

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації:
виклики та перспективи»**

Виконання: студентка 4 курсу, група
ФБС-41

спеціальності 072" Фінанси, банківська
справа та страхування"

Гринішак Тетяна Дмитрівна

Керівник: д.е.н., професор, завідувач
кафедри фінансів

Левандівський О.Т.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	6
1.1. Сутність банківських послуг та їх роль у сучасній економіці	6
1.2. Наукові основи цифровізації та її вплив на банківську сферу	8
1.3. Основні функції, технології та інструменти цифрового банкінгу	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	25
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Райффайзен Банк»	25
2.2. Аналіз цифрових сервісів у діяльності банку	39
2.3. Проблеми та ризики впровадження цифрових технологій в АТ «Райффайзен Банк»	44
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».....	47
3.1. Тенденції розвитку цифрових банківських послуг у світі та Україні	47
3.2. Організаційно-методичні заходи щодо удосконалення цифрового банкінгу в АТ «Райффайзен Банк».....	53
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих рішень.....	56
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток цифрових технологій суттєво впливає на діяльність банків та змінює підходи до надання фінансових послуг. Використання мобільних застосунків, інтернет-банкінгу, технологій дистанційного обслуговування, електронних платежів і цифрових платформ поступово змінює традиційні форми взаємодії між банками та клієнтами. Значна частина банківських операцій сьогодні здійснюється без відвідування відділень, що зумовлює трансформацію банківських послуг відповідно до нових потреб користувачів.

У сучасних умовах банки змушені адаптувати власну діяльність до вимог цифрового середовища, оскільки рівень конкурентоспроможності банківських установ значною мірою залежить від швидкості впровадження інноваційних рішень, якості цифрових сервісів, рівня безпеки та зручності обслуговування клієнтів. Цифровізація банківських послуг супроводжується не лише новими можливостями для розвитку фінансового сектору, а й появою низки викликів, пов'язаних із кібербезпекою, захистом персональних даних, технологічними ризиками та зміною моделей банківського обслуговування.

Питання трансформації банківських послуг в умовах цифровізації набувають значної уваги у наукових дослідженнях. У вітчизняній літературі проблеми цифровізації банківської діяльності, розвитку цифрового банкінгу, впровадження інноваційних технологій та удосконалення дистанційного обслуговування клієнтів висвітлюються у працях І. Мартинюк, Д. Дмитріва, І. Криворучко, О. Юрченко, А. Якиміва, В. Федіни, О. Корицької, О. Гасія, Л. Кайдан та інших дослідників.

Значну увагу питанням цифрової трансформації банківського сектору приділено і в зарубіжних дослідженнях, зокрема у працях M. Nurahmasari, N. Windasari, а також в аналітичних матеріалах IBM, Forbes Advisor, BRI Developers.

Попри значну кількість наукових праць, окремі аспекти трансформації банківських послуг в умовах цифровізації залишаються недостатньо дослідженими, зокрема питання поєднання технологічних змін із забезпеченням стабільності, безпеки та якості банківського обслуговування. Це зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення та узагальнення викликів та перспектив трансформації банківських послуг в умовах цифровізації (на прикладі діяльності АТ «Райффайзен Банк»).

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність банківських послуг та їх роль у сучасній економіці;
- розглянути наукові основи цифровізації та її вплив на банківську сферу;
- висвітлити основні функції, технології та інструменти цифрового банкінгу;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «Райффайзен Банк»;
- проаналізувати цифрові сервіси у діяльності банку;
- визначити проблеми та ризики впровадження цифрових технологій в АТ «Райффайзен Банк»;
- висвітлити тенденції розвитку цифрових банківських послуг у світі та Україні;
- розробити організаційно-методичні заходи щодо удосконалення цифрового банкінгу в АТ «Райффайзен Банк»;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні засади трансформації банківських послуг в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є поточний стан трансформації банківських послуг АТ «Райффайзен Банк» в умовах цифровізації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс методів, що забезпечує повноту та обґрунтованість наукового аналізу. До теоретичних методів належать аналіз наукових джерел і спеціальної літератури,

опрацювання статистичної інформації щодо стану та тенденцій розвитку цифрового банкінгу, методи порівняння, систематизації та узагальнення, а також прийоми графічної візуалізації даних для наочного відображення результатів дослідження.

Практичне дослідження діяльності АТ «Райффайзен Банк» здійснювалося за допомогою аналізу фінансової та статистичної інформації банку за останні роки. Розглядалися наявні цифрові сервіси та інструменти АТ «Райффайзен Банк», їх функціональні можливості та роль у забезпеченні дистанційного обслуговування клієнтів.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові та законодавчі акти України, матеріали Національного банку України та інших регуляторних органів, статистичні збірники та аналітичні огляди щодо стану та розвитку банківської системи і цифрового банкінгу. До бази також увійшли фактичні дані діяльності АТ «Райффайзен Банк», що були зібрані автором у процесі практичного дослідження. Крім того, використано матеріали соціально-економічних досліджень, науково-практичних конференцій, семінарів, публікацій у наукових і професійних виданнях, каталоги та інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет, а також відкриті джерела інформації банку і партнерів.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 61 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік посилань включає 43 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність банківських послуг та їх роль у сучасній економіці

Розвиток ринкових відносин та впровадження цифрових технологій суттєво змінюють характер взаємодії між банками та їхніми клієнтами. Стабільність економіки безпосередньо залежить від ефективності перерозподілу капіталу, де базовими посередниками залишаються банківські установи. Свою роль у фінансовій системі вони реалізують через надання послуг. Розуміння природи категорії «банківська послуга» є основою для дослідження діяльності банків, проте в науковій літературі досі немає єдиного підходу до її трактування.

