МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Цифровізація бізнес-процесів як передумова стабільного функціонування АТ «Райффайзен Банк»

Виконав: студентка 2 курсу, групи 8.0723-фк-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
В. С. Курдупа

Керівник д.е.н., професор Крилов Д. В.
Рецензент д.е.н., професор Череп А. В.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ А. В. Череп
«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Курдупі Валерії Сергіївні

1. Тема роботи: «Цифровізація бізнес-процесів як передумова стабільного функціонування АТ «Райффайзен Банк»
керівник роботи: Крилов Денис Валерійович, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 29 грудня 2023 р. № 2251-с.

2. Строк подання студентом роботи: 11 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк», Національного банку України, Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): опрацювати сучасні тенденції цифровізації бізнес-процесів у банківській діяльності; визначити вплив цифровізації банківської діяльності на фінансову стабільність; вивчити організаційна структура управління АТ «Райффайзен Банк» та проаналізовані основні фінансово-економічні показники його діяльності; провести аналіз економічного впливу цифровізації бізнес-процесів на стабільність АТ «Райффайзен Банк»; визначити напрями розвитку цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільності банку; обґрунтувати необхідність впровадження цифрового маркетингу в роботу АТ «Райффайзен Банк»; визначити можливості цифровізації стрес-тестування в системі ризик-менеджменту АТ «Райффайзен Банк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить 12 рис. і 17 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Крилов Д. В., професор	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Крилов Д. В., професор	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Крилов Д. В., професор	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання: 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ В. С. Курдупа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д. В. Крилов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І. О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 99 с., 12 рис., 17 табл., 70 джерел, 3 додатки.

Об’єктом дослідження є процес цифровізації бізнес-процесів банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільності АТ «Райффайзен Банк». Метою роботи є систематизація теоретичних та методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій з розвитку цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільної діяльності АТ «Райффайзен Банк».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження: опрацьовані сучасні тенденції цифровізації бізнес-процесів у банківській діяльності; визначений вплив цифровізації банківської діяльності на фінансову стабільність; вивчена організаційна структура управління АТ «Райффайзен Банк» та проаналізовані основні фінансово-економічні показники його діяльності; проведений аналіз економічного впливу цифровізації бізнес-процесів на стабільність АТ «Райффайзен Банк»; визначені напрями розвитку цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільності банку; обґрунтована необхідність впровадження цифрового маркетингу в роботу АТ «Райффайзен Банк»; визначені можливості цифровізації стрес-тестування в системі ризик-менеджменту АТ «Райффайзен Банк».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що в роботі набула подальшого розвитку систематизація напрямів цифровізації банків та банківських бізнес-процесів в Україні.

Практичне значення мають розробки щодо обґрунтування економічних переваг для АТ «Райффайзен Банк» розвитку цифрового маркетингу.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЦИФРОВИЙ БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

SUMMARY

Qualifying work: 99 p., 12 fig., 17 tab., 3 annex, 70 references.

The object of the study is the process of digitalization of bank business processes.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of digitalization of business processes to ensure the stability of Raiffeisen Bank JSC.

The purpose of the master's qualification work is to systematize theoretical and methodological principles, as well as develop practical recommendations for the development of digitalization of business processes to ensure the stable operation of Raiffeisen Bank JSC.

Based on this goal, the following research tasks were developed: modern trends in digitalization of business processes in banking were studied; the impact of digitalization of banking on financial stability was determined; the organizational structure of the management of Raiffeisen Bank JSC was studied and the main financial and economic indicators of its activities were analyzed; an analysis of the economic impact of digitalization of business processes on the stability of Raiffeisen Bank JSC was conducted; directions for the development of digitalization of business processes to ensure the stability of the bank were determined; the need to introduce digital marketing into the work of Raiffeisen Bank JSC was substantiated; identified the possibilities of digitalization of stress testing in the risk management system of Raiffeisen Bank JSC.

The scientific novelty of the obtained research results lies in the fact that the work has further developed the systematization of the directions of digitalization of banks and banking business processes in Ukraine by identifying the following main ones: creation of neobanks as digital brands of banks of Ukraine; joint digital projects of banking groups; ensuring cybersecurity of banking activities;

digitalization of banking for corporate clients; digitalization of relations with other banks and the NBU; development of digital banking for the population; banking CRM systems (Customer Relationship Management); digitalization of the banking risk management system.

Of practical importance are developments in substantiating the economic benefits for Raiffeisen Bank JSC of the development of digital marketing, namely: personalization of work with clients or direct marketing; improving the quality of customer service; expanding the bank's client base; increasing the efficiency and ensuring the stability of the bank; improving the image of the bank as reliable; more accurate analytical work of bank management; increasing the bank's competitiveness.

BUSINESS PROCESSES, PROFITABILITY, STABILITY OF BANKING ACTIVITIES, DIGITAL BANKING MARKETING, DIGITIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ
ТА БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ ЯК ЗАПОРУКА СТАБІЛЬНОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВ УКРАЇНИ 11
1.1 Сучасний розвиток цифровізації в економіці України 11
1.2 Тенденції цифровізації бізнес-процесів у банківській діяльності 20
1.3 Вплив цифровізації банківської діяльності
на фінансову стабільність 29
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ
З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТАБІЛЬНІСТЬ
АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» 41
2.1 Організаційна характеристика та бізнес-модель банку 41
2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників
АТ «Райффайзен Банк» 50
2.3 Аналіз економічного впливу цифровізації бізнес-процесів
на стабільність АТ «Райффайзен Банк» 58
3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ
АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» 67
3.1 Впровадження цифрового маркетингу АТ «Райффайзен Банк» 67
3.2 Цифровізація стрес-тестування в системі ризик-менеджменту
АТ «Райффайзен Банк» 75
ВИСНОВКИ 89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 93
ДОДАТКИ 100

ВСТУП

Перебіг цифрових трансформацій у банківській діяльності в Україні відбувається досить активно. Можливо, російсько-українська війна їх лише прискорила. Так, наприклад, повітряні тривоги та стабілізаційні вимкнення живлення, безпекові потреби клієнтів і персоналу банків України, потреба протидії російським кібератакам суттєво ускладнюють завдання цифровізації, спонукаючи до постійного пошуку нових цифрових рішень у банківській діяльності.

Вчені та фінансисти-практики досліджують проблеми методичного забезпечення цифровізації бізнес-процесів у банківській діяльності, проте сучасні нестабільні економічні умови розвитку банкінгу зумовлюють актуальність теми дослідження. Разом із тим, відкритою залишається проблематика впливу цифрових трансформацій на стабільність розвитку банків. Тому актуальність проблеми, недостатня її розробленість зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, її мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є систематизація теоретичних та методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій з розвитку цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільної діяльності АТ «Райффайзен Банк».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

– опрацьовані сучасні тенденції цифровізації бізнес-процесів у банківській діяльності;

– визначений вплив цифровізації банківської діяльності на фінансову стабільність;

– вивчена організаційна структура управління АТ «Райффайзен Банк» та проаналізовані основні фінансово-економічні показники його діяльності;

– проведений аналіз економічного впливу цифровізації бізнес-процесів на стабільність АТ «Райффайзен Банк»;

– визначені напрями розвитку цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільності банку;

– обґрунтована необхідність впровадження цифрового маркетингу в роботу АТ «Райффайзен Банк»;

– визначені можливості цифровізації стрес-тестування в системі ризик-менеджменту АТ «Райффайзен Банк».

Об’єктом дослідження є процес цифровізації бізнес-процесів банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільності АТ «Райффайзен Банк».

При виконанні роботи використані такі методи досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, експериментальний та ін. Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової звітності банку, регулятора, дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що в роботі набула подальшого розвитку систематизація напрямів цифровізації банків та банківських бізнес-процесів в Україні шляхом виокремлення таких основних: створення необанків як цифрових брендів банків України; спільні цифрові проєкти банківських груп; забезпечення кібербезпеки банківської діяльності; цифровізація банкінгу для корпоративних клієнтів; цифровізація відносин із іншими банками й НБУ; розвиток цифрового банкінгу для населення; банківські CRM-системи (Customer Relationship Management); цифровізація системи управління банківськими ризиками.

Практичне значення мають розробки щодо обґрунтування економічних переваг для АТ «Райффайзен Банк» розвитку цифрового маркетингу, а саме: персоналізації роботи з клієнтами чи директ-маркетингу; підвищення якості обслуговування клієнтів; розширення клієнтської бази банку; підвищення ефективності та забезпечення стабільності банку; поліпшення іміджу банку як надійного; більш точної аналітичної роботи банківського менеджменту; підвищення конкурентоспроможності банку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України» (м. Запоріжжя, 2024).

Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю «Сучасна проблематика цифровізації бізнес-процесів АТ «Райффайзен Банк» в колективну монографію «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» (м. Запоріжжя, 2024).

1 ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ ТА БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ ЯК ЗАПОРУКА СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВ УКРАЇНИ

1.1 Сучасний розвиток цифровізації в економіці України

Орієнтуючись на домінантні тенденції розвитку соціально-економічних відносин в Україні, важливо встигати за сучасними темпами цифровізації, що демонструються всіма розвиненими країнами. Нашою державою, зокрема Міністерством цифрової трансформації України, а щодо фінансового сектору, в тому числі банківської системи, то регулятором в особі Національного банку України спрямовуються належні зусилля для забезпечення відповідної цифрової трансформації. А злочинні дії російського агресора нас лише спонукають робити це швидше, щоб протистояти різноманітним гібридним атакам ворога.

Нині цифровізація української економіки, що охоплює розвиток електронного інформаційного середовища й інноваційних ІТ-інструментів, набуває все більшої актуальності. Вже українська держава має достатньо власних цифрових ресурсів, щоб перейти на рейки цифрової економіки. Хоча ці процеси неоднорідні та навіть подекуди суперечливі. Головною причиною негативних проявів у цьому також є повномасштабна війна, що завдає надзвичайних витрат національній економіці та процесу її трансформації у сучасний цифровий простір. Російсько-українська війна є водночас і каталізатором, і інгібітором цифровізації в економіці України [1].

Означені тенденції зумовлюють потребу виокремлення основних аспектів становлення й розвитку української цифрової економіки, визначення ключових тенденцій і перспектив цифровізації. Проблемні питання цифрової трансформації української економіки перебувають під пильною увагою вчених, а також економістів-практиків. Так, Фаренюк Н. В. наголошує на

тісному взаємозв’язку цифрової економіки з безпосередньо традиційною економікою, що надає доступ до необхідних ресурсів, саме коли вони потрібні. Перевагами такого типу економіки є оперативніше отримання потрібних товарів або послуг, зменшення витрат для кінцевих споживачів унаслідок мінімізації числа посередників та спрощення схем пошуку постачальників або споживачів [2].

Натомість Світлик М. Г. зазначає, що як будь-яка складна система сучасна цифрова економіка України характеризується кількома вимірами: технологічним, економічним, соціальним і політичним. Важливими ознаками цифрової економіки є: цифровізація фінансового ринку та банківської системи; розвиток хмарних технологій; поширення цифрової ідентифікації; глобалізація економіки; горизонтально розподілені мережі; переосмислення використання інформації; цифровізація бізнес-процесів; поширення альтернативної енергетики; цифрові трансформації соціальних послуг; нова концепція маркетингу 5.0 й економіка солідарності; штучний інтелект і нейромережі; запровадження Інтернету речей; цифрові бізнес-моделі; сучасні споживчі інформаційні технології; цифрові канали зв’язку та комунікації [3].

Науковці Бітнер І. В., В’язовий С. М. і Морозова Н. Л. переконані, що цифровізація трансформує способи ведення бізнесу та застосування інформаційних технологій у всіх сферах життєдіяльності людства. До пріоритетних технологій цифрової трансформації економіки зараховуються цифрове проєктування та економіко-математичне моделювання технологічних процесів, адаптивні інформаційні технології, запровадження та розвиток електронного документообігу й адміністрування (GovTech) і сценарне прогнозування [4].

Вчена Корнівська В. О. зазначає, що для забезпечення сталого розвитку цифрової економіки України необхідними є якісне Інтернет-покриття, підготовка відповідних фахівців, які здатні працювати із сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, поєднаними в цілісну цифрову інфраструктуру з комплексними цифровими сервісами. За умов цифрової

економіки конкурентоспроможність українського бізнесу визначається його можливостями оперативно освоювати інформаційні технології для цифровізації бізнес-процесів, розробляти нові цифрові продукти та вчасно реагувати на запити клієнтів [5].

Процес перебігу цифрових трансформацій у національній економіці характеризується використанням інформаційних технологій у різноманітних царинах неоднаковими темпами. Так, найбільш високий рівень застосування інформаційних технологій у бізнесі, що надає фінансові та освітні послуги, послуги зв'язку й логістики. В цих сферах економіки ступінь використання досягнень науково-технічного прогресу такий самий, як в зарубіжних конкурентів. Але в певних галузях економіки швидкість автоматизації, роботизації та використання цифрових рішень є ще занизькою. Це негативно впливає на ефективність вітчизняного бізнесу й економіки в цілому через низькі показники продуктивності праці, виробництва та реалізації. Відповідно головним стратегічним завданням для вітчизняного бізнесу є впровадження інноваційних інформаційних технологій, що забезпечуватимуть цифровізацію бізнес-процесів, отже конкурентні переваги на національному й міжнародному ринках [6].

Втім, доречно наголосити, що проблематика цифровізації української економіки, з огляду на євроінтеграційні процеси та руйнівний вплив повномасштабної війни, ще потребуватиме проведення різних ґрунтовних досліджень, зорієнтованих на відповідне вдосконалення бізнес-процесів і регуляторних механізмів. Науковцям ще треба ретельно дослідити ключові аспекти цифровізації економіки України в умовах євроінтеграційних процесів саме з позиції практичного аспекту впливу на бізнес-процеси та забезпечення стабільного функціонування бізнесу й відновлення економіки.

Розвиток цифрової економіки безперечно має багато переваг, у першу чергу за рахунок досягнення мультиплікаційних ефектів, коли всі господарські ланцюги об'єднані в єдину систему, мова про емерджентність і синергію. При переході економіки до цифрового формату традиційні

принципи провадження бізнесу та норми, встановлені для інформаційних технологій, маркетингових комплексів, систем обліку й управління, зазнають суттєвих трансформацій. Важливо також зазначити, що цифровізація бізнес-процесів зумовлює досить багато переваг для національного економічного розвитку. Новітні технології, інтелектуальні програми, нейромережі та інші інновації в цифровій сфері дають бізнесу змогу суттєво покращити якість обслуговування клієнтів і вирішувати нагальні проблеми в різних сферах економічних відносин [7].

Цифрова трансформація української економіки передбачає інтеграцію цифрових технологій у всіх сферах економічної взаємодії бізнесу. Така інтеграція зумовлює просто фундаментальні якісні зміни. Зокрема цифровізація економіки дає бізнесу можливість:

– продукувати нові товари та надавати сучасні послуги завдяки технологіям Інтернету речей, розвитку віртуальної реальності, хмарних сервісів і програм штучного інтелекту;

– запроваджувати виняткові бізнес-рішення: нові моделі страхування для убезпечення, наприклад від воєнних ризиків, альтернативи банківським послугам, мобільні освітні додатки для навчання, індивідуальний таргетинг на онлайн-клієнтів, а також персоналізовану рекламу;

– економити фінансові ресурси за рахунок оптимізації персоналу завдяки автоматизації та роботизації бізнес-процесів і забезпечення віддаленої роботи;

– в цілому оптимізувати свої бізнес-процеси для отримання нових конкурентних переваг.

Цифровізація трансформує існуючі та навіть зумовлює створення нових секторів економіки, а також змінює формати життєдіяльності за новими, більш ефективними, сучасними напрямами. Цифрова економіка сьогодні базується на інформаційно-комунікаційних і цифрових технологіях, тож її стрімкий розвиток і диверсифікація вже впливають на традиційну українську економіку, перетворюючи її з економіки, що споживає ресурси, на економіку,

що створює ці ресурси. Цифрове суспільство, а радше цифрова економіка є сучасним трендом, що значно трансформує структуру менеджменту в бізнесі та вимагає негайної підготовки до цих змін в українському суспільстві.

Процеси цифровізації української економіки швидко розвивалися до повномасштабної війни, а далі Міністерство цифрової трансформації України та ІТ-спільнота лише активізували свої зусилля з початком російського підступного вторгнення. Щоправда, російсько-українська війна завдає руйнівної шкоди всім сферам економіки, проте зростаючий міжнародний інтерес до цифровізації економіки України та допомога фінансовими ресурсами від міжнародних партнерів України можуть збільшити наші можливості для майбутнього розвитку в форматі цифрової економіки [8].

Дієвим інструментом цифровізації української економіки в умовах євроінтеграції є участь України в програмі «Цифрова Європа». Ця програма реалізується з 2021 року (після періоду невизначеності, зумовленого пандемією). Вона націлена на прискорення економічного відновлення та цифрової трансформації Європи. Програма також орієнтована на розвиток сучасних цифрових навичок, запровадження цих цифрових навичок у бізнес-діяльність, розвиток відповідної цифрової інфраструктури та надання цифрових послуг для громадян і органів влади в ЄС та інших країнах, які беруть участь у цій програмі. Тож програма «Цифрова Європа» сприяє досягненню двох стратегічних цілей ЄС: цифрової трансформації та «зеленої трансформації», крім того має зміцнити стабільність і стратегічну автономію. Програма «Цифрова Європа» є одним із найпотужніших джерел фінансування, до якого Україна має доступ на сьогодні [9].

Щодо ретроспективної хронології подій, то восени 2022 року між Україною та ЄС підписано Угоду про участь України в програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027 роки). Ця програма сприяє цифровізації європейських держав за різними напрямами. Для участі у цій програмі кожна країна має зробити членський внесок. Однак ЄС відмовився від такої пожертви від України на 2022 рік та надав знижку 95% на податкові внески

протягом 2023-2027 років.

Проєктне фінансування за означеною програмою «Цифрова Європа» здійснюється за такими ключовими напрямами: 1) високопродуктивні обчислення; 2) штучний інтелект, 3) великі дані й хмарні сервіси; 4) передові цифрові технології; 5) активізація використання цифрових технологій у бізнесі та суспільстві; 6) підвищення кібербезпеки (лише для країн-членів ЄС).

Прогнози розвитку засвідчують, що частка цифрової економіки у ВВП України поступово буде зростати. Так очікується, що за підсумками 2024 року цей показник зросте до 7,7% [10].

У довготривалій перспективі цифровізації економіки (2026-2032 роки) Україна повинна зосередитися на розбудові надійної інфраструктури даних для моніторингу цифрової економіки, щоб забезпечити підтримку реалістичних стратегій. З огляду на це, вже зараз розглядаються можливості інтеграції до Європейської статистичної системи (ESS), яка покликана забезпечити еталон для підтримки політики, що ґрунтується на фактичних даних. У межах забезпечення усталеного процесу цифровізації української економіки треба реалізувати такі комплексні заходи.

Так, в Україні слід знизити регуляторне й адміністративне навантаження на бізнес, запровадивши дієві інструменти підтримки для малих і середніх підприємств шляхом розширення переліку інструментів регулювання доступу до ринку на засадах ризик-орієнтованого підходу, інтеграції та цифровізації бізнес-процесів й економіки в цілому.

Варто також забезпечити нормальний доступ до ринків збуту продукції з високою доданою вартістю, зокрема відкрити доступ до ринків G7 і ЄС за рахунок забезпечення переходу до інноваційної економіки з використанням сучасних цифрових технологій. Це передбачає формування інноваційних пріоритетів для забезпечення переходу до інноваційної економіки, створення сприятливих умов для експорту продукції та розвитку інноваційних економічних технологій, відпрацювання системи сприяння інноваційному

розвиткові економіки за допомогою інноваційних пріоритетів, податкових пільг для нового бізнесу та цільового кредитування територій інноваційного розвитку, а також удосконалення системи захисту інтелектуальної власності.

Таблиця 1.1 – Затверджені Кабінетом Міністрів України основні показники Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)

Компоненти	Підкомпоненти	Показники
1	2	3
Людський капітал	Наявність навичок користувача Інтернету	Кількість осіб, які володіють принаймні базовими цифровими навичками, відсотків
		Кількість осіб, які володіють вищими базовими цифровими навичками, відсотків
		Кількість осіб, які володіють принаймні базовими навичками створення цифрового контенту, відсотків
	Наявність розширених навичок та розвитку	Кількість спеціалістів, зайнятих у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), віком від 15 до 74 років, відсотків
		Кількість жінок-спеціалістів у сфері ІКТ, відсотків
		Частка підприємств, що проводили навчання з метою розвитку у своїх працівників навичок у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств, відсотків
		Кількість випускників закладів вищої освіти за спеціальностями в галузі знань «Інформаційні технології» у сфері ІКТ, відсотків
Підключення до Інтернету	Фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету	Частка домогосподарств, які використовують фіксоване широкосмугове з’єднання для доступу до Інтернету, відсотків
		Частка домогосподарств, які мають фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету із швидкістю не менше 100 Мбіт/с, відсотків
		Частка домогосподарств, які мають фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету із швидкістю не менше 1 Гбіт/с, відсотків
	Покриття фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету	Частка домогосподарств, які мають покриття мережами швидкісного широкосмугового доступу до Інтернету, відсотків
		Частка домогосподарств, які мають покриття мережами доступу до Інтернету надвисокої пропускної здатності, відсотків
	Мобільний широкосмуговий доступ до Інтернету	Діапазони радіочастот, гармонізовані та присвоєні для застосування радіотехнології 5G, відсотків діапазонів радіочастот гармонізованого радіочастотного спектра для застосування радіотехнології 5G
		Кількість населених пунктів, покритих

		радіотехнологією 5G, відсотків
		Частка населення, яке використовує мобільні пристрої для доступу до Інтернету, відсотків

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Інтеграція цифрових технологій	Цифрова інтенсивність	Частка підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), відсотків
	Цифрові технології для бізнесу	Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, відсотків
		Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств (за кількістю використаних соціальних медіа два або більше), відсотків
		Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, відсотків
		Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, відсотків
		Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, відсотків
		Частка підприємств, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств, відсотків
	Електронна комерція	Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), відсотків
		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), відсотків
		Частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб і за місцем розташування клієнтів держав-членів ЄС та інших іноземних держав), відсотків
Цифрові державні послуги	Електронний уряд	Кількість користувачів послуг електронного врядування, відсотків
		Попередньо заповнені форми, балів (0-100)
		Державні цифрові послуги для громадян, балів (0-100)
		Державні цифрові послуги для бізнесу, балів (0-100)
		Відкриті дані, відсотків максимального бала

Восени 2023 року Кабінетом Міністрів України було затверджено основні показники Індексу цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI) в Україні, а також відповідний порядок збору й обміну даних щодо показників на основі чинної Методології ЄС. Це створило передумови для моніторингу прогресу за напрямом цифрової економіки, а також можливості порівняння власного шляху з цифровими економіками ЄС. Такі рішення цілком відповідають цифровим цілям, котрі ЄС планує втілити до 2030 року [11].

Індекс DESI щороку оприлюднюються Європейською комісією та демонструє досягнутий прогрес держав-членів ЄС щодо цілей Програми цифрового десятиліття ЄС до 2030 року. Ключові елементи DESI відповідають цифровим цілям ЄС: безпечна та стабільна цифрова інфраструктура, цифрові навички, цифровізація бізнес-процесів і публічних послуг.

Долучення України до DESI залежить від нашої спроможності регулярно надавати Європейській комісії необхідні статистичні дані, що мають бути зібрані згідно з вимогами ЄС. Українська участь в індексуванні DESI дасть змогу реалізувати потенціал України щодо цифрової конкурентоспроможності та сприятиме інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС [12].

