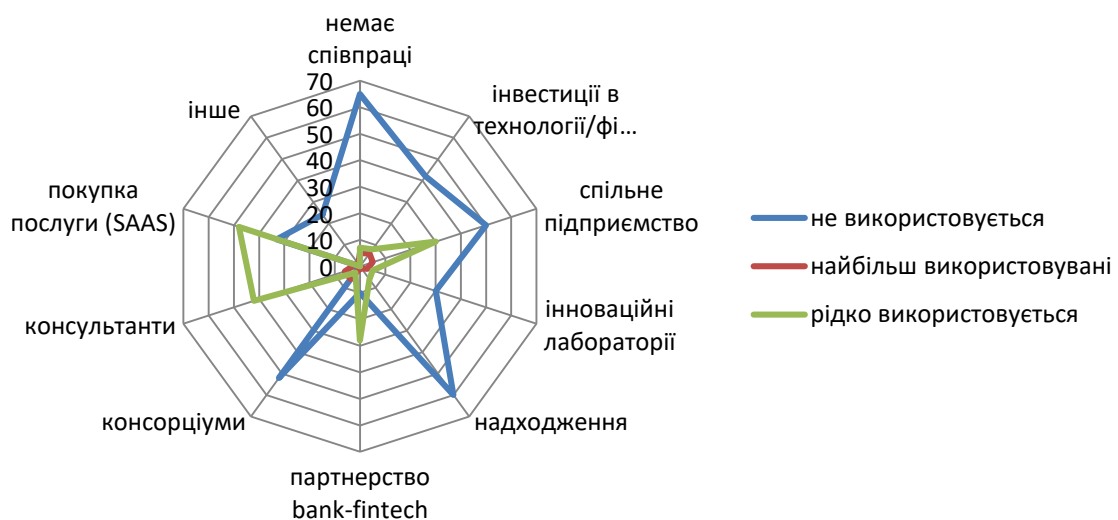


Рисунок 1.6 – Бажані форми співпраці в галузі цифрової трансформації

API (application programming interfaces – інтерфейси прикладного програмування) і хмарні обчислення широко використовуються в банках, і хмарні технології вважаються основою для цифрової трансформації.

AI (artificial intelligence – штучний інтелект) має в середньому нижчу ділову релевантність, але 60% банків вже використовують штучний інтелект, і є більше випадків використання розвитку.

Рішення на основі DLT (distributed – ledger technology – технологія розподіленої книги) наразі майже не застосовуються, використовується в усіх банках (менше 20%) з обмеженим діловим значенням. З точки зору діяльності, пов'язаної з криптографією, це все ще незначний.

Найрелевантніші випадки використання для кожної технології:

API (інтерфейси прикладного програмування): мобільні програми/платформи, що охоплюють інформацію про облікові записи, бізнес як послуга (BaaS) і платіжні рішення.

Хмарні технології: міграція/ІТ – оптимізація та платформи даних з використанням рішень SaaS.

ШІ: чат – боти, кредитний скоринг і алгоритмічна торгівля.

DLT: фінансування торгівлі (розумні контракти) і розрахунки. Що стосується крипто: зберігання криптоактивів, токенизація традиційних фінансових інструментів.

Банки визначають ключові ризики та виклики, спричинені цифровими засобами перетворення. Ризики, пов'язані з цифровою трансформацією, в основному сприймається як кіберризик, підвищена залежність від третьої сторони, шахрайство та потенційна втрата клієнтів. Основні виклики цифрової трансформації: відповідний досвід і кібербезпека. Крім того, існує складність: застарілі ІТ та відсутність внутрішніх навичок призводять до залежності від третіх сторін і сприймаються як виклик. Управління витратами є додатковим викликом, оскільки цифрові технології

трансформація часто відбувається в умовах жорстких інвестиційних обмежень.

При оцінці впливу цифрових технологій трансформації банківських послуг, доцільно розглядати ризики:

- стратегічний ризик (наприклад, стійкість стратегії цифрової трансформації, відповідність бізнес – моделі, нарощування можливостей і адекватність);
- структура управління та управління ризиками;
- IT та операційні ризики;
- потенційні нові/виникаючі ризики.

SSM залишається бізнес – моделлю та нейтральною технологією визнаючи важливість покращення розуміння впливу цифрових технологій трансформації сталої бізнес – моделі банків та управління ризиками.

Висновки до розділу 1

Цифровізація економіки несе серйозні виклики існуючим бізнес – моделям. Так у банківській системі класичні фінансові інститути проходять сьогодні процеси трансформації в цифрові організації, надаючи послуги, що базуються на інноваційних технологіях та цифрових сервісах.

Конкуренція на ринку банківських послуг – це відносини, що складаються не тільки виключно між банками: кожен окремо взятий банк функціонує на ринку з неоднорідною масою конкуруючих із ним продавців банківських послуг (кредитних спілок, ломбарів, страхових, лізингових, факторингових компаній тощо), а також з іншими банками

У разі оцінки конкурентоспроможності банків складність багаторазово збільшується по ряду причин: по – перше, активами банку є нематеріальні фінансові інструменти з високою ринковою волатильністю попиту,

прибутковості та ризику; по – друге, самі банки, як правило, орієнтовані на мультипродуктовий портфель продуктів та сервісів, кожен з яких може мати аж до апозитивних характеристик, що ускладнює агреговану оцінку конкурентного ренкінгу; по – третє, тиск фінансового ринку в частині використання на ньому нового інструменту – штучного інтелекту, підвищує загальну непередбачуваність глобальних і національних фінансових трендів, тим самим, девальвуючи цінність стратегії розвитку банків.

Особливості банківської конкуренції полягають в тому, що: об'єктом конкуренції є не товари, а банківські ресурси, які сформовано банком для здійснення операцій; банк на ринку може виступати, як в якості продавця, так і в якості покупця; виробництво і реалізація банківських та фінансових послуг, що надаються банками, можуть бути зосереджені в одному банку без залучення зовнішніх каналів збуту; діяльність банків та їх установ суворо регулюється НБУ; конкурентна боротьба відбувається не лише між банківськими установами, а й між банківськими та небанківськими фінансовими установами.

На сьогоднішній день не має уніфікованої методики оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг, це обумовлене складністю та різноплановістю продуктового ряду більшості банків. Більшість методів, які застосовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності банківських послуг, початково розроблена для інших сфер економіки.

Технологічні інновації викликають структурні зміни у всіх сферах світової економіки, і банківська система не є винятком. Цифрова трансформація більше не просто варіант для банків, а необхідність залишатися конкурентоспроможними і продовжувати задовольняти потреби клієнтів.

Немає єдиного розуміння, що саме означає «цифрова трансформація». Проте це широка концепція, що охоплює бізнес – моделі, процеси, ресурси та культурні зміни, до яких призводить впровадження технологій.

Більшість банків тільки почали розвивати цифрову технологію а стратегія трансформації в останні роки орієнтована на доходи та цільові витрати. Проекти що реалізуються банками в повній мірі відповідають ключовим цілям цифрових стратегій: залучення нових клієнтів, збереження частки ринку, підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ MONOBANK В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика та стратегія діяльності Monobank

Monobank (укр. монобанк) – український небанк, що обслуговує понад 7,1 млн клієнтів [10]. Посідає № 3 в Google Play [11] та № 4 в App Store [12] серед найпопулярніших фінансових додатків України. Показник щоденно активних користувачів на квітень 2021 року сягав 1,3 млн. клієнтів [13]. Для роботи використовується банківська ліцензія Універсал Банку, що входить до групи ТАС. 2018 року був визнаним найкращим українським FinTech – стартапом за версією PaySpace Magazine Awards [14] і «Необанком року» від FinAwards [14].

Monobank – перший в Україні банк, який працює без відділень. Щоб оформити карту, досить сфотографувати паспорт, ввести дані і вибрати один з варіантів отримання: забрати в точці видачі або замовити доставку [15].

Після загострення ситуації навколо найрозвинішого банку України «Приватбанку» у 2016 році, створення нової фінансово – технічної компанії «Fintech Band» у 2017 році перед спільнотою з'являється сумісний проект Universal Bank и Fintech Band – «Monobank».

Monobank запустили в листопаді 2017 року. Через 12 місяців команда заявила, що банк випустив уже більше 600 тис карт, а в липні 2019 чисельність клієнтів становила 1,100,000.

Рейтинги Банку в рамках Monobank/Universal Bank у 2021 році представлено на рис.2.1

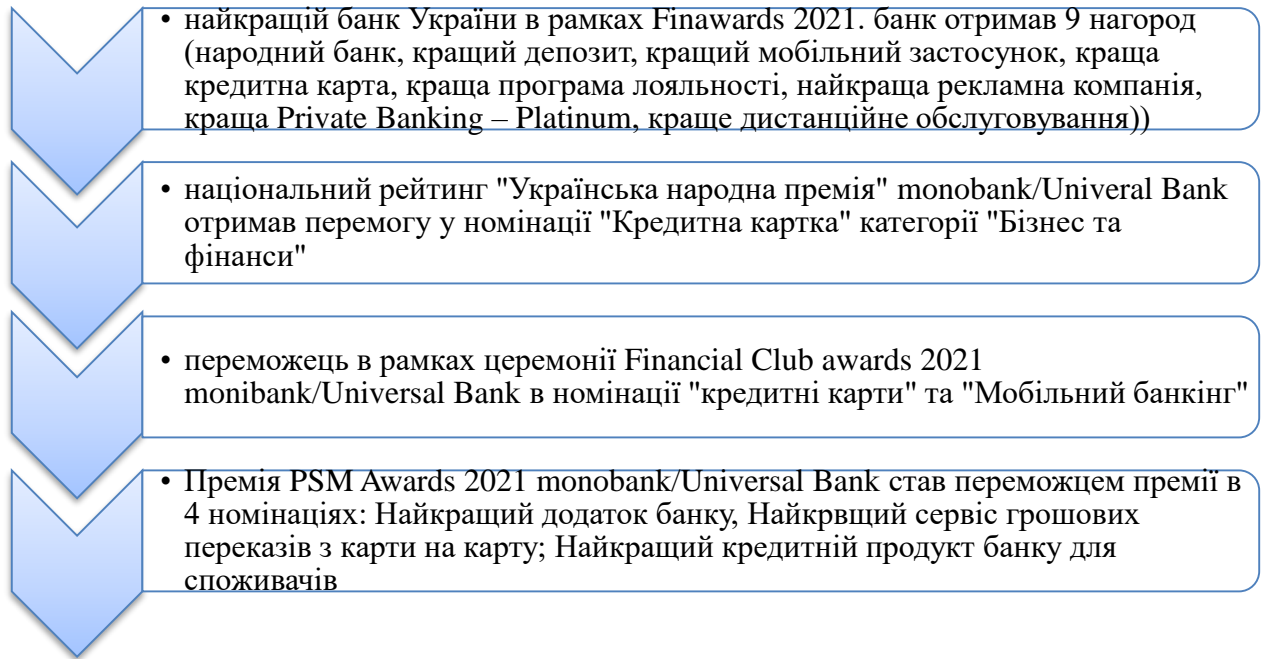


Рисунок 2.1 – Рейтинги Банку в рамках Monobank/Universal Bank

За підсумками рейтингового оцінювання «Топ – 100. Рейтинги найбільших», Monobank входить в п'ятирку «Банків з найкращими умовами для споживчого кредитування»: Портфель кредитів фізособам і ФОП: 26,48 млрд грн на 01.12.2022 р. У перший день війни, 24 лютого, monobank тимчасово призупинив розрахунки коштом кредитних засобів. Кредитним лімітом користуватись стало неможливим. Втім, у прес – службі фінустанови попросили зберігати спокій і не піддаватись паніці. Банк активно шукав рішення у складній ситуації і з 1 квітня минулого року знизив ставку по всіх кредитних продуктах до 1,6% на місяць. Повернутись до стандартних умов кредитування й відновити довоєні ставки банк зміг 1 серпня минулого року.

Наразі у monobank кредитний ліміт по картці становить до 100 тис. грн. з пільговим періодом 62 дні, а відсоткова ставка: 3,1% на місяць за карткою (нараховується на максимальну заборгованість на день, за умови її непогашення в повному обсязі в пільговий період, за кожний день з моменту виникнення заборгованості); 1,9% за Розстрочкою та Кредитом готівкою (на кредиті, відкриті до 1 серпня, пільговий тариф збережеться до кінця дії

договору) [16].