У наукових колах сутність банківської діяльності традиційно пов'язують із фінансовим посередництвом. Банки не просто виконують технічні процедури, а створюють умови для безперебійної роботи бізнесу та розрахунків громадян. Економічне значення цих послуг полягає в оптимізації грошових потоків, прискоренні обігу коштів та зниженні витрат підприємств на проведення розрахунків.

Для побудови чіткої теоретичної бази дослідження необхідно розмежувати три суміжні поняття, які в літературі часто помилково використовуються як синоніми: «банківська операція», «банківський продукт» та «банківська послуга».

«Банківська операція» становить технологічну та правову основу діяльності установи. Це конкретні дії, які чітко регламентуються законодавством та внутрішніми інструкціями (наприклад, приймання готівки, здійснення переказу). Операція відображає внутрішній, процедурний бік роботи банку.

«Банківський продукт» є стандартизованим результатом діяльності, розробленим для продажу на ринку. Це певний інструмент, який має конкретні параметри (наприклад, певний вид депозитного договору чи картковий рахунок із фіксованими умовами).

«Банківська послуга» – це безпосередній процес взаємодії банку з клієнтом, спрямований на вирішення його конкретної фінансової потреби. Вона поєднує в собі виконання операцій та використання продуктів, набуваючи індивідуального характеру в момент надання.

Таким чином, банківська операція є технологічною основою, продукт – ринковою формою, а послуга – безпосереднім процесом обслуговування клієнта та отримання ним корисного ефекту.

Результати аналізу та узагальнення підходів вітчизняних науковців до визначення поняття банківської послуги наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «банківська послуга» у різних економічних джерелах

Автор, джерело	Визначення поняття «банківська послуга»
В. А. Шпильовий [1, с. 28]	«...комплексний результат діяльності банку із максимального задоволення зростаючих із часом вимог клієнта при проведенні банківських операцій або із залучення тимчасово вільних ресурсів, спрямована на одержання прибутку».
О. В. Дзера, М. С. Біленко [2, с. 33]	«...це діяльність банку, направлена на супроводження та оптимальне виконання банківських операцій. Банківські послуги можуть набувати різної сукупності змістовних значень, що зумовлено специфікою їх формування та надання клієнтам, а саме: бути різновидом банківських операцій; бути видом діяльності банку, направленої на супроводження та оптимальне виконання банківських операцій; бути однією з форм банківського продукту, що виражається в здійсненні активних та пасивних операцій; бути результатом діяльності банку».
С. М. Клейменова [3, с. 294]	«...це результат комплексу банківських операцій, які направлені на задоволення потреб клієнта, несуть певну вигоду споживачу, пов'язані з переміщенням фінансових активів чи наданням фінансової інформації».

Складено на основі [1-3]

Дослідники розглядають банківську послугу як багатоаспектну категорію, що охоплює як процесуальні характеристики діяльності фінансової установи, так і кінцевий результат взаємодії зі споживачем. Незважаючи на певні

розбіжності у формулюваннях, проаналізовані підходи дозволяють виділити кілька спільних фундаментальних вимірів:

- цільова спрямованість на споживача – ключовим критерієм ефективності послуги є максимальне задоволення вимог та потреб клієнта, забезпечення його конкретної вигоди;
- взаємозв'язок з операційною діяльністю – послуга не існує ізольовано, вона є наслідком або інструментом оптимального виконання комплексу базових банківських операцій;
- економічна доцільність – процес надання послуги має двосторонній комерційний вектор, оскільки орієнтований на одержання прибутку банком та вирішення економічних завдань споживача;
- специфіка матеріального змісту – реалізація послуги безпосередньо пов'язана з рухом фінансових активів або наданням кваліфікованого інформаційного супроводу.

Спираючись на наведені положення та враховуючи сучасні тенденції трансформації фінансового сектору, зміст досліджуваної категорії потребує комплексного узагальнення.

У даному дослідженні банківську послугу запропоновано визначити як клієнтоорієнтований результат комплексної діяльності банківської установи, що реалізується через виконання регламентованих операцій із фінансовими активами чи надання інформації, спрямований на оптимізацію грошового обігу, задоволення фінансових потреб споживача та отримання економічної вигоди учасниками ринку.