Розвиток цифрової економіки в Україні має передбачати забезпечення принципово нового інноваційного соціально-економічного рівня розвитку, на якому відбувається перехід від первинної обробки та споживання матеріальних ресурсів до виробництва та споживання інформаційних ресурсів. На цьому рубіконі очікується розбудова не тільки виробничої сфери, але й соціальних послуг, відповідних економічних відносин і сучасних бізнес-моделей.

В сучасних умовах, усупереч викликам російсько-української війни та завдячуючи міжнародній фінансовій підтримці та іншим видам допомоги Україні від міжнародних партнерів, відбувається перехід національної

економіки у цифровий формат з урахуванням євроінтеграції та нагальних потреб відновлення України. Воєнний стан не є перепоною цьому процесові, цифрова трансформація та розвиток цифрової економіки в Україні тривають і навіть набирають обертів. Проводиться робота щодо інституційного забезпечення цифрових розробок і створення належних умов для цифрових змін у бізнес-процесах. Важливу роль у цьому відіграє участь України в програмі «Цифрова Європа» задля прискорення економічного відновлення та цифрової трансформації. За умов цифровізації економіки українському бізнесу варто інвестувати фінансові ресурси у розробку та створення сучасних цифрових платформ. В форматі цифрової економіки актуальними напрямами менеджменту бізнес-процесів є інтеграція та конвергенція, забезпечення кібербезпеки, розвиток цифрових компетентностей і відповідних цифрових навичок.

1.2 Тенденції цифровізації бізнес-процесів у банківській діяльності

Зміни у форматах взаємодії в суспільстві, побудові економічних відносин у бізнесі останнім часом стають все більш відчутними. Трансформації не оминули жодної зі сфер життєдіяльності людства. Одним із ключових чинників, які зумовлюють радикальні зміни традиційної економіки та банкінгу, є цифровізація. Оскільки стабільність банківської системи та здатність банківської діяльності до адаптації є важливими передумовами розвитку, що спрямовують вектор змін, то цифровізація банківського бізнесу впливає на прогрес усіх інших секторів економіки та потребує ґрунтовного аналізу, нагляду та контрольованості.

Згідно з Оксфордським словником цифровою економікою (Digital Economy) є така економіка, що функціонує переважно шляхом застосування цифрових технологій, особливо Інтернету [13]. У цьому контексті цифрові технології Глущенко Ю. А. та Ведмідь М. О. трактують як особливі

технології збору, зберігання, обробки, пошуку, передачі та репрезентації даних в їхньому електронному вигляді [14].

Досить влучним є визначення цифровізації як однієї з пріоритетних тенденцій розвитку людства, що формує інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, збільшує доступність охорони здоров'я, освіти та банкінгу, забезпечує високу якість та належне охоплення державних послуг, зокрема соціальних, розширює способи взаємодії в суспільстві, а також дає можливість користуватися ширшим спектром товарів за нижчими цінами [15].

Цифровізація банківських бізнес-процесів означає застосування цифрових технологій для оптимізації діяльності банків, збільшення її ефективності, прискорення обробки інформації й обслуговування банківських клієнтів. Така цифровізація має підпорядковуватись основним принципам, серед яких зручність, безпека, доступність і простота використання, оперативність, гнучкість, ефективність, відсутність бюрократичних перепон і неприпустимість корупційних схем.

Каталізатором створення та переходу до використання інновацій, у тому числі цифрових, можуть бути й кризові явища, а саме пошук можливостей розв'язання проблем. Обставини економічної нестабільності в Україні є регулярними, тому банки постійно перебувають у пошуках модернізованих інструментів і нових каналів надання банківських послуг, а також налагодження комунікації зі своїми клієнтами. Тому до основних факторів розвитку цифровізації, що характерні для банківської системи України, належать:

– регуляторні та санітарні обмеження були пов'язані з коронакризою, що спричинила до вимушеної ізоляції, а банки мали оперативно налагодити організацію дистанційної роботи, вдосконалити відповідні канали комунікації зі своїми клієнтами;

– найнебезпечніший фактор війни, що спричиняє потребу безперервної банківської діяльності та відновлення роботи за регулярних

атак, вимкнень живлення, забезпечення доступу до банківських послуг для всіх клієнтів, незалежно від того, де вони перебувають;

– фактор конкурентної боротьби за банківських клієнтів і відповідні сегменти фінансового ринку, коли саме цифровізація є вагомою конкурентною перевагою для банків України на ще перенасиченому ринку банківськими послугами, що підвищує конкурентні позиції банків;

– бурхливий розвиток соціальних мереж та цифровізація соціальних й адміністративних послуг, адже соціальні мережі, а також доступ до соціальних послуг підсилюють вплив на розвиток цифрових рішень для банкінгу, є середовищем для акумуляції інформації та популяризації банківських послуг;

– необхідність для банків виконувати поставлені завдання в межах Стратегії Національного банку України до 2025 року, головними напрямами якої є розвиток безготівкової економіки, підвищення рівня фінансової інклюзії, розвиток інновацій фінансового сектору та його кіберзахист [10];

– збільшення об’ємів інформації та пришвидшення її обробки, коли аналіз великих масивів цієї інформації (Big Data) потребує цифрових рішень для вдосконалення процесів банківського менеджменту;

– негативний фактор поширення шахрайських схем зумовлює потребу реагування на кіберризики та фінансове шахрайство, що спонукає банки розробляти та впроваджувати нові засоби безпеки банківських бізнес-процесів, зберігати бази даних у хмарних сховищах інформації [16].

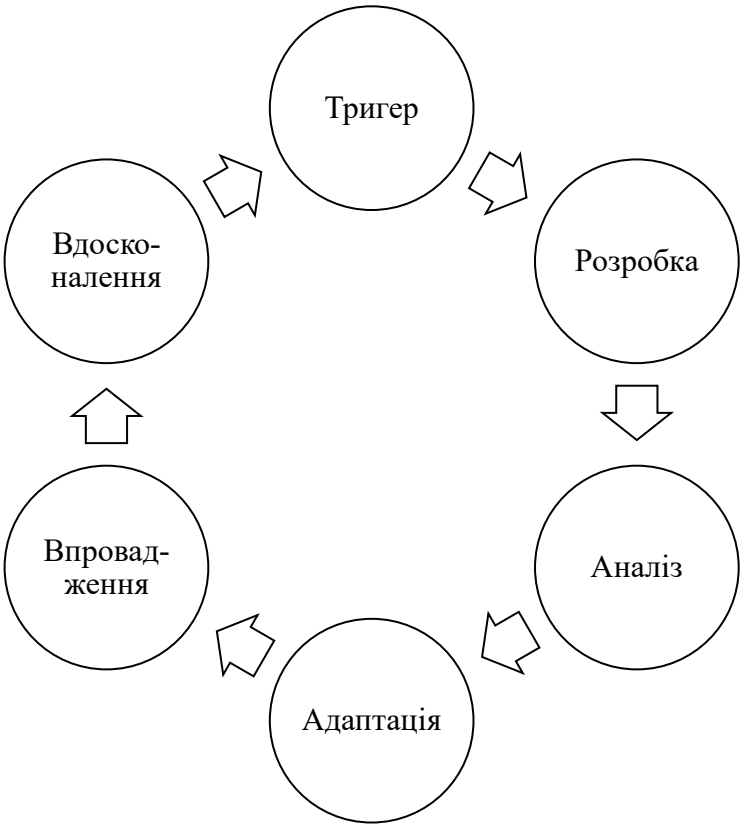


Рисунок 1.1 – Циклічність цифровізації банківських бізнес-процесів

На рис. 1.1 наведений циклічний процес цифровізації банківських бізнес-процесів. Окремий цикл починається з так званого тригеру, тобто події, що є каталізатором для банку, його менеджменту щодо пошуку та розробки нових цифрових рішень, а завершується він удосконаленням впроваджених цифрових технологій із урахуванням нових тригерів і викликів ринкової кон'юнктури.

Тригер є кризою та пов'язаною з нею потребою оптимізації витрат і знаходження нових каналів комунікації та продажу (коронакриза, російсько-українська війна, макроекономічна глобалізація, банківська конкуренція).

Розробка передбачає формування банками попиту та нові банківські продукти, коли вони є драйверами цифрової економіки, роблячи акцент під час розробки цифрових технологій на інноваціях, автоматизації, стабільності та безпеці банківських клієнтів і персоналу банку.

Аналіз цифрових рішень за співвідношенням «ризики – фінансові результати» як превентивна оцінка цифрових технологій щодо ймовірних ризиків, яка дає можливість попередити їх реалізацію й уникнути збитку.

Адаптація забезпечує пристосування цифрових технологій до бізнес-моделей конкретних банків, їхніх цілей і стратегій, комплаєнсу, а також вимог регулятора і чинного банківського законодавства.

Впровадження є процесом, спрямованим на практичне втілення цифрових технологій у банківську діяльність, а також на навчання банківського персоналу роботі з новими цифровими рішеннями, підвищення обізнаності клієнтів банку щодо нових можливостей і ризиків.

Вдосконалення має здійснюватися відповідно до нових тригерів і запитів банківських клієнтів, коли необхідно пристосовувати існуючі технологічні рішення до нових умов цифровізації бізнес-процесів банку [17].

З огляду на трансформацію банківської системи, відмову від застарілих бізнес-моделей, активне застосування цифрових інструментів та програм штучного інтелекту, сучасні банки оптимізують організаційну структуру управління, а кількість їхніх структурних підрозділів скорочується. Зараз такий канал комунікації банків зі своїми клієнтами, як всеохопна мережа відділень утратив свою пріоритетність, адже їх витіснили цифрові технології, наприклад, мобільні застосунки та розвиток дистанційних засобів взаємодії з банківськими клієнтами. Тож пов’язаним із попереднім є ще один показник впливу цифровізації на банківські бізнес-процеси, а саме динаміка чисельності персоналу банків України, що також скорочується. Частково це відбувається й через війну, а частково внаслідок цифрової трансформації банківської сфери.

У результаті цифровізації банківських бізнес-процесів з’явилися необанки. Це фінансові компанії, що надають банківські послуги (на основі власної ліцензії чи за ліцензією головного банку) та низку допоміжних фінансових послуг, а також здійснюють свою діяльність за посередництва онлайн-платформи або мобільного застосунка.

Знизивши операційні витрати на утримання й обслуговування відділень, необанки пропонують банківські послуги за більш привабливими для клієнтів тарифами, з мінімальними комісіями, що переважно нижчі, аніж

у традиційних банків. Постійні витрати є нижчими, а рентабельність капіталу може сягати 30% [18].

В Україні за роки повномасштабного вторгнення (а в світі за роки коронакризи) клієнти необанків особливо відчули всі переваги дистанційного обслуговування, як розбудована й налагоджена цифрова інфраструктура для віддаленої комунікації, безпаперовий документообіг, електронні підписи, біометрична ідентифікація, канали підтримки клієнтів та персоналізований підхід, розширена лінійка банківських продуктів, постійна доступність тощо. Необанки стрімко заволодівають ринком роздрібного банкінгу. В світі ще на початку 2022 року функціонувало близько 400 необанків, які обслуговували майже 1 млрд своїх клієнтів [19].

Розвиток необанків та інших цифрових платформ із надання фінансових послуг неможливий без відповідних фінансових технологій, адже тісний зв’язок фінтеху із цифровізацією очевидний, так само як технології є підґрунтям для цифровізації банківських бізнес-процесів.



Рисунок 1.2 – Основні напрями цифровізації банківських бізнес-процесів банками України

На рис. 1.2 стисло охарактеризовані основні напрями цифровізації як банківських бізнес-процесів, так і самих банків в Україні. Коли йдеться про цифровізацію банку, то характеризується так званий формат необанку, коли він увесь реалізований у цифровому просторі. Здебільшого, мова йде про створення цифрового бренду банком, який має й традиційні відділення, й звісно ж ліцензію Національного банку України. В цифрового бренду може бути, зазвичай так і буває, зовсім інша назва, ніж у банку, що в такий спосіб диверсифікує свою діяльність, опановуючи цифрову сферу взаємодії зі своїми клієнтами.

Наприклад, monobank, що позиціонується сьогодні як роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», створений у межах партнерства з ІТ-командою mono. Проєкт monobank охоплює випуск кредитних карток для клієнтів, можливості розміщення депозитів, а також отримання інших фінансових послуги. Рекламується, що кращий мобільний додаток робить управління фінансами максимально зручним. Ще одним прикладом є izibank, що належить групі ТАС і надає банківські послуги за ліцензією АТ «ТАСКОМБАНК». Так званий Банк Власний Рахунок заснований у цифровому середовища спільно ПАТ «Банк Восток» і мережею торговельних супермаркетів «Сільпо», а сам банк із мережею разом належать до складу однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group [20].

Національний банк України, відповідаючи на стійкий попит щодо фінансових технологій і цифровізацію банківських бізнес-процесів, улітку 2020 року запровадив Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, основними пріоритетами якої є такі:

– високий ступінь цифрової та фінансової грамотності, за рахунок реалізації стратегічних ініціатив регулятора в царині підвищення цифрової та фінансової обізнаності, стимулювання розвитку співпраці між фінансовим сектором й академічною спільнотою;

– розвинена кешлес-економіка, тобто збільшення саме безготівкових операцій шляхом зростання довіри та розвитку відповідної інфраструктури;

– стабільна фінтех-екосистема за рахунок розвитку відкритої архітектури фінансового ринку, платформ регуляторів та оверсайта, розвитку інфраструктури фінтех-екосистеми, посилення інвестиційного потенціалу, інтеграція фінансового ринку України в світовий економічний простір [10].

Нарощування банками України цифровізації бізнес-процесів, інноваційних каналів дистанційної комунікації з клієнтами, а також адаптивна гнучкість для оптимізації традиційної банківської діяльності до нових реалій ведення бізнесу дає банкам змогу за надзвичайно несприятливого клімату виживати й навіть забезпечувати свою прибутковість.

Тож очевидними вигодами цифровізації бізнес-процесів для банків є: вдосконалення банківських послуг; зниження операційних витрат; підвищення швидкості обробки даних; забезпечення лояльності клієнтів; створення нових конкурентних переваг; зменшення впливу людського чинника на банківські операції; підвищення ефективності банківської діяльності; ухвалення рішень за допомогою технологій штучного інтелекту; підвищення кібербезпеки [21].

Перевагами цифровізації банківської діяльності в Україні для банківських клієнтів є такі: постійний доступ до банківських послуг; зручність і доступність; економія часу; спрощення розрахунків; підвищення безпеки операцій; контроль над власними доходами та витратами; оперативний зворотний зв’язок із банками.

Таблиця 1.2 – Сучасні тенденції цифровізації банківських бізнес-процесів, а також притаманні їм ризики та загрози

Тенденції цифровізації банківських бізнес-процесів	Відповідні банківські ризики та загрози, пов’язані з цифровізацією бізнес-процесів банків України
Цифровізація бек-офісних операцій банків	Помилки в організації та переформатування бізнес-процесів і бізнес-моделей банків Брак кваліфікованого персоналу одночасно з технічними та фінансовими компетенціями, що посилився через війну Залежність від віялових вимкнень живлення та Інтернет-зв’язку
Розвиток технологій миттєвих платежів	Технологічні збої, безпекові загрози, пропускна спроможність банків, збереження даних, стабільність
Перехід до хмарних технологій у банківській діяльності	Ризик інформаційної безпеки, конфіденційності та цілісності інформації, загрози пошкодження чи фізичного знищення процесингових центрів
Активніше застосування чат-ботів на базі алгоритмів штучного інтелекту	Недосконалість цих технологічних рішень (нерозуміння повідомлень або проблем банківських клієнтів), можливі економічно невиправдані витрати
Розпізнавання обличчя, голосу й інших біометричних характеристик	Можливі збої та помилки розпізнавання, що їх припускаються сучасні програми штучного інтелекту та нейромережі в банківській діяльності
Перехід на біометричні способи ідентифікації	Шахрайство, несанкціонований доступ до персональних біометричних даних банківських клієнтів
Використання BankID для отримання державних та банківських послуг	Ризик порушення конфіденційності персональних даних, ризик цифрових розривів для різних категорій банківських клієнтів

Доступність у мобільному та Інтернет-банкінгу	Ризики шахрайства та кібератак, технічні збої, порушення конфіденційності банківської інформації

Водночас цифровізація банківської діяльності є також додатковим джерелом ризиків, унаслідок чого ідентифікувати, оцінювати й управляти ними стає складніше. Тож банки зобов'язані формувати капітал для покриття банківських ризиків, що дасть можливість зменшити їхній негативний вплив на фінансовий стан і здатність виконувати свої зобов'язання. Сучасні тенденції цифровізації банківської діяльності в України та загрози, що невід'ємно з цим пов'язані, наведені в табл. 1.2.

Сьогодні ще недосконала цифрова інфраструктура банків і відповідна нормативно-правова база. Втім перші зрушення вже відбулися, так питання щодо емісії, обліку, використання та погашення електронних і цифрових грошей були врегульовані законодавчо [22].

Банки України на період дії воєнного стану та протягом двох років після його скасування мають право зберігати дані своїх клієнтів і здійснювати обробку інформації, що містить банківську таємницю, за допомогою хмарних сервісів, процесингових центрів та іншого обладнання, що розміщені в ЄС, США та Канаді.

Залишається досить високим ризик порушення інформаційної безпеки банків. Утім було укладено відповідні договори про членство та міжнародне співробітництво НБУ із Телеконференцією щодо ситуативної обізнаності з питань операційної безпеки (Operational Security Situational Awareness Teleconference, OSSAT), що дасть змогу підвищити обізнаність і посилити системи захисту банківської системи України від кіберзагроз.

Потребує підвищення рівень цифрової та фінансової грамотності населення, зміцнення співпраці між фінансовим сектором та академічною спільнотою. Для цього розроблена та реалізується Національним банком України Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, що зокрема спрямована на підвищення фінансової та цифрової обізнаності населення й бізнесу [23].

Цифровізація банківських бізнес-процесів в Україні за врахування всіх

ризиків і загроз є можливістю для підвищення ефективності діяльності банків, автоматизації їхньої роботи, зі зниженням операційних витрат і мінімізацією ризиків, посилення стабільності та підвищення рентабельності. Банки, які зараз інвестують у цифрову модернізацію, вже у найближчій перспективі зможуть на рівних конкурувати з провідними фінтех-компаніями, отримають лояльних клієнтів, зменшення втрат через шахрайство, модернізовані та автоматизовані бізнес-процеси. Однак так звана агресивна цифровізація банківської системи може підвищити відповідні ризики.

Регулятор банківської діяльності в особі Національного банку України та менеджмент банків у сьогоднішніх реаліях мають зосередитися не лише на традиційних фінансових ризиках, але й на загрозах, пов’язаних із безпекою та збереженням даних, розвитком штучного інтелекту, з модельними ризиками та конфіденційністю інформації. Лише гнучкість у врахуванні потреб клієнтів банків й умов ринкового середовища, синергія фінансової та цифрової складових забезпечать банкам отримання максимального прибутку при мінімізації ризиків. Цифровізація банківських бізнес-процесів є надважливим елементом у формуванні сучасної бізнес-моделі банків України, зорієнтованої на стратегічну перспективу та відновлення економіки.

1.3 Вплив цифровізації банківської діяльності на фінансову стабільність

Останніми роками все більш відчутним стає вплив цифровізації економіки на фінансову стабільність банківської системи та діяльність банків України. Суттєвий вплив цифрові технології чинять на банківські бізнес-процеси, зумовлюючи підвищення стабільності банків, але водночас і спричиняючи появу нових ризиків і загроз для банкінгу. При цьому інтеграція сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій із основними процесами проведення банківських операцій потребує дотримання чинних

норм, правил і стандартів, тож актуалізується проблематика визначення основних тенденцій цифровізації економіки та її впливу на фінансову стабільність банківської діяльності в Україні за сучасних умов.

Враховуючи неабияку зацікавленість фінансистів питаннями впливу цифрової економіки на стабільний розвиток банківської діяльності, сьогодні є потреба визначення позитивних і негативних проявів такого впливу цифровізації бізнес-процесів у банківській системі України.

Далі досліджені ключові особливості діяльності банків України за умов цифровізації національної економіки, визначені взаємозв'язки між рівнем цифрових інновацій і фінансовою стабільністю банківської діяльності, а також обґрунтовані напрями підвищення ефективності банківських бізнес-процесів.

Цифрова економіка в Україні й світі охоплює діяльність, де основними факторами підприємництва є саме цифрові технології та їх використання, що дає можливість значно збільшити ефективність, результативність за всіма напрямами господарювання. Тож цифровою економікою називають економіку, що застосовує цифрові інструменти та відповідні інформаційні сервіси [24].

Дослідники Акименко Н. В. і Мамонтенко Н. С. вивчають цифрову економіку через призму, що висвітлює використання електронних товарів і сервісів високотехнологічними бізнес-формуваннями, а також дистрибуцію цієї продукції шляхом електронної комерції. Тобто під цифровою економікою науковці розуміють виробництво, реалізацію чи постачання товарів і послуг за допомогою комп'ютерних мереж [25].

Досліджуючи цифровізацію бізнес-процесів, вчені Завербний А. С. і Сокульський Н. Р. вважають за необхідне врахувовувати її потенційні можливості як ще нереалізовані зміни всіх напрямів і секторів економіки завдяки перенесенню інформаційних потоків та сукупних знань на глобальну комп'ютерну платформу [26].

Науковці Македон В. В. і Машкіна К. О. впевнені, що цифрова

економіка забезпечує інноваційну динамічність економічних відносин, які базуються на активному впровадженні цифрових інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій у всі види людської діяльності та сфери суспільних відносин, що дає можливість підвищити ефективність і конкурентоспроможність бізнесу, економіки в цілому й рівень життя населення [27]. До того ж, саме цифрова економіка є базисом для четвертої промислової революції, а також третьої хвилі глобалізації.

Якщо досліджувати цифрові тренди бізнес-процесів, які відбуваються в світовій економіці, то можливо виокремити кілька етапів цифрової трансформації (табл. 1.3). Періоди неоднакові, вони пов'язані не так із хронологічними етапами, як із ключовими подіями, що спричиняли стрибки в цифрових змінах суспільства.

Таблиця 1.3 – Ретроспективний розвиток і прогноз домінантних процесів цифровізації бізнес-процесів в світовій економіці й Україні

Періодизація	Характеристика еволюційних змін щодо цифровізації
2000-2018 роки	Поява швидкісного Інтернету, вдосконалення смартфонів, розвиток персональних комп'ютерів, зберігання інформації в хмарних сховищах, поширення соціальних мереж
2019-2020 роки	Доступність інструментів віртуальної реальності, поширення будівництва розумних будинків, розвиток автоматичного керування автомобілями, вдосконалення дронів, датчиків, сенсорів, розвиток нанотехнологій, а також аналітика на базі застосування великих даних
2021-2030 роки	Нові технології імплантів, програми штучного інтелекту та нейромережі, робототехніка, блокчейн і криптовалюти, удосконалення 3D-друку, розподілені обчислення даних, самокеровані машини, економіка спільного користування, новітні технології в альтернативній енергетиці

Сучасним практикам банківського бізнесу України відповідає розподіл банківських інновацій на технологічні, продуктові, ринкові нововведення, інституційні трансформації, диверсифікація каналів продажу банківських послуг. Варто зазначити, що за умов цифрової економіки класичні теоретичні положення маркетингу набувають особливих форм, які пристосовуються до змін технологічного базису надання фінансових послуг. Інтернет та інші цифрові канали змінюють формати та методи банківського маркетингу,

стають рушієм для появи нової форми маркетингової діяльності – цифрового маркетингу та навіть концепції маркетинг 5.0. При цьому спостерігається взаємопроникнення форм і методів комплексу банківського маркетингу та банківських нововведень, тобто банківських цифрових технологій [28].