А абсолютне первенство в категорії «Банки з найкращими картковими продуктами». Кількість клієнтів: 6,9 млн. Кількість структурних підрозділів: 13.

Для роботи monobank використовується банківська ліцензія Універсал Банку. У 2018 році monobank був визнаним найкращим українським FinTech – стартапом за версією Pay Space Magazine Awards і "Необанком року" від FinAwards.

Щодня через monobank звершується близько 4,4 млн покупок. Цікаво, що з часу заснування через необанк клієнти звершили 4,3 млрд покупок і витратили вже понад 2,8 трлн грн – два доходи воєнного бюджету всієї України. Загалом же клієнти отримали майже 4 млрд грн кешбеку.

Відразу опісля широкомасштабної війни monobank у категоріях кешбеку від банку лишив тільки найголовніше – продукти, медицину і авто та АЗС. З цих варіантів можна було обрати, як зараз, не більше двох категорій. Від партнерів у березні кешбеку не було взагалі.

Так само з початком війни monobank стрімко обмежив користування кредитними лімітами. Були зупинені всі операції в рахунок кредитних коштів. Однак, вже за три місяці стало відомо, що банк вирішив повернути ліміти клієнтам.

Згодом в monobank переглянули це рішення і повернули кредитні ліміти на картах. Але з обмеженнями в 10 тис. грн. Крім того, кредитними коштами можна було розрахуватися тільки за покупки в магазинах або поповнити рахунок мобільного. Знімати готівкові кошти з кредитних карт було заборонено[16].

Та перше рейтингове місце в категорії « Банки з найкращими сервісами онлайн та мобільного банкінгу». Кількість завантажень у Play Маркет – понад 10 млн, оцінка 4,9 балів з 5 – ти.

Як за нашими результатами, так і на думку користувачів Play Маркет,

monobank за зручністю мобільного банкінгу посідає перше місце. На сьогоднішній день там пропонується шість категорій кешбеку від банку: продукти, витрати на тварин, книги, медицину, розваги і кафе з ресторанами. Обрати можна тільки дві категорії.

Категорій по кешбеку від партнерів 10. Наприклад, по Аптеці БАМ, Glovo, Taxi838 тощо. Обрати можна всім Найбільший кешбек по Teahouse.ua – 20%. Отриманий кешбек можна або вивести, або передати на благо, обравши якісь із багатьох фондів, першим серед яких йде "Повернись живим". Втім, на благодійність можна надсилати кошти і окремо в категорії "Інші платежі".

Кредит можна взяти двома способами: через розстрочку на картку і покупку частинами. У категорії "Накопичення" можна не тільки "відкрити банку" для накопичень, так і купити державні облігації в гривні, доларі і євро. У цьому ж розділі можливо відкрити депозит, вказавши валюту і строк. Так само у застосунку можна придбати валюту за умови розміщення її на депозиті на 3 місяці.

Маркетингова стратегія АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» представлена на рис 2.2, що складається з місії, бачення та стратегії. Також вона має на меті: зміцнення конкурентних позицій у банківському секторі; створення та підтримку довгострокових відносин з клієнтами; дотримання обов'язкових економічних нормативів та політики формування резервів; забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності; забезпечення прибуткової діяльності; забезпечення фінансової стійкості комерційного банку у процесі здійснення кредитної діяльності; залучення нових клієнтів; підвищення лояльності до продуктів.

Ключові переваги та компетентності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» поєднують в собі органічне зростання, стійкість ділових відносин та інвестиційний інтерес, більш детально представлено на рис.2.3.

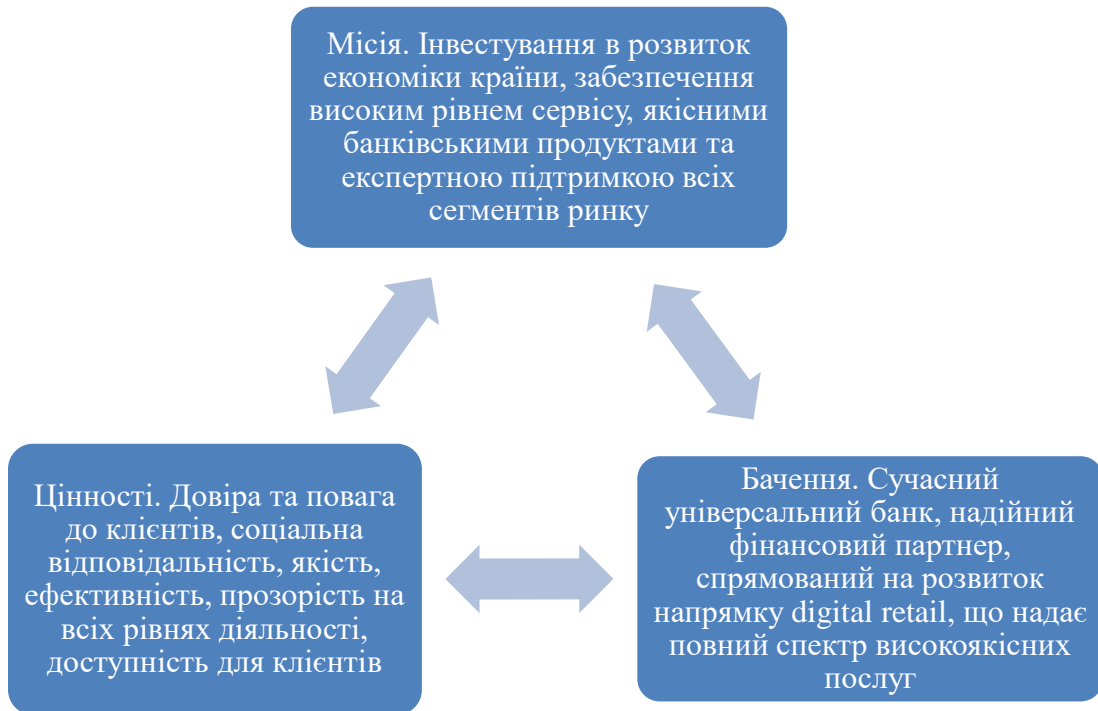


Рисунок 2.2 – Маркетингова стратегія «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Основні напрямки діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»:

1. Диджиталізація надання банківських послуг: розширення послуг клієнтам через мобільний додаток для комплексного брокерського обслуговування та діяльність, що пов'язана із операціями з віртуальними активами, в межах чинного законодавства.

2. Нарощення кредитного портфелю фізичних осіб по проекту Монобанк із забезпеченням високого рівня якості кредитів та відповідним зростанням розміру залучених ресурсів; забезпечення помірному зростання кредитного портфелю суб'єктів господарської діяльності.

3. Інвестиційна діяльність, згідно з нормативно – правовими актами Національного банку України.

4. Збереження високого рівня довіри юридичних і фізичних осіб до Банку шляхом своєчасного та повного виконання своїх зобов'язань перед вкладниками і акціонерами.

5. Активна робота з проблемною заборгованістю, оптимізація структури проблемного портфелю, в т.ч. купівля/продаж NPL кредитів.

6. Купівля/продаж працюючого кредитного портфелю юридичних та фізичних осіб.

7. Забезпечення прийняттого рівня адміністративно – господарських витрат та капітальних вкладень для забезпечення виконання запланованих показників розвитку.

Органічне зростання

- формування бездоганної репутації на ринку завдяки досвідченій команді професіоналів та якісному корпоративному управлінню;
- клієнтоорієнтованність бізнес – процесів;
- навчання та розвиток професійної підготовки співробітників;
- постійне запровадження новацій для якісного покращення банківської справи;
- широкий спектр фінансових продуктів та послуг, що зростає та адаптується відповідно до потреб ринку;
- розвиток сучасних високотехнологічних продуктів

Стійкість ділових відносин

- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- постійне покращення банківських відносин на всіх рівнях співпраці з клієнтами;
- задоволення клієнтських запитів за обсягом, структурою та якістю фінансових послуг;
- повне дотримання конфіденційності інформації;
- галузеві знання бізнесової діяльності наших клієнтів;
- надійна консультаційна підтримка експертів щодо оптимальних та найбільш ефективних рішень у кожному конкретному випадку;
- сегментація клієнтів, диференціація продуктів та сервісів, що сприяють формуванню стійких ділових відносин довірного характеру.

Інвестиційний інтерес

- забезпечення ліквідності, дотримання зобов'язань перед вкладниками та акціонерами банку;
- фінансова стійкість та прибутковість банку;
- підтримання репутації надійного фінансового партнера з більш ніж 20 – річним досвідом роботи на українському ринку.

Рисунок 2.3 – Конкурентні переваги та ключові компетенції АТ «Універсал Банк»

Якщо розглядати основні напрямки бізнес – діяльності АТ «УНІВАРСАЛБАНК», то можна виділити наступні.

Корпоративний бізнес:

- фокусування на комплексному обслуговуванні корпоративних клієнтів з урахуванням їх потреб;
- впровадження нових та вдосконалення діючих трансакційних продуктів;
- впровадження заходів та бізнес – процесів, що дозволять перевести клієнтів на дистанційне обслуговування, таким чином підвищити ефективність роботи з клієнтами банку;
- постійне збільшення комісійного доходу шляхом органічного росту клієнтської бази та оптимізації бізнес – процесів.

Роздрібний бізнес:

- концентрації зусиль на розвиток проекту Монобанк;
- орієнтованість бути банком, який охоплює всі потреби клієнтів в частині роздрібних продуктів (депозит, кредитування, трансакційний банкінг);
- продовження збільшення рівня проникнення роздрібними продуктами до нових/існуючих зарплатних та кредитних клієнтів;
- розробка нових продуктів та сервісів з метою утримання існуючої ресурсної бази клієнтів;
- дотримання виваженої процентної стратегії із збереженням позитивної маржі.

Проблемна заборгованість:

- постійна активна робота з проблемною заборгованістю;
- пришвидшення реалізації заставних об'єктів через СЕТАМ завдяки відміні Мораторію на стягнення майна громадян України, наданого як забезпечення кредитів в іноземній валюті;

- оптимізація та сегментація структури проблемного портфелю з метою оптимального розподілу зусиль залучених до роботи з проблемним портфелем фахівців;
- продаж частини безнадійного списаного портфелю;
- індивідуальні гнучкі пропозиції боржникам щодо добровільного урегулювання заборгованості (реструктуризації боргу, відстрочка платежу, зменшення відсоткової ставки, достроковн погашення, зміна валюти кредиту, тощо);
- контроль погашень за кредитами, що були реструктуризовані згідно ЗУ 1381;
- активне використання механізму добровільного передачі – прийняття на баланс Банку об'єктів застави у випадку неможливості обслуговування боргу клієнтом, удосконалення процесу подальшої реалізації цих об'єктів;
- активне звернення стягнення на доходи боржників та їх поручителів;
- провадження нових мотиваційних програм для залучених підрозділів, для збільшення індивідуальної зацікавленості співробітників у погашенні проблемних кредитів боржниками;
- активне співробітництво з приватними виконавцями замість державних, пришвидшення реалізації немоторних об'єктів.

Казначейські операції:

- утилізація над ліквідності в ефективне розміщення високоліквідних активів в ОВДП та сертифікати НБУ;
- здійснення СВОП – операцій;
- збільшення непроцентного доходу від операцій на міжбанківському ринку.

Що до проекту Монобанк, його цілі полягають в наступному: проект за допомогою якого клієнти зможуть отримувати банківські послуги з мобільного телефону, не відвідуючи відділення банку. Зазначені переваги:

зручний та швидкий спосіб отримання/замовлення картки; можливість управління власними рахунками за допомогою додатку; швидкий спосіб купівлі та продажу валюти он – лайн; швидкий спосіб здійснювати розрахунки за допомогою платіжної карти у т.ч. через сервіси ApplePay та GooglePay.