1.2. Наукові основи цифровізації та її вплив на банківську сферу

Сучасна економічна система та суспільство загалом перебувають у стадії активної діджиталізації, що супроводжується стрімкими трансформаціями в усіх сферах життя. Як ключовий вектор розвитку XXI століття та основа

Четвертої промислової революції, цифрова трансформація формує нове середовище. Базовими рушіями цих змін виступають інноваційні технології, екосистемні підходи та платформні рішення.

Вони створюють нові виклики та можливості як для корпоративного сектору, так і для професіоналів. Відповідно, лідерство на ринку здобувають ті організації, які здатні ефективно капіталізувати потенціал цифрового середовища. У широкому розумінні цифрова трансформація являє собою системний процес, що вимагає фундаментального перегляду внутрішньої організації та зовнішньої комунікації компанії [4, с. 116]. Вона охоплює всі етапи діяльності організації та вимагає стратегічного та планомірного підходу для досягнення ефективності. Нові технології, впроваджені у фінансово-банківську сферу, здатні значно підвищити продуктивність діяльності, оптимізувати витрати та сприяти реалізації цілей сталого розвитку.

Стрімкий розвиток цифрових технологій детермінує необхідність системної трансформації бізнес-стратегій у фінансовому секторі. Ефективна імплементація інновацій виступає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності банків, але й драйвером покращення комунікації з клієнтською базою. У ретроспективі банківське обслуговування базувалося виключно на фізичній присутності. Проте генезис дистанційних технологій (телефонний, термінальний, інтернет- та мобільний банкінг) мінімізував потребу у відвідуванні фінансових установ.

Сучасна парадигма споживчої поведінки характеризується запитом на глибоку персоналізацію та безперервну інтеграцію фінансових сервісів у повсякденну життєдіяльність клієнта. Відповіддю на ці виклики стало формування цифрового банкінгу - комплексної моделі фінансового обслуговування, фундаментом якої є новітні технології, клієнтоцентричність та максимальна оптимізація операційної діяльності.

Говорячи про «цифровізацію» та «диджиталізацію», слід зазначити, що ці терміни мають різні акценти у тлумаченні. Під цифровізацією, за визначенням І. В. Криворучко, у вузькому розумінні розуміють перетворення інформації у

цифрову форму, що забезпечує оптимізацію витрат і відкриває нові перспективи розвитку [5, с. 117]. Діджиталізація, за глосарієм Gartner IT, визначається як «використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей отримання доходу і створення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу» [6]. Таким чином, цифровізація є інструментальним процесом переведення даних у цифровий формат, тоді як діджиталізація охоплює стратегічне застосування цифрових технологій для трансформації бізнесу та створення додаткової цінності.

Наукова література поки що не пропонує єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «цифровий банкінг». Це пояснюється тим, що різні автори по-різному підходять до його трактування, враховуючи специфіку досліджуваного об'єкта, технологічний контекст та стратегічні пріоритети фінансового сектору. Деякі науковці роблять наголос на технологічних аспектах, інші – на зміні бізнес-моделі або створенні додаткової цінності для клієнта.

У зв'язку з цим важливо систематизувати наявні підходи, щоб виділити основні тенденції в розумінні цифрового банкінгу та створити основу для подальшого аналізу його функцій та розвитку. Для цього результати порівняльного аналізу підходів вітчизняних і зарубіжних авторів наведено у табл. 1.2.

У науковій та практичній літературі термін «цифровий банкінг» інколи використовується поряд з такими поняттями, як «електронний банкінг» [13], «інтернет-банкінг» [14; 15, с. 56], «мобільний банкінг» [16], digital banking, «онлайн-банкінг» [17] тощо. Водночас ці терміни не завжди є тотожними: у більшості випадків електронний або інтернет-банкінг розглядаються як окремі складові цифрового банкінгу, що охоплюють лише певні канали дистанційного обслуговування клієнтів, зокрема роботу через вебсайт або мобільний застосунок.

Така різноманітність термінів свідчить про динамічний характер цифрового банкінгу та про його багатогранність як явища сучасної фінансової

сфери. Незважаючи на різні акценти, усі підходи підкреслюють, що цифровий банкінг інтегрує технологічні інновації у банківські процеси, роблячи їх більш доступними, персоналізованими та зручними для клієнтів.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «цифровий банкінг» у різних економічних джерелах