Сьогодення банків України тісно пов’язане з використанням у їхній практиці комплексних систем банківських інновацій. Це не тільки інноваційні продукти, послуги та технології, але й організаційно-економічні інновації, а саме: реінжиніринг банківських бізнес-процесів (їх кардинальні трансформації); процесно-орієнтоване управління банками (ухвалення рішень зі зменшення витрат); система збалансованих показників результативності банків (вираження стратегії в якісних і кількісних параметрах); бенчмаркінг для отримання конкурентних переваг на фінансовому ринку (впровадження передового банківського досвіду); автоматизація відносин із клієнтами банків і банківські програми лояльності.

Із появою та розвитком глобальної мережі Інтернет ще в 1990-х роках банки суттєво розширили спектр фінансових послуг. Розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій зумовив активізацію банками продажу власних послуг відповідними цифровими каналами.

Еволюція каналів доступу банківських клієнтів до фінансових послуг, які засновані на інформаційно-комунікаційних технологіях, репрезентована такими засобами, як банкомати та термінали самообслуговування, мобільний банкінг, SMS-банкінг, Інтернет-банкінг тощо [29].

Загальними рисами цих технологій є можливість надання фінансових послуг без традиційного відділення банку за допомогою самообслуговування із застосуванням різних каналів комунікації. Тут доцільно говорити про якісну зміну каналів зв’язку клієнтів із банками. Вже в найближчій перспективі Інтернет-банкінг і мобільний банкінг здатні забезпечити доступність до всіх фінансових послуг, що зумовить витіснення традиційного обслуговування у банківських відділеннях або телефонного чи SMS-банкінгу.

В цьому ключі варто звернути свою увагу на дослідження, проведене

Фединою В. В., яка обґрунтувала вплив окремих різновидів цифрових технологій на ефективність банку, тобто йдеться про програми штучного інтелекту, блокчейн, інструменти віртуальної реальності, біометричну ідентифікацію клієнтів банків і мобільний банкінг [30].

Треба також звернути увагу, що сучасні погляди науковців-економістів щодо впливу цифровізації економіки та банківських бізнес-процесів на фінансову стабільність банків мають дещо суперечливий характер. Але всі схильні вважати, що вплив цифрової економіки проявляється в активізації банківських інновацій, які на сучасному етапі можуть мати як стимулюючий, так і зворотний вплив, наприклад, призводячи до фінансової дестабілізації.

На фінансовому ринку України банки вже досить активно розпочали запроваджувати послуги Інтернет-банкінгу. Тож оцінку впливу інновацій банків, зокрема Інтернет-банкінгу, на їхній стабільний розвиток можна здійснити за допомогою системи показників, які й характеризують їх фінансовий стан. За основу ідентифікації впливу можна обрати показники темпів зростання активів, зміни ринкової позиції банку за активами та коштами клієнтів, рівня трансакційних витрат і звісно фінансових результатів [31].

В 2024 році банки України зберігають свою фінансову стійкість, підтримують довіру клієнтів, забезпечуючи банківську надійність, нарощують кредитування бізнесу та громадян, а також все більше долучаються до фінансування бюджету. Властиві банківській діяльності ризики залишаються помірними, а наявні запаси капіталу та ліквідності гарантують безперервність роботи банківської системи України навіть за умов затяжної війни. Але банки продовжують визначати війну в якості ключового системного ризику, що негативно впливає на їх поточну банківську діяльність і перспективні стратегії розвитку.

Міжнародна фінансова підтримка української економіки зберігається, навіть зростає ймовірність її збільшення в майбутньому. Так, країни G7 досягли принципової домовленості про пакет фінансової допомоги для

України в розмірі близько 50 млрд дол. США, забезпечений надходженнями від конфіскованих російських активів. Ці фінансові ресурси суттєво зміцнюють фундамент для макроекономічної стабільності, зокрема в банківській системі України. Водночас прогрес у проведенні запланованих реформ зумовлює вчасне надходження фінансових ресурсів від ЄС, МВФ та інших міжнародних партнерів України.

Суттєва міжнародна фінансова підтримка нашої держави є запорукою контрольованості основних макроекономічних ризиків, які проявляються через значний дефіцит Державного бюджету України та структурний дефіцит на валютному ринку. Кабінет Міністрів України вживає заходів для більш ефективного акумулювання надходжень та поступового скорочення дефіциту. Надходження фінансової допомоги від міжнародних партнерів, які наповнюють міжнародні резерви, дають можливість Національному банку України досить дієво згладжувати коливання на валютному ринку. Це уможливило результативні кроки щодо валютної лібералізації: весною 2024 року регулятор скасував ряд обмежень для бізнесу. Такі послаблення не створили надмірного тиску на валютний ринок, а надалі вони сприятимуть поліпшенню інвестиційного клімату в Україні [32].

Українська економіка зберігає стійкість до воєнних викликів, проте ризики через російсько-українську війну зараз посилилися. Підвищення інтенсивності бойових дій, руйнування агресорами нашої енергетичної інфраструктури та спричинений цим дефіцит електроенергії, брак кваліфікованих кадрів на ринку праці погіршили очікування бізнесу. Це стримує темпи зростання реального ВВП. Бізнес відкладає свої плани щодо нарощення виробництва та інвестиційної діяльності, тому його попит на кредитні ресурси залишається помірним. Попри все нині, загострюється конкуренція бізнесу за персонал, це один із чинників збільшення середніх зарплат та доходів населення у цілому.

Відповідно така ситуація на ринку праці України підживлює споживчі настрої та створює передумови для зростання кредитного попиту населення.

Інфляція зараз перебуває на досить низькому рівні, оскільки її сповільнення сприяло подальшому зниженню процентних ставок в українській економіці. Надалі очікується, що інфляційний тиск на економіку посилиться. Це може негативно позначитися на фінансовій стабільності банків України. Та незважаючи на це, ще залишається помітний простір для зниження ринкових ставок у відповідь на рішення Національного банку України щодо пом'якшення монетарної політики [10].

Завдяки зростанню доходів населення України й українського бізнесу збільшуються кошти на їхніх рахунках у банках, в основному в гривні. Вони переважно трансформуються у високоякісні ліквідні активи, що сягають понад третину чистих активів банків. Тому банки зберігають високі показники ліквідності, а саме коефіцієнт LCR в усіх валютах в середньому вже більш як утричі перевищує мінімальні регуляторні вимоги.

Сплата податку на прибуток за 2023 рік за підвищеною ставкою знизила вкладення банків у депозитні сертифікати овернайт. Помітне зменшення доходності безризикових інструментів спонукало банки нарощувати частку ОВДП у високоякісних ліквідних активах. Банки України прагнуть зафіксувати привабливу для них дохідність на перспективу. Так банки активно долучаються до фінансування дефіциту бюджету. В цілому банки зберігають значний запас міцності для управління ризиками ліквідності, хоча ймовірність їх реалізації є невисокою [33].

Банки надалі збільшують обсяги гривневих кредитів для бізнесу, коли річні темпи зростання навесні 2024 року становили 12%. Такі темпи відповідають планам банків на поточний рік. Швидше зростає портфель кредитів малому та середньому бізнесу, до того ж, банки намагаються залучати нових клієнтів.

Водночас попит з боку українського бізнесу стримується повільним відновленням економіки, стабілізаційними вимкненнями електроенергії та все ще високими воєнними ризиками. Кредитний портфель банків зберігає високу якість, а боргове навантаження позичальників є прийнятним. Умови

кредитування надалі поліпшуються, зокрема дешевшають кредити. Так, за рік ставка за новими кредитами бізнесу зменшилася майже на 4 в. п., до близько 16%. Кращому доступу до кредитів сприяє використання банками України інструментів розподілу кредитних ризиків, передусім від уряду та МФО. Поступово в Україні зростає роль ринкового несубсидійованого кредитування поза програмою державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9%». Така позитивна тенденція сприяє тому, що спрямування програми зосереджується дедалі більше на фінансуванні інвестиційних проєктів, зокрема щодо цифровізації бізнес-процесів.

Попри позитивні тенденції кредитування, банки ще повноцінно не адаптували цю функцію до умов воєнної економіки. Тож Національний банк України разом із урядом розробив Стратегію розвитку кредитування. Стратегія визначає пріоритетні напрями як для активізації кредитування в умовах російсько-української війни, так і розвитку інфраструктури кредитного ринку в перспективі, з огляду на потреби економічного відновлення України. Реалізація цієї стратегії має посилити роль банківського сектору в задоволенні потреб української економіки для спротиву російському агресору та повоєнного відновлення.

Громадяни України дедалі активніше користуються кредитними коштами: співвідношення кредитів і витрат на споживання наближається до історично максимальних показників. Відповідно обсяги кредитів стрімко зростають, найшвидше збільшується іпотечний портфель, хоча з надзвичайно низького рівня.

Банки, які займаються незабезпеченим кредитуванням, продовжують пошук нових банківських клієнтів, нарощуючи середній розмір кредиту. Натомість небанківські кредитори зіткнулися зі складнощами в дотриманні нових вимог відповідального кредитування. Це стримує зростання їхнього портфеля, тож його рівень все ще нижчий, аніж до повномасштабного російського вторгнення.

За 2024 рік банки України наростили іпотечний портфель майже вдвічі

завдяки державній програмі «єОселя». Умови програми змінили профіль іпотечного кредиту порівняно до довоєнних показників: розмір власного внеску позичальників зменшився, а строк кредитування зріс. Для повноцінної оцінки якості нового портфеля знадобиться ще час, щоб простежити динаміку змін.

Зростання банківського кредитного портфеля підтримує процентні доходи банків, хоча їхньою основою залишаються саме процентні платежі за безризиковими інструментами. Зменшення процентних ставок банками знизило дохідність їхніх активів. Проте його помітно сповільнила зміна структури активів на користь довших інструментів із більшою доходністю.

Депозитні ставки впродовж 2024 року також знижувалися, втім вартість фондування залишається відносно стабільною. Тому чиста процентна маржа банків ледве знизилася з рекордно високих минулорічних показників. Хоча простір для зниження ринкових ставок банків зберігається, надалі цей процес буде більш поступовим, тож ризики для маржинальності банків знижуються.

Якість банківського кредитного портфеля поліпшується. Рівень дефолтів як у корпоративному, так і в роздрібному сегментах зменшується, тож відповідні відрахування банків у резерви є низькими. Втрати від реалізації кредитного ризику залишаються помірними, а адміністративні витрати банки нарощують досить стримано. Тож різка зміна прибутковості банків найближчим часом є малоймовірною.

Стійка прибутковість сприяє сталому нарощенню банківського капіталу. Це дає Національному банку України можливість далі запроваджувати регуляторні вимоги відповідно до чинних європейських стандартів. Із літа банки покривають капіталом усі ключові ризики повною мірою: кредитний, ринковий, а також операційний.

Також банки України переходять на нову структуру регулятивного капіталу. Щоб вони мали достатньо часу для комфортного дотримання оновлених вимог, регулятором запропоновано перехідні норми. Нові регуляторні вимоги підвищують стабільність банків до реалізації

неочікуваних збитків, тоді як перехідні норми збільшують здатність банків нарощувати свій кредитний портфель.

За перше півріччя 2024 року індекс фінансового стресу залишався на високому рівні. Найбільшим був вплив субіндексу державних цінних паперів. Дохідність українських суверенних єврооблігацій перебуває на історично високих рівнях. Водночас суттєве зниження дохідності за внутрішніми запозиченнями уряду збалансували значення субіндексу. Валютний субіндекс поступово зростав протягом весни 2024 року з огляду на помірну девальвацію гривні. Підвищення дохідності облігацій українських компаній зумовило незначне збільшення рівня субіндексу корпоративних цінних паперів, який все ще залишається низьким, навіть із означеними змінами. Натомість субіндекс поведінки домогосподарств дещо зменшився протягом першого півріччя 2024 року завдяки зниженню ставок за депозитами. Низькі показники банківського субіндексу дещо поліпшилися завдяки поступовому зниженню облікової ставки Національного банку України та міжбанківських ставок [34].

Варто акцентувати, що індекс фінансового стресу відображає виключно поточний стан фінансового ринку України та не вказує на майбутні ризики в короткостроковій чи довгостроковій перспективах. Найбільший вплив зараз чинять на фінансову стабільність банків війна, що триває, з украй негативним тиском, а також цифровізація банківських бізнес-процесів. Вплив цифрових змін є переважно позитивним, однак вони водночас провокують появу нових ризиків і загроз.

Сучасні фінансові інновації мають впроваджуватися свідомо, з урахуванням усіх ризиків, але вони вже є об’єктивною реальністю розвитку банківської системи України за вектором цифровізації. Прямі заборони та регуляторні обмеження не зможуть забезпечити фінансової стабільності банків, оскільки зазначене може призвести до виникнення штучних умов, які тримаються лише на примусі, що зменшуватиме потенціал економічного зростання.

Крім цифрових банківських інновацій, змін зазнають і відповідні продуктові інновації, на частку яких припадає близько 50% усіх можливих інновацій, які реалізовуються в банківській діяльності. Це зумовлюється тим, що фінансові результати від банківської діяльності безпосередньо залежать від асортиментної політики щодо банківських продуктів.

Також окрім цифрових і продуктових інновацій, банки України можуть використовувати фінансові, операційні та маркетингові. Проте саме цифрові та продуктові інновації для банків є основними та найбільш впливовими щодо забезпечення прибутковості від бізнес-процесів. Цифровізація банківської діяльності позитивно впливає на фінансову стабільність у діяльності банків України, якщо впроваджується з урахуванням можливих ризиків, із одночасним розвитком сучасних систем ризик-менеджменту, що також мають спиратися на цифрові рішення.

Висновки до розділу 1

Зважаючи на домінантні тенденції розвитку соціально-економічних відносин в Україні, важливо встигати за сучасними темпами цифровізації, що демонструються всіма розвиненими країнами. Нашою державою, зокрема Міністерством цифрової трансформації України, а щодо фінансового сектору, в тому числі банківської системи, то регулятором в особі Національного банку України спрямовуються належні зусилля для забезпечення відповідної цифрової трансформації. А злочинні дії російського агресора нас лише спонукають робити це швидше, щоб протистояти різноманітним гібридним атакам ворога.

Кабінетом Міністрів України розроблена та затверджена система показників для моніторингу загального Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за такими підкомпонентами: наявність навичок користувача Інтернету; наявність розширених навичок та розвитку; фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету; покриття фіксованого

широкосмугового доступу до Інтернету; мобільний широкосмуговий доступ до Інтернету; цифрова інтенсивність; цифрові технології для бізнесу; електронна комерція; електронний уряд.

Циклічність цифровізації банківських бізнес-процесів охоплює такі етапи, що повсякчас повторюються: тригер, розробка, аналіз, адаптація, впровадження та вдосконалення.

Основні напрями цифровізації банків та банківських бізнес-процесів в Україні є такими: створення необанків як цифрових брендів банків України; спільні цифрові проєкти банківських груп; забезпечення кібербезпеки банківської діяльності; цифровізація банкінгу для корпоративних клієнтів; цифровізація відносин із іншими банками й НБУ; розвиток цифрового банкінгу для населення; банківські CRM-системи (Customer Relationship Management); цифровізація системи управління банківськими ризиками.

Найбільший вплив зараз чинять на фінансову стабільність банків війна, що триває, з украй негативним тиском, а також цифровізація банківських бізнес-процесів. Вплив цифрових змін є переважно позитивним, однак вони водночас провокують появу нових ризиків і загроз. Цифровізація банківської діяльності позитивно впливає на фінансову стабільність у діяльності банків України, якщо впроваджується з урахуванням можливих ризиків, із одночасним розвитком сучасних систем ризик-менеджменту, що також мають спиратися на цифрові рішення.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТАБІЛЬНІСТЬ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1 Організаційна характеристика та бізнес-модель банку

З осені 2005 року АТ «Райффайзен Банк» є частиною банківської групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ» (Австрія). Сьогодні банк пропонує клієнтам широкий спектр стандартних і цифрових банківських послуг, якими користуються сукупно більше 2,5 млн його клієнтів.

Тож АТ «Райффайзен Банк» залишається лідером за показниками якості обслуговування в українській банківській системі. За оцінками компанії GfK-Україна, що системно здійснює дослідження ринків, репутація та надійність АТ «Райффайзен Банк» перевищують середньоринкові.

Менеджмент банку прагне і далі підвищувати якість обслуговування своїх клієнтів, використовуючи професійний досвід, а також передові практики інших дочірніх банків групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ», а також нові цифрові технології [35].

В банківській мережі АТ «Райффайзен Банк» на кінець 2023 року нараховувалось 320 відділень, але при цьому через бойові дії та тимчасову окупацію частини території України обслуговування клієнтів банку здійснювалося в 301 відділенні, з яких:

– 296 повнофункціональних відділення, що надають повний спектр банківських послуг усім групам клієнтів банку: населенню, клієнтам мікробізнесу, малого бізнесу та корпоративного банкінгу;

– 3 преміальних центри, що обслуговують приватних осіб із преміального сегменту;

– 1 центр обслуговування корпоративного бізнесу;

– 1 центр дистанційного обслуговування преміум-клієнтів і клієнтів

бізнес-банкінгу.

Перелік відділень, які працюють із клієнтами банку, переглядається щодня з урахуванням поточної ситуації в місці їх розташування, тож він може змінюватися так само протягом дня. Загальна кількість банкоматів у мережі складала близько 1,6 тис., із яких майже 1,5 тис. встановлені на територіях, де банк має змогу забезпечити роботу АТМ (at the moment) для клієнтів.

Триває приведення зовнішнього вигляду відділень банку до чинних стандартів. Запроваджується нова модель касового обслуговування клієнтів, а саме швидке касове та сервісне обслуговування теллерами у відкритих робочих місцях замість закритих касових кабін. Персонал відділень може не лише здійснити касові операції клієнтів, але й провести швидкі сервісні операції, допомогти підключитися та користуватися онлайн-каналами для зручного самообслуговування в будь-який час, і головне без черг. Для цього організовано понад 200 неізольованих робочих місць. У 2024 році банк продовжує розширювати касове обслуговування на неізольованих робочих місцях [9].

Враховуючи сучасні тенденції розвитку фінансового ринку, зокрема перехід від традиційного обслуговування клієнтів банку за допомогою мережі відділень до впровадження сучасних високотехнологічних альтернативних каналів, АТ «Райффайзен Банк» продовжив оптимізацію мережі відділень, яка скоротилася порівняно з кінцем 2022 року на 65 відділень. Динаміку відділень і чисельності персоналу демонструють дані табл. 2.1 і рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка скорочення кількості відділень і чисельності персоналу банку через війну та внаслідок цифровізації бізнес-процесів

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року від 2021 року	
				+/-	%
Кількість банківських відділень	388	385	320	-68	-17,53
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	6716	5455	5386	-1330	-19,80

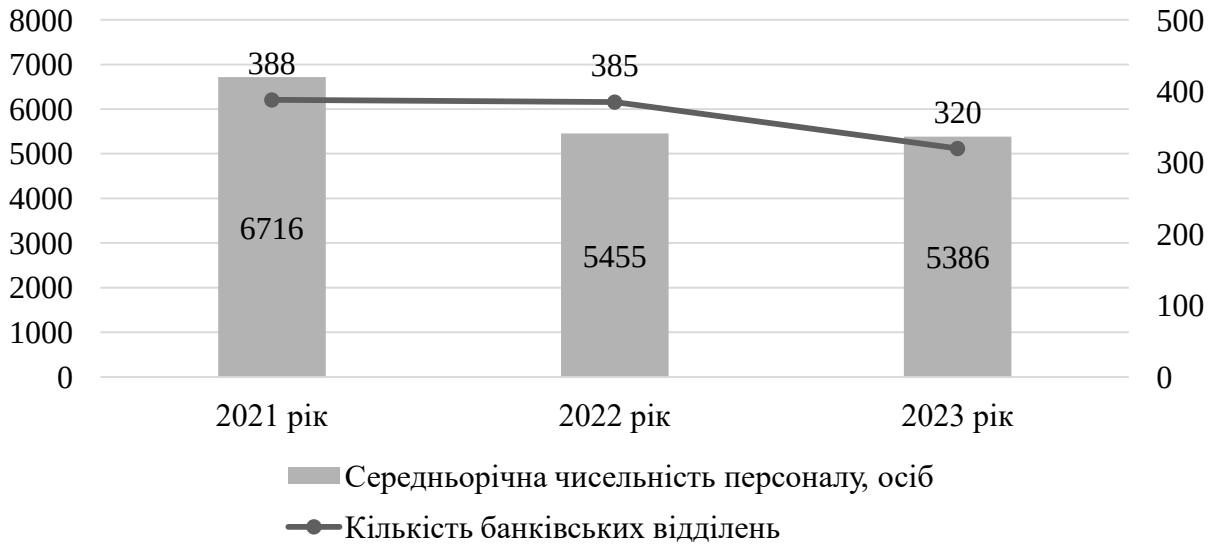


Рисунок 2.1 – Скорочення чисельності персоналу та кількості відділень АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2023 роки

Отже, середньорічна чисельність персоналу банку в 2023 році становила 5 386 осіб, з яких 68,9% жінки, а середній вік працівників становив 41 рік. До речі, вищу освіту мали 95% співробітників АТ «Райффайзен Банк».

Найголовнішим пріоритетом для банку є безпека співробітників, а також управління безперервністю та стабільністю бізнесу. Оновлений формат роботи Hybrid 3.0 спрямований на створення комфортних умови для плідної роботи персоналу, сприяння співробітництву та соціалізації команди банку.

Так, для комфорту та безпеки було проведено суцільну реновацію тимчасових укриттів у відділеннях банку, були поліпшені канали зв'язку та розширено Flex Areas в офісах для забезпечення дієвої взаємодії. В банку розуміють, що рівень стресу в сучасних умовах є надзвичайним, персонал дає раду не лише своєму навантаженню на робочих місцях, але й неабиякій кількості викликів в їхньому приватному житті. Тому АТ «Райффайзен Банк», як соціально відповідальний роботодавець, надає підтримку персоналу [35].

Суттєво розширено Wellbeing програму з орієнтацією на ментальне здоров'я, кожен співробітник банку може регулярно отримувати консультації у психологів, нутриціологів або юристів. Без винятку всі співробітники з першого робочого дня мають можливість долучитися до корпоративного

медичного страхування, користуватись електронною бібліотекою та рядом дисконтних пропозицій від партнерів банку (знижки у фітнес-центрах, на придбання техніки, відвідування медичних закладів і культурних заходів). У банку регулярно відбуваються зустрічі з практиками, які діляться корисними порадами щодо саморозвитку (фізичного, ментального та соціокультурного).

Для тих співробітників, які працюють у прифронтових регіонах, щодня потерпаючи від обстрілів і повітряних тривог, банк організував Wellbeing Reboot Camp, де більше 600 працівників долучилися до триденного ретриту й мали можливість спілкуватись із колегами, зустрічатися безпосередньо з адміністрацією та просто відпочити.

Водночас АТ «Райффайзен Банк», ураховуючи сучасні потреби своїх клієнтів, здійснює цифровізацію бізнес-процесів і постійно розширює спектр онлайн-послуг, які можливо отримати будь-коли в мобільному додатку на смартфоні чи з персонального комп’ютера.

Допоки роботу частини банківських відділень тимчасово призупинено через окупацію українських територій російськими агресорами, триває руйнування приміщень, ведуться активні бойові дії, банком створюються безпекові умови, щоб персонал відділень не скорочувався, натомість мав змогу перебуваючи у відносно безпечних умовах, продовжувати свою роботу, забезпечувати безперервність і стабільність функціонування банку.