Проект Монобанк має таку стратегію розвитку:

- збільшення обсягів кредитного портфеля та залучення коштів клієнтів;
- збільшення обсягів кредитування по продукту «розсрочка» за рахунок співпраці з новими торговими мережами;
- активна робота по просуванню проекту Монобанк «цифровим клієнтам» за допомогою реклами в соціальних мережах, проведення рекламних та благодійних заходів, розміщення банерної реклами, шляхом прямого замовлення продукту та продовження агенської схеми залучення клієнтів;
- розширення можливостей видачі карток Монобанк шляхом відкриття точок в містах, де не має присутності банку, а також розширення агенської мережі по видачі карток;
- розширення каналів дистрибуції карт;
- розширення можливостей для поповнення рахунків Монобанк через мережу ПТКС, шляхом заключення партнерських договорів з іншими банками;
- розширення сервісів з обслуговування ФОП (використання Web – кабінету, як додаткового дистанційного каналу обслуговування ФОП та інструменту звітності ФОП);
- впровадження нових інструментів споживчого кредитування з можливістю оплати товару після його придбання (механіка Buy Now Pay Later);
- створення власної мережі банкоматів;

- впровадження інвестиційних інструментів для клієнтів – фізичних осіб;
- розвиток і вдосконалення реферальної програми;
- оперативне реагування на очікувану дерегуляцію сфери фінансових технологій та інтеграція user – friendly рішень в процеси обслуговування клієнтів;
- опрацювання можливості діджиталізації традиційних сервісів в рамках створеної Національним банком і Нацкомфінпослуг Фінтех – екосистем в країні;
- удосконалення систем кібербезпеки і захисту персональних даних;
- створення гнучкої платформи з відкриття рахунків та виконання операцій з віртуальними активами для фізичних осіб, в рамках діючого законодавства;
- реалізація цільових програм х підвищення фінансової грамотності населення;
- розвиток платіжної інфраструктури для безготівкових операцій;
- створення платформи для краудфандінга і венчурного капіталу;
- впровадження нових технологій для платежів і переказів, технологій оплати послуг транспортної інфраструктури;
- розвиток big data і наповнення моделей прийняття рішення новими типами цифрових даних.

Варто зауважити, що в стратегії управління персоналом АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» використовується комплексний підхід, який базується на наступних принципах:

- відношення до розвитку персоналу як до довгострокових інвестицій;
- створення умов для ефективної роботи персоналу;
- приведення системи оплати праці у відповідність до ринкових умов;

- впровадження ефективної системи мотивації, підтримка збалансованої системи матеріального та морального стимулювання персоналу;
- забезпечення високого професійного рівня всіх категорій персоналу, шляхом проведення професійного навчання та підвищення рівня обізнаності працівників банку щодо дотримання норм законодавства, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк, культури управління ризиками, ураховуючи кодекс поведінки (етики);
- залученність працівників до онлайн навчань за допомогою системи дистанційного навчання та вебінарів;
- розвиток гнучких навичок у працівників для поліпшення рівня взаємодії між командою під час внутрішніх та зовнішніх змін для досягнення високого результату;
- розвиток корпоративної культури, дотримання принципів корпоративної етики;
- участь у благодійних та соціальних проектах.

Стратегія розвитку ІТ сфери Монобанк представлено на рис.2.4.

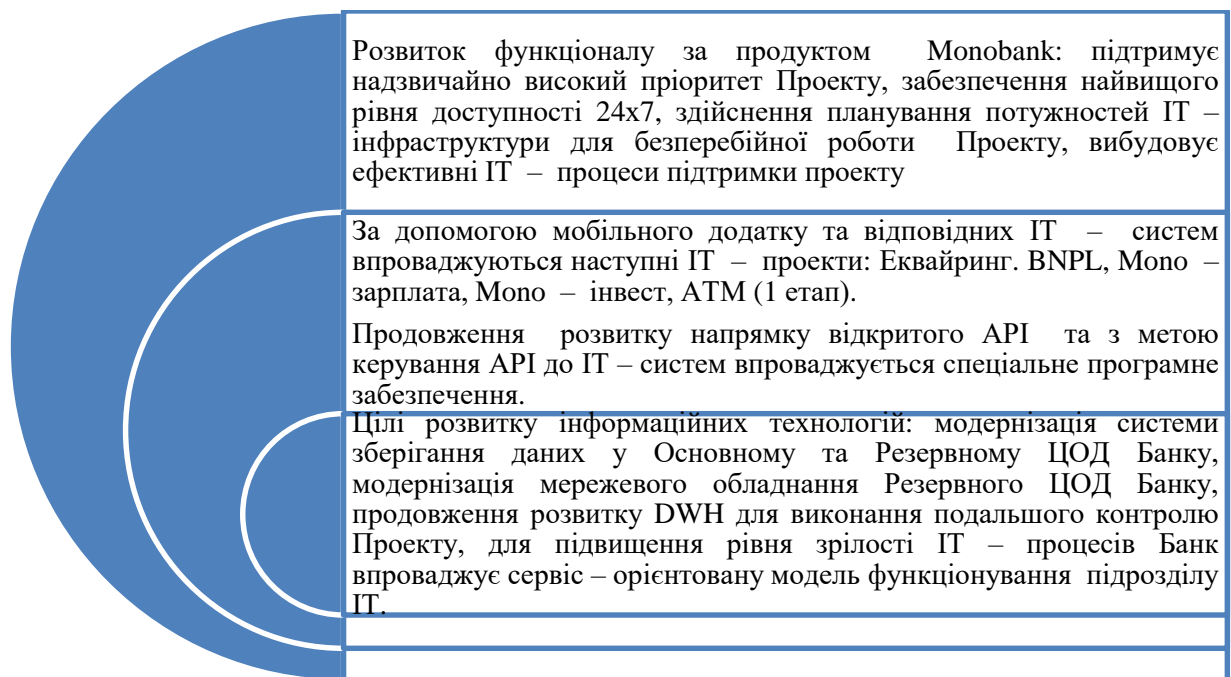


Рисунок 2.4 – Стратегія розвитку ІТ сфери Монобанк

Як можна побачити з рис. 2.4, стратегія ІТ – сфери Монобанк передбачає такі основні напрямки: розвиток функціоналу за продуктом Monobank, що має на меті підтримку надзвичайно високого пріоритету Проекту, забезпечення найвищого рівня доступності 24x7, здійснення планування потужностей ІТ – інфраструктури для безперебійної роботи Проекту, вибудовує ефективні ІТ – процеси підтримки проекту; впровадження наступних ІТ – проектів: Еквайринг, BNPL, Моно – зарплата, Моно – інвест, АТМ (1 етап); впровадження розвитку напрямку відкритого АРІ; модернізація системи зберігання даних у Основному та Резервному ЦОД Банку, модернізація мережевого обладнання Резервного ЦОД Банку, продовження розвитку DWH для виконання подальшого контролю Проекту, для підвищення рівня зрілості ІТ – процесів Банку впровадження сервіс – орієнтованої моделі функціонування підрозділу ІТ.

Ще одним стратегічним напрямком є розвиток СУІБ (система управління інформаційною безпекою), яка представлена на рис 2.5 і складається з наступних векторів:

1. Впровадження технології попередження витоку конфіденційної інформації з інформаційної системи Банку назовні (DLP – системи, Data Loss Prevention System) та системи протидії інсайдерським загрозам.

2. Удосконалення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) шляхом впровадження процесного підходу.

3. Впровадження системи захисту від вторгнень на кінцевих точках Endpoint Detection and Response (EDR).

4. Впровадження двохфакторної автентифікації для доступу до критичних інформаційних ресурсів, механізму багатофакторної автентифікації під час адміністрування та надання доступу до автоматизованої банківської системи.

5. Впровадження системи виявлення вразливостей та патч – менеджменту.



Рисунок 2.5 – Стратегія розвитку СУІБ

6. Побудова ефективної взаємодії з державними та комерційними організаціями (НАБУ, ЕМА, CERT, USG)щодо уникнення інцидентів інформаційної безпеки.

7. Підвищення рівня обізнаності персоналу з питань інформаційної безпеки.

8. Підготовка актуальності засобів захисту інформації, вчасне оновлення програмного забезпечення, баз сигнатур зловмисного коду, оновлення ліцензій на використання програмного забезпечення.

9. Удосконалення та оптимізація правил моніторингу, розробки нових інструментів контролю шахрайства в еквайрингових та емісійних процесах Банку.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні

Як зазначалось у попередніх розділах, сучасна цифрова трансформація українського банківського бізнесу має певні переваги, оскільки суб'єкти господарювання доволі швидко й ефективно замінюють традиційні канали взаємодії цифровими каналами, використовуючи при цьому найсучасніших технологій. Тож, варто зазначити, що перевагами цифрової трансформації для українських банківських установ є: значні технологічні темпи розвитку; модернізація сфери надання послуг; формування нових інтегрованих зв'язків; міна принципів функціональної взаємодії всіх учасників у різних сферах на відкритих платформах; значне підвищення гнучкості продуктової політики, завдяки зміні споживчої поведінки.

В нашій державі еволюція цифрової трансформації банківського сектора по суті розпочалася із Стратегії розвитку фінтеху в Україні, що розроблена до 2025 р., що розроблена Національним банком України. Так, напрям II у цій стратегії передбачає досягнення високого рівня цифрової та фінансової грамотності що означає: відкриття освітньо – інформаційного центру; створення на єдиній комунікаційній платформі (сайті) з фінансової грамотності розділу з цифрової грамотності населення; розробку освітнього курсу з цифрової грамотності у фінансовій сфері [17].

В Україні практично не залишилося банків, які б не інвестували кошти на розвиток цифрових технологій. Загалом, в Україні працює 66 банків, 30 з яких з іноземним капіталом. До найбільших банків, які зайняті розвитком цифровізації в своїй діяльності, відносять: АТ КБ Приватбанк, АТ Ощадбанк, АТ Альфа – Банк (Sense Bank), АТ Пумб – Банк та багато інших. Варто зазначити, що Monobank – повністю віртуальний банк, без фізичного представлення на ринку у вигляді відділень, а всі інші – традиційні банки з розвинутою стратегією діджиталізації і цифрової трансформації.

За рейтингом надійних банків України 2023 (квітень 2023 р.) [18], ПриватБанк посідає 2 місце, Ощадбанк – 3, Пум Банк та Монобанк (у структурі Універсалбанку) займають загальні лідируючі позицію. Також всі вони фігурують у номінаціях: «10 надійних банків для фізичних осіб», «10 надійних банків для юридичних осіб», та входять до переліку системно важливих банків України, табл.2.1

Таблиця 2.1 – Рейтингові показники банків України

Монобанк (Універсалбанк)	ПриватБанк	Sense Bank	Ощадбанк	Пум Банк
ТОП – 10 рейтинг найбільших банків: депозити фізичних осіб., тис.грн.				
44 659 365	290 030 221	46 258 820	128 798 695	38 611 078
ТОП – 10 рейтинг найбільших банків: депозити юридичних лиц, тис.грн.				
–	70 446 043	–	58 566 989	32 238 857
ТОП – 10 рейтинг найбільших банків: кредити фізособам, тис. грн.				
25 322 664	73 596 983	34 031 442	17 744 422	22 257 611
ТОП – 10 рейтинг найбільших банків: кредити юрособам, тис. грн.				
–	184 010 558	39 609 192	95 478 213	38 093 892

За аналітичними даними [18], «Найприбутковіші та збиткові банки України», Державний ПриватБанк у жовтні очолив перелік із 48 прибуткових банків із чистим прибутком 3,934 млрд грн, забезпечивши прибуток усієї банківської системи цього місяця. Згідно з оприлюдненими Нацбанком України на його сайті даними, слідом йдуть банки з іноземним капіталом Укрсиббанк – 518,1 млн грн і Сітібанк – 398,1 млн грн, що були серед лідерів і у вересні. Завершують п'ятірку Універсал банк (моно) – 384,5 млн грн та ще один банк з іноземним капіталом – ОТП Банк – 224,7 млн грн.

Серед лідерів зі збитків у жовтні три інші держбанки: Ощадбанк – 1,62 млрд грн, Укрексімбанк – 472,2 млн грн та Укргазбанк – 293,9 млн грн.

Ощадбанк показав такий збиток із доформуванням резервів на 0,9 млрд. грн. і зростанням активів на 2,1 млрд. грн., тоді як в Укрексімбанку резерви навіть скоротилися на 0,5 млрд. грн за зростання активів одразу на 21,43 млрд грн.