Автор, джерело	Визначення поняття «цифровий банкінг»
А. М. Якимів [7, с. 249]	«...це нова перспективна концепція в сфері електронного банкінгу, мета якої збагатити стандартний онлайн- і мобільний банкінг, інтегрувати цифрові технології з використанням різних платіжних каналів, соціальних медіа, інноваційних платіжних рішень»
Корпорація IBM, доповідь «Designing a Sustainable Digital Bank» [8]	«...особливість цифрового банкінгу полягає в тому, що продукти та послуги, що надаються банком, реалізуються у цифровій формі, що передбачає вільний доступ користувачів (клієнтів) до інформації та значно спрощує їхнє життя, оскільки більшість сучасних людей використовують електронні ресурси. Тобто «подібний банк оптимізований для взаємодії в режимі реального часу, а саме визначення «цифровий» гарантує високу швидкість змін цифрових технологій».
В. В. Федина [9, с. 107]	«...інтеграція нових технологій із споживачами банківських послуг, що призводить до значних змін у внутрішніх і зовнішніх корпоративних і особистих відносинах для забезпечення ефективного обслуговування клієнтів».
M. Nurahmasari, S. N. Silfiyah, C. H. Pangaribuan [10, с. 17]	«...цифровий банкінг включає розвиток фінансових послуг для споживачів та бізнес-клієнтів, пов'язаний із мобільними технологіями, цифровими платформами, штучним інтелектом, платіжними схемами, даними, блокчейном, API, каналами розповсюдження та технологіями».
InvestGlass [11]	«...це онлайн-платформа, яка дозволяє клієнтам отримувати доступ до своїх рахунків та здійснювати фінансові операції. Це може включати внесення депозитів, переказ коштів, оплату рахунків, налаштування автоматичних платежів та інше. Зазвичай цифровий банкінг використовує безпечне програмне забезпечення та сервери, щоб забезпечити шифрування та конфіденційність будь-якої переданої інформації. У більшості випадків цифрову банківську платформу надає банк клієнта або сторонній постачальник послуг».
Forbes [12]	«...це послуги та продукти, доступ до яких клієнти можуть отримати будь-де та будь-коли, оскільки вони базуються на інтернеті та цифрових технологіях».

Складено автором на основі [7-12]

При цьому цифровий банкінг не слід ототожнювати виключно з онлайн-банкінгом, адже він є ширшим поняттям, що охоплює не лише дистанційний доступ до рахунків, а й інші інноваційні рішення: мобільні додатки, безконтактні платежі, використання штучного інтелекту та машинного

навчання для аналізу даних і формування персоналізованих пропозицій. В англomовних джерелах цифровий банкінг часто визначають як сукупність онлайн- та мобільного банкінгу [18].

У розумінні К. М. Герасим, М. Г. Марич, «інтернет-банкінг, онлайн-банкінг або веббанкінг – один із видів дистанційного банківського обслуговування, який надає доступ до рахунків та банківських операцій у будь-який час через Інтернет (за допомогою комп'ютера, планшета або телефону). Мобільний банкінг – це різновид онлайн-банкінгу, який надає доступ до рахунків та банківських операцій за допомогою мобільного додатку, встановленого на смартфон» [19, с. 208]. Принципова відмінність мобільного банкінгу – зручність та мобільність використання, хоча його можливості порівняно з онлайн-банкінгом дещо обмежені. Мобільний банкінг підкреслює роль смартфонів і мобільних пристроїв у доступі до фінансових послуг. Таким чином, окремі терміни можуть перетинатися за змістом, однак цифровий банкінг охоплює ширший спектр електронних сервісів і рішень, що формують сучасну цифрову модель банківської діяльності.

На даному етапі важливо визначити ключові відмінності між цифровим банкінгом, мобільним банкінгом та інтернет-банкінгом у порівнянні з традиційним банківським обслуговуванням у відділеннях (рис. 1.1).

У сучасній економічній парадигмі цифровий банкінг трактується як інтегрована екосистема фінансових послуг, що функціонує виключно у віртуальному середовищі. Його сутнісна відмінність від традиційного інтернет-або мобільного банкінгу (які виступають переважно каналами доступу до окремих транзакцій) полягає у глибинній структурній трансформації всієї архітектури взаємодії фінансової установи та споживача.

Цей концепт базується на синергії новітніх технологій, серед яких: наскрізна автоматизація, інтеграція API-інтерфейсів, потокова обробка даних, а також застосування штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Імплементация такої моделі забезпечує банкам суттєве підвищення операційної

гнучкості, максимізацію рентабельності, оптимізацію швидкості транзакцій та можливість масштабувати персоналізовані сервіси адекватно до мінливої ринкової кон'юнктури



Рис. 1.1. Відмінності між традиційним, дистанційним та цифровим банківським обслуговуванням

Побудовано автором на основі [20, 21, 22, 23]

Цифровий банкінг, будучи ширшим за інтернет- чи мобільний банкінг, розвивається в руслі загальної цифровізації банківської діяльності. У цьому контексті важливо враховувати підходи, що описують цифровізацію як стратегічний процес трансформації всієї системи банківських операцій та взаємодії з клієнтами. Зокрема, у трактуванні Л. Г. Кльоба цифровізація банківської діяльності розглядається як «система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці банків із фінтех-стартапами задля досягнення

довгострокових цілей розвитку, що включають упровадження інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій» [24]. Учений підкреслює, що цифровізація є діяльністю, спрямованою на «комерціалізацію сучасних знань, технологій і обладнання, результатом якої виступають нові або якісно оновлені банківські продукти та послуги» [24].