Поточні рейтинги, присвоєні АТ «Райффайзен Банк» агентством Moody’s			
Caa3 Довгострокові депозити в іноземній валюті (прогноз є стабільним)	Not Prime Короткострокові депозити в іноземні валюті	Caa3 Довгострокові депозити в національній валюті (прогноз стабільний)	Caa1.ua Рейтинг за національною шкалою

Поточні рейтинги, присвоєні АТ «Райффайзен Банк» РА «Стандарт-Рейтинг»		
ua.1 Рейтинг депозитів за національною шкалою	uaK1 Короткостроковий кредитний рейтинг за національною шкалою (прогноз є стабільним)	uaAAA Довгостроковий кредитний рейтинг за національною шкалою (прогноз є стабільним)

Рисунок 2.2 – Стабільні рейтинги АТ «Райффайзен Банк» в 2024 році

В 2024 році АТ «Райффайзен Банк» отримав гідні рейтинг від авторитетних рейтингових агентств (рис. 2.2). Банк зберігає за собою лідерські позиції щодо обслуговування корпоративних клієнтів в Україні. Так, вже третій рік поспіль він є беззаперечним лідером за показником NPS корпоративного бізнесу, про що свідчать результати дослідження практики взаємодії клієнтів із банками, проведеного міжнародною дослідницькою компанією Ipsos [12].

Організаційна структура управління банком схематично зображена в додатку А. Втримувати й підсилювати свої конкурентні позиції на ринку банку вдається, завдячуючи високій якості банківського сервісу, налагодженому зв'язку менеджерів із клієнтами банку, понад 30-річній експертизі партнерства з міжнародними компаніями, великим і середнім українським бізнесом, державними установами та громадянським суспільством. Разом із громадами банк проходив періоди зростання економіки України, випробування кризами. Разом зараз долаються виклики та загрози воєнного часу та закладається фундамент економічної відбудови.

Сьогодні не припиняються цифрові новації, що запроваджуються в основні бізнес-процеси, так банк визначає тренди для всього фінансового ринку України. Ринковою перевагою АТ «Райффайзен Банк» є універсальність його бізнес-моделі. Синергія різних напрямів роботи із корпоративними та роздрібними клієнтами, а також надійні підрозділи підтримки забезпечують бізнесу доступ до всього переліку банківських і фінансових послуг.

Лінійка банківських продуктів і послуг враховує особливості діяльності та розмір бізнесу, має прогресивну вартісну шкалу, що дає можливість оптимально для корпоративних клієнтів поєднувати витрати на банківське обслуговування та весь пакет доступних фінансових послуг.

Всупереч надскладним загрозам воєнного стану АТ «Райффайзен Банк» залишається одним із лідерів ринку банківських послуг для клієнтів малого та мікробізнесу, що забезпечується шляхом стабільного й неперервного

надання широкого переліку фінансових послуг. Банк зосереджує основні зусилля на розвиткові цифрових каналів дистанційної роботи з усіма клієнтами. Продовжується робота над розширенням можливостей онлайн-онбордингу для фізичних осіб – підприємців із дистанційним відкриттям рахунків для бізнесу та їхніх приватних потреб. Так, доступні дистанційне замовлення послуги еквайрингу одразу при відкритті рахунку, а також подання заявки на реєстрацію відкритого ключа (Удосконаленого Електронного Підпису) клієнта в системі Raiffeisen Business Online [35].

В обслуговуванні населення АТ «Райффайзен Банк» орієнтується на вдосконалення своїх послуг і пропозицій для підтримки банківських клієнтів. Банк оперативно реагує на мінливі потреби, пропонуючи інноваційні продукти, розвиваючи онлайн-канали обслуговування, вчасно переглядаючи умови обслуговування та покращуючи спектр послуг і цифрових сервісів.

Оскільки безпека клієнтів і персоналу є в банку першочерговою, він прагнув мінімізувати необхідність візитів у банківські відділення. Було продовжено можливості користуватися платіжними картками, дія яких завершувалася. Надавався також цифровий сервіс з випуску віртуальних карток, що важливо як для клієнтів безпосередньо з Україні, так і для тих, які були вимушені виїхати до інших країн.

Тож АТ «Райффайзен Банк» пропонує всім стати його клієнтами без відвідування банківських відділень. Цифровий онбординг організований у застосунку MyRaif, а також на офіційному сайті банку, де це робиться всього за декілька хвилин при встановленому додатку «Дія» з ID-карткою чи закордонним біометричним паспортом.

Недавно банком було запроваджено новий банківський продукт єВідновлення, який дає клієнтам можливість отримувати соціальні виплати від держави на відновлення пошкодженого житла через воєнні дії. Ще зараз здійснюється доставка платіжних карток у відділення Нової Пошти в Україні.

В системі Інтернет-банкінгу Raiffeisen Online є можливість придбати валюту за вигідним курсом, але з обов’язковим розміщенням її на депозит

терміном на 3 місяці в межах ліміту 200 тис. грн на місяць або на поточний рахунок у сумі до 50 тис. грн на місяць.

Цікаво, що в сучасних умовах ринкової нестабільності департамент ринків капіталу АТ «Райффайзен Банк» залишається активним учасником фінансового ринку України. Йому все-таки вдалося зберегти позиції лідера практично за всіма сегментами: ресурсним, валютним, на ринку цінних паперів тощо.

Щодо управління банківською ліквідністю, то одним із ключових напрямів роботи департаменту ринків капіталу є управління рухом коштів і досягнення оптимального балансу між ризиком, фінансовим результатом і ліквідністю АТ «Райффайзен Банк».

Наявний досвід і високі стандарти банківської роботи є запорукою дієвого управління ліквідністю банку в цілому та його грошовими потоками зокрема. Внаслідок перманентного моніторингу та сценарного прогнозування платіжної позиції банку вдається досягати безумовного дотримання платіжної дисципліни та підтримувати належний запас ліквідності, який необхідний для захисту від несприятливих змін макроекономічної кон’юнктури в Україні й світі. При цьому банк дотримується пруденційних лімітів і нормативів ліквідності, а також норм обов’язкового резервування, встановлених Національним банком України та банківською групою [10].

Задоволення запитів клієнтів банку щодо валютно-обмінних операцій та управління валютною позицією здійснюється попри постійну волатильність на міжбанківському валютному ринку України. Департамент ринків капіталу банку виконує валютно-обмінні операції на рівні, що дає змогу втримувати високі обороти на конверсійному ринку й отримувати доходи від цих операцій.

АТ «Райффайзен Банк» залишається одним із основних посередників для клієнтів на валютному ринку України, від якого значною мірою залежать загальна ефективність розвитку економіки України та макроекономічна стабільність.

Уже традиційно АТ «Райффайзен Банк» є досить активним учасником міжбанківського кредитного ринку із бездоганною репутацією стабільного партнера, що дає йому можливості не лише підтримувати свою ліквідність, але й отримувати високі процентні доходи від цих ресурсних операцій.

Також банк продовжує лідирувати за обсягами ввезеної на український ринок та вивезеної за кордон готівкової валюти для забезпечення власних потреб, як і потреб міжбанківського готівкового валютного ринку України.

АТ «Райффайзен Банк» є активним учасником ринку цінних паперів, він має статус первинного дилера Міністерства фінансів України, є також маркет-мейкером на ринку ОВДП.

Крім того, банк є дійсним членом багатьох асоціацій і комітетів з питань банківської діяльності, бере активну участь у зустрічах із керівництвом Національного банку України від групи найбільших банків фінансового ринку України [36].

Стратегічними напрямами розвитку АТ «Райффайзен Банк» є такі:

– розвиток бізнес-моделі й інвестування в нові фінансові послуги, зокрема щодо цифровізації своїх бізнес-процесів;

– зміцнення лідерських позицій у банківській системі України;

– охоплення ринкових сегментів з урахуванням їх прибутковості та ризикованості для банківського бізнесу;

– надання якісних і високопрофесійних фінансових послуг, постійне підвищення рівня роботи з клієнтами, розширення спектру цифрових послуг за всіма бізнес-напрямами банківської діяльності;

– забезпечення належного рівня ресурсної бази за рахунок активної роботи з клієнтами та фокусування на залученні довгострокових фінансових ресурсів;

– органічне нарощування роздрібного та корпоративного бізнесу за відсутності концентрації на якомусь одному з них;

– обґрунтована оптимізація організаційної структури управління банківським бізнесом;

– збереження та підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок цифровізації бізнес-процесів банку;

– розвиток інформаційних технологій, спрямованих на підтримку стабільної інфраструктури для забезпечення запланованого зростання банку за всіма напрямами, розвиток програмного комплексу інформаційних технологій сучасного банкінгу [35].

В табл. 2.2 охарактеризовані стратегічні пріоритети АТ «Райффайзен Банк» за різними сегментами банківського бізнесу.

Таблиця 2.2 – Характеристика стратегічних пріоритетів банку за різними сегментами банківського бізнесу

Пріоритети за сегментами	Характеристика спрямованості стратегічних пріоритетів банківської діяльності з урахуванням цифровізації бізнес-процесів
Ключові пріоритети сегменту корпоративного бізнесу	Підтримка рентабельності банку на високому рівні. Висока якість портфеля як пріоритетний показник банківської діяльності. Покращення показника співвідношення активів і пасивів бізнесу за рахунок збільшення гривневої ресурсної бази. Тісна співпраця з Райффайзен Банк Інтернаціональ. Регулярний моніторинг основних галузей економіки. Постійне стрес-тестування банківського портфеля. Втримання лідерських позицій в аграрному сегменті. Моніторинг структури активів і пасивів за валютами для вжиття превентивних заходів впливу за необхідності
Ключові пріоритети сегменту роздрібного бізнесу	Перегляд і вдосконалення банком кредитних продуктів у розрізі цільових клієнтських груп. Розвиток основних кредитних продуктів для населення, а саме споживчих кредитів і кредитних карток. Нарощування стабільної ресурсної бази. Збільшення приросту поточних і пенсійних карткових рахунків клієнтів. Зміцнення потенціалу бізнес-банкінгу шляхом впровадження спрощених процесів в обслуговуванні та продажах. Доступний, надійний та високоякісний сервіс завдяки розширенню мережі каналів обслуговування клієнтів. Подальший розвиток інтернет-банкінгу за рахунок розширення функціональності та зручності цифрових сервісів для клієнтів
Ключові пріоритети сегменту казначейства	Банк має залишатися активним учасником міжбанківського ринку України. Втримувати лідируючі позиції в усіх сегментах українського фінансового ринку: грошовому, валютному та ринку цінних паперів. Багаторічний досвід роботи казначейства та високі стандарти роботи мають бути запорукою успішного управління ліквідністю та грошовими потоками банку. Забезпечення чіткого дотримання платіжної дисципліни, виконання пруденційних нормативів регулятора. Досягнення оптимального балансу між ризиком, прибутком і ліквідністю, що є пріоритетним напрямом у роботі казначейства банку

Зрозуміло, що стратегія АТ «Райффайзен Банк» орієнтована на втілення інновацій для налагодження взаємодії з клієнтами за високими стандартами довіри, що ґрунтується на розвитку в царині цифрових технологій, запровадженні цифрових сервісів, інноваційних банківських продуктів, а також зручних комунікацій. Банк пропонує свої банківські послуги в сегментах корпоративного бізнесу, роздрібного бізнесу, казначейських операцій, а також інвестиційного банкінгу. Банк розвиватиметься й надалі відповідно до комплаєнсу групи Райффайзен Банк Інтернаціональ, адаптуючи найкращі світові практики сучасного банкінгу для втримання лідерських позицій у визначених сегментах фінансового ринку Україні.

2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників АТ «Райффайзен Банк»

Аналіз фінансово-економічних показників проведений за даними окремої фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» (додатки Б і В). Так, станом на 31 грудня 2023 року сукупний розмір банківських активів становив 189 млрд грн. За цим показником банк упевнено посідає 4 місце в банківській системі України, його частка ринку при цьому становить 6,4%.

Навіть попри виключення банку із державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» в 2023 році, АТ «Райффайзен Банк» продовжує кредитування економіки України, хоча загальний кредитний портфель банку внаслідок цього знизився на 10% до 64 млрд грн.

За загальним розміром свого працюючого кредитного портфеля на кінець 2023 року банк посів також 4 місце із часткою ринку 8,3%, при цьому спостерігається зменшення частки на 1,2 п. п. за рік. У тому числі банк посів 3 місце за розміром свого працюючого кредитного портфеля юридичних осіб, зменшивши свою частку ринку до 10,4% (на 1 п. п.) та 7 місце за розміром кредитів фізичним особам (в тому числі ФОП) за даними статистичної

звітності Національного банку України [10].

Водночас АТ «Райффайзен Банк» зосередився на кредитуванні критичних для України галузей економіки, а саме аграрного сектору, логістики та роздрібної торгівлі, фармацевтики та постачання палива. В 2023 році банк видав понад 116,9 млрд грн нових кредитів, із яких приблизно 80% корпоративному сегменту клієнтів як для поповнення їхніх оборотних коштів, так і на реалізацію інвестиційних проєктів. Активи банку в динаміці за складовими проаналізовані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз активів АТ «Райффайзен Банк» у динаміці за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	25761762	32037745	30604931	4843169	18,80
Кредити та аванси банкам	11066989	39078780	43336872	32269883	291,59
Кредити та аванси клієнтам	68600612	61685909	52534284	-16066328	-23,42
Інвестиції в цінні папери	14819831	25411963	54257261	39437430	266,11
Похідні фінансові активи	102952	321520	179053	76101	73,92
Інвестиції в дочірні підприємства	49155	49155	49155	0	0,00
Інвестиційна нерухомість	94878	70780	66079	-28799	-30,35
Основні засоби	3039105	2370744	2673696	-365409	-12,02
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	1438684	1975710	2373989	935305	65,01
Поточні податкові активи	0	113291	0	0	×
Відстрочені податкові активи	2757	51485	72863	70106	2542,84
Інші фінансові активи	1294106	2932629	2591084	1296978	100,22
Інші нефінансові активи	169231	161633	264461	95230	56,27
Загальна сума активів	126440062	166261344	189003728	62563666	49,48

Як уже зазначалося, зменшилися кредити та аванси клієнтам, так за весь проаналізований період, який охоплює 2021-2023 роки, зниження відбулося на 23,42%. Інвестиційна нерухомість зменшилася на 30,35%, а основні засоби знизили свою вартість на 12,02%.

Серед активів, які зросли, становлять інтерес відстрочені податкові активи, що мають відносно незначну питому вагу, натомість їх зростання є надзвичайним аж на 2542,84%. АТ «Райффайзен Банк» почав набагато більше кредитувати на міжбанківському ринку, а також диверсифікував свої активи шляхом інвестування в цінні папери, переважно ОВДП. Динаміка валюти балансу зображена на рис. 2.3.

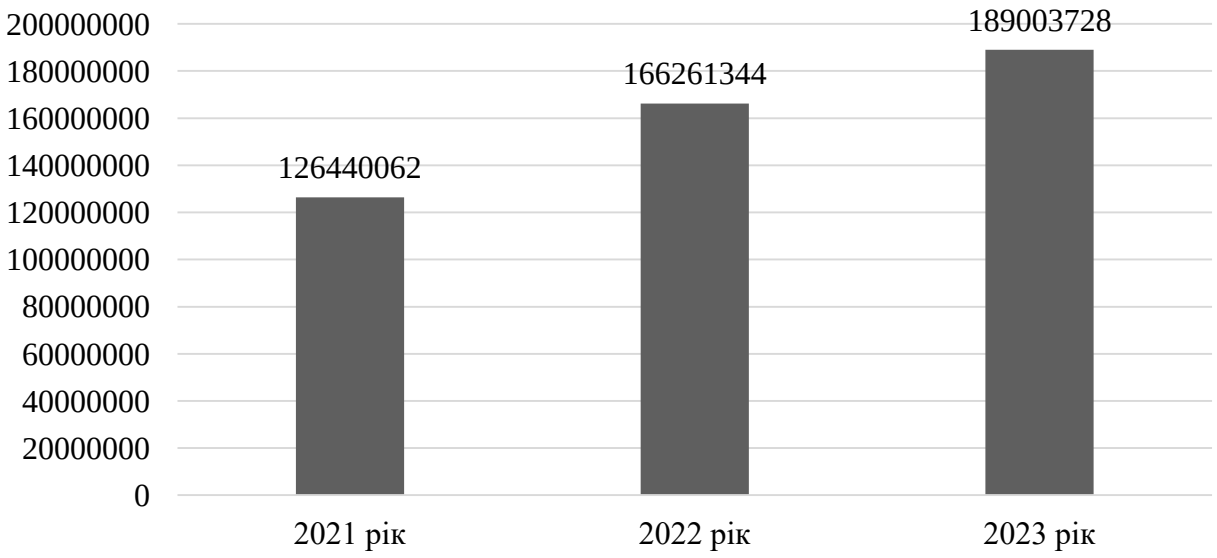


Рисунок 2.3 – Динамічні зміни валюти балансу банку
за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Разом із тим АТ «Райффайзен Банк» у 2023 році здійснив відрахування у резерви на покриття можливих кредитних і операційних ризиків, спричинених російсько-українською війною, в розмірі 3,7 млрд грн, що є одним із найбільших показників у банківській системі України та становить близько 21% резервів усієї банківської системи. Попри котрий рік повномасштабної війни, частка непрацюючих активів банку в його кредитному портфелі незначно збільшилася та склала 15,5%, що вище на 0,9 п. п. порівняно із 2022 роком.

Важливими для банку також є пасивні операції, що дають змогу отримувати необхідні фінансові ресурси, щоб ефективно їх у подальшому використовувати. Наприклад, у 2023 році кошти клієнтів АТ «Райффайзен

Банк» на кінець періоду досягли 158,6 млрд грн. За рік обсяг коштів, залучених у клієнтів, збільшився на 15 млрд грн або ж на 10%, що вкотре доводить збереження довіри до банку, навіть в умовах воєнного стану. Частка банку на ринку зменшилася з 7,6% до 6,5%, при цьому АТ «Райффайзен Банк» є одним з лідерів ринку за показником коштів клієнтів, займаючи престижну четверту сходинку. Зобов'язання банку проаналізовані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз зобов'язань АТ «Райффайзен Банк» у динаміці за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Кошти банків	602848	2385128	250126	-352722	-58,51
Кошти клієнтів	107344895	143610664	158662271	51317376	47,81
Похідні фінансові зобов'язання	19570	21019	45104	25534	130,48
Поточні податкові зобов'язання	271401	0	3646599	3375198	1243,62
Забезпечення	173420	582849	766758	593338	342,14
Інші фінансові зобов'язання	1759641	1826820	2984352	1224711	69,60
Інші нефінансові зобов'язання	688787	779817	813948	125161	18,17
Загальна сума зобов'язань	110860562	149206297	167169158	56308596	50,79

За проаналізований період зменшилися лише кошти банків, що свідчить про згортання діяльності АТ «Райффайзен Банк» у цьому сегменті саме за пасивними операціями, тоді як за активними там спостерігається зростання. В процентному вираженні найбільше зросли поточні податкові зобов'язання, що має дещо насторожувати, бо в активах також різко виокремлюються операції, пов'язані з оподаткуванням. Про збільшення забезпечення вже йшлося, це працює на підвищення фінансової стабільності банку.

Загальна величина зобов'язань зросла ледве більше, ніж сукупні активи. Це майже не знижує фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк». На рис. 2.4 наочно видно, що питома вага інших зобов'язань, окрім коштів

клієнтів є просто несуттєвою, за деякими компонентами навіть мізерною, тож звідси й очевидний висновок про важливість цих пасивів при оцінювання різних джерел фінансування банківської діяльності.

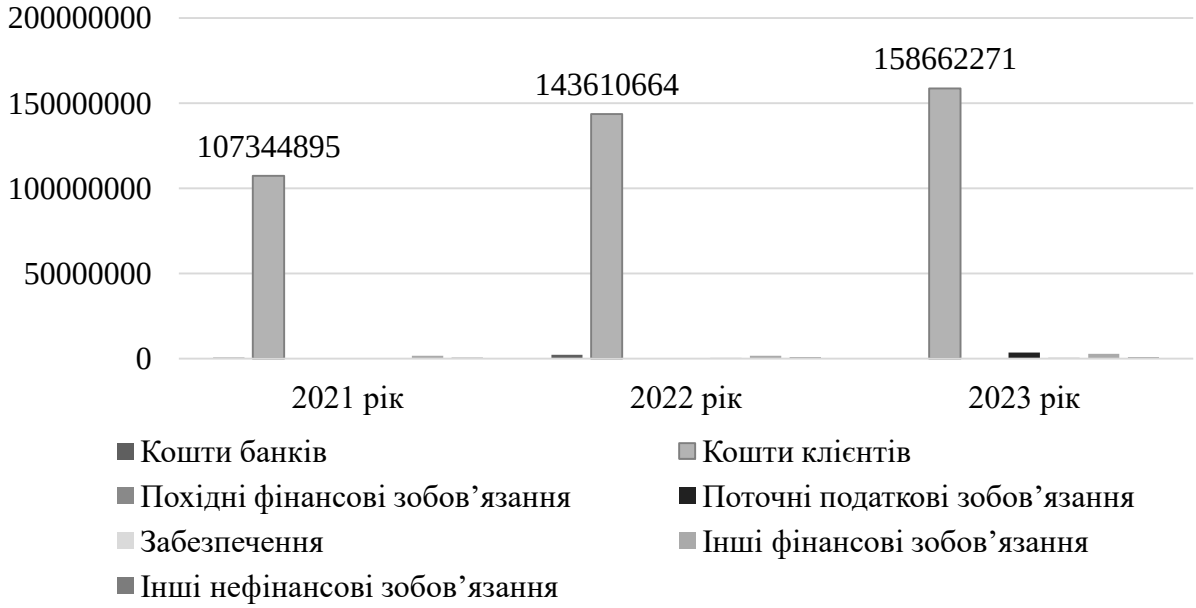


Рисунок 2.4 – Динаміка складових зобов'язань АТ «Райффайзен Банк» за період 2021-2023 роки, тис. грн

Банк в 2023 році був достатньо капіталізованим і виконував усі нормативи Національного банку України щодо капіталу. Зокрема, норматив достатності капіталу становить 22,06% при встановленому регулятором мінімальному рівні у 10%. Коефіцієнт чистого стабільного фінансування становив 198,9% при нормативі 100%. У 2023 році банк сплатив 4,95 млрд грн податку на прибуток, що є рекордним значенням за весь час роботи банку на фінансовому ринку, та підтверджує його значний внесок у забезпечення макрофінансової стабільність, зокрема наповнення Державного бюджету України.

Крім того, в 2023 році банк зумів забезпечити безпеку своїх клієнтів та співробітників, безперервність діяльності та надання гуманітарної допомоги постраждалим від війни. Разом із цим банк продовжував інвестувати в розвиток цифровізації своїх бізнес-процесів для забезпечення збільшення частки клієнтів, які користуються цифровими сервісами та відповідними

банківськими продуктами. Крім того, понад 400 млн грн було інвестовано в оновлення інфраструктури банку, його автопарку, POS-терміналів, а також банкоматів.

Такі заходи банку потребують міцного фінансового підґрунтя, що й забезпечується завдячуючи належній капіталізації в тому числі. Власний капітал АТ «Райффайзен Банк» проаналізований у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз власного капіталу АТ «Райффайзен Банк» у динаміці за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Статутний капітал	6154516	6154516	6154516	0	0,00
Емісійний дохід	3033598	3033598	3033598	0	0,00
Резервні та інші фонди банку	4770369	5576573	7148672	2378303	49,86
Інші резерви	835048	710164	658168	-176880	-21,18
Нерозподілений прибуток	785969	1580196	4839616	4053647	515,75
Загальна сума власного капіталу	15579500	17055047	21834570	6255070	40,15

На рис. 2.5 відображається зміна процентного співвідношення окремих складових власного капіталу в структурі. Варто зауважити, що статутний капітал та емісійний дохід в абсолютних грошових величинах не змінювалися протягом усього періоду аналізу.