Узагальнюючі дані діяльності провідних банків сучасного цифрового простору України представлено у табл.2.2. У зв'язку з воєнними діями на території України, дані щодо фактичної кількості фізичних відділень і кількості співробітників досліджуваних банків на час написання роботи не оприлюднено, тому аналізується інформація за 2021 рік.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика діяльності банків

Показники	Монобанк	ПриватБанк	Sense Bank	Ощадбанк	Пум Банк
Кількість співробітників, чол.	2000	22100	5 тис	29 тис	8500
Кількість клієнтів (приватні особи)	7,1 млн.	18 млн.	3 млн.	5,9 млн.	1, 3 млн.
Кількість відділень	–	1521	201	1679	241
Картки	Чорна, Platinum, Iron, Біла, Дитяча, ЄПідтримка	Універсальна, Універсальна – Голд, Юніор, Для виплат, Преміум, Інтернет, Соціальна, Пенсійна, ЄПідтримка	Біла, Чорна, Графіт, Простір, Хамелеон, Вигода, Ред 2.0	Моя картка, Цифрова, АТБ, картка Киянина, Муніципальна	ВсеМожу Онлайн, ВсеКАРТ А, Black Platinum, Premiere
Кешбек	До 20%	- 50% на транспорт Акції партнерів	Акції партнерів	Каталог винагород	Кеш бек від банку + відсоток партнера
Партнерські програми	Rozetka, Comfy. Алло, Ябло, Цитрус, Foxtrot, Упцентр, MOYO/, StyliS, SAS, Sport Life	WOG, Rozetka, YAKABOO, EVA,	FLOWERS.UA DON PION LoraShen DUNA «Sushi Icons» MAUDAU MOYO PROIZD.ua F.ua ADONIS	Сільпо, Zabka, «Планета Кіно», Bolt Food	WOG, MOYO, АНЦ, Аптека Копейка, proizd.ua, ARGO, аптека ШАР, Master Zoo, BSpartner, Adonis, Flowers.ua, TEAHOU

					SE, SAT, Duna
Річний відсоток за кредит (у розрахунку 100 000 грн.)	44,26%	52,53%	35 – 49% 1,55 – 2,25% обслуговування	56 – 40%	35,58%
Пільговий період, дн	62	55	62	62 – 92	62
Кредитний ліміт без застави, грн.	100 000	300 000	100 000	250 000	300 000
Річний відсоток по депозиту (у розрахунку 100 000 грн.)	15,5%	14%	17%	13,5%	16%

В рамках товарної політики банківські картки та рахунки різняться умовами користування, пропозиціями, програмами винагород та акціями.

Одна із сучасних політик клієнтоорієнтованості банків це Партнерські програми, що пропонують безліч бонусів, акційні знижки у різних нішах споживчого ринку. В партнерських програмах Монобанк приймає участь понад 400 представників різних сегментів споживчого ринку, які розділені за категоріями: відпочинок та хобі (35), електроприлади (160), все для дому (70), одяг та аксесуари (70), дитячі товари (32), для бізнесу (23), навчання (34). Кожен банк намагається створити унікальну пропозицію в рамках партнерських програм з різним відсотком кеш беку, наприклад у Приват 24 це акційні пропозиції з фіксованою датою та різновидом за платіжною системою: Visa, Mastercard. Ощадбанк використовує Каталог винагород – обмін накопичених бонусів на безліч корисних речей: поповнення мобільного телефону, сертифікати в магазини улюблених брендів, знижки на подорожів.

Досліджуючи динаміку основних фінансових показників зазначених конкурентів на ринку цифрового банінгу України розглянемо таблицю 2.3, було обрано такі: чистий прибуток тис.грн., чистий процентний дохід тис.грн. та комісійні доходи тис. грн. у період з 2017 по 2022 роки.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Чистий прибуток, тис.грн.					
Монобанк	16 249	12 148	241 471	120 612	811 938	774 576
Приватбанк	– 23930	12 798	32 609	24 302	35 061	30 198
Sense Bank	597 216	1 310 260	1 925 820	810 444	2 458 088	4 318 125
Ощад Банк	558 983	161 206	255 159	2 776 323	1 053 291	
Пумб Банк	717 292	2 008 508	2 603 717	2 608 093	4 187 592	485 338
	Чистий процентний дохід, тис.грн.					
Монобанк	86 033	120 129	349 523	590 178	1 401 417	2 350 764
Приватбанк	61 11	16 752	19 667	21 602	29 317	39 918
Sense Bank	2 785 462	3 778 100	3 976 594	3 766 354	4 507 596	5 493 793
Ощад Банк	5 518 722	5 455 338	5 491 640	7 986 004	13 364 517	
Пумб Банк	3 024 639	4 122 722	5 290 773	6 846 697	9 230 891	10 154 478
	Комісійні доходи, тис.грн.					
Монобанк	19 685	56 683	491 822	881 481	1 597 176	1 374 563
Приватбанк	13 211	19 590	24 575	27 649	35 057	32 945
Sense Bank	1 685 485	2 669 877	3 644 387	131 054	4 018 505	3 213 731
Ощад Банк	4 001 097	5 236 356	6 438 711	8 043 812	9 802 395	
Пумб Банк	1 643 649	1 988 679	2 282 346	2 418 276	3 166 429	3 205 014

Аналізуючи дані конкурентів цифрового банкінгу України за 2017 – 2022 роки можна побачити стрімке зростання чистого прибутку Sense Bank у 2020 році з 810, 444 тис грн. до 4 318, 125 тис.грн. Монобанк у цей період показує стабільне зростання прибутку починаючи з моменту виходу на ринок цифрового банкінгу у листопаді 2017 року з 16 249 тис. грн. до 774 576 тис.грн. у 2022 році. Динаміка чистого прибутку Пумб Банку показувала стрімке збільшення кожного року, але було стрімке падіння у 2022 році.

За аналізований період всі досліджувані банки показують постійне підвищення чистого процентного доходу, найвищі значення мають Пумб Банк та Sense Bank. Комісійні доходи теж мають тренд до зростання.

За даними НБУ, на 01.01.2023 найбільший обсяг коштів клієнтів залучили Приватбанк (464,9 млрд грн), Ощадбанк (231,3 млрд грн), Укрексімбанк (175,6 млрд грн), Райффайзен Банк (143,5 млрд грн), Укргазбанк (112,8 млрд грн) [19].

Найбільший портфель коштів суб'єктів господарювання – в Приватбанку (130,3 млрд грн), Укрексімбанку (92,2 млрд грн), Райффайзен

Банк (85,6 млрд грн), Укргазбанку (79,6 млрд грн), Ощадбанку (62,4 млрд грн) [19].

Найбільший портфель вкладів фізосіб – у Приватбанку (333,9 млрд грн), Ощадбанку (166,7 млрд грн), Райффайзен Банку (57,25 млрд грн), Універсал Банку (49,2 млрд грн), Сенса Банку/Альфа – Банку (42,98 млрд грн) [19]. В таблиці 2.4 представлено рейтинг банків за обсягом вкладів клієнтів на 01.01.2023, тис. грн.

Таблиця 2.4 – Рейтинг банків України за обсягом вкладів клієнтів на 01.01.2023р., тис.грн.

№	Банк	Кошти клієнтів	у т.ч. кошти суб'єктів господарювання	у т.ч. кошти фізичних осіб
1	АТ КБ «ПриватБанк»	464 871 501	130 327 371	333 937 113
2	АТ «Ощадбанк»	231 297 543	62 461 495	166 734 768
3	АТ «Укрексімбанк»	175 616 649	92 224 615	32 699 911
4	АТ «Райффайзен Банк»	143 620 873	85 598 345	57 247 771
5	АБ «УКРГАЗБАНК»	112 755 404	79 628 000	32 128 063
6	АТ «УКРСИББАНК»	92 982 438	56 926 956	36 046 747
7	АТ «ПУМБ»	90 165 477	52 119 199	38 046 277
8	АТ «ОТП БАНК»	77 619 525	52 491 095	25 128 430
9	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	69 316 353	20 101 763	49 214 590
10	АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	63 492 065	48 893 581	14 598 454
11	АТ «СЕНС БАНК»	61 167 697	18 180 378	42 981 711
12	АТ «СІТІБАНК»	44 768 088	44 768 088	0
13	Акціонерний банк «Південний»	35 824 491	24 413 331	11 408 397
14	АТ «КРЕДОБАНК»	32 820 625	20 682 671	12 137 944
15	АТ «ТАСКОМБАНК»	24 872 277	13 934 396	10 937 881

Обсяги вкладів клієнтів як фізичних так і юридичних осіб можна вважати показником довіри до банківської установи та її конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Досліджувані банківські установи входять в перші 10 з усіх наявних гравців на ринку.

2.3 Загальні тенденції сучасного цифрового банкінгу України

Повномасштабна війна стала неабияким випробуванням на міцкість для всієї банківської системи України, але вона вистояла і успішно працює. Цифровий банкінг знаходиться у активній фазі розвитку з високою конкуренцією. Банки виборюють клієнтів, використовують усі засоби комунікації для всіх сегментів цільової аудиторії та намагаються пропонувати унікальний продукт. Відповідно використовуються новітні технології, пропонується високий сервіс та цікаві додатки, якими приємно та зручно користуватись. У той же час змінюється підхід до всіх банківських операцій, вони стають все більше легкими, швидкими та зручними та не передбачають відвідувань відділень на фізичному рівні. Цей факт підтверджують статистичні дання Mastercard, говорячи що кожна друга безготівкова оплата в Україні – це цифрова оплата з NFC або онлайн [20].

Українські діджитал банки конкуруючи між собою пропонують високий банківський сервіс, інновації, швидкість, комфорт у поєднанні з інтерактивною складовою.

За останні 10 років українська банківська система поступово привчила своїх споживачів до технологічності послуг та цифрового середовища, використовуючи новітні технології та запроваджуючи їх в свою діяльність на всіх рівнях.

З початку війни, банки запропонували своїм клієнтам кредитні канікули, які можна було оформити на весь період воєнного стану або на кілька місяців, було розроблено програми пролонгації та реструктуризації для тих хто постраждав від військових дій. Sense Bank, повністю реструктуризований з ребрендингом Альфа – Банк, у своєму додатку запропонував послугу зміни фінансового номера та отримання довідки про закриття карткового рахунку.

За даними Chainalysis [21], Україна входить в трійку лідерів у рейтингу країн з найактивнішими користувачами криптовалюти, що відображається у створенні нових банківських продуктів. Наприклад, у вересні 2022 року юнекс банк у співпраці з українським фінтах – стартапом Weld Money запустив weld card – пе-шу в Україні крипто картку на базі Debit Mastercard. Її можна прив'язати до криптовалютного гаманця на платформі Weld Money і додати в Apple Pay і Google Pay, розраховуючись крипто валютою за товари і послуги без конвертації у фіатну валюту.

В Україні наразі зараз представлено такі цифрові банки:

Monobank (працює за банківською ліцензією Universal Bank);

Банк Власний Рахунок (діджитал – проект Банку Восток, Mastercard і Fozzy Group – одного з провідних українських ритейлерів);

O/Bank (Ідея банк);

Neobank (працює за ліцензією ConcordBank і створений на базі першої в Україні відкритої фінтах – екосистеми Concord Fintech Solutions);

Izibank і Sportbank (мобільні необанки – партнери ТАСКОМБАНК).

Из класичних банківських послуг можна визначити такі: оплата комунальних платежів, поповнення мобільного телефону без комісій, кредитний ліміт, низька відсоткова ставка в пільговий період до 62 днів, відсоток на залишок власних коштів на рахунку, обмін валюти онлайн, різні накопичувальні програми («Банка», «Копілка», «Назбірatus»), партнерські програми, кеш бек і аналітика витрат, відкриття депозитів, додавання карток інших банків, оформлення кредитів і розстрочок, переказ грошей адресатам із телефонної книжка, регулярні платежі безоплатне обслуговування, реферальні програми (але у деяких банках припинені під час війни).

Кожен за стосунок, намагається нами свою «фішку» (шось цікаве). Наприклад, Банк Власний Рахунок пропонує і дозволяє своїм клієнтам поповнювати готівкою рахунок на касах food ritale «Сільпо» та розраховуватися накопиченими балами в супермаркетих «Сільпо» і Le Silpo.

В O.Bank відсутня комісія за конвертацію під час розрахунків у валюті, а в Neobank можна придбати безготівкову валюту під депозит прямо у за стосунку. Sportbank. Який позиціонує себе як фінансовий партнер для всіх. Хто займається спортом і полюбляє активне дозвілля, пропонує щомісячний кеш бек у розмірі 10% на всі товари і послуги в категорії «Спорт». Monobank надає своїм клієнтам субброкерські послуги у застосунку monoinvest, для чого відкривається відповідний брокерський рахунок, що дозволяє торгувати акціями компанії зі списку S&P500 і ETF фондами.