Такий концептуальний підхід дає змогу ідентифікувати цифровий банкінг як іманентну складову масштабної цифрової трансформації фінансового сектору. Цей процес вимагає глибинного реінжинірингу принципів організації праці, комунікаційних стратегій та механізмів формування клієнтської цінності. Відтак, цифровий банкінг синтезує технологічні параметри дистанційного обслуговування зі стратегічними векторами еволюції банківських інститутів.

З огляду на актуальні ринкові тенденції та наукові розвідки, цифровий банкінг доцільно трактувати як комплексну парадигму надання фінансових послуг. Вона ґрунтується на синергії новітніх технологій, платформних рішень та автоматизації, інтегруючи зовнішні канали комунікації з внутрішніми бізнес-процесами. Головна мета такої інтеграції - забезпечення безперервної та персоналізованої взаємодії зі споживачем. Запропонована дефініція підкреслює системний характер цифрового банкінгу, його інноваційність та високий рівень адаптивності до перманентних змін клієнтських запитів.

1.3. Основні функції, технології та інструменти цифрового банкінгу

Розвиток цифрового банкінгу супроводжується появою нових функцій і ролей, які раніше були недоступні або неефективні в традиційній банківській системі. На рис. 1.2 подано систематизацію головних функцій цифрового банкінгу, а також їх значення для банків і клієнтів.



Рис. 1.2. Функції цифрового банкінгу

Побудовано автором

Перехід від традиційного банкінгу до цифрового забезпечує низку стратегічних і операційних переваг для фінансових установ. До основних результатів належать:

– оптимізація витрат банку за рахунок скорочення штату та зменшення кількості фізичних відділень. Наприклад, британський Lloyds Bank ще у 2015 році скоротив штат на 9000 осіб, одночасно заклавши 150 філій [25, 26];

- зниження транзакційних витрат через скорочення часу на виконання банківських операцій і автоматизацію процесів;
- раціональне використання ресурсів та екологічна ефективність, що проявляється у зменшенні споживання паперу, енергії та інших матеріальних ресурсів;
- цілодобовий доступ до банківських послуг без часових обмежень та перерв, що підвищує зручність для клієнтів;
- безпека та уніфікований доступ до всього спектру послуг – від заощаджень і інвестицій до страхових продуктів, позик, іпотеки та валютних операцій;
- розширені можливості для клієнтів, такі як планування бюджету, аналіз витрат, використання калькуляторів та інших інтерактивних інструментів;
- висока клієнтоорієнтованість, що забезпечується персоналізованими сервісами та оперативним інформуванням через електронну пошту або соціальні мережі.

Поряд із безперечними перевагами, імплементація цифрового банкінгу супроводжується низкою обмежувальних факторів. Зокрема, поширеною проблемою є спроби інтеграції новітніх програмних рішень із застарілою апаратною інфраструктурою, що перешкоджає повноцінному технологічному переходу. Цей дисонанс зумовлений високою капіталомісткістю модернізації IT-архітектури та об'єктивною необхідністю поетапної адаптації інновацій до існуючих процесів.

Фундаментальним критерієм дієвого цифрового банкінгу є забезпечення наскрізних безпаперових процесів та елімінація «цифрових розривів». Тобто транзакції, ініційовані у віртуальному середовищі, не повинні вимагати подальшої матеріалізації у вигляді паперового документообігу чи фізичного візиту до установи. Відповідно, максимізація ефективності та якості обслуговування досягається виключно за умови повної автоматизації бізнес-процесів, їхньої інтегрованості та усунення дублювання ручної праці. Отже,

цифровий банкінг виступає комплексною моделлю трансформації фінансових послуг, що поєднує технологічну інноваційність, операційну ефективність і високий рівень клієнтоорієнтованості. Його ключові функції – від персоналізації та автоматизації процесів до забезпечення безпечного, цілодобового доступу до всього спектру банківських продуктів – створюють умови для значного підвищення ефективності роботи банків і водночас розширюють можливості користувачів у плануванні та управлінні фінансами. Впровадження цифрового банкінгу сприяє оптимізації ресурсів, зниженню витрат, екологічній ефективності та адаптивності фінансових установ до змінних потреб сучасного ринку, що робить його невід’ємним елементом стратегії сталого розвитку банківської сфери.

Розвиток цифрового банкінгу неможливий без впровадження сучасних технологій та спеціалізованих інструментів, що забезпечують автоматизацію, підвищують ефективність і гарантують безпеку банківських процесів. Сучасні цифрові платформи, програмні рішення та технології обробки даних створюють основу для надання клієнтам персоналізованих, швидких та доступних фінансових послуг. Особливе значення мають технології, які інтегрують внутрішні процеси банку, оптимізують обслуговування через різні канали та забезпечують надійний захист інформації й операцій.

На рис. 1.3 відображено основні технології та інструменти цифрового банкінгу, які забезпечують автоматизацію банківських процесів, підвищують ефективність і безпеку операцій, а також сприяють персоналізації та інтеграції фінансових послуг у цифрову екосистему.