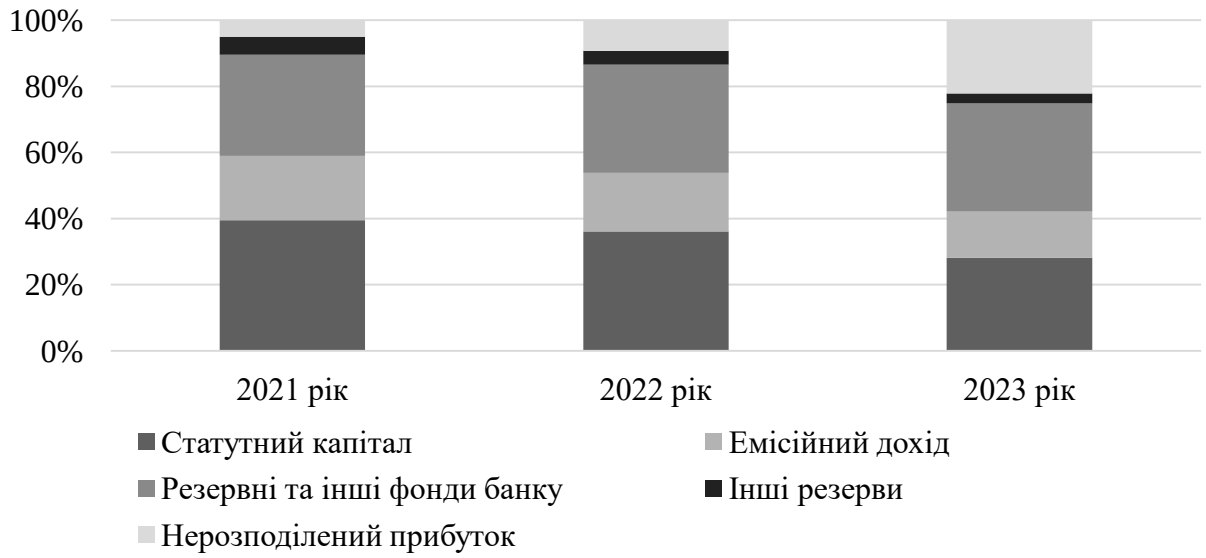


Рисунок 2.5 – Структурні зміни власного капіталу АТ «Райффайзен Банк»

Станом на 31 грудня 2023 року зареєстрований статутний капітал банку був сформований за рахунок випуску 61495162580 штук простих іменних акцій та 50000000 штук привілейованих акцій номінальною вартістю 0,10 грн кожна, що складає 6154 516258,00 грн. Банк є за організаційно-правовою формою приватним акціонерним товариством, акціонерами якого станом на 31 грудня 2023 року є 290 юридичних осіб і 109608 фізичних осіб.

Так, юридичним особам – акціонерам банку належить 99,4388% статутного капіталу, фізичним особам належить 0,5558%. Власні акції, депозитарні установи, що не розкрили перелік власників акцій банку, 0,0054%.

Власний капітал у своїй загальній величині зріс меншими темпами, аніж наприклад сукупні зобов’язання, що може вказувати на певне послаблення позиції банку щодо стабільного функціонування.

Також симптомом цього може бути зниження резервів за весь період аналізу на 21,18%. Але нарощування нерозподіленого прибутку принаймні деякою мірою нівелює негативні тенденції з власним капіталом, тому загальна картина не є надто песимістичною.

Якщо ж врахувати, що АТ «Райффайзен Банк» значно перевищує нормативні показники капіталізації, то надмірна капіталізація також є зайвою для нього. Треба забезпечувати зважене управління активами та пасивами,

втім за можливих форс-мажорів і додатковий фінансовий захист не завадить.

Банк постійно провадить активне управління рівнем достатності регулятивного капіталу для захисту від ризиків, які притаманні його діяльності. Так, основною метою управління капіталом АТ «Райффайзен Банк» є забезпечення дотримання зовнішніх вимог щодо капіталу й утримання високих кредитних рейтингів, а також належних нормативів капіталу, що необхідні для стабільної банківської діяльності та максимізації акціонерної вартості банку. В табл. 2.6 проаналізована динаміка регулятивного капіталу.

Банк управляє структурою капіталу та відповідно змінює її з огляду на зміни в макроекономічних умовах і характеристиках банківських ризиків, пов’язаних із його діяльністю.

Таблиця 2.6 – Аналіз достатності регулятивного капіталу банку у динаміці за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року, +/-	
				від 2022	від 2021
Основний капітал	8417245	12736421	13896599	1160178	5479354
Додатковий капітал	4056631	2535914	5320538	2784624	1263907
Відрахування з капіталу	-49183	-49183	-49183	0	0
Всього капітал	12424693	15223152	19167954	3944802	6743261
Активи, зважені за ризиком	80323064	71203933	65086728	-6117205	-15236336
Операційний ризик	10065842	10065842	20131685	10065843	10065843
Відкрита валютна позиція	207070	481494	1686747	1205253	1479677
Показник достатності регулятивного капіталу	13,71%	18,62%	22,06%	3,44%	8,35%

З метою підтримання або зміни структури капіталу банк може коригувати суми дивідендів, які виплачуються акціонерам, повернути капітал акціонерам або ж випустити дольові цінні папери. На рис. 2.6 репрезентована динаміка складових регулятивного капіталу. До речі, розмір відрахувань із капіталу основного та додаткового незначний і наочно його розгледіти складно.

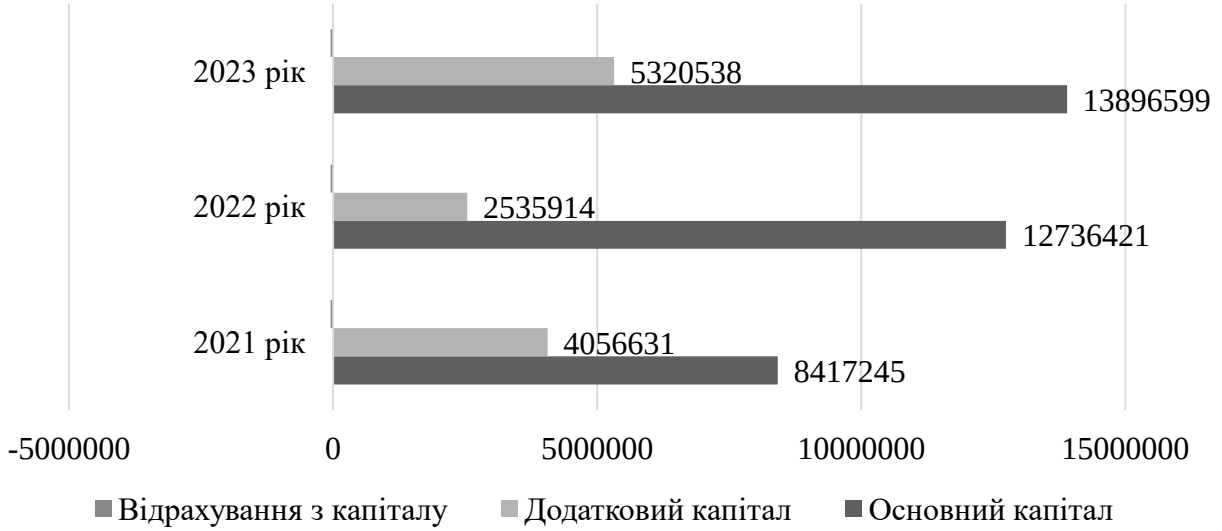


Рисунок 2.6 – Динамічні зміни складових регулятивного капіталу за період 2021-2023 роки, тис. грн

Потужний фінансовий стан сприяв тому, що за розмірами банківської мережі АТ «Райффайзен Банк» посів у 2023 році третє місце із 301 працюючим відділенням, більше ніж 1,5 тис. доступними АТМ та близько 32 тис. POS-терміналів. Важливо також враховувати дотримання банком пруденційних вимог Національного банку України.

2.3 Аналіз економічного впливу цифровізації бізнес-процесів на стабільність АТ «Райффайзен Банк»

АТ «Райффайзен Банк» мав за підсумками 2023 року позитивний фінансовий результат, так його прибуток становив 4,8 млрд грн, що втричі перевищило показник прибутковості 2022 року, коли прибуток банку складав 1,6 млрд грн.

Основними факторами прибуткової роботи АТ «Райффайзен Банк» у 2023 році були процентний, комісійний і торговий результати. Чистий процентний результат банку за рік досяг позначки 16,6 млрд грн та відносно 2022 року показав приріст 3,8 млрд грн або 30%.

Такий високий результат від процентних операцій був значною мірою

сформований за рахунок оптимального управління структурою активно-пасивних операцій банку, зокрема, процентних доходів від кредитування клієнтів і казначейських операцій (процентних доходів від депозитних сертифікатів, емітованих Національним банком України, та процентних доходів від портфеля державних цінних паперів, емітованих Міністерством фінансів України).

До речі, базовий прибуток АТ «Райффайзен Банк» на одну просту акцію, що належить власникам банку в 2023 році становив 0,078 грн, а в 2022 році його розмір був 0,026 грн.

В табл. 2.7 проаналізований за період з 2021 року по 2023 рік фінансовий результат АТ «Райффайзен Банк».

Таблиця 2.7 – Аналіз формування фінансового результату діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року від 2021 року	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	9698349	14860103	19766488	10068139	103,81
Інші процентні доходи	287055	391014	690025	402970	140,38
Процентні витрати	-1790396	-2444512	-3864335	-2073939	115,84
Чистий процентний дохід	8195008	12806605	16592178	8397170	102,47
Комісійні доходи	6691964	5108902	7026783	334819	5,00
Комісійні витрати	-4020478	-2954323	-4732091	-711613	17,70
Чистий комісійний дохід (витрати)	2671486	2154579	2294692	-376794	-14,10
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	79561	-9457201	-3743496	-3823057	-4805,19
Інші доходи	94345	54950	55672	-38673	-40,99
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	629782	2446598	1962608	1332826	211,63
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти	25054	561808	-189996	-215050	-858,35
Чистий прибуток (збиток) від	176600	120604	650724	474124	268,47

операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток					
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	31626	-91	0	-31626	-100,00
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	-95526	-108922	-133266	-37740	39,51
Інші прибутки (збитки)	-112688	296376	26179	138867	-123,23
Витрати на виплати працівникам	-2969597	-3548718	-3726596	-756999	25,49

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Амортизаційні витрати	-911874	-889133	-1317609	-405735	44,49
Інші адміністративні та операційні витрати	-1878089	-2262206	-2704332	-826243	43,99
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів	11838	-151257	-31257	-43095	-364,04
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	-563	-9713	0	563	-100,00
Прибуток (збиток) до оподаткування	5946963	2014279	9735501	3788538	63,71
Доходи від повернення податку (витрати на сплату податку)	-1073624	-441481	-4954253	-3880629	361,45
Прибуток (збиток)	4873339	1572798	4781248	-92091	-1,89

Як видно з проаналізованих даних чистий прибуток за весь період дещо зменшився, проте треба зважати, що в 2023 році банкам довелося вже сплатити 50% податку на прибуток, підтримуючи відновлення економіки України. Динаміка чистого прибутку наведена на рис. 2.7.

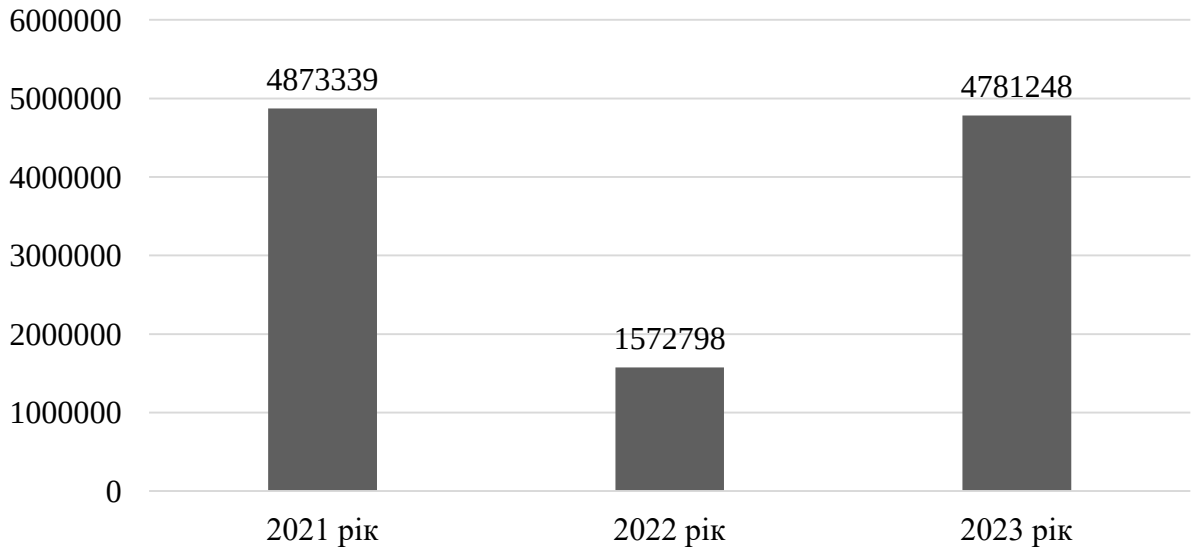


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку від банківської діяльності АТ «Райффайзен Банк» упродовж 2021-2023 років, тис. грн

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність» Національний банк України визначає порядок розрахунку пруденційних нормативів, які обов'язкові до виконання всіма банками [37].

Відповідна інструкція вводиться українським регулятором задля забезпечення стабільної діяльності банків та своєчасного виконання ними своїх зобов'язань перед вкладниками, а також запобігання неправильному розподілу ресурсів і втраті капіталу через ризики, які притаманні банківській діяльності. Інструкція розроблена Національним банком України відповідно до загальноприйнятих у міжнародній практиці принципів і стандартів [38].

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки пруденційних нормативів, які визначають стабільність АТ «Райффайзен Банк»

Показники	Станом на 1 січня			Відхилення 2024 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	від 2023 р.	від 2022 р.
Регулятивний капітал (Н1), млн грн	12425	15223	19168	3945	6743
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), %	13,71	18,62	22,06	3,44	8,35
Норматив достатності основного капіталу (Н3), %	9,29	15,58	15,99	0,41	6,70
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами ($LCR_{ВВ}$), %	219,08	305,96	228,64	-77,32	9,56

Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR_{IB}), %	318,18	333,69	235,00	-98,69	-83,18
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), %	122,32	171,84	198,91	27,07	76,59
Норматив максимального розміру кредитного ризику банку на одного контрагента (Н7), %	14,27	15,18	14,69	-0,49	0,42
Норматив великих кредитних ризиків (Н8), %	35,85	67,06	27,76	-39,30	-8,09
Норматив максимального розміру кредитного ризику банку за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9), %	4,69	1,61	1,01	-0,60	-3,68
Норматив інвестування в цінні папери банку окремо за кожною установою (Н11), %	0,80	0,01	0,01	0,00	-0,79
Норматив загальної суми інвестування (Н12), %	0,84	0,01	0,01	0,00	-0,83

У табл. 2.8 проаналізовані пруденційні нормативи АТ «Райффайзен Банк», які в сукупності формують або визначають його фінансовий стан, засвідчуючи вплив на його стабільність цифровізації бізнес-процесів банку.

Для прикладу, зважаючи на їхнє важливе значення в плані забезпечення стабільності банківської діяльності, на рис. 2.8 наведено динаміку за 2022-2024 роки пруденційних нормативів ліквідності банку [35].

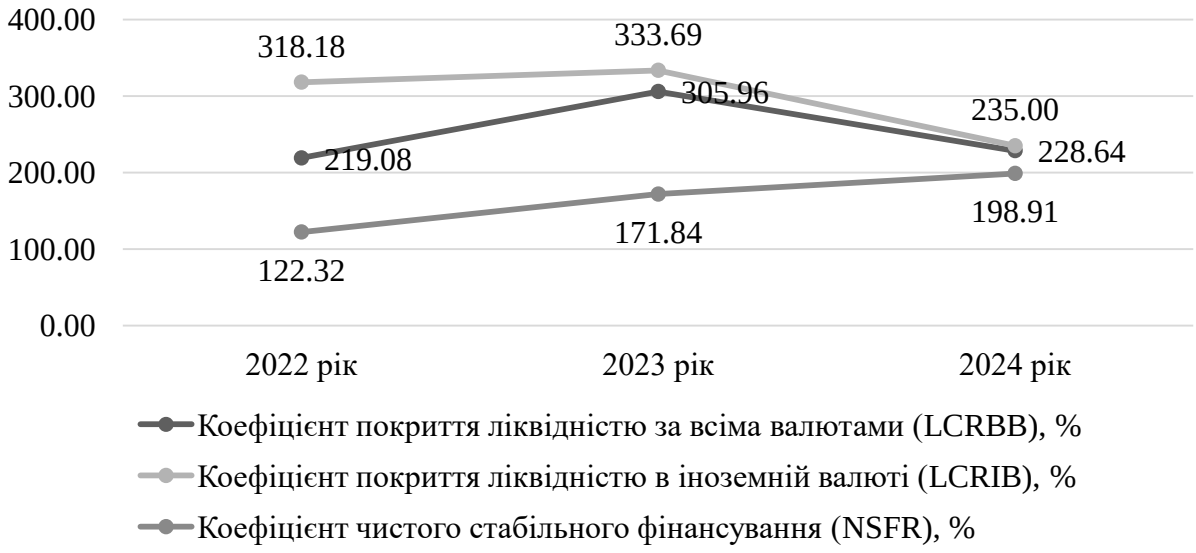


Рисунок 2.8 – Динаміка нормативів ліквідності АТ «Райффайзен Банк»

Перебіг цифрових трансформацій у банківській діяльності в Україні відбувається досить активно. Можливо, російсько-українська війна їх лише прискорила. Так, наприклад, повітряні тривоги та стабілізаційні вимкнення живлення, безпекові потреби клієнтів і персоналу банків України, потреба протидії російським кібератакам суттєво ускладнюють завдання цифровізації, спонукаючи до постійного пошуку нових цифрових рішень у банківській діяльності.

Впливовим учасником фінансового ринку в Україні є системно важливий банк АТ «Райффайзен Банк». Він зараз пропонує своїм клієнтам, а саме бізнесу суттєво оновлений Raiffeisen Business Online, що надає бізнесу широкі можливості Інтернет і мобільного банкінгу [34].

Мобільний додаток банку забезпечує бізнесу:

– цілодобовий доступ до рахунків будь-де, можливість підписувати документи просто зі смартфону чи планшета, швидку реєстрацію в застосунку за допомогою КЕП без візиту до банківських відділень;

– платежі в гривні з поточних і карткових рахунків, а також із бізнес-карток, бюджетні платежі в мобільному додатку;

– використання захищених носіїв для безпечного збереження ключів;

– створення, збереження, пересилка та друк виписок за поточними й картковими рахунками;

– налаштування обмежень для бізнес-карток та прав доступу для співробітників банку;

– SWIFT-платежі та валютні операції з електронним документообігом (купівля, продаж, а також обмін);

– підключення SMS (OTP-пароль) для входу до застосунку та підписання платежів (додаткова безпека);

– електронний документообіг (реєстрація валютних контрактів, передача документів для валютного нагляду);

– підключення повідомлень (SMS чи e-mail) про рух коштів за рахунками;

– формування заявок на кредит онлайн (для ФОП).

Нові можливості цифрового банкінгу також забезпечують швидку реєстрацію та активацію ключів. Оновлений дизайн передбачає адаптивний інтерфейс і функціональний dashboard. До того ж, клієнтам не треба встановлювати додаткове програмне забезпечення. Наявні зручні форми для створення документів і довідників. Персоналізоване налаштування інтерфейсу. Звісно онлайн-керування депозитними, кредитними та валютними операціями, а також електронний документообіг, знову ж таки, без візиту до відділень банку та без подачі оригіналів документів [35].

Можна використовувати для проведення платежів і біржових операцій з купівлі, продажу чи обміну іноземної валюти. Можлива передача документів по ідентифікації, SWIFT tracking і повідомлення MT-103. Керування доступом, зокрема адміністрування прав працівників компанії, що дає бізнесу можливості налаштовувати рівні доступу та права для команди своїх співробітників [39].

Для клієнтів – фізичних осіб банк пропонує тестування нового застосунку MyRaif. Для цього зусиллями АТ «Райффайзен Банк» було створено спільноту тестувальників та надано доступ до бета-версії додатку, щоб разом із клієнтами мати змогу створити кращий банківській застосунок. Так, тестувальником може стати будь-хто з числа клієнтів і співробітників банку, а також клієнти інших банків і всі, в кого є бажання долучитись до створення цього нового цифрового рішення [40].

В основному були охарактеризовані цифрові пропозиції банку для його клієнтів. А це те, що на поверхні, так би мовити. Хоча цифрові трансформації торкаються без винятку всіх напрямів його роботи, зокрема всіх бізнес-процесів, особливо управління банківськими ризиками та забезпечення безпеки, взаємодії з державними органами, в тому числі з регулятором в особі Національного банку України [41].

Вплив цифровізації бізнес-процесів на стабільність діяльності банку можливо також оцінити за допомогою аналізу узагальнюючих показників

ефективності, а саме коефіцієнтів рентабельності АТ «Райффайзен Банк». Наведені вони в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка впливу цифровізації на стабільність банківської діяльності АТ «Райффайзен Банк» за динамікою коефіцієнтів рентабельності

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року, +/-	
				від 2022	від 2021
Рентабельність активів, %	3,85	0,95	2,53	1,58	-1,32
Рентабельність власного капіталу, %	31,28	9,22	21,90	12,68	-9,38

Враховуючи воєнні ризики, банк демонструє досить високі значення рентабельності в 2023 році, проте довоєнний рівень ще не подолано (рис. 2.9).

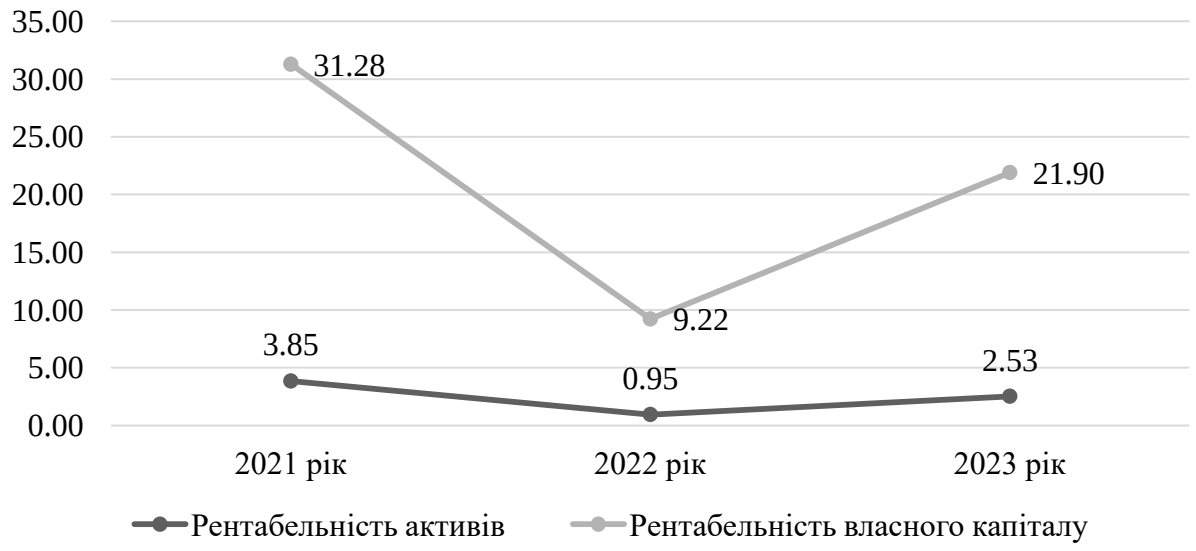


Рисунок 2.9 – Коливання коефіцієнтів рентабельності, що свідчать про вплив війни та цифровізації на стабільність АТ «Райффайзен Банк», %

Цифрові технології впроваджуватимуться в бізнес-процеси, в банківську діяльність АТ «Райффайзен Банк» і надалі, розвиватимуться відповідні нейромережі, вдосконалюватимуться алгоритми штучного інтелекту, хоча всі ці процеси мають бути належним чином організовані, зокрема з огляду на безпекові питання й ефективність.