Військові облигації можна купити у мобільних додатках Укргазбанк, ПУМБ. Приват24 та monobank. Також клієнти можуть самостійно відкрити для онлайн – покупок інтернет – картку (UAH, USD, EUR) або ж додати у за стосунок свої дисконтні картки.

Флагманом на банківських послуг в цифровому вимірі в Україні став ПриватБанк із за стосунком Приват24. Він став одним з перших банків у світі, хто використовував для входу в додаток одноразові SMS – паролі. Потім влаштував зняття готівки в банкоматах ПриватБанку без наявності картки, і навіть на касах магазинів і заправок [22]. За допомогою за стосунку «Приват24 для бізнесу» юридичні та фізичні особи – підприємці можуть розраховуватись з партнерами і постачальниками, оформляти кредити і робити грошові перекази, здійснювати валютні операції, вести документообіг. Також у Приват24 є функція замовлення готівки для зняття в конкретному відділенні банку. [22]

Проект monobank не тільки втілює зручність і функціональність, а й відрізняється від інших, пропонуючи своїм клієнтам емоційний банкінг. За словами Олега Гороховського, одного із засновників, усе що робить команда – це емоції, оскільки моно створює продукт, який любить.

Сьогодні майже всі українські банки пропонують безкоштовне оформлення картки та можливість її зручної доставки за допомогою Нової пошти, кур'єра або ж самостійно отримати у найближчому відділенні.

Технологія Shake To Pay – переказ коштів при запущеному додатку monobank та вмкненій геолокації на основі функції GPS – позиціонування дає змогу переказувати гроші без необхідності ручного введення реквізитів картки у радіусі 30 – 50 метрів. Користуються для оплати послуг таксі, кав'ярнях і ресторанах, якщо додана така можливість.

Підтримка 24/7 з «живими» операторами. Багато хто з банків окрім чату у застосунку, використовують соціальні меседжери (Viber, Messenger, Telegram), в яких фахівці відповідають на питання клієнтів.

Миттєві виписки і квитанції в особистий кабінет, на електронну пошту або в меседжери (Viber, Messenger, Telegram) у форматі .pdf. Також можна вибрати виписки для посольства (українською та англійською), декларації, про наявність і стан картки або рахунку, про відсутність забаргованості, довідки для державних органів.

Відкриття рахунку ФОП в одне натискання. У створеному бухгалтерському веб – кабінеті можна керувати особистою карткою та рахунком ФОП.

Інтернет – еквайринг від monobank дає можливість приймати одноразові платежні посилання або створювати міні – сайти. Підходить для платежів на шаблонних сайтах (CMS). Серед переваг сервісу – фіскальні чеки за кожним продажем, зарахування виторгу на наступний день, зручна аналітика, адміністрування через віб – кабінет і робота з картками всіх банків світу.

Сервіс expiienza by mono пропонує ресторанам і кафе один QR – код для всього: безконтактне електронне меню, миттєве отримання рахунку та оплата з чайовими, автоматичний розподіл грошей за бар, кухню та чайові на відповідні рахунку. Відгуки та оцінка від гостей. Сервіс із відкритим API інтегрується з касами r_keeper, liko та Poster. Доступний клієнтам усіх банків.

Купівля квитків у кінотеатри, на поїзд, літак, автобус, а також придбання різноманітних страховок (здоров'я, нерухомість, туризм) у за стосунку Приват24.

Підпис SmartID – аналог точена, який завжди в телефоні та не потребує додаткових налаштувань – можна отримати у Приват24.

Kit.QR – кот. Головний герой українського фінтеху і віртуальний помічник у за стосунку monobank, який щоразу нагадує, що банки створені для котиків. [22]

Маркетинг в глобальному розумінні на ринку цифрового банкінгу відіграє важливу роль, тому маркетингова політика комунікацій має провідну функцію для активного залучення уваги та взаємодії з потенційними клієнтами. У 2021 році на рекламу українські банки витратили 1,36 млрд. грн., що на 40% більше за попередній 2020 рік. Ця динаміка пояснюється падінням витрат у час пандемії. [23]

Наприклад, ПУМБ у 2021 році на рекламу і маркетинг витратив 252 млн. грн., а «Альфа Банк» на розробку і просування свого проекту Sense Bank – 191 млн.грн., «Райффайзен Банк» витратив 118 млн. грн., «Універсалбанк» – 115 млн. грн., державний «ПриватБанк» – 107 млн.грн. [23]

Отже, фінансові технології або фінтах являють собою порівняно нову галузь не тільки в Україні, а у всьому світі. Це синтез цифрових технологій та інновацій у фінансовій сфері, що використовується для надання, розширення і розповсюдження фінансових послуг технологічними компаніями.[24]

FinTech охоплює сукупність взаємодоповнюючих технологій, в тому числі мобільних мереж, хмарних обчислень, великих даних, технологій розподіленого реєстру, штучного інтелекту і аналізу даних, які спільно формують широкий спектр операцій у фінансовій сфері.

Особливістю української фінтах – індустрії є концентрація технологічних компетенцій безпосередньо в банківській системі, це пов'язано слабо розвиненим сегментом самостійних фінтах – проектів

порівняно з іншими зарубіжними ринками. За статистикою, 70% банків мають системи, з якими складно інтегруватися, і тільки 6% банків досягли бажаного ROI від колаборації з фінтах. В Україні найбільші технологічні банки, зокрема Ощадбанк, Укргазбанк, Райффайзен банк, Альфа – Банк, Укрсиббанк, ПУМБ, ОTR bank та Мегабанк, мають спільні проекти з фінтах компаніями. Винятком є ПриватБанк, який має потужний власний центр розробок. ПриватБанк продовжує активну діджиталізацію своїх послуг і фінансових сервісів. Які давно вже вийшли за межі класичного банкінгу та формують в Україні нову цифрову екосистему на стику фінансових послуг, ритейлу та e – комерс. Крім того, ці банки мають власні центри інкубації і акселерації стартапів – вони розраховують отримати від них віддачу у вигляді інноваційних продуктів і сервісів, які можна впровадити у себе. У найближчі роки, на думку експертів, основними сферами співпраці банків та фінтах – компаній будуть платіжні сервіси, системи штучного інтелекту, великі дані, автоматизація бізнес – процесів та кібербезпека.

Функціонування ринку фінтеху в Україні має ряд специфічних особливостей: активність банків в просуванні технологічних фінансових послуг; більшість українських фінтехів за ступенем розвитку перебувають на ранніх стадіях; нерозвиненість формальної та неформальної венчурної інвестиційної системи; волатильність ринку FinTech; спад інтересу з боку фінтах – компаній до технології блокчейн; високо сегментований розподіл фінтах компаній за сферами діяльності й сконцентрований переважно на двох сферах – платіжні сервіси та впровадження інноваційних технологій та інфраструктури; фінтах рикофінтах фінансується переважно за рахунок заощаджень засновників.

Для ефективного та безпечного функціонування і розвитку цифрових фінансових технологій необхідно дотримання грамотного і системного підходу з боку держави щодо правового регулювання сфери фінтах; запровадження відкритого банкінгу через затвердження норм європейської

директиви PSD2 в Україні; сприяння процесу кооперації банків і фінтах компаній на основі залучення до аутсорсингу фінтах компаній; підвищення рівня фінансової грамотності населення, що базується на простоті і доступності подання інформації; формування компетентного кадрового потенціалу у сфері фінтах.

Висновки до розділу 2

Monobank – перший в Україні банк, який працює без відділень. Для роботи monobank використовується банківська ліцензія Універсал Банку. У 2018 році monobank був визнаним найкращим українським FinTech – стартапом за версією Pay Space Magazine Awards і "Необанком року" від FinAwards.

Основні напрямки діяльності Monobank: діджиталізація надання банківських послуг; розширення послуг клієнтам через мобільний додаток для комплексного брокерського обслуговування та діяльність, що пов'язана із операціями з віртуальними активами, в межах чинного законодавства; нарощення кредитного портфелю фізичних осіб по проекту Монобанк із забезпеченням високого рівня якості кредитів та відповідним зростанням розміру залучених ресурсів; забезпечення помірною зростанням кредитного портфелю суб'єктів господарської діяльності; інвестиційна діяльність; збереження високого рівня довіри юридичних і фізичних осіб до Банку шляхом своєчасного та повного виконання своїх зобов'язань перед вкладниками і акціонерами.

В Україні практично не залишилося банків, які б не інвестували кошти на розвиток цифрових технологій. Загалом, в Україні працює 66 банків, 30 з яких з іноземним капіталом. До найбільших банків, які зайняті розвитком цифровізації в своїй діяльності, відносять: АТ КБ Приватбанк, АТ Ощадбанк,

АТ Альфа – Банк (Sense Bank), АТ Пумб – Банк та багато інших. Варто зазначити, що Monobank – повністю віртуальний банк, без фізичного представлення на ринку у вигляді відділень, а всі інші – традиційні банки з розвинутою стратегією діджиталізації і цифрової трансформації.

Функціонування ринку фінтеху в Україні має ряд специфічних особливостей: активність банків в просуванні технологічних фінансових послуг; більшість українських фінтехів за ступенем розвитку перебувають на ранніх стадіях; нерозвиненість формальної та неформальної венчурної інвестиційної системи; волатильність ринку FinTech; спад інтересу з боку фінтах – компаній до технології блокчейн; високо сегментований розподіл фінтах компаній за сферами діяльності й сконцентрований переважно на двох сферах – платіжні сервіси та впровадження інноваційних технологій та інфраструктури; фінтах рикофінтах фінансується переважно за рахунок заощаджень засновників.

Підвищення ефективності функціонування ринку фінтеху і Україні дасть змогу запровадити міцну основу для сталого розвитку України та забезпечить цифровізацію бізнесу та суспільства загалом.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОНОВАНК В ПРОСТОРІ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ УКРАЇНИ

3.1 Омніканальність цифрового банкінгу, як чинник конкурентоспроможності в сучасних умовах

Цифрова трансформація, економічний вплив, цифровий стрибок, виснажлива конкуренція і очікування клієнтів, що постійно змінюються – це задачі і виклики, з якими стикається майже кожна галузь сучасної економіки, включаючи банківські та фінансові установи.

Згідно з звітом Market&Market, до 2026 року очікується, що обсяг світового ринку цифрових банківських платформ досягне 13,9 млрд. доларів США при сукупному річному темпі зростання (Compound Annual Growth Rate – CAGR) на рівні 11,3% протягом прогнозованого періоду. Більше того, значне зростання на ринку цифрових банківських платформ є результатом зростаючої потреби банків у покращенні якості обслуговування клієнтів.[25]

Останнім часом клієнтський досвід досяг критичного рівня значущості, оскільки різні компанії використовують клієнтоорієнтований підхід для утримання клієнтів. На разі, клієнти очікують що банки зможуть більше сконцентрувати увагу на створенні персоніфікованої культури обслуговування беручі до уваги конкретні вимоги, що заслуговують довіри.

Очікування клієнтів: зручний і простий процес відкриття облікового запису, адже традиційний процес реєстрації часто вимагає кількох паперових форм та особистих чеків, клієнти очікують на оптимізований спосіб віддаленого виконання цих кроків. Для банківської та фінансової індустрії

оцифрування цього етапу, перехід в онлайн простір зводить до мінімуму витрачений час і зусилля на перший початковий сеанс.

Доспність: згідно з звітом Google, 60% користувачів смартфонів вважають за краще перевіряти свою фінансову діяльність через за стосунки. Відповідно, банкам та фінансовим установам необхідно розробити прості у використанні цифрові платформи, до яких було б легко отримати доступ із кількох пристроїв, особливо за допомогою мобільних телефонів. Зазвичай користувачі шукають широкий спектр банківських функцій, простий та цікавий інтерфейс та зручний моніторинг усіх фінансових транзакцій.

Індивідуальні послуги, адже користувачі завжди цінують персоналізовані послуги та актуальність. Вони з більшою ймовірністю будуть використовувати продукти, які повністю задовольняють їхні потреби, такі як кредит, інвестиції, заощадження та багато іншого. Отже треба визначити основні вимоги клієнтів та надати індивідуальну підтримку, для того щоб сформувані їхній банківський досвід.