Серед ключових технологій цифрового банкінгу особливу роль відіграють хмарні обчислення, що дозволяють банкам гнучко масштабувати ІТ-інфраструктуру, знижувати витрати на апаратне забезпечення та підтримку серверів, а також обробляти великі обсяги даних з високою доступністю сервісів. Використання великих даних та аналітичних платформ сприяє персоналізації продуктів і підвищенню точності прийняття рішень, оскільки

дозволяє банкам аналізувати поведінку клієнтів, тенденції витрат, кредитні ризики та виявляти потенційні випадки шахрайства.

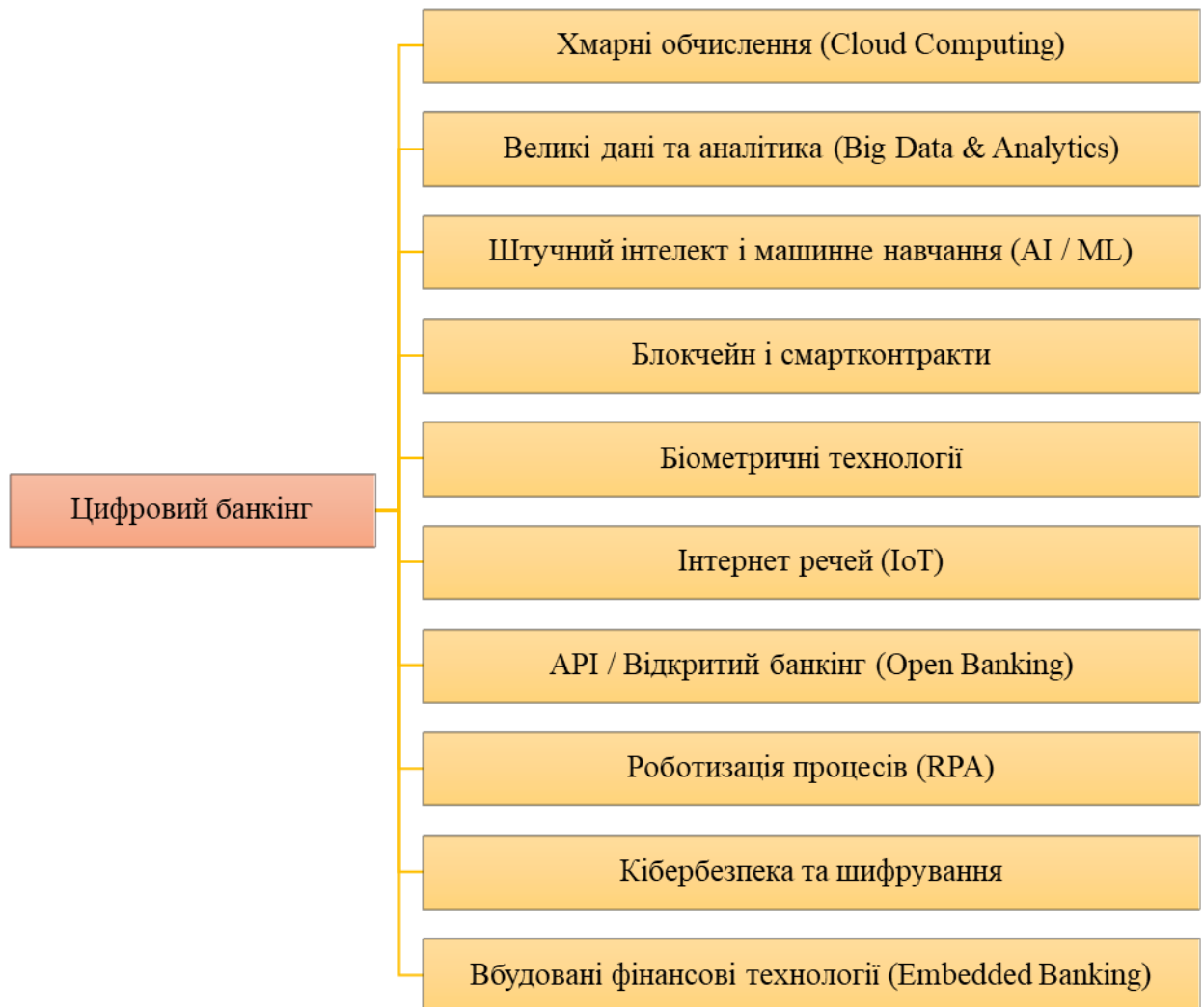


Рис. 1.3. Основні технології та інструменти цифрового банкінгу

Джерело: побудовано автором на основі [27, 28, 29]

Штучний інтелект і машинне навчання активно застосовуються для автоматизації процесів, прогнозування ризиків, побудови систем кредитного скорингу та створення інтелектуальних сервісів, таких як чат-боти. Ці технології забезпечують автономність і гнучкість цифрових систем,

підвищують ефективність обробки інформації та дозволяють пропонувати клієнтам персоналізовані рішення.

Технологія блокчейн і смартконтракти забезпечують прозорість та безпеку транзакцій, зменшуючи потребу у посередниках і оптимізуючи виконання фінансових угод, що особливо актуально для міжнародних переказів, клірингових операцій і страхових виплат. Біометричні технології, включно з розпізнаванням обличчя, відбитків пальців або голосу, підвищують рівень безпеки і зручності доступу до цифрових сервісів, зменшуючи ризик шахрайських дій.