Висновки до розділу 2

Стратегія АТ «Райффайзен Банк» орієнтована на втілення інновацій для налагодження взаємодії з клієнтами за високими стандартами довіри, що ґрунтується на розвитку в царині цифрових технологій, запровадженні цифрових сервісів, інноваційних банківських продуктів, а також зручних комунікацій. Банк пропонує свої банківські послуги в сегментах корпоративного бізнесу, роздрібного бізнесу, казначейських операцій, а також інвестиційного банкінгу. Банк розвиватиметься й надалі відповідно до комплаєнсу групи Райффайзен Банк Інтернаціональ, адаптуючи найкращі світові практики сучасного банкінгу для втримання лідерських позицій у визначених сегментах фінансового ринку Україні.

В АТ «Райффайзен Банк» зменшилися кредити та аванси клієнтам, так за весь проаналізований період, який охоплює 2021-2023 роки, зниження відбулося на 23,42%. Інвестиційна нерухомість зменшилася на 30,35%, а основні засоби знизили свою вартість на 12,02%.

Серед активів, які зросли, становлять інтерес відстрочені податкові активи, що мають відносно незначну питому вагу, натомість їх зростання є надзвичайним аж на 2542,84%. АТ «Райффайзен Банк» почав набагато більше кредитувати на міжбанківському ринку, а також диверсифікував свої активи шляхом інвестування в цінні папери, переважно ОВДП. Загальна величина зобов’язань зросла ледве більше, ніж сукупні активи. Це майже не знижує фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк».

Власний капітал у своїй загальній величині зріс меншими темпами, аніж наприклад сукупні зобов’язання, що може вказувати на певне послаблення позиції банку щодо стабільного функціонування. Також симптомом цього може бути зниження резервів за весь період аналізу на 21,18%. Але нарощування нерозподіленого прибутку принаймні деякою мірою нівелює негативні тенденції з власним капіталом, тому загальна

картина не є надто песимістичною. Якщо ж врахувати, що АТ «Райффайзен Банк» значно перевищує нормативні показники капіталізації, то надмірна капіталізація також є зайвою для нього. Треба забезпечувати зважене управління активами та пасивами, втім за можливих форс-мажорів і додатковий фінансовий захист не завадить.

Враховуючи воєнні ризики, банк демонструє досить високі значення рентабельності в 2023 році, проте довоєнний рівень ще не подолано. Цифрові технології впроваджуватимуться в бізнес-процеси АТ «Райффайзен Банк» і надалі, розвиватимуться відповідні нейромережі, вдосконалюватимуться алгоритми штучного інтелекту, хоча всі ці процеси мають бути належним чином організовані, зокрема з огляду на безпекові питання й ефективність.

3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

3.1 Впровадження цифрового маркетингу АТ «Райффайзен Банк»

Паралельно з магістральним трендом цифровізації також переважна частина банківських бізнес-процесів зміщується у цифрову сферу, в систему особливих цифрових комунікацій. Чи не найпершими в цифрову площину проникли маркетингові інструменти сучасного банкінгу. Оскільки переважну частину маркетингової політики банку охоплюють дії щодо постійної комунікації банківського персоналу з клієнтами банку, різними контрагентами, конкурентами в особі інших банків і небанківських фінансових установ, різноманітними суб'єктами фінансового ринку.

Тож банківська система не є винятком, а навпаки часто задає вектори цифровізації бізнес-процесів для забезпечення стабільності банківської діяльності, що адаптована до сучасних реалій. Теперішнє цифрове середовище, а також нові економічні умови й виклики посилили конкуренцію у банківській системі, що спонукає банки до пошуку нових конкурентних переваг, інтенсифікації свого розвитку за рахунок кращого просування фінансових послуг новими цифровими каналами [42].

Йдеться про цифровий банківський маркетинг, який необхідно розвивати АТ «Райффайзен Банк». Це безпосередньо сам маркетинг у поєднанні з цифровими банківськими послугами, що просуваються також за допомогою цифрових маркетингових інструментів. Хоча застосування інформаційно-комунікаційних технологій у банківській діяльності сьогодні стало не лише конкурентною перевагою, але й об'єктивною необхідністю, АТ «Райффайзен Банк» має зосередитись на оперативному та якісному задоволенні потреб своїх клієнтів, краще ніж його конкуренти.

Це потребує не тільки застосування існуючих інструментів цифрового банківського маркетингу та просування фінансових послуг на ринок, але й знаходження нових способів надання банківських послуг в мережі Інтернет.

Якість фінансових послуг може бути високою тільки тоді, коли банк здатен врахувати вимоги сьогодення та запити своїх клієнтів. Сьогодні головний виклик фінансовому сектору полягає в максимальному переході в онлайн-середовище. Рівень цифрового маркетингу АТ «Райффайзен Банк» буде визначати лояльність його клієнтів і спроможність до масштабування на фінансовому ринку при забезпеченні його стабільності. В табл. 3.1 узагальнені визначення суті категорії цифрового маркетингу.

Таблиця 3.1 – Узагальнення осоновних сучасних визначень категорії цифрового маркетингу

Автори та джерела	Сутність категорії цифрового маркетингу
Американська асоціація маркетингу [43]	Цифровий маркетинг охоплює маркетингову діяльність із використанням цифрових інструментів для створення, передачі, надання цінності для клієнтів
Веселий І. О. [36]	Цифровий маркетинг є сучасним проявом маркетингової діяльності, що використовує різноманітні форми цифрових каналів для побудови відносин з клієнтами та іншими учасниками ринку
Майовець Є. Й., Сохецька А. В. [44]	Цифровий маркетинг є маркетингом, який передбачає взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами із застосуванням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв, а в більш широкому розумінні спрямований на реалізацію маркетингової стратегії з використанням цифрових інструментів
Слав'юк Н. Р., Глущенко С. В. [45]	Цифровий маркетинг спрямований на застосування всіх цифрових каналів для просування бізнесу, зокрема телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа як інструменти цифрового маркетингу
Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. [46]	Цифровий маркетинг охоплює маркетингову діяльність, якій властива дуальність, зумовлена гібридним характером, коли частина функцій виконується онлайн, а частина в традиційний спосіб, але з урахуванням потреби поступового переходу до концепції маркетингу 5.0

Цифровий маркетинг у банківській діяльності застосовує всі сучасні засоби просування, а саме контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, пошукове просування, трафік-менеджмент, електронне листування, системи управління відносинами з клієнтами та контекстну рекламу [36].

Цифровий маркетинг у роботі банку може забезпечити:

– системний підхід до просування самого банку, його фінансових послуг у цифровому середовищі;

– постійний якісний і багатосторонній зв’язок між банком і його клієнтами;

– інтеграцію значного числа різноманітних технологій із продажами банківських продуктів і клієнтським сервісом;

– можливості для банку бути релевантним на фінансовому ринку, оцінювати й аналізувати результати просування банківських продуктів, завчасно реагувати на зміну запитів клієнтів і трансформуватися відповідним чином;

– спроможність поєднувати банківські технології та людський капітал, дотримуючись при цьому необхідного балансу, з огляду на потреби цільових клієнтів банку.

Динамічні зміни, що спостерігаються в усіх сферах економіки, спрямовані на цифровізацію бізнес-процесів для забезпечення високої конкурентоспроможності. Тому АТ «Райффайзен Банк» має значну увагу приділяти своїй інноваційній діяльності. Відомо, що будь-яка інновація може швидко поширюватися, втрачаючи унікальність і зменшуючи свою очікувану корисність для банку [47].

Стратегічні завдання розвитку банківської системи України спрямовані зокрема на активне застосування інформаційних і банківських інновацій, розвиток інфраструктури та надання сучасних банківських послуг на ринку з високим рівнем конкуренції та належної ринкової дисципліни банків, які мають розвинені системи корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Банківська конкуренція зумовлює поширення цифрових інструментів, що робить їх основними в конкурентній боротьбі за клієнтів. Це не лише медійні канали, але й основні способи взаємодії з банківськими клієнтами за допомогою цифрових сервісів і застосунків. Нові цифрові технології здатні забезпечити свободу вибору, що раніше не була доступна клієнтам банку,

коли йдеться про оперативність, зручність, безпеку та контроль [48].

Сьогодні з урахуванням сучасних трендів формується платоспроможний попит клієнтів на цифрові банківські продукти, що спрощують життя клієнтів і мінімізують витрати часу на здійснення традиційних операцій. Це мотивує банки постійно вдосконалювати цифрові технології, банківські продукти, системи менеджменту, підвищуючи кваліфікацію персоналу банків із переосмисленням підходів до мотивації плідної праці.

Варто наголосити, що оцінювання конкурентоспроможності в системі цифрового банківського маркетингу може охоплювати такі традиційні (класичні) та новітні (специфічні) медіа-показники: охоплення як частка цільової аудиторії, що підлягала впливу рекламного повідомлення за певний часовий проміжок, наведення курсора, тобто рух курсора по інтерактивному об’єкту, клік, перехід, згенерований клієнтом контент, реєстрація на сайті чи в застосунку банку [49].

Перелік банківських цифрових інновацій сьогодні є достатньо широким. Банки країн світу надають перевагу цифровому розвиткові як способу підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг на фінансовому ринку. Варто проаналізувати співвідношення витрат АТ «Райффайзен Банк» на маркетинг і рекламу з його чистим прибутком, розрахувавши коефіцієнт рентабельності маркетингової діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз співвідношення прибутку та витрат банку на маркетинг і рекламу протягом 2021-2023 років

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року, +/-	
				від 2022	від 2021
Витрати на маркетинг і рекламу, тис. грн	122449	49728	88481	38753	-33968
Чистий прибуток, тис. грн	4873339	1572798	4781248	3208450	-92091
Коефіцієнт рентабельності	39,80	31,63	54,04	22,41	14,24

маркетингової діяльності					

Рентабельність маркетингової діяльності зросла саме після початку повномасштабної воєнної агресії російських загарбників проти України, адже банк був змушений адаптуватися до складних умов, розвивати цифрові інструменти, щоб охопити своїх клієнтів і не втратити їх, а навпаки здобути нові конкурентні переваги.

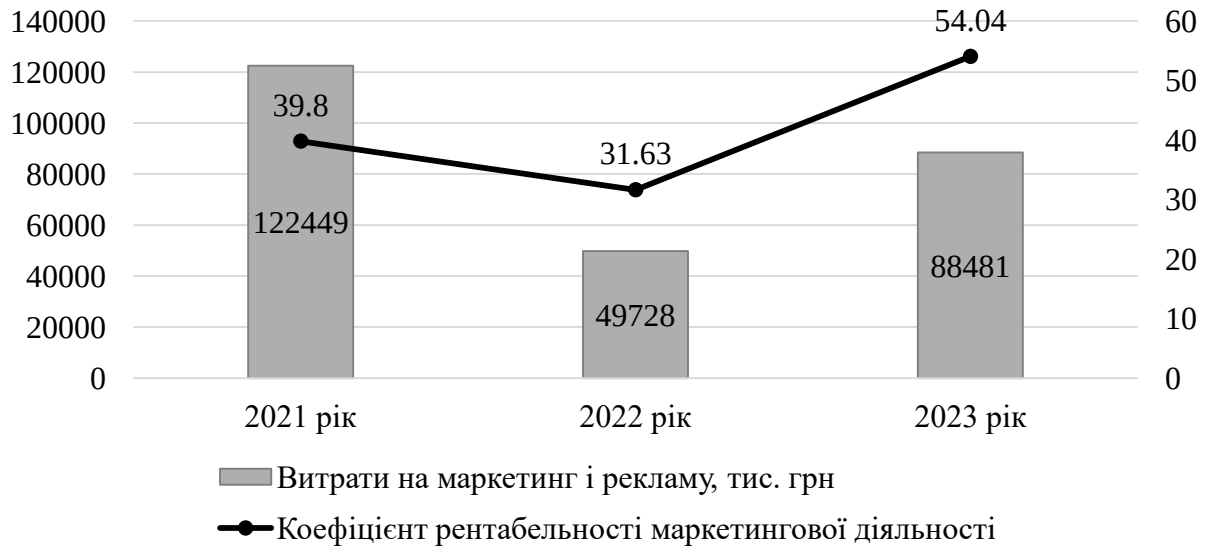


Рисунок 3.1 – Динаміка чистого прибутку та коефіцієнта рентабельності маркетингової діяльності АТ «Райффайзен Банк»

Утім на сьогодні попит на цифрові банківські послуги постійно зростає. Саме тому необхідні подальші практичні дії щодо вивчення функціонування та тенденцій розвитку цифрового маркетингу банківських послуг, удосконалення методичних і прикладних засад просування цифрових послуг АТ «Райффайзен Банк».

Банківські цифрові послуги є комерційними банківськими продуктами, що створюються та надаються з активним застосуванням мережі Інтернет, відповідно й телекомунікаційних технологій. Розвиток цифрового маркетингу банку зумовлений майже в однаковій мірі двома трендами: 1) цифрова трансформація економіки та суспільства, а отже підвищення потреб клієнтів

банку в їх обслуговуванні онлайн із застосуванням мережі Інтернет; 2) розвиток цифрових мереж і комунікацій, що має наслідком розширення технічних, технологічних і економічних можливостей для застосування цифрових технологій у діяльності банків [50].

Цифровий банкінг вже є невід'ємною складовою діяльності сучасних банків, що ґрунтується на якнайширшому застосуванні цифрових інструментів при побудові внутрішніх банківських систем. Процес розвитку цифрових технологій у діяльності банків пройшов певний шлях і вже може забезпечити неабиякі переваги АТ «Райффайзен Банк».

Тож пройшовши відповідні етапи, а також завдяки поширенню Інтернету та розвитку засобів мобільного, цифрового зв'язку, традиційні банківські послуги вже об'єктивно поступаються цифровим і не можуть у повній задовольняти всі потреби переважної частини клієнтів банку. Для сучасних клієнтів, як і для прогресивного бізнесу, стає важливим отримання банківських послуг якомога швидше, в режимі реального часу, проте водночас і з відповідною безпекою, інформаційною гігієною, без ризику кібершахрайства під час проведення банківських операцій [51].

Банки, що орієнтуються на стабільний стратегічний розвиток і збереження (та навіть примноження своїх конкурентних переваг) ринкових позицій, повинні не лише враховувати й запроваджувати сучасні новинки в сфері цифрових банківських продуктів, але й брати активну участь у створенні власних інновацій, як у сфері цифрових банківських продуктів, так і щодо їх просування на фінансовий ринок з ефективним використанням для цього засобів цифрового маркетингу.

Зі збільшенням числа клієнтів, які активно використовують онлайн і мобільний банкінг, важливість якісної системи цифрового маркетингу зростає на порядок. Отже АТ «Райффайзен Банк» треба розробляти та запроваджувати комплексну стратегію розвитку банківського цифрового маркетингу.

В табл. 3.2 систематизовані переваги цифрового маркетингу для банків,

які зводяться до нарощення ефективності такими способами:

– по-перше, за рахунок модернізації системи взаємодії з клієнтами, суттєвого збільшення можливостей комунікації та вирішення питань;

– по-друге, внаслідок розширення можливостей інформаційно-аналітичної підсистеми цифрового маркетингу, що дає змогу ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення маркетингового менеджменту;

– по-третє, за рахунок підвищення економічної ефективності надання банківських послуг, їх масштабування та оперативності як за вертикаллю, так і за горизонталлю процесів реалізації банківського бізнесу;

– по-четверте, шляхом розширення можливостей реалізації іміджевих програм, підвищення рівня лояльності клієнтів, їх довіри до банку та його банківських послуг.

Таблиця 3.2 – Основні переваги розвитку цифрового маркетингу для АТ «Райффайзен Банк»

Переваги	Характеристика переваг цифрового маркетингу для банку
Персоналізація роботи з клієнтами чи директ-маркетинг	Персоналізація пропозицій банківських послуг та омнікальність обслуговування клієнтів за рахунок об’єднання всіх можливих способів комунікації та збору даних в єдиній системі CRM
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Активне використання сучасних інструментів та можливостей цифрового маркетингу для покращення якості обслуговування клієнтів, підвищення їхньої довіри та лояльності до бренду
Розширення клієнтської бази банку	Застосування пошукових систем, соціальних мереж, директ-маркетингу для виходу на ширшу аудиторію клієнтів, підвищення рівня їх залученості з урахуванням індивідуальних особливостей і конкретних потреб
Підвищення ефективності та забезпечення стабільності банку	Зростання економічної ефективності банківських послуг і банку в цілому за рахунок ухвалення рішень на основі великих даних із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту, вдосконалення стратегій маркетингу шляхом автоматизації бізнес-процесів, застосування можливостей відстеження та аналізу маркетингових ініціатив
Поліпшення іміджу банку як надійного	Використання цифрового маркетингу для покращення іміджу й упізнаваності бренду банку, зокрема шляхом позиціонування як сучасного та прогресивного, здатного активно розвивати цифрові фінансові послуги
Більш точна аналітична робота банківського	Вдосконалення банківських аналітичних систем за рахунок відстеження великих обсягів даних у режимі реального часу,

менеджменту	моніторингу трафіку на сайтах, взаємодії з клієнтами в соціальних мережах
Підвищення конкурентоспроможності банку	Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку за рахунок активнішого й ефективнішого використання можливостей цифрового маркетингу в соціальних медіа. Вивчення, аналіз і сегментація клієнтів за їх поведінкою, розвиток власної цільової аудиторії банку

Через об'єктивні процеси загострення конкуренції в банківській системі менеджмент АТ «Райффайзен Банк» має бути спроможним ідентифікувати нові, кращі способи підвищення якості цифрових комунікацій зі своїми клієнтами. Для цифровізації бізнес-процесів банк має розвивати Інтернет-технології, що дають можливість більш ефективно розподіляти фінансові ресурси, знижувати витрати, покращувати якість роботи з клієнтами банку, використовуючи при цьому такі можливості цифрового маркетингу:

– підвищення рівня конкурентоспроможності банківських послуг і розвиток відповідних цифрових бізнес-процесів;

– зниження рівня операційних витрат банку та пришвидшення виконання банківських операцій;

– перехід на цифрову обробку даних та електронні платежі споживачів для розвитку цифрового банкінгу;

– підвищення якості обслуговування клієнтів, надання широкого переліку цифрових фінансових послуг, а також залучення нових клієнтів;

– розширення власного цільового сегменту на ринку банківських послуг і масштабування банківських операцій [52].

Реалізації цих завдань істотним чином сприятиме розвиток сучасних напрямів удосконалення цифрового маркетингу АТ «Райффайзен Банк». Так, використання цифрових маркетингових комунікацій забезпечує ряд переваг для банку, зокрема таких, як підвищення ефективності бізнес-процесів, істотна економія за рахунок усунення необхідності особистого відвідування клієнтами банківських відділень, надання клієнтам можливості цілодобового доступу до їхніх рахунків і реагування на зміни кон'юнктури фінансового ринку (наприклад, повернення банківського вкладу, купівля-продаж іноземної

валюти, отримання кредитних коштів, реструктуризація кредиту тощо) [53].

Сучасне цифрове середовище, а також нові економічні умови й реалії посилили конкуренцію у банківській системі, що спонукає банки до пошуку нових конкурентних переваг для забезпечення стабільного розвитку шляхом більш дієвого просування банківських послуг новими цифровими каналами.

3.2 Цифровізація стрес-тестування в системі ризик-менеджменту АТ «Райффайзен Банк»

У період кризи, спричиненої російсько-українською війною, актуальною стає проблематика підтримки стабільності банків України шляхом цифровізації системи ризик-менеджменту. Для оцінки як на індивідуальному, так і на системному рівнях все ширше використовується такий цифровий інструмент ризик-менеджменту як стрес-тестування.

Цифровізація стрес-тестування дає змогу АТ «Райффайзен Банк» сформувати підхід до управління ризиками, що може використовуватися у кризовій ситуації, а також виявити власні слабкі сторони та оцінити можливі стратегії поведінки. Сучасний стан фінансового ринку дає підстави очікувати подальшого поширення стрес-тестування, оскільки рівень ризиків банківської діяльності зростає через поглиблення процесів глобалізації та зростання загальної нестабільності економіки України.

Останні тенденції розвитку української банківської системи зумовлюють необхідність застосування банками сценарної поведінки, що дає змогу забезпечувати не тільки стійкість в умовах високоризикового середовища, але й створити умови для підвищення довіри з боку населення до банківської системи України. Національний банк України розробив рекомендації щодо використання стрес-тестування в банках України, проте сучасні наукові публікації та власні дослідження свідчать, що проведення стрес-тестування у банківських установах України потребує подальшого напрацювання та розвитку методологічних і методичних засад.

Перспективи функціонування АТ «Райффайзен Банк» в умовах нестійкого розвитку ринку банківських послуг і зниження попиту на низку банківських продуктів переважно залежать від розробки науково обґрунтованої стратегії розвитку та її успішної реалізації. В останні роки основним елементом ризик-менеджменту фінансових інституцій, у першу чергу банків, є стрес-тестування. Воно дає можливість оцінити можливі збитки від різного роду стресових подій та прояву ризиків банківської системи.

Стрес-тестування з використанням цифрових інструментів застосовується для оцінки всієї фінансової системи, її вразливості по відношенню до імовірних подій. Його головна перевага полягає в тому, що на ранніх передкризових етапах розвитку економіки можливо спрогнозувати імовірні зміни в системі і не допустити стресових ситуацій, а при їх виникненні мати уявлення про те, як система зреагує на дану ситуацію.

Ряд провідних міжнародних організацій створили документи з рекомендаціями щодо проведення стрес-тестування. У числі цих організацій: Рада з фінансової стабільності (Financial Stability Board); Базельський комітет з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision); Рада з Європейського банківського нагляду (European Banking Authority); Інститут міжнародних фінансів (The Institute of International Finance) [54].

Ці документи містять керівні принципи щодо проведення стрес-тестів, але конкретні алгоритми та методики для їх реалізації не наводяться. Це дозволяє комерційним банкам, кредитним організаціям та іншим зацікавленим учасникам ринку на підставі запропонованих принципів розробляти свої власні методики стрес-тестування з урахуванням специфіки їх бізнесу.

Аналіз сучасної наукової літератури та рекомендацій регуляторів, присвячених проблемам стрес-тестування, вказує на те, що увага переважно приділяється використанню макроекономічних стресових факторів і моделюванню складних взаємопов’язаних сценаріїв на макрорівні. У зв’язку

з посиленням уваги регуляторів до проведення стрес-тестування його практичне застосування вимагає розробки відповідного методичного забезпечення. В розвинених країнах регулятори фінансових ринків визначають ряд вимог до фінансових інститутів з питання побудови та організації ефективної системи стрес-тестування.

Наприклад, Рада з Європейського банківського нагляду вимагає проведення стрес-тестування в рамках виконання системного аналізу. Основна увага приділяється реалізації стресових сценаріїв кредитного ризику і ризику ліквідності. При цьому гарантом об'єктивної оцінки і результатів стрес-тестів виступає банківський менеджмент. Рада з Європейського банківського нагляду щорічно проводить загальні стрес-тестування європейських банків, результати якого стають причиною додаткових вимог з виконання процедур стрес-тестування та розкриття інформації учасниками ринку. У США публічне розкриття інформації про результати проведених стрес-тестів в найбільших банківських холдингах було передбачено на законодавчому рівні з 2010 року (Закон Додда-Френка) [55].