Безпека даних. Безперечно, сектор BFSI чутливий безпеки. При обміні особистою інформацією та даними користувачі банківських послуг зазвичай хочуть зберегти їхню конфіденціальність. Отже, важливою необхідністю є побудова довіри між банком і клієнтами. [26]

Одним з найважливіших аспектів підходу до задоволення потреб кожного банку є клієнтський досвід. Досліджуючи і аналізуючи думки та точки зору клієнтів, банки можуть зрозуміти їхні очікування та розробити відповідну стратегію, щоб відповідати цим уявленням та не відставати від заявлених переваг клієнтів. Іншими словами. Омніканальність дозволяє сфокусуватися на клієнті та його досвіді взаємодії з банком на всіх рівнях комунікації для отримання максимального ефекту від наявних каналів продажу.

Омнікальний банкінг (від англ. "omnichannel banking") відноситься до концепції надання банківських послуг, де клієнти можуть взаємодіяти з

банком через різні канали зв'язку та точки доступу, такі як відділення банку, мобільні додатки, веб – сайти, банкомати, телефонні служби тощо, отримуючи однаковий високий рівень сервісу незалежно від вибраного каналу.

Основна ідея омніканального банкінгу полягає в тому, щоб забезпечити безшовний та інтегрований досвід для користувача на всіх каналах. Це означає, що незалежно від того, чи користується клієнт мобільним додатком, веб – сайтом або відвідує відділення, він отримає консистентну інформацію та можливість виконувати одні й ті ж операції.

Ця концепція стає все більш популярною в сучасному банківському світі тому і пропонується для впровадження в monobank, оскільки вона відповідає очікуванням сучасних клієнтів, які прагнуть гнучкості, зручності та персоналізованого підходу.

Інтегрованість дистрибуційних каналів передбачає забезпечення взаємодії та обміну інформацією між ними, ідеально — в онлайн – режимі. Таким чином, клієнт може розпочати виконання певної операції в одному каналі, призупинитися, а потім продовжити в іншому, не повторюючи вже введену інформацію.

Фокус на клієнта та вдосконалення його досвіду взаємодії з банком є ключовим (це і є клієнтоцентричність). Клієнти прагнуть до безшовної взаємодії як із традиційними, так і з електронними каналами, очікуючи простоти та інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів у всіх точках контакту з банком.

Гнучкість та підтримка Open banking є важливими. Орієнтація на клієнта та інтегрованість дистрибуційних каналів вимагає додаткової інтеграції банківських послуг із зовнішніми платформами та сервісами, з якими користується клієнт.

Використання глибокої маркетингової сегментації та big data є ключовим. Технології big data надають можливість обробляти різноманітні дані в реальному часі та використовувати розширені математичні інструменти для аналізу та прогнозування. Тонка маркетингова сегментація допомагає розпізнавати патерни поведінки клієнтів, що, в свою чергу, сприяє ефективному задоволенню їх потреб та поглибленню взаємовідносин.

Рисунок 3.1 – Складові умови створення омніканального банкінгу monobank

Цифрові банки як високотехнологічні організації з одного боку працюють з омніканальністю клієнтського досвіду, а з іншого стикаються з чисельними труднощами. Для реалізації омніканального банкінгу для monobank потрібно врахувати декілька ключових компонентів (рис.3.1)

Омніканальний підхід сприяє підвищенню комфорту клієнта під час операцій з фінансами та спілкування з банком. Найкраща взаємодія відбувається, коли емоційна складова переважає над раціональною, і вибір клієнта менш залежить від вартості послуг.

При переході до омніканальності багато організацій стикаються з викликами. Часто проблеми виникають через застарілу ІТ – архітектуру, яка була створена роками тому і не адаптована до швидких змін.

Інший виклик полягає у модифікації поточних моделей обслуговування. Співробітники monobank можуть відчувати опір через різні мотиваційні фактори або просто боятися змін. Також деякі клієнти можуть бути прив'язані до своїх звичок. Тому важливо активно залучати як клієнтів, так і персонал до процесу змін.

Для monobank важливо проводити програми, спрямовані на зміну поведінки своїх співробітників. Особливо це стосується фронт – офісу, який може стати головним посланцем цифрових інновацій та омніканального досвіду. Часто при впровадженні омніканальних підходів не приділяється належної уваги інструментам та змінам у роботі фронт – офісу.

3.2 Напрямки вдосконалення цифрової маркетингової комунікації

Цифровий маркетинг дійсно є ключовим для просування банківських інновацій у сучасному світі. Існує ряд інструментів та підходів для реалізації цифрового маркетингу в банківській сфері, наприклад:

1. SEO (оптимізація під пошукові системи): Забезпечення видимості банківського веб – сайту в результатах пошукових систем.

2. PPC (реклама з оплатою за клік): Цільова реклама в пошукових системах та соціальних мережах.

3. Email – маркетинг: Розсилка інформації про нові банківські продукти, акції та інновації.

4. Соціальні медіа: Активне просування банківських продуктів та сервісів через платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter тощо.

5. Content marketing (контент – маркетинг): Створення та розповсюдження цінного контенту для залучення та утримання клієнтів.

6. Affiliate marketing (партнерський маркетинг): Співпраця з партнерами для просування банківських продуктів.

7. Відеомаркетинг: Створення відео – роликів про банківські продукти, інновації та послуги.

8. Мобільний маркетинг: Оптимізація рекламних кампаній для мобільних пристроїв, використання мобільних додатків для просування.

9. Чат – боти та AI: Використання автоматизованих систем для взаємодії з клієнтами та надання їм інформації.

10. Аналітика та моніторинг: Використання інструментів, таких як Google Analytics, для відстеження ефективності маркетингових кампаній.

11. Інтерактивні інструменти: Квізи, опитування та інші інтерактивні елементи для залучення клієнтів.

Ці інструменти можуть бути адаптовані та комбіновані в залежності від специфіки банку, його цільової аудиторії та маркетингових цілей. Експерти Всеукраїнської рекламної коаліції прогнозують, що у 2020 році цифровий рекламний ринок продовжить своє зростання. Основними драйверами цього росту будуть великі обороти таких глобальних гігантів, як Facebook у сфері банерної реклами та Google (зокрема, Youtube) у сферах онлайн – відео та пошуку. Також очікується, що частка мобільного трафіку продовжить зростати, завдяки збільшенню використання мобільного Інтернету серед українців.[27]

Машинне навчання стає все більш популярним інструментом в банківській сфері для прогнозування поведінки клієнтів та вимірювання ефективності цифрових маркетингових комунікацій. Ось декілька напрямків, за якими банківські установи активно використовують машинне навчання:

Машинне навчання активно використовується в банківській сфері, особливо в секторі споживчого фінансування, для оптимізації процесів та підвищення ефективності послуг. Ось декілька напрямків, де машинне навчання може бути застосоване: Loan Acceptance – автоматизоване прийняття рішень щодо надання позик на основі класифікації даних та аналізу часових рядів; Predict Loan Repayment – моделі, які прогнозують ймовірність своєчасного погашення кредиту клієнтом; Loan Eligibility Ranking – системи, які допомагають банкам визначити, чи відповідає клієнт критеріям для отримання конкретного кредитного продукту; Home Credit Default (FirmAI) – прогнозування ймовірності дефолту по кредиту, що допомагає банкам управляти ризиками; Mortgage Analytics – глибокий аналіз іпотечних кредитів для кращого розуміння ринкових тенденцій та ризиків; Credit Approval – автоматизовані системи для прийняття рішень щодо видачі кредитних карт; Loan Risk – прогнозні моделі, які допомагають банкам зменшити втрати від неповернених кредитів; Amortisation Schedule (FirmAI) – автоматизоване створення графіків амортизації для позик у Python. Ці інструменти допомагають банкам підвищити ефективність своєї роботи, зменшити ризики та надавати клієнтам кращі послуги.

У сфері управління та операцій в банківському секторі можуть бути застосовані: Credit Card – оцінка CLV – використання алгоритмів для визначення цінності клієнта протягом усього часу співпраці (Customer Lifetime Value) для власників кредитних карт; Survival Analysis: – аналіз LTV (Lifetime Value) для визначення загальної вартості клієнта для банку протягом усього періоду співпраці; Next Transaction – моделі глибокого навчання для прогнозування суми наступної транзакції клієнта та часу, який

пройде до цієї транзакції; Credit Card Churn – прогнозування ймовірності того, що клієнт припинить користуватися кредитною картою або закрити її; Bank of England Minutes – аналіз текстових даних з протоколів засідань Комітету з грошово – кредитної політики Банку Англії для визначення ключових тем та трендів; CEO – аналіз кореляції – дослідження взаємозв'язку між розміром винагороди генеральних директорів чоловіків та жінок, щоб виявити можливі відмінності або дискримінацію.

У сфері оцінки активів, особливо коли мова йде про нерухомість та автомобілі: Zillow Prediction – прогнозна модель, розроблена для конкурсу на Kaggle, яка спрямована на прогнозування оцінки вартості нерухомості за допомогою Zillow – популярного сервісу оцінки нерухомості в США; Real Estate – моделі, які використовують історичні дані, характеристики об'єктів, розташування та інші параметри для прогнозування цін на міську нерухомість (це може включати в себе квартири, будинки, комерційну нерухомість, тощо); Used Car – прогнозні моделі для визначення вартості вживаних автомобілів на основі таких параметрів, як марка, модель, рік випуску, пробіг, стан автомобіля та інші характеристики.

Виявлення шахрайства є однією з ключових проблем, з якою стикаються банківські та фінансові установи. Завдяки машинному навчанню і аналітиці даних, існують різні методи та підходи для виявлення та запобігання шахрайським діям. Ось декілька напрямків, де ці технології можуть бути застосовані: XGBoost – використання цього алгоритму є високоефективним для класифікації та регресії, для виявлення шахрайства а настройка гіперпараметрів допомагає покращити точність моделі; Fraud Detection Loan in R: – використання мови програмування R для розробки моделей, які можуть виявляти потенційне шахрайство в банківських кредитах; AML Finance Due Diligence – автоматизований пошук новинних статей та інших джерел інформації для проведення дослідчої перевірки в рамках боротьби з відмиванням грошей (AML DD); Credit Card Fraud –

розробка та впровадження моделей для виявлення шахрайських дій, пов'язаних з кредитними картками, зокрема несанкціоновані транзакції.

Страховання та управління ризиками є важливими секторами, де машинне навчання та аналітика даних можуть принести значущі переваги. Такі технології можуть бути застосовані: Car Damage Detective – використання згорткових нейронних мереж для автоматичної оцінки пошкоджень автомобіля на основі фотографій; Medical Insurance Claims – прогнозування потенційних претензій по медичному страхуванню на основі даних про пацієнтів та їхній медичний стан; Claim Denial – Моделі для прогнозування ймовірності відмови в виплаті страхового відшкодування; Claim Fraud – виявлення потенційно шахрайських страхових претензій, особливо в автострахованні; Claims Anomalies – системи для виявлення аномальних паттернів у даних про страхові претензії; Actuarial Sciences – набір актуарних інструментів, розроблених на мові програмування R; Bank Failure – моделі для прогнозування ймовірності банкрутства фінансових установ; Risk Management – курси та інструменти для управління фінансовими ризиками; VaR GaN – оцінка вартості управління ринковим ризиком за допомогою технологій Keras і TensorFlow; Compliance – інструменти для забезпечення дотримання банківських вимог та стандартів; Stress Testing – різні методики та результати стрес – тестування, проведені Європейським Центральним Банком; Recovery – методики та інструменти для відновлення заборгованості; Quality Control – використання LDA для контролю якості банківських операцій.

В сучасному світі, де цифрові технології стають все більш поширеними, банківська сфера активно використовує машинне навчання та інші технології для покращення своїх послуг та забезпечення безпеки. Ось декілька прикладів, як ці технології можуть бути корисними: Bank Note Fraud Detection: DNN Tensorflow Classifier – глибокі нейронні мережі (DNN) на платформі Tensorflow можуть бути використані для аутентифікації банкнот,

виявляючи потенційно підроблені або підозрілі банкноти та RandomForest – це алгоритм машинного навчання, який може бути використаний для класифікації та виявлення аномалій, таких як підроблені банкноти; ATM Surveillance – сучасні системи спостереження за банкоматами можуть використовувати розпізнавання об'єктів, руху та інші технології для виявлення підозрілої активності або спроб взлому. Це може включати в себе виявлення незвичайних паттернів поведінки користувачів, незвичайних предметів або дій біля банкомата та інших підозрілих дій.