Розвиток Інтернету речей відкриває перед банківським сектором принципово нові можливості для збору та аналізу транзакційних даних. Інтеграція фізичних пристроїв, таких як смарт-годинники, системи розумного будинку чи бортові комп'ютери автомобілів, у цифрову екосистему банку дозволяє здійснювати фінансові операції майже без безпосередньої участі клієнта. Наприклад, технології дозволяють автомобілям самостійно оплачувати проїзд платними магістралями чи паркування, перетворюючи платіж на непомітний фоновий процес. Водночас розвиток відкритих програмних інтерфейсів та концепції відкритого банкінгу докорінно змінює архітектуру фінансового ринку. Завдяки безпечному обміну інформацією через API, банки отримують змогу вільно інтегруватися зі сторонніми платформами та фінтех-стартапами. Це створює умови для появи фінансових маркетплейсів, агрегаторів рахунків та новітніх платіжних рішень, що значно поглиблює цифрову взаємодію з користувачем і стимулює інновації.

Для забезпечення ефективності та швидкості роботи таких складних екосистем критично важливою є роботизація процесів. Впровадження програмних роботів дозволяє банкам автоматизувати левову частку бекофісної рутини. Йдеться про первинну обробку заявок на кредитування, проведення комплаєнс-контролю, перевірку клієнтів за процедурами фінансового моніторингу та формування регуляторної звітності. Автоматизація не лише мінімізує вплив людського фактора і зводить до нуля кількість операційних

помилки, але й суттєво знижує операційні витрати установи. Однак таке масштабування цифрових каналів вимагає побудови безкомпромісної системи кібербезпеки. Сучасний захист передбачає перехід до архітектури нульової довіри, використання багаторівневої біометричної аутентифікації, наскрізне шифрування масивів даних та залучення нейромереж для цілодобового моніторингу аномальної поведінки, що дозволяє виявляти та блокувати загрози ще до моменту настання фінансових втрат.

Синтезом усіх цих технологічних досягнень є стрімке поширення вбудованих фінансових технологій. Цей тренд кардинально змінює парадигму надання послуг, перетворюючи банк із відокремленої установи на невидимий інфраструктурний елемент, органічно вплетений у повсякденні цифрові маршрути клієнта. Практичним виміром цього явища є можливість оформити розстрочку безпосередньо під час оформлення замовлення на маркетплейсі, автоматично придбати страховий поліс при купівлі авіаквитка або здійснити переказ коштів не виходячи з улюбленого месенджера чи соціальної мережі. Завдяки інтеграції у нефінансові продукти банківські сервіси стають максимально контекстними та надаються саме тієї миті, коли у споживача виникає в них реальна потреба, що гарантує найвищий рівень зручності та лояльності.

В умовах цифрової трансформації традиційні банки змінюють свої бізнес-моделі та процеси відповідно до нових технологічних можливостей. BCBS (Базельський комітет з банківського нагляду) [30] виокремлює п'ять ключових сценаріїв цифрової трансформації банківської сфери:

- цифровізація чинних банків – передбачає впровадження сучасних технологій у традиційні фінансові установи з метою підвищення ефективності операцій, покращення клієнтського досвіду та оптимізації витрат;
- новий банк (необанк) – це цифрові стартапи, які пропонують банківські послуги без фізичних відділень, орієнтуючись на сучасні способи управління фінансами через мобільні застосунки та інтернет-платформи;

- розподілений банк – застосовує технології блокчейн для створення безпечних, прозорих і ефективних систем обробки транзакцій та управління даними;
- виключений банк – клієнти використовують альтернативні фінансові платформи, пірингові системи або криптовалюти замість традиційних банків, що створює нові виклики для фінансової галузі;
- дезінтермедіація (відсутність банку як посередника) – дозволяє клієнтам взаємодіяти безпосередньо один з одним для здійснення платежів, кредитування або інвестування, використовуючи децентралізовані фінансові технології, такі як смартконтракти і блокчейн.

Реалізація будь-якого із зазначених сценаріїв цифрової трансформації потребує системного підходу. Для успішного впровадження цифрових технологій банки проходять кілька взаємопов'язаних етапів, що забезпечують інтеграцію сучасних інструментів у внутрішні процеси, підвищення ефективності операцій та формування конкурентних переваг на ринку (рис. 1.4).

Впровадження зазначених етапів цифрової трансформації створює передумови для подальшого розвитку інноваційних банківських сервісів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Системний підхід дозволяє інтегрувати новітні технології у всі ключові процеси банківської діяльності, від бекофісних операцій до взаємодії з клієнтами, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки та збереження конфіденційності даних.