У даний час в США органи банківського нагляду (Федеральна резервна система і Орган нагляду за ощадними установами) зобов'язані щорічно проводити стрес-тестування системо утворюючих банків, а також публічно розкривати інформацію про їх результати. Крім того, окремі корпорації з 2013 року зобов'язані двічі на рік проводити власні стрес-тестування і публікувати цю інформацію [56].

Держава в особі регулятора зацікавлена в проведенні стрес-тестування, оскільки аналіз і оцінка фінансової стійкості банків до різних стресових сценаріїв дозволяє зробити висновок про стабільність банківського сектора в цілому. Також можна припустити, що визначення стрес-сценаріїв з боку єдиного органу (регулятора) робить їх результати зрозумілими для зовнішніх користувачів і порівнянними для всіх учасників фінансового ринку.

В Україні діють методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках, які розроблені Національним банком України.

Відповідно до них рекомендується аналізувати такі базові фактори ризику [57]:

– на макроекономічному рівні: стабільність економічної ситуації; значні коливання курсу національної валюти; відкритість і доступність міжбанківського ринку; рівень політичної та міжнародної стабільності; стійкість фінансових ринків; зміни процентних ставок; можливість знецінення майна, яке надано в забезпечення за кредитними операціями банків; волатильність цін на енергоресурси;

– на мікроекономічному рівні: можливість доступу банку до зовнішніх джерел підтримання ліквідності; конкурентна позиція банку.

Існують такі ключові проблеми функціонування банківської системи України, характерні також і для АТ «Райффайзен Банк»:

– невисокий рівень банківської капіталізації;

– низький темп зростання статутного капіталу діючих кредитних організацій;

– темпи зростання активів випереджають темпи збільшення власних коштів банків;

– низький темп зростання залучених кредитними організаціями депозитів населення і організацій;

– велика частка збиткових кредитних організацій;

– незбалансована структура активів банків;

– низький рівень довіри з боку клієнтів і вкладників.

Треба відзначити, що стрес-тестування, яке є ключовим інструментом ризик-менеджменту і стратегічного планування, не в повній мірі інтегровано в структуру ризик-менеджменту українських фінансових установ. Воно здійснюється в більшості банків лише як ізольована функція управління ризиками.

В методології українського стрес-тестування на думку авторів існують наступні недоліки:

– не розроблені деталізовані методики та алгоритми проведення стрес-тестування в українських банках;

– не завжди вірно банками здійснювався вибір сценаріїв;

– відсутні стрес-тести на сегментах бізнесу, пов'язаних зі специфічними ризиками і продуктами;

– стрес-тестування в українських банках не є обов'язковою процедурою, постанова НБУ носить лише рекомендаційний характер.

Згідно головними системними ризиками фінансового сектору є [58]:

– кредитний ризик;

– ризик достатності капіталу;

– ризик ліквідності;

– юридичний ризик;

– валютний ризик;

– ризик прибутковості.

Таблиця 3.3 – Параметри ризиків для цифровізації стрес-тестування в системі ризик-менеджменту АТ «Райффайзен Банк»

Вид ризику	Параметри ризику	Коефіцієнти, що аналізуються
Кредитний	Зниження кредитоспроможності позичальника. Погіршення якості кредитного портфеля. Виникнення простроченого основного боргу і процентних платежів. Прояв факторів ділового ризику. Ненадійність джерел погашення боргу	Коефіцієнт регулятивного капіталу. Коефіцієнт економічного капіталу. Коефіцієнт капіталу за даними бухгалтерського обліку
Ліквідності	Використання короткострокових ресурсів для покриття більш довгострокових активів. Покриття ресурсами низьколіквідних активів	Коефіцієнти ліквідності, передбачені Базелем III. Внутрішні коефіцієнти ліквідності
Юридичний	Зміни у правовій системі. Порушення клієнтами та контрагентами банківської організації умов договорів.	Внутрішні показники ризикованості щодо банківської діяльності
Валютний	Непередбачувана зміна вартості основних валют. Директивне встановлення державою курсових обмежень. Обмеження доступу до ринків іноземної валюти. Зміна ступеню довіри до валюти	Методологія Value at Risk Внутрішні показники

Достатності капіталу	Зміна ринкової вартості банківських активів. Зростання об'єму виданих позик	Коефіцієнти достатності капіталу передбачені Базель II
Прибутковості	Нестабільні джерела формування прибутку. Зростання реальної вартості ресурсів. Частка непрацюючих активів. Використання стабільної або довгострокової частини ресурсів для покриття високоліквідних активів, що приводить до скорочення або появи негативної процентної маржі	Грошові потоки. Чистий прибуток. Коефіцієнт капіталу за даними бухгалтерського обліку

В світовій практиці проведення стрес-тестування використовуються два підходи: «знизу догори» (bottom-up) і «зверху вниз» (top-down). У першому випадку банк за сценарними умовами самостійно проводить розрахунок стрес-тестування. У другому випадку регулятор (в Україні ним є Національний банк України) сам здійснює розрахунки за єдиною прийнятою методологією.

Національний банк України пропонує українським банкам самостійно проводити стрес-тестування. Для успішної організації здійснення стрес-тестування банківською установою необхідно визначити основні етапи його проведення. Пропонуємо використовувати таку послідовність дій для системи ризик-менеджменту АТ «Райффайзен Банк».

При здійсненні вибору показників, що підлягають стрес-тестуванню, важливо описати значимі для українських банків фактори ризику та параметри їх зміни, а також пов'язані з ними показники. Варіант систематизації актуальних для українських банків ризиків наведений у табл. 3.3.

У міжнародній банківській практиці використовуються різні підходи до стрес-тестування. Всі їх можна розділити на дві великі групи. Однофакторні стрес-тести (аналіз чутливості) дозволяють розглянути вплив окремо взятих чинників на активи кредитної організації в короткостроковій перспективі. Такими факторами можуть бути рівень інфляції, ключова ставка, валютний курс та ін.

Багатофакторні стрес-тести переважно націлені на оцінку стратегічних перспектив кредитної організації, використовуються АТ «Райффайзен Банк» для оцінки потенційного впливу ряду факторів ризику на діяльність кредитної організації в разі кризової ситуації, за умови ймовірного настання такої події. Обидві групи стрес-тестування мають свої плюси і мінуси (табл. 3.4).

У багатофакторному стрес-тесті, на відміну від однофакторної моделі відбувається аналіз відразу декількох факторів ризику. Дана модель поділяється на історичні і гіпотетичні стрес-тести. Сценарії стрес-тестування повинні максимально наближатися до вірогідного перебігу подій. Це дозволяє отримати максимально правдиву картину стресостійкості фінансової організації. При розробці таких сценаріїв в першу чергу потрібно переконатися в їх логічній несуперечності [59].

Таблиця 3.4 – Переваги та недоліки однофакторних і багатофакторних стрес-тестів у системі ризик-менеджменту АТ «Райффайзен Банк»

Показники	Однофакторні стрес-тести	Багатофакторні стрес-тести
Переваги	Можливість відокремлено розглянути вплив одного фактора ризику на капітал банку. Простота розрахунку. Легкість реалізації. Швидке прийняття управлінських рішень. Хеджування ризиків	Визначається комбінація факторів ризику, яка потенційно здатна принести максимальні збитки, що дозволяє більшою мірою запобігти ризику банкрутства банку
Недоліки	При настанні екстраординарної ситуації змінюються всі фактори ризику, в тому і числі і ті, які заздалегідь не були проаналізовані, що може привести до неготовності кредитної організації перешкодити ризику	Надто складні і трудомісткі розрахунки. Невірне трактування впливу лише одного із сукупності факторів може призвести до некоректного аналізу ризиків і, отже, некоректного прийняття управлінських рішень з управління ризиками

Національний банк України радить українським банкам використовувати як багатофакторні стрес-тести (сценарний аналіз) так і однофакторні (аналіз чутливості) залежно від потреб і цілей стрес-тестування [60].

Актуальною залишається необхідність розробки АТ «Райффайзен Банк» уніфікованих методик, що регламентують порядок проведення стрес-тестування в українських банках. Незважаючи на цінність отриманих вченими і практиками результатів, ці методики залишаються недостатньо опрацьованими. Також майже не відбувається адаптація зарубіжних методик, а також їх застосування у вітчизняних банках, що зумовлює потребу в розвитку теоретичних основ і визначенні місця стрес-тестування в системі банківського ризик-менеджменту.

У країнах Західної Європи комплексний підхід до стрес-тестування сприяє формуванню єдиного підходу до управління банківськими ризиками. В даний час недостатньо розроблена проблема структурування комплексних ризиків окремих напрямків діяльності комерційного банку, яка тісно пов’язана зі стримуванням та управлінням ризиками [61].

Вимоги регулярного проведення стрес-тестування просуваються національними банками та міжнародними світовими організаціями як один із ключових аспектів управління ризиками банків. Банки за результатами стрес-тестування можуть побачити наявність слабких місць та скоригувати стратегію управління портфелями, а банківські регулятори на основі отриманих результатів стрес-тестування приймають рішення щодо стратегічних питань розвитку банківського сектору. Однак у зв’язку з відносною новизною даного інструменту ризик-менеджменту питання все ще залишається недостатньо вивченим.

Окрім того, зазвичай розглядається та аналізується процес у цілому, без поділу на види ризиків. Саме тому дослідження стрес-тестування ринкового ризику має особливу актуальність та наукову новизну.

Для цього пропонуємо дослідити досвід провідних зарубіжних регуляторів у питанні моделювання стрес-тестування ринкового ризику та вибрати оптимальну модель для АТ «Райффайзен Банк». Виділяють такі моделі стрес-тестування ринкового ризику в комерційних банках, які

поєднують, з одного боку, класичні методи ринкового ризику, а з іншого – традиційні підходи до стрес-тестування.

1) Модель Value-at-Risk (VaR). Методо логія VaR полягає в оцінці з певною ймовірністю збитків вартості від несприятливої зміни цін фінансового інструменту. Показник VaR можна застосовувати як сумарну міру ризику, що дає змогу порівнювати ризики по різних портфелях (наприклад, по портфелях з акцій і облігацій) та за різними фінансовими інструментами (наприклад, деривативами і цінними паперами).

Зазвичай під час проведення стрес-тестування регулятори оцінюють три ключові види ризику: ринковий, кредитний та операційний.

Однак варто відзначити, що у разі настання підвищеної напруженості даний інтервал слід розширити до місяця або навіть півроку для кращої прогнозованості рівня втрат. Довірчий інтервал – рівень допустимого ризику. У спокійному стані використовується величина від 90% до 95%, але в стресових умовах найбільш доцільне застосування 99%-го інтервалу. Глибина періоду розрахунків – довжина ряду історичних або симульованих даних, на основі яких розраховується оцінка. Чим більшою є довжина вибірки, тим більш якісною буде модель [62].

2) Стресова VaR-модель (або stressed VaR – SVaR). Якщо VaR дає уявлення про можливі втрати, враховуючи поточний портфель та ринки, то основна ідея стресового VaR поля гає у тому, щоб скласти уявлення про можливі втрати з огляду на гірші умови ринку. Основна відмінність від звичайної VaR-моделі полягає у тому, що аналіз поведінки зміни ціни активів будується не на всій історії спостережень, а на однорічному інтервалі значного фінансового стресу. Двома основними особливостями стресової VaR-моделі є волатильність «товстих хвостів», які враховують події, що перебувають поза оцінкою класичної VaR-моделі, та кореляції між факторами ризику, які враховують поведінку учасників колективного ринку на ринках в умовах стресу.

Ця інформація надається як вхідні дані до стандартного моделювання Монте-Карло для оцінки ринкових ризиків для даного портфеля. Метод полягає у такому. За ретроспективним даними (періоду часу) розраховуються оцінки математичного очікування і волатильність. За допомогою генератора випадкових чисел дані генеруються за допомогою нормального розподілу і заносяться в таблицю. Далі обчислюється траєкторія модельованих цін за формулою натурального логарифма і проводиться переоцінка вартості портфеля.

3) Сценарні моделі стрес-тестування – це моделі, основна концепція яких полягає у моделюванні можливих ситуацій і подальшій кількісній оцінці ризиків на основі висновків, зроблених за результатами моделювання. Головною метою сценарного моделювання є ідентифікація значимих для комерційного банку ризиків, визначення стійкості організації до наслідків настання ризиків, підтримка інструментарію банківського ризик-менеджменту на адекватному рівні. Під час розроблення сценаріїв можуть існувати різні алгоритми, які виконуються на різних портфелях для різних ризик-факторів. Важливо, щоб алгоритми, моделі і сценарії стрес-тестування були теоретично та практично обґрунтованими [63].

Методика розвитку шокових подій також повинна бути переконливою для аналітиків, ризик-менеджерів та керівництва, щоб результати тесту були визнані достовірними. Сценарні моделі бувають двох видів: 1) однофакторні моделі (або аналіз чутливості), для яких розглядається вплив одного ризик-фактору на вартість портфеля без урахування зміни інших факторів (наприклад, зміна валютного курсу на 50%, підвищення процентної ставки на 200 bp, падіння фондових індексів на 20% тощо); 2) багатофакторні моделі, для яких розглядається вплив декількох факторів та розробляються багатокомпонентні сценарії тестування. Своєю чергою, їх можна поділити на дві підгрупи: а) сценарії, які базуються на історичних даних, – під час визначення розміру зміни ризик-факторів знаходять їх значення або характер поведінки під час минулої кризи та застосовують у поточних умовах;

б) гіпотетичні сценарії, за якими розробляється власний сценарій кризи та прогнозуються можливі значення фінансово-економічних показників. Зазвичай використовується, коли історичний сценарій не відповідає характеристикам розглядуваного портфеля або не враховує певні фактори ризику.

Для побудови багатофакторних стрес-сценаріїв зазвичай використовують два методи моделювання: метод «найгірших значень» – знаходження мінімального або максимального значення ризик-фактору (тобто найгіршого) на протязі подібної кризи в мину лому або за всю історію спостережень; багатофакторні регресійні моделі – моделі часових рядів, які описують залежність між декількома змінними, для яких значення часового ряду в даний момент залежать від попередніх значень цього ж ряду [64].

Варто зазначити, що світова фінансова криза продемонструвала, що стійкості окремих фінансових установ недостатньо для забезпечення стійкості усієї фінансової системи. Тому з тих пір широкого розповсюдження набув процес проведення стрес-тестування на макрорівні, який передбачає перевірку стійкості групи фінансових установ, яка може мати вплив на економіку в цілому. Виходячи із цього, слід провести дослідження підходів до про ведення стрес-тестування ринкового ризику вітчизняними та зарубіжними регуляторами.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика цифрових моделей стрес-тестування ризиків АТ «Райффайзен Банк»

Моделі	Value-at-Risk	Стресова VaR-модель	Сценарні моделі
Основна суть	Абсолютний показник, який характеризує ймовірні грошові втрати за заданого рівня ймовірності	VaR-модель, в якій аналіз поведінки зміни ціни активів будується не на всій історії спостережень, а на одно річному інтервалі значного фінансового стресу	Моделювання можливих ситуацій та зв’язків між показниками в умовах фінансової нестабільності
Переваги	1) є універсальним та широко розповсюдженим методом;	1) допомагає виявити ризики у «товстих хвостах» розподілу, тобто	1) дає змогу моделлю вати будь-яку кризову ситуацію в будь-який

	2) застосовується до будь-яких фінансових інструментів, в тому числі похідних; 3) виражається в абсолютній величині незалежно від виду фінансового інструменту та методики розрахунку; 4) агрегує ризики окремих позицій в одну величину	ризик реалізації подій, які спричиняють ката строфічні наслідки; 2) найбільш консервативна модель по відношенню до ризик-апетиту	момент часу; 2) однофакторні сценарії прості в застосуванні
Недоліки	1) не враховує ймовірності значних утрат, які можуть відбутися з низькою ймовірністю; 2) недооцінює ризик у разі коли внаслідок розподілу утворюються «товсті хвости»; 3) для побудови якісної моделі потрібен довгий інтервал спостережень, що не завжди можливо; 4) у зв'язку з тим, що пере вага надається останнім значенням, погано передбачує настання кризи	1) необхідність точно визначити 12-місячний інтервал кризи; 2) не завжди можливо відтворити значення показників під час попередньої кризи, особливо на великій відстані часу; 3) штучне завищення вели чини збитків без економічного обґрунтування; 4) не буває двох однакових криз, може виявитися, що наступна криза буде набагато сильнішою	1) результат сильно залежить від вибору регресійної моделі та змінних ризик-факторів; 2) є великий ризик хиб них результатів унаслідок неправильної специфікації моделі; 3) багатофакторні сценарії технічно складно змоделювати та обчислити

Під час проведення сценарного стрес-тестування ринкового ризику Національний банк ґрунтує сценарії на абсолютній або відносній зміні процентних ставок, курсів іноземних валют, вартості акцій, боргових цінних паперів та товарів, базуючись на статистиці українських та світових фінансових ринків щодо зміни в кризових умовах. На додачу регулятор також використовує гіпотетичні сценарії, які є більш несприятливими за історичні сценарії, на основі характеристик портфеля інструментів, що наражають його на ринкові ризики. Результатом здійснення стрес-тестування має бути величина можливих збитків від ринкового ризику у разі реалізації сценаріїв. Ключовим висновком стосовно прийнятності рівня ринкового ризику є оцінка величини збитків порівняно з капіталом банку та вплив можливих наслідків на достатність основного та регулятивного капіталів банків [65].

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що біль шість регуляторів світу використовує сценарні моделі під час проведення стрес-тестування ринкового

ризику. Західні регулятори використовують більш комплексний підхід до стрес-тестування з використанням економетричних моделей власного розроблення. Найбільшої популярності набули регресійні моделі, що є цілком логічним, оскільки вони дають змогу робити короткострокові прогнози на декілька періодів уперед та оцінити взаємозв'язок між фінансовими та економічними показниками на кризові події [66].

Однак потрібно з обережністю використовувати даний вид моделювання, оскільки неправильна специфікація моделі може призвести до хибних висновків. Також популярними є VaR-модель та її модифікації. Оперуючи різ ними значеннями часового горизонту, довірчого інтервалу та глибини періоду розрахунків, можна досягти достатньо адекватних розрахунків утрат унаслідок реалізації стресових сценаріїв [67].

Таким чином, зазначені моделі є ефективним інструментарієм під час проведення стрес-тестування ризиків АТ «Райффайзен Банк». Ефективна методика стрес-тестування банківської сфери для АТ «Райффайзен Банк» має включати [68]:

– застосування макро- та мікроекономічних сценаріїв, що дозволяє робити обґрунтовані висновки на основі моделювання можливих стресових змін в окремих агрегованих показниках, що характеризують діяльність;

– постійний облік і моніторинг ризиків, що пропонує НБУ як найбільш значимі на рівні окремого банку і банківської системи в цілому;

– використання галузевого аналізу при розрахунку потенційних втрат від кредитного ризику і оцінки ймовірності дефолту позичальників з метою диференціації збитків і визначення необхідності збільшення резервів на можливі втрати;

– застосування принципів історичних сценаріїв та однофакторного стрес-тестування для ідентифікації стресових ситуацій в кредитних організаціях на початкових стадіях та групи методів гіпотетичних сценаріїв для ідентифікації більш загрозливих ризиків;

– отримання кількісних оцінок стресових впливів на банківський сектор і оцінку втрат при реалізації банківських ризиків та прийняття відповідних стратегічних рішень.

Висновки до розділу 3

Рентабельність маркетингової діяльності АТ «Райффайзен Банк» зросла саме після початку повномасштабної воєнної агресії російських загарбників проти України, адже банк був змушений адаптуватися до складних умов, розвивати цифрові інструменти, щоб охопити своїх клієнтів і не втратити їх, а навпаки здобути нові конкурентні переваги.

Обґрунтовано, що для АТ «Райффайзен Банк» основними перевагами розвитку цифрового маркетингу є такі: персоналізація роботи з клієнтами чи директ-маркетинг; підвищення якості обслуговування клієнтів; розширення клієнтської бази банку; підвищення ефективності та забезпечення стабільності банку; поліпшення іміджу банку як надійного; більш точна аналітична робота банківського менеджменту; підвищення конкурентоспроможності банку.

В період кризи, спричиненої російсько-українською війною, актуальною стає проблематика підтримки стабільної діяльності банків України шляхом цифровізації системи ризик-менеджменту. Для оцінки як на індивідуальному, так і на системному рівнях основних банківських ризиків запропоновано використовуватися такий цифровий інструмент ризик-менеджменту як стрес-тестування банківської діяльності.

Цифровізація стрес-тестування дає можливість АТ «Райффайзен Банк» сформувати підхід до управління банківськими ризиками, що може використовуватися у кризових ситуаціях, а також виявляти його слабкі сторони й оцінювати можливі стратегії ризик-менеджменту. Сучасний кризовий стан фінансового ринку України дає підстави очікувати подальшого розширення стрес-тестування, оскільки рівень ризиків банківської діяльності

зростає через воєнні дії та зростання загальної нестабільності в економіці України. Це розширить арсенал цифрових інструментів удосконалення бізнес-процесів банку для забезпечення його стабільної діяльності та сприяння відновленню економіки України.

ВИСНОВКИ

Зважаючи на домінантні тенденції розвитку соціально-економічних відносин в Україні, важливо встигати за сучасними темпами цифровізації, що демонструються всіма розвиненими країнами. Нашою державою, зокрема Міністерством цифрової трансформації України, а щодо фінансового сектору, в тому числі банківської системи, то регулятором в особі Національного банку України спрямовуються належні зусилля для забезпечення відповідної цифрової трансформації. А злочинні дії російського агресора нас лише спонукають робити це швидше, щоб протистояти різноманітним гібридним атакам ворога.

Кабінетом Міністрів України розроблена та затверджена система показників для моніторингу загального Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за такими підкомпонентами: наявність навичок користувача Інтернету; наявність розширених навичок та розвитку; фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету; покриття фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету; мобільний широкосмуговий доступ до Інтернету; цифрова інтенсивність; цифрові технології для бізнесу; електронна комерція; електронний уряд.

Циклічність цифровізації банківських бізнес-процесів охоплює такі етапи, що повсякчас повторюються: тригер, розробка, аналіз, адаптація, впровадження та вдосконалення.

Основні напрями цифровізації банків та банківських бізнес-процесів в Україні є такими: створення необанків як цифрових брендів банків України; спільні цифрові проєкти банківських груп; забезпечення кібербезпеки банківської діяльності; цифровізація банкінгу для корпоративних клієнтів; цифровізація відносин із іншими банками й НБУ; розвиток цифрового банкінгу для населення; банківські CRM-системи (Customer Relationship Management); цифровізація системи управління банківськими ризиками.

Найбільший вплив зараз чинять на фінансову стабільність банків війна, що триває, з украй негативним тиском, а також цифровізація банківських бізнес-процесів. Вплив цифрових змін є переважно позитивним, однак вони водночас провокують появу нових ризиків і загроз. Цифровізація банківської діяльності позитивно впливає на фінансову стабільність у діяльності банків України, якщо впроваджується з урахуванням можливих ризиків, із одночасним розвитком сучасних систем ризик-менеджменту, що також мають спиратися на цифрові рішення.