Конкурентоспроможність цифрового банкінгу визначається рядом чинників, які роблять його привабливим для споживачів та відрізняють від традиційних банківських послуг. Ось декілька ключових аспектів, які визначають конкурентоспроможність цифрового банкінгу:

1. Доступність 24/7: Клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків, проводити операції та отримувати консультації в будь – який час доби без необхідності відвідування відділення банку.

2. Зручність: Цифрові банківські платформи, зокрема мобільні додатки, надають можливість здійснювати платежі, перекази, перевіряти баланс та інші операції з декількома дотиками екрана.

3. Індивідуалізація: За допомогою аналітики та машинного навчання банки можуть надавати персоналізовані пропозиції, рекомендації та консультації для кожного клієнта.

4. Швидкість операцій: Електронні платежі, миттєві перекази та інші операції здійснюються швидше, ніж в традиційних банках.

5. Безпека: Сучасні технології шифрування, біометрична ідентифікація та інші засоби захисту забезпечують високий рівень безпеки для користувачів.

6. Інновації: Цифрові банки часто швидше адаптуються до нових технологій, пропонуючи клієнтам новітні сервіси та можливості.

7. Вартість: Без витрат на фізичні відділення та іншу інфраструктуру, цифрові банки часто можуть пропонувати конкурентні тарифи та менші комісії.

8. Екосистема послуг: Інтеграція з іншими фінтех – сервісами, такими як платіжні системи, інвестиційні платформи, страхування тощо.

9. Екологічність: Відсутність потреби в паперових документах та інших ресурсах робить цифровий банкінг більш екологічно чистим.

10. Глобальний доступ: Можливість використовувати банківські послуги в будь – якій точці світу, де є інтернет.

Ці чинники роблять цифровий банкінг привабливим для сучасних споживачів, особливо для молодого покоління, яке цінує зручність, швидкість та інновації.

Щодо ефективної політики комунікацій цифрового банкінгу, варто зауважити, що сучасний цифровий банкінг має бути орієнтований на клієнта. Комунікація повинна бути персоналізованою, відповідати потребам та інтересам конкретного користувача. Однією з основних турбот клієнтів є безпека їхніх даних та фінансів. Комунікаційна стратегія повинна акцентувати увагу на заходах безпеки, які банк вживає для захисту інформації своїх клієнтів. Навчання клієнтів користуватися новими цифровими інструментами, особливо для старших груп населення, може бути ключовим елементом успіху. Цифровий банкінг повинен працювати гармонійно з традиційними каналами обслуговування, створюючи безшовний досвід для клієнта. Світ фінтеху швидко розвивається. Банки повинні бути готові швидко адаптуватися до змін, враховуючи нові технології та вимоги ринку. Незважаючи на технологічний акцент, емоційний зв'язок з клієнтом залишається ключовим. Бренд банку повинен викликати довіру та позитивні асоціації. В умовах цифрової ери, де інформація легко доступна, банки повинні дотримуватися високих стандартів етики та прозорості у своїх комунікаціях.

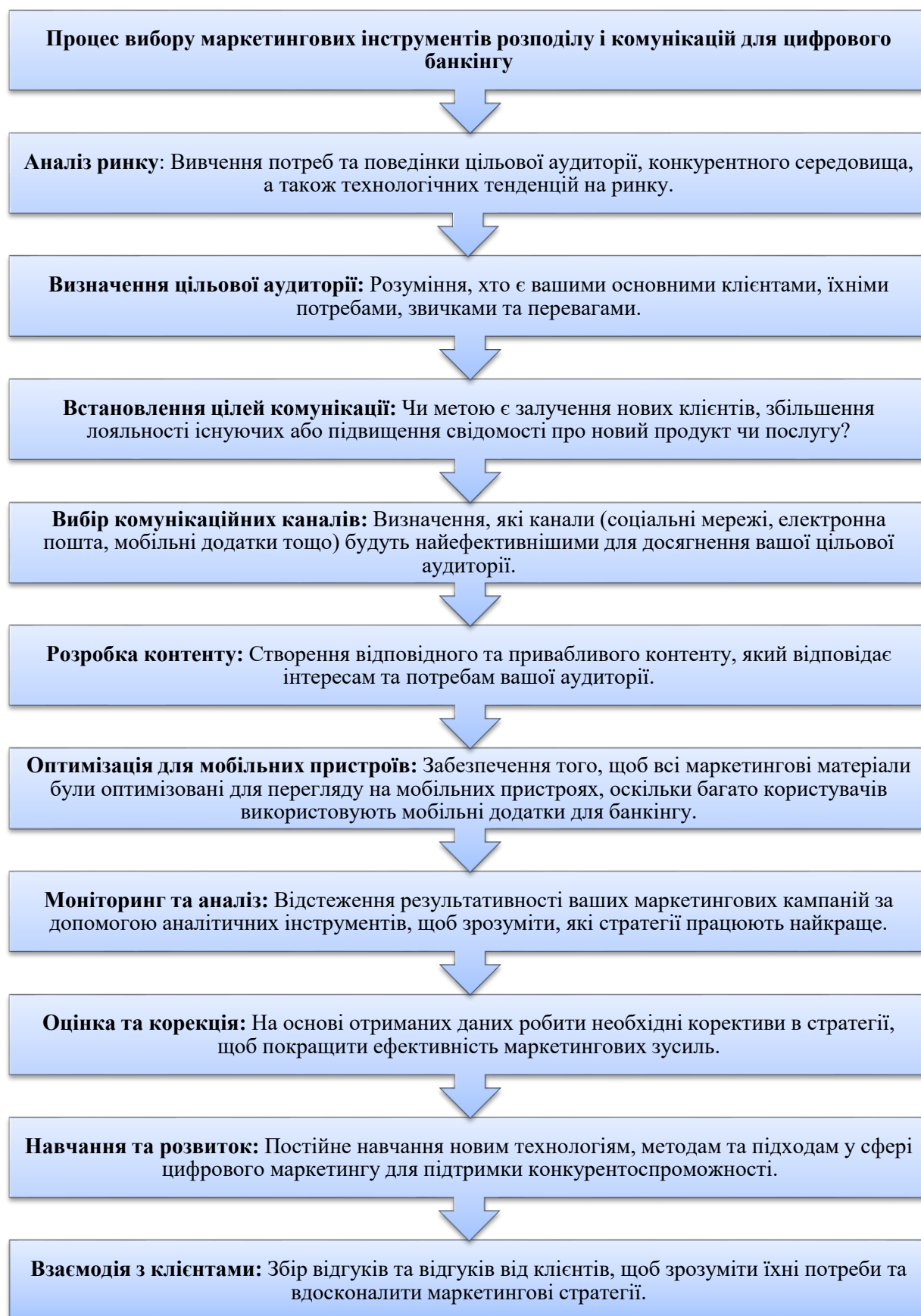


Рисунок 3.2 – Процес вибору маркетингових інструментів комунікацій для цифрового банкінгу

Процес вибору маркетингових інструментів комунікацій для цифрового банкінгу є складним і багатоетапним. Він включає в себе етапи, які зображено на рис.3.2

В останні роки банки активно працюють над формуванням своєї ідентифікації та репутації. А новітній підхід до банківських маркетингових комунікацій зосереджений на розробці бренду.

Враховуючи фізичні та психологічні потреби споживачів, а також функціональні характеристики бренду, банки ефективно просувають свої послуги. Бренд допомагає підвищити прибуток, збільшити обсяг продажів, утвердитися в певному сегменті ринку та реалізувати довгосрокову стратегію розвитку. Замість традиційних рекламних акцій розробляються новаторські підходи. Вирішуючи завдання, пов'язані з брендом, важливо виходити з потреб клієнтів банку. Якщо бренд дотримується такої концепції, він пропонує нововведення, які гармонійно вписуються в життя клієнтів.

Цифрова революція докорінно впливає на традиції банківської системи і змушує традиційних гравців пристосовуватися до нових реалій. На сьогоднішній момент рівень сучасних банківських цифрових технологій дозволяє скористатися послугами банку без необхідності фізичного відвідування його відділення. Це не тільки питання зручності для клієнта, але й питання ефективності та оптимізації ресурсів для самого банку.

Мобільні додатки, онлайн – платформи для управління рахунками, миттєві платежі, віртуальні карти та інші інноваційні рішення стають нормою в сучасному банкінгу. Це дає змогу клієнтам здійснювати фінансові операції 24/7, незалежно від їх географічного розташування.

Традиційні банки, які залишаються при своїх старих методах роботи, можуть відставати від конкурентів і втрачати своїх клієнтів. З іншого боку, впровадження цифрових технологій вимагає великих інвестицій, не тільки в технологічний аспект, але й в підготовку персоналу, зміну корпоративної культури та перегляд внутрішніх процесів. Важливим аспектом цифрової

трансформації є також питання безпеки. З ростом цифрових сервісів зростає і ризик кібератак, що вимагає від банків посилення заходів щодо кібербезпеки.

Отже, цифрова революція в банкінгу – це не просто новий тренд, а необхідність для адаптації до сучасних реалій ринку і вимог споживачів.

З кожним роком очікування клієнтів до банківських послуг зростають. Вони шукають не тільки якісного сервісу, але й сучасних технологічних можливостей. У свою чергу, банки прагнуть пропонувати інноваційні рішення, які допоможуть їм виділитися на ринку та привабити до себе нову аудиторію, наприклад:

1. Банкінг як сервіс (BaaS): Це модель, де банки пропонують свою інфраструктуру стороннім компаніям через API. Це дозволяє fintech – стартапам і іншим компаніям надавати банківські послуги без створення власної інфраструктури.

2. Голосові асистенти: Дедалі більше банків інтегрує голосові технології у свої додатки, дозволяючи користувачам виконувати операції, такі як перевірка балансу або переказ грошей, за допомогою голосових команд.

3. Автоматизоване інвестування (робо – адвайзери): Багато банків впроваджують автоматизовані платформи для інвестування, які надають персоналізовані поради на основі алгоритмів.

4. Біометричні технології: Використання відбитків пальців, розпізнавання обличчя або іриса ока для ідентифікації користувача та підтвердження операцій.

5. Штучний інтелект (ШІ): Застосування ШІ для персоналізації послуг, аналізу даних клієнтів та підтримки клієнтів через чат – ботів.

6. Платформи для спільного використання даних (open banking): Дозволяє третім сторонам отримувати доступ до банківських даних користувача (з їх дозволу) для створення нових фінансових продуктів або послуг.

7. Рішення з кібербезпеки: З підвищенням кількості онлайн – операцій та потенційних загроз росте і потреба в передових рішеннях з кібербезпеки.

Ці та інші технології продовжують трансформувати банкінг, роблячи його дедалі більш ефективним, зручним та безпечним для клієнтів.

Висновки до розділу 3

Одним з найважливіших аспектів підходу до задоволення потреб кожного банку є клієнтський досвід. Досліджуючи і аналізуючи думки та точки зору клієнтів, банки можуть зрозуміти їхні очікування та розробити відповідну стратегію, щоб відповідати цим уявленням та не відставати від заявлених переваг клієнтів. Іншими словами. Омніканальність дозволяє сфокусуватися на клієнті та його досвіді взаємодії з банком на всіх рівнях комунікації для отримання максимального ефекту від наявних каналів продажу.

Основна ідея омніканального банкінгу для monobank полягає в тому, щоб забезпечити безшовний та інтегрований досвід для користувача на всіх каналах. Це означає, що незалежно від того, чи користується клієнт мобільним додатком, веб – сайтом або відвідує відділення, він отримає консистентну інформацію та можливість виконувати одні й ті ж операції.