Стратегія АТ «Райффайзен Банк» орієнтована на втілення інновацій для налагодження взаємодії з клієнтами за високими стандартами довіри, що ґрунтується на розвитку в царині цифрових технологій, запровадженні цифрових сервісів, інноваційних банківських продуктів, а також зручних комунікацій. Банк пропонує свої банківські послуги в сегментах корпоративного бізнесу, роздрібного бізнесу, казначейських операцій, а також інвестиційного банкінгу. Банк розвиватиметься й надалі відповідно до комплаєнсу групи Райффайзен Банк Інтернаціональ, адаптуючи найкращі світові практики сучасного банкінгу для втримання лідерських позицій у визначених сегментах фінансового ринку Україні.

В АТ «Райффайзен Банк» зменшилися кредити та аванси клієнтам, так за весь проаналізований період, який охоплює 2021-2023 роки, зниження відбулося на 23,42%. Інвестиційна нерухомість зменшилася на 30,35%, а основні засоби знизили свою вартість на 12,02%.

Серед активів, які зросли, становлять інтерес відстрочені податкові активи, що мають відносно незначну питому вагу, натомість їх зростання є надзвичайним аж на 2542,84%. АТ «Райффайзен Банк» почав набагато більше кредитувати на міжбанківському ринку, а також диверсифікував свої активи шляхом інвестування в цінні папери, переважно ОВДП. Загальна величина зобов’язань зросла ледве більше, ніж сукупні активи. Це майже не знижує фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк».

Власний капітал у своїй загальній величині зріс меншими темпами,

аніж наприклад сукупні зобов'язання, що може вказувати на певне послаблення позиції банку щодо стабільного функціонування. Також симптомом цього може бути зниження резервів за весь період аналізу на 21,18%. Але нарощування нерозподіленого прибутку принаймні деякою мірою нівелює негативні тенденції з власним капіталом, тому загальна картина не є надто песимістичною. Якщо ж врахувати, що АТ «Райффайзен Банк» значно перевищує нормативні показники капіталізації, то надмірна капіталізація також є зайвою для нього. Треба забезпечувати зважене управління активами та пасивами, втім за можливих форс-мажорів і додатковий фінансовий захист не завадить.

Враховуючи воєнні ризики, банк демонструє досить високі значення рентабельності в 2023 році, проте довоєнний рівень ще не подолано. Цифрові технології впроваджуватимуться в бізнес-процеси АТ «Райффайзен Банк» і надалі, розвиватимуться відповідні нейромережі, вдосконалюватимуться алгоритми штучного інтелекту, хоча всі ці процеси мають бути належним чином організовані, зокрема з огляду на безпекові питання й ефективність.

Рентабельність маркетингової діяльності АТ «Райффайзен Банк» зросла саме після початку повномасштабної воєнної агресії російських загарбників проти України, адже банк був змушений адаптуватися до складних умов, розвивати цифрові інструменти, щоб охопити своїх клієнтів і не втратити їх, а навпаки здобути нові конкурентні переваги.

Обґрунтовано, що для АТ «Райффайзен Банк» основними перевагами розвитку цифрового маркетингу є такі: персоналізація роботи з клієнтами чи директ-маркетинг; підвищення якості обслуговування клієнтів; розширення клієнтської бази банку; підвищення ефективності та забезпечення стабільності банку; поліпшення іміджу банку як надійного; більш точна аналітична робота банківського менеджменту; підвищення конкурентоспроможності банку.

В період кризи, спричиненої російсько-українською війною, актуальною стає проблематика підтримки стабільної діяльності банків

України шляхом цифровізації системи ризик-менеджменту. Для оцінки як на індивідуальному, так і на системному рівнях основних банківських ризиків запропоновано використовуватися такий цифровий інструмент ризик-менеджменту як стрес-тестування банківської діяльності.

Цифровізація стрес-тестування дає можливість АТ «Райффайзен Банк» сформувати підхід до управління банківськими ризиками, що може використовуватися у кризових ситуаціях, а також виявляти його слабкі сторони й оцінювати можливі стратегії ризик-менеджменту. Сучасний кризовий стан фінансового ринку України дає підстави очікувати подальшого розширення стрес-тестування, оскільки рівень ризиків банківської діяльності зростає через воєнні дії та зростання загальної нестабільності в економіці України. Це розширить арсенал цифрових інструментів удосконалення бізнес-процесів банку для забезпечення його стабільної діяльності та сприяння відновленню економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко В. В., Радова Н. В. Цифровізація економіки та її вплив на фінансову стабільність банків. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 1 (28). С. 61–68.

2. Фаренюк Н. В. Неофінанси світової економіки : монографія. Київ : Видавництво ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2023. 240 с.

3. Світлик М. Г. Цифровізація банківської діяльності: виклики перед системою державного регулювання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 4. С. 254–258.

4. Бітнер І. В., В'язовий С. М., Морозова Н. Л. Моделювання розвитку сучасних цифрових інноваційних технологій у банківському секторі. *Бізнес інформ.* 2021. № 5. С. 74–81.

5. Корнівська В. Інституційні трансформації у цифровому суспільстві: від інформаційної асиметрії до цифрових валют центральних банків. *Економічна теорія.* 2023. № 2. С. 29–52.

6. Hlazunov A. Determinants of Corporate Credit Growth in Ukraine: The Application of Bank Lending Survey Data. *Visnyk of the National Bank of Ukraine.* 2022. № 254. pp. 4–14.

7. Коваль О. А., Коваль В. М. Філософія фінансів модерну. Спроба переосмислення парадигм. Ч. 1. Катастрофа : монографія. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 150 с.

8. Похилько С., Приходько А., Золотар О. Цифрова трансформація банківської діяльності як складова smart world. *Маркетинг і цифрові технології.* 2024. Т. 8. № 1. С. 90–108.

9. Сайт Незалежної асоціації банків України. URL: https://nabu.ua (дата звернення: 29.09.2024).

10. Сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 30.09.2024).

11. Ulrich-Diener F., Spacek M. Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability.* 2021. No. 13. URL: https://doi.org/10.3390/su13042032 (date of application: 01.10.2024).

12. Офіційний сайт Асоціації українських банків. URL: https://aub.org.ua (дата звернення: 02.10.2024).

13. Nurjanah S., Shalshabilla V., Dari W. Digital transformation in the banking industry challenges and opportunities. *International Journal of Accounting, Management and Economics.* 2023. Vol. 1. pp. 64–71.

14. Глущенко Ю. А., Ведмідь М. О. Діджиталізація та цифрові трансформації банківської системи України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2022. № 4. С. 80–89.

15. Антонова О. М., Цаплюк І. В., Блажей Л. В. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку. *Актуальні проблеми економіки.* 2020. № 11 (233). С. 35–42.

16. Коваленко В. В. Цифрова трансформація банківського сектору економіки України. *Фінанси України.* 2021. № 3. С. 84–98.

17. Любіч О. О., Драчко-Єрмоленко Є. В. Цифровізація банківського сервісу як стратегічний напрям розвитку для ощадних банків. *Фінанси України.* 2023. № 9. С. 62–85.

18. Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 5. С. 54–59.

19. Grozea I.-L., Troancă D. Digital transformation and the financial sector: a comprehensive perspective. *SAECULUM.* 2023. Vol. 56. No. 2. pp. 56–63.

20. Єлісєєва О. К., Перетятько А. І. Діджиталізація банківського сектору та розвиток фінтех ринку в Україні. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки.* 2022. № 2 (77). С. 126–136.

21. Романовська Ю. А., Данилюк В. В. Діджиталізація в сфері обслуговування фізичних осіб: передумова розвитку банківського сектору.

Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. С. 105–111.

22. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 р. № 64. Дата оновлення: 24.05.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text (дата звернення: 04.10.2024).

23. Ключка О. В., Глінський Д. Г. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 3 (273). С. 128–134.

24. Заславська О. І., Петканич М.-В. М. Цифрова трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку фінансових технологій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка.* 2023. Вип. 2 (62). С. 116–122.

25. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес інформ.* 2021. № 5. С. 333–338.

26. Завербний А. С., Сокульський Н. Р. Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 2. С. 5–9.

27. Македон В. В., Машкіна К. О. Розвиток глобального банківського сектору в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 4. С. 21–28.

28. Капляр К. В. Розвиток ринку цифрових валют центральних банків у висококонкурентному середовищі. *Бізнес інформ.* 2022. № 9. С. 74–81.

29. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. *Бізнес інформ.* 2023. № 12. С. 77–82.

30. Федина В. В. Цифровий банкінг: сутність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка і управління.* 2021. № 3 (91). С. 105–112.

31. Бежан О. А., Рошко Н. Б. Проблеми та перспективи цифрової трансформації банківського сектора України. *Бізнес інформ.* 2023. № 12. С. 287–293.

32. Кириченко О. Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету «Крок». Серія: Економіка.* 2024. № 2 (74). С. 131–138.

33. Абрамова А. Системи ризиків діяльності комерційних банків в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. № 4 (28). С. 186–193.

34. Рейтинг життєздатності банків – 2024. Перевірка на витривалість. URL: https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist (дата звернення: 06.10.2024).

35. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк». URL: https://raiffeisen.ua (дата звернення: 07.10.2024).

36. Веселий І. О. Конкурентоспроможність цифрових банків в банківській системі України в умовах посиленої діджиталізації: маркетинговий аспект. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 6 (276). С. 107–115.

37. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 19.09.2024. URL: https://cutt.ly/DNpmrfr (дата звернення: 08.10.2024).

38. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення: 06.08.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text (дата звернення: 08.10.2024).

39. Lynenko A. V., Ishchenko I. R. Digitalization of Ukraine financial institutions as a pledge of effective credit allocation. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences.* 2020. No. 2 (46). pp. 106–110.

40. Вовчак О. Д., Стаднійчук Р. В. Фінансовий моніторинг ризиків як інструмент фінансового оздоровлення банків. *Економічний простір.* 2020. № 157. С. 74–77.

41. Бабаскін А. Ю. Правовий режим цифрових грошей Національного

банку України: цивільно-правовий аспект. *Держава і право.* 2023. № 94. С. 84–99.

42. Терент’єва Н. В., Мовчан Ю. Г. Аналіз конкурентоспроможності цифрового банкінгу в Україні. *Актуальні проблеми економіки.* 2023. № 10 (268). С. 14–22.

43. Ramesh K., Hariharan A. Overview of digitalization of banking sector. *IPE Journal of Management.* 2024. Vol. 14. pp. 119–126.

44. Майовець Є. Й., Сохецька А. В. Удосконалення маркетингових комунікацій банку в умовах цифрової трансформації. *Бізнес інформ.* 2021. № 3. С. 242–247.

45. Слав’юк Н. Р., Глущенко С. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 206 с.

46. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.

47. Холявко Н. І., Козлянченко О. М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора. *Проблеми економіки.* 2021. № 2. С. 217–224.

48. Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Лищенко О. Г. Тенденції розвитку світової банківської системи в умовах цифрової трансформації глобальної економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 13. С. 20–26.

49. Ефективність грошово-кредитної політики в Україні в умовах глобальної економічної дестабілізації : колективна монографія / за ред. Є. О. Бублика. Київ : НАН України, 2023. 216 с.

50. Шелудько С. А. Міжнародні стандарти банківської справи : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 260 с.

51. Шлапак А. В. Потенціал макропруденційної і грошово-кредитної політик в синхронізації фінансових, боргових і бізнес-циклів: канали трансмісії в управлінні ризиками та ліквідністю. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 10. С. 5–13.

52. Бортніков Г. П., Драчко-Єрмоленко Є. В. Моделі бізнесу українських ощадних банків. *Фінанси України.* 2024. № 1. С. 88–103.

53. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.

54. Крилова О. В., Федорова О. Г., Маковін І. В. Перспективи розвитку банківського бізнесу України в умовах глобальних викликів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2022. № 3. С. 97–103.

55. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2020. № 69. С. 217–228.

56. Король М. М., Парлаг С. В. Вплив цифровізації на банківську діяльність в Україні. *Економіка та держава.* 2020. № 9. С. 99–104.

57. Волошина-Сідей В., Писарєва А. Теоретико-методичні засади аналізу фінансового стану комерційних банків в умовах трансформаційної економіки. *Věda a perspektivy.* 2022. № 11 (18). С. 37–48.

58. Копилюк О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.

59. Грицай С. О. Цифрова валюта центральних банків – загрози та виклики. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* 2022. Вип. 1. С. 144–149.

60. Пась Я. І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 4 (31). С. 112–120.

61. Дорошенко Н. О., Віскарєва Е. О. Роль банківської системи у відновленні економіки України. *Молодий вчений.* 2023. № 8 (120). С. 60–65.

62. Другова О. С., Клепікова С. В., Романів В. В. Оцінка кредитного ризику у фінансовій діяльності банку. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 63. С. 118–123.

63. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 23. С. 132–137.

64. Заславська О. І. Проблеми та перспективи оцінки вартості

банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка.* 2022. Вип. 1 (59). С. 105–111.

65. Клочко А. М., Шморгун Я. О. Стан та перспективи розвитку технологій штучного інтелекту у сфері банківської діяльності в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 4. С. 482–486.

66. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. Банківська справа : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.

67. Корнівська В. О. Світовий досвід дослідження і впровадження цифрової валюти центрального банку: інституційний аспект. *Проблеми економіки.* 2023. № 1. С. 23–31.

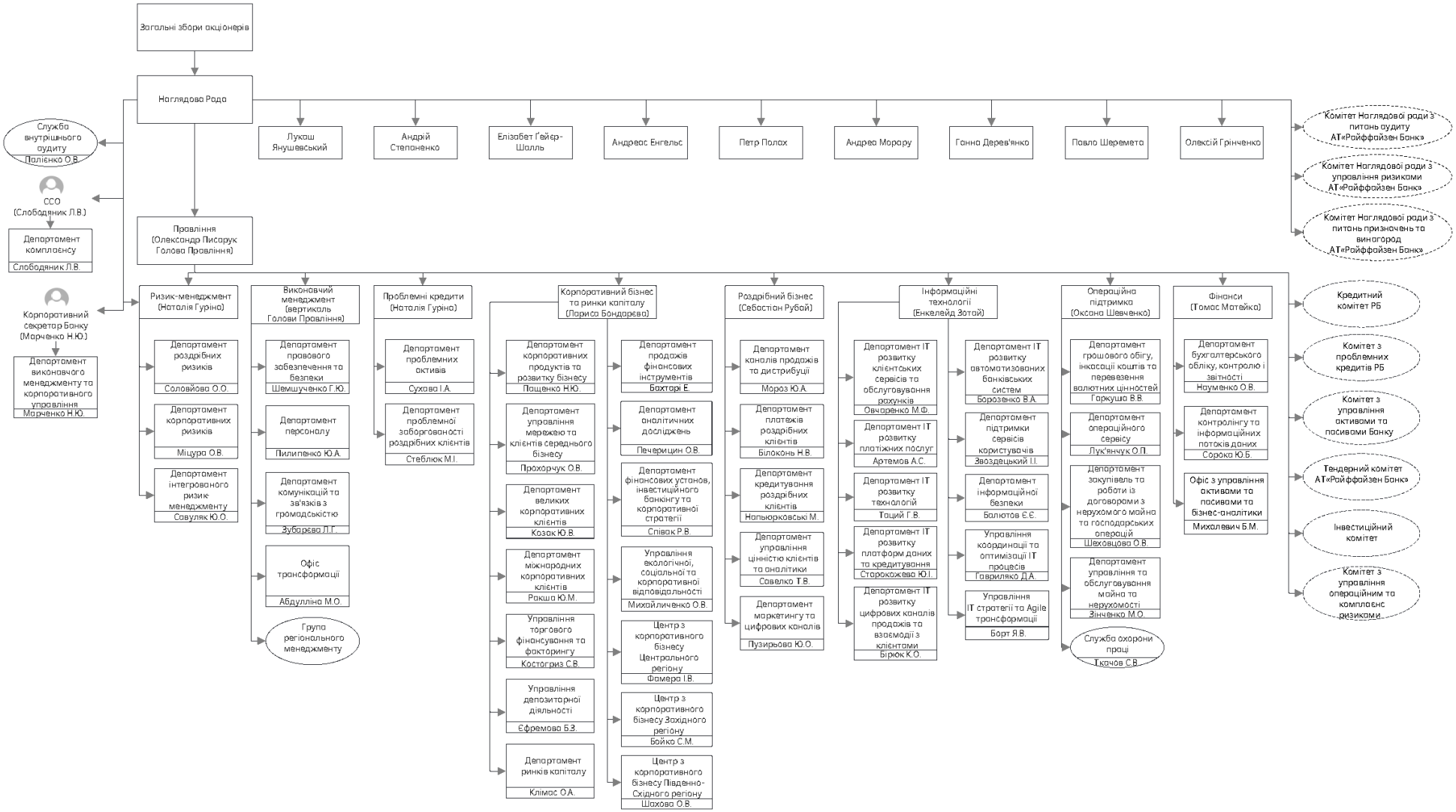
68. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

69. Чайковський Я. І. Організація платіжних операцій банків : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 232 с.

70. Штулер І. Ю., Нам В. Г. Потенціал банківської системи в сучасних цифрових умовах. *Актуальні проблеми економіки.* 2020. № 6 (228). С. 79–86.

ДОДАТОК А

Організаційна структура управління АТ «Райффайзен Банк»



ДОДАТОК Б

Окремий звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2023 року

(в тисячах грн.)

	Примітки	2023 р.	2022 р.
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	30 604 931	32 037 745
Кредити та аванси банкам	9	43 336 872	39 078 780
Кредити та аванси клієнтам	10	52 534 284	61 685 909
Інвестиції в цінні папери	11	54 257 261	25 411 963
Похідні фінансові активи	8	179 053	321 520
Інвестиції в дочірні підприємства	4,33	49 155	49 155
Інвестиційна нерухомість	12	66 079	70 780
Основні засоби	13	2 673 696	2 370 744
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	2 373 989	1 975 710
Поточні податкові активи		-	113 291
Відстрочені податкові активи	15	72 863	51 485
Інші фінансові активи	17	2 591 084	2 932 629
Інші нефінансові активи	17	264 461	161 633
Загальна сума активів		**189 003 728**	**166 261 344**
Зобов'язання			
Кошти банків	18	250 126	2 385 128
Кошти клієнтів	19	158 662 271	143 610 664
Похідні фінансові зобов'язання	8	45 104	21 019
Поточні податкові зобов'язання		3 646 599	-
Забезпечення	16	766 758	582 849
Інші фінансові зобов'язання	17	2 984 352	1 826 820
Інші нефінансові зобов'язання	17	813 948	779 817
Загальна сума зобов'язань		**167 169 158**	**149 206 297**
Власний капітал			
Статутний капітал	20	6 154 516	6 154 516
Емісійний дохід		3 033 598	3 033 598
Резервні та інші фонди банку		7 148 672	5 576 573
Інші резерви	20	658 168	710 164
Нерозподілений прибуток		4 839 616	1 580 196
Загальна сума власного капіталу		**21 834 570**	**17 055 047**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**189 003 728**	**166 261 344**

Від імені Правління Банку підписано та надано дозвіл на публікацію

Олександр Писарук
Голова Правління

15 березня 2024 року

Ольга Науменко
Головний бухгалтер

Окремий звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2022 року

(в тисячах грн.)

	Примітки	2022 р.	2021 р.
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	32 037 745	25 761 762
Кредити та аванси банкам	9	39 078 780	11 066 989
Кредити та аванси клієнтам	10	61 685 909	68 600 612
Інвестиції в цінні папери	11	25 411 963	14 819 831
Похідні фінансові активи	8	321 520	102 952
Інвестиції в дочірні підприємства	4,33	49 155	49 155
Інвестиційна нерухомість	12	70 780	94 878
Основні засоби	13	2 370 744	3 039 105
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	1 975 710	1 438 684
Поточні податкові активи		113 291	-
Відстрочені податкові активи	15	51 485	2 757
Інші фінансові активи	17	2 932 629	1 294 106
Інші нефінансові активи	17	161 633	169 231
Загальна сума активів		**166 261 344**	**126 440 062**
Зобов'язання			
Кошти банків	18	2 385 128	602 848
Кошти клієнтів	19	143 610 664	107 344 895
Похідні фінансові зобов'язання	8	21 019	19 570
Поточні податкові зобов'язання		-	271 401
Забезпечення	16	582 849	173 420
Інші фінансові зобов'язання	17	1 826 820	1 759 641
Інші нефінансові зобов'язання	17	779 817	688 787
Загальна сума зобов'язань		**149 206 297**	**110 860 562**
Власний капітал			
Статутний капітал	20	6 154 516	6 154 516
Емісійний дохід		3 033 598	3 033 598
Резервні та інші фонди банку		5 576 573	4 770 369
Інші резерви	20	710 164	835 048
Нерозподілений прибуток		1 580 196	785 969
Загальна сума власного капіталу		**17 055 047**	**15 579 500**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**166 261 344**	**126 440 062**

Від імені Правління Банку підписано та надано дозвіл на публікацію

Олександр Писарук
Голова Правління

28 березня 2023 року

Ольга Науменко
Головний бухгалтер

Окремий звіт про прибутки та збитки
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

(в тисячах грн.)

	Примітки	2023 р.	2022 р.
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка		19 766 488	14 860 103
Інші процентні доходи		690 025	391 014
Процентні витрати		(3 864 335)	(2 444 512)
Чистий процентний дохід	22	**16 592 178**	**12 806 605**
Комісійні доходи		7 026 783	5 108 902
Комісійні витрати		(4 732 091)	(2 954 323)
Чистий комісійний дохід (витрати)	23	**2 294 692**	**2 154 579**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	24	(3 743 496)	(9 457 201)
Інші доходи	26	55 672	54 950
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		1 962 608	2 446 598
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(189 996)	561 808
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	29	650 724	120 604
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		-	(91)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	25	(133 266)	(108 922)
Інші прибутки (збитки)	27	26 179	296 376
Витрати на виплати працівникам	28	(3 726 596)	(3 548 718)
Амортизаційні витрати	13,14	(1 317 609)	(889 133)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(2 704 332)	(2 262 206)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів		(31 257)	(151 257)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	12	-	(9 713)
Прибуток (збиток) до оподаткування		**9 735 501**	**2 014 279**
Доходи від повернення податку (витрати на сплату податку)	15	(4 954 253)	(441 481)
Прибуток (збиток)		**4 781 248**	**1 572 798**
Прибуток на акцію			
Базовий прибуток (збиток) на акцію, що належить власникам Банку	20	0,0780	0,0260

Окремий звіт про прибутки та збитки
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

(в тисячах грн.)

	Примітки	2022 р.	2021 р.
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка		14 860 103	9 698 349
Інші процентні доходи		391 014	287 055
Процентні витрати		(2 444 512)	(1 790 396)
Чистий процентний дохід	22	**12 806 605**	**8 195 008**
Комісійні доходи		5 108 902	6 691 964
Комісійні витрати		(2 954 323)	(4 020 478)
Чистий комісійний дохід (витрати)	23	**2 154 579**	**2 671 486**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	24	(9 457 201)	79 561
Інші доходи	26	54 950	94 345
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		2 446 598	629 782
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		561 808	25 054
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	29	120 604	176 600
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(91)	31 626
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	25	(108 922)	(95 526)
Інші прибутки (збитки)	27	296 376	(112 688)
Витрати на виплати працівникам	28	(3 548 718)	(2 969 597)
Амортизаційні витрати	13,14	(889 133)	(911 874)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(2 262 206)	(1 878 089)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів		(151 257)	11 838
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	12	(9 713)	(563)
Прибуток (збиток) до оподаткування		**2 014 279**	**5 946 963**
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	15	(441 481)	(1 073 624)
Прибуток (збиток)		**1 572 798**	**4 873 339**
Прибуток на акцію			
Базовий прибуток (збиток) на акцію, що належить власникам Банку	20	0,0260	0,0792

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Курдупа Валерія Сергіївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти valeria.kurdupa@gmail.com

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Цифровізація бізнес-процесів як передумова стабільного функціонування АТ «Райффайзен Банк» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– 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 моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)