Щодо ефективної політики комунікацій цифрового банкінгу, варто зауважити, що сучасний цифровий банкінг має бути орієнтований на клієнта. Комунікація повинна бути персоналізованою, відповідати потребам та інтересам конкретного користувача. Однією з основних турбот клієнтів є безпека їхніх даних та фінансів. Комунікаційна стратегія повинна акцентувати увагу на заходах безпеки, які банк вживає для захисту інформації своїх клієнтів. Навчання клієнтів користуватися новими цифровими інструментами, особливо для старших груп населення, може бути

ключовим елементом успіху. Цифровий банкінг повинен працювати гармонійно з традиційними каналами обслуговування, створюючи безшовний досвід для клієнта. Світ фінтеху швидко розвивається. Банки повинні бути готові швидко адаптуватися до змін, враховуючи нові технології та вимоги ринку. Незважаючи на технологічний акцент, емоційний зв'язок з клієнтом залишається ключовим. Бренд банку повинен викликати довіру та позитивні асоціації. В умовах цифрової ери, де інформація легко доступна, банки повинні дотримуватися високих стандартів етики та прозорості у своїх комунікаціях.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегій міжнародного маркетингу для сучасних підприємств.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Цифровізація економіки несе серйозні виклики існуючим бізнес – моделям. Так у банківській системі класичні фінансові інститути проходять сьогодні процеси трансформації в цифрові організації, надаючи послуги, що базуються на інноваційних технологіях та цифрових сервісах.

2. У разі оцінки конкурентоспроможності банків складність багаторазово збільшується по ряду причин: по – перше, активами банку є нематеріальні фінансові інструменти з високою ринковою волатильністю попиту, прибутковості та ризику; по – друге, самі банки, як правило, орієнтовані на мультипродуктовий портфель продуктів та сервісів, кожен з яких може мати аж до апозитивних характеристик, що ускладнює агреговану оцінку конкурентного ренкінгу; по – третє, тиск фінансового ринку в частині використання на ньому нового інструменту – штучного інтелекту, підвищує загальну непередбачуваність глобальних і національних фінансових трендів, тим самим, девальвуючи цінність стратегії розвитку банків.

3. Особливості банківської конкуренції полягають в тому, що: об'єктом конкуренції є не товари, а банківські ресурси, які сформовано банком для здійснення операцій; банк на ринку може виступати, як в якості продавця, так і в якості покупця; виробництво і реалізація банківських та фінансових послуг, що надаються банками, можуть бути зосереджені в одному банку без

залучення зовнішніх каналів збуту; діяльність банків та їх установ суворо регулюється НБУ; конкурентна боротьба відбувається не лише між банківськими установами, а й між банківськими та небанківськими фінансовими установами.

4. На сьогоднішній день не має уніфікованої методики оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг, це обумовлене складністю та різноплановістю продуктового ряду більшості банків. Більшість методів, які застосовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності банківських послуг, початково розроблена для інших сфер економіки.

5. В Україні практично не залишилося банків, які б не інвестували кошти на розвиток цифрових технологій. Загалом, в Україні працює 66 банків, 30 з яких з іноземним капіталом. До найбільших банків, які зайняті розвитком цифровізації в своїй діяльності, відносять: АТ КБ Приватбанк, АТ Ощадбанк, АТ Альфа – Банк (Sense Bank), АТ Пумб – Банк та багато інших. Варто зазначити, що Monobank – повністю віртуальний банк, без фізичного представлення на ринку у вигляді відділень, а всі інші – традиційні банки з розвинутою стратегією діджиталізації і цифрової трансформації.

6. Monobank – перший в Україні банк, який працює без відділень. Для роботи monobank використовується банківська ліцензія Універсал Банку. У 2018 році monobank був визнаний найкращим українським FinTech – стартапом за версією Pay Space Magazine Awards і "Необанком року" від FinAwards.

Основні напрямки діяльності Monobank: діджиталізація надання банківських послуг: розширення послуг клієнтам через мобільний додаток для комплексного брокерського обслуговування та діяльність, що пов'язана із операціями з віртуальними активами, в межах чинного законодавства; нарощення кредитного портфелю фізичних осіб по проекту Монобанк із забезпеченням високого рівня якості кредитів та відповідним зростанням

розміру залучених ресурсів; забезпечення помірною зростання кредитного портфелю суб'єктів господарської діяльності; інвестиційна діяльність; збереження високого рівня довіри юридичних і фізичних осіб до Банку шляхом своєчасного та повного виконання своїх зобов'язань перед вкладниками і акціонерами.

7. Функціонування ринку фінтеху в Україні має ряд специфічних особливостей: активність банків в просуванні технологічних фінансових послуг; більшість українських фінтехів за ступенем розвитку перебувають на ранніх стадіях; нерозвиненість формальної та неформальної венчурної інвестиційної системи; волатильність ринку FinTech; спад інтересу з боку фінтех – компаній до технології блокчейн; високо сегментований розподіл фінтех компаній за сферами діяльності й сконцентрований переважно на двох сферах – платіжні сервіси та впровадження інноваційних технологій та інфраструктури; фінтех ринку фінтеху фінансується переважно за рахунок заощаджень засновників.

8. Основна ідея омніканального банкінгу для monobank полягає в тому, щоб забезпечити безшовний та інтегрований досвід для користувача на всіх каналах. Це означає, що незалежно від того, чи користується клієнт мобільним додатком, веб – сайтом або відвідує відділення, він отримає

9. Щодо ефективної політики комунікацій цифрового банкінгу, варто зауважити, що сучасний цифровий банкінг має бути орієнтований на клієнта. Комунікація повинна бути персоналізованою, відповідати потребам та інтересам конкретного користувача. Однією з основних турбот клієнтів є безпека їхніх даних та фінансів. Комунікаційна стратегія повинна акцентувати увагу на заходах безпеки, які банк вживає для захисту інформації своїх клієнтів. Навчання клієнтів користуватися новими цифровими інструментами, особливо для старших груп населення, може бути ключовим елементом успіху. Цифровий банкінг повинен працювати гармонійно з традиційними каналами обслуговування, створюючи безшовний

досвід для клієнта. Світ фінтеху швидко розвивається. Банки повинні бути готові швидко адаптуватися до змін, враховуючи нові технології та вимоги ринку. Незважаючи на технологічний акцент, емоційний зв'язок з клієнтом залишається ключовим. Бренд банку повинен викликати довіру та позитивні асоціації. В умовах цифрової ери, де інформація легко доступна, банки повинні дотримуватися високих стандартів етики та прозорості у своїх комунікаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литовченко М.О., Татяніна С.М. Сутність та значення конкурентоспроможності Банку. Гроші, фінанси і кредит. 2018 URL.: <https://doi.org/10.32843/infrastruct35 – 67>
2. Тігіпко С.Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні / С.Л. Тігіпко // Банківська справа. 2005. No 2. С.63 – 71.
3. Мірошниченко, О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О. В.Мірошниченко // 2009. No 28. С. 42–47.
4. Căpraru B., Ilnatov I., and Pintilie N.L. Competition and diversification in the European Banking Sector // Research in International Business and Finance. 2020. Vol. 51. 100963. (на англ.). DOI:<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.09.014>
5. Herzallah A., Gutierrez – Gutierrez L.J., and Munoz Rosas J.F. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms // International Journal of Operations and Production Management. 2017. Vol. 37(10). Pp. 14961519. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM – 01 – 2016 – 0053>
6. Eltahir M., and Abdelgadir A. Strategies of Banking Marketing and role in fulfilling competitive characteristics for banks // European Journal of Academic Essays. 2015. Vol. 2(1). Pp. 29 – 39.
7. Wang C.W., Lee C.C., Yin C., and Choo M.R. Bank competition and firms' dependence: evidence from firms' role // Applied Economics. 2021. Vol. 53(10). Pp. 1143 – 1162. DOI:<https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1827134>
8. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економік. 2013. No 4. С. 155–163

9. Кузьмін О., Чернобай Л., Романко О. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.10. С. 159–166.
10. Дашборд monobank. monobank – мобільний банк (укр.). Архів оригіналу за 23 серпня 2021. Процитовано 23 серпня 2021.
11. Top Finance Apps for Android on Google Play in Ukraine. Appfigures (англ.). Процитовано 21 квітня 2022.
12. Top Finance Apps for iPhone on the iOS App Store in Ukraine. Appfigures (англ.). Архів оригіналу за 21 квітня 2022. Процитовано 21 квітня 2022.
13. 3,5 миллионов человек: Гороховский похвастался клиентской базой monobank. hvylya.net. 07.04.2021. Архів оригіналу за 16 квітня 2021. Процитовано 16 квітня 2021.
14. Monobank — найкращий український FinTech – стартап. minfin.com.ua. Мінфін. 5 січня 2018. Архів оригіналу за 6 березня 2018. Процитовано 6 березня 2018.
15. Офіційний сайт Monobank | Universal Bank [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.monobank.ua/>
16. <https://delo.ua/banks/obirajemo> – naikrashhi – banki – ukrayini – golosuvannya – 410045
17. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року / Національний банк України. 2020. URL: [https:// bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya](https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya) – rozvitku – fintehuv – ukrayini – do – 2025 – roku – – kurs – na – staliy – rozvitokinnovatsiy – keshles – ta – finansovu – gramotnis
18. <https://forinsurer.com/rating> – banks
19. <https://finbalance.com.ua/news/reytinh> – bankiv – za – obsyahom – koshtiv – klintiv – na – 01012023
20. <https://mastercardcontentexchange.com/news/eemea/uk> – ua

21. <https://blog.chainalysis.com/reports/2022-global-crypto-adoption-index/>
22. <https://fintechinsider.com.ua/kartky-groshi-ta-finteh-fishkyukrayinskyh-didzhytal-bankiv/>
23. <https://ucap.io/bilshe-milyarda-na-reklamu-hto-z-ukrayinskyh-bankiv-torik-najbilshe-vytrachav-na-svoje-prosuvannya/>
24. Рудич Л.В., Шевченко О.М. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053> (дата звернення: 31.05.2021)
25. https://blog.kms-solutions.asia/improve-customer-experience-in-digital-banking?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc
26. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
27. Коваленко В. В. Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»: веб – сайт, 2020. №21, 115 – 121 с. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/marketing-banking-communications-in-the>
28. Definitions of Marketing. American Marketing Association: веб – сайт. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
29. Hardy J. The History of Marketing: From Trade to Tech. History Cooperative. 2016. URL: <https://historycooperative.org/the-evolution-of-marketing-from-trade-to-tech/>
30. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: колективна монографія. Одеський національний політехнічний університет. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с

31. Карпіщенко О. О., Ю. Е. Логінова. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій: тези. Сумський державний університет. Суми. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28771>
32. Vincent Aguirre. Digital Marketing 101: The Target Audience. Become Distinct. 2020. URL: <https://becomedistinct.com/digital-marketing-101-the-target-audience/>
33. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет – маркетингу. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015 №12
34. Joshi S., Bhatia S., Raikar K., Pall H. Customer experience and associated customer behavior in end user devices and technologies (smartphones, mobile internet, mobile financial services). International Journal of High Performance Computing and Networking. 2017 Vol. 10, No.1 – 2. pp. 118 – 126. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJHPCN.2017.083209>
35. Taiminen H. M., Karjaluohto H. The usage of digital marketing channels in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2015 Vol. 22, No. 4. pp. 633 – 651. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-05-2013-0073/full/html>
36. Geurts P. The impact of web experience on virtual buying behaviour: an empirical study. Journal of customer behaviour. 2005 Vol 4, pp. 307 – 336. URL: <http://realities.id.tue.nl/wp-content/uploads/2010/03/constantinides-geurts-20051.pdf>
37. Wolny J., Charoensuksai N. Mapping customer journeys i multichannel decision – making. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. 2014. Vol. 15, No. 4. pp. 317 – 326. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2014.24>

38. Bank Rankings – Top Banks in the World.
[URL:https://accuity.com/resources/bank – rankings/](https://accuity.com/resources/bank-rankings/)
39. BNP Paribas ranked world's 7th most valuable banking brand by Brand Finance. [URL:https://group.bnpparibas/en/press – release/bnp – paribas – ranked – world – s – 7th – valuable – banking – brand – brand – finance](https://group.bnpparibas/en/press-release/bnp-paribas-ranked-world-s-7th-valuable-banking-brand-brand-finance)
40. Featuring 2018 Better World MBA Ranking and Top 30 Under 30 in Sustainability. [URL:http://www.corporateknights.com/magazines/](http://www.corporateknights.com/magazines/)
41. Проблеми та перспективи розвитку цифрового банкінгу URL:
[http://khibs.ubs.edu.ua/wp – content/uploads/2019/04/Tishenko.pdf](http://khibs.ubs.edu.ua/wp-content/uploads/2019/04/Tishenko.pdf).

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Мовчан Юлія Геннадіївна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти movchan_ya@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Конкурентоспроможність цифрового банкінгу в Україні на прикладі Monobank»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Ю.Г. Мовчан

Дата _____ Підпис _____ Н.В. Терент'єва