Автоматизація внутрішніх процесів	Впровадження цифрових систем для підвищення операційної ефективності та оптимізації бекофісних процесів, управління ризиками, кредитного рішення та обліку даних клієнтів.
Цифрова взаємодія з клієнтами	Створення мобільних застосунків, інтернет-банкінгу, чат-ботів та інших каналів комунікації для забезпечення зручного, персоналізованого доступу до фінансових послуг.
Розвиток цифрових платежів	Впровадження технологій швидких та безпечних платежів, електронних гаманців, мобільних платформ і блокчейну для оптимізації фінансових операцій.
Аналітика та використання великих даних (Big Data)	Збір і обробка інформації про поведінку клієнтів для персоналізації послуг, прогнозування потреб і оптимізації бізнес-процесів.
Впровадження штучного інтелекту (ШІ)	автоматизація ухвалення рішень, створення віртуальних помічників, запобігання шахрайству та підвищення безпеки даних.
Розширення екосистеми та партнерств	співпраця з технологічними компаніями, фінтех-стартапами та іншими учасниками ринку для пропозиції інноваційних продуктів і послуг через цифрові канали.
Забезпечення кібербезпеки	Впровадження комплексних методів захисту, моніторингу та навчання співробітників і клієнтів для зменшення ризиків цифрового середовища.
Експерименти з новими технологіями	Дослідження потенціалу блокчейн, IoT, роботизації процесів та DeFi для оптимізації операцій, створення нових продуктів і покращення взаємодії з клієнтами.

Рис. 1.4. Основні технології та інструменти цифрового банкінгу

Побудовано автором на основі [31, 32, 33]

Впровадження зазначених етапів цифрової трансформації супроводжується певними викликами, які потребують уваги банківських установ. До основних з них належать:

- регуляторні обмеження та правове регулювання – нові технології, зокрема блокчейн та відкритий банкінг, часто стикаються із застарілим законодавством, що ускладнює їх впровадження;
- питання конфіденційності та захисту даних – банки зобов'язані забезпечити безпечне зберігання та обробку персональних і транзакційних даних, дотримуючись міжнародних і національних стандартів, таких як GDPR;
- інвестиційні витрати – модернізація IT-інфраструктури, впровадження хмарних рішень, аналітичних платформ і штучного інтелекту вимагає значних капіталовкладень;
- кадрові бар'єри – не всі співробітники мають необхідні компетенції для підтримки нових технологій, що вимагає додаткового навчання та розвитку професійних навичок [34, 35].

Окрім викликів, цифровий банкінг має специфічні ризики, які необхідно враховувати:

- загроза кіберзлочинності – кібератаки на рахунки та бази даних системи можуть призвести до витоку даних і компрометації рахунків, що потребує постійного контролю та висококваліфікованих IT-фахівців;
- складність для користувачів – низький рівень цифрової грамотності, особливо серед старшого покоління, ускладнює використання мобільних застосунків і створює ризики маніпулювання;
- обмеження функціональності – великі та складні транзакції, наприклад міжнародні перекази чи фінансування проєктів, часто потребують особистої взаємодії з клієнтом, яку забезпечують традиційні банки.

Структуроване уявлення цих викликів і ризиків дозволяє банкам системно підходити до управління цифровою трансформацією, забезпечуючи ефективність, безпеку та високу якість обслуговування клієнтів у цифровому середовищі.

Таким чином, сучасні технології та інструменти цифрового банкінгу створюють комплексну основу для трансформації банківської діяльності. Вони забезпечують інтеграцію інноваційних рішень у всі ключові процеси,

підвищують ефективність операцій, сприяють персоналізації послуг та розвитку нових фінансових продуктів. Водночас системний підхід до впровадження цифрових технологій дозволяє ефективно управляти викликами та ризиками, що супроводжують трансформацію, забезпечуючи безпеку даних, дотримання нормативних вимог та високий рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, цифровий банкінг стає не лише технологічним, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності банків на сучасному ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Райффайзен Банк»

Базою проведення емпіричного дослідження виступає АТ «Райффайзен Банк». Повна назва – акціонерне товариство «Райффайзен Банк». Скорочена назва – АТ «Райффайзен Банк». Організаційно-правова форма – акціонерне товариство. Форма власності – недержавна власність.

Юридична адреса: 01011, Україна, м. Київ, вул. Генерала Алмазова, 4А.

Основним видом діяльності АТ «Райффайзен Банк» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є інші види грошового посередництва (КВЕД: 64.19).

Код ЄДРПОУ: 14305909.

Дата реєстрації: 27.03.1992.

Логотип АТ «Райффайзен Банк» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип АТ «Райффайзен Банк» [36]

Банк є приватним акціонерним товариством із іноземним капіталом та входить до складу банківської системи України. Як юридична особа приватного права, АТ «Райффайзен Банк» має цивільну правоздатність і дієздатність, що

дозволяє йому здійснювати банківську діяльність відповідно до чинного законодавства. У своїй роботі банк керується Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами, законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про депозитарну систему України», «Про запобігання та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення», а також іншими нормативно-правовими актами, внутрішніми документами банку та нормативними актами Національного банку України.

АТ «Райффайзен Банк» має кореспондентські рахунки в Національному банку України та інших банках як на території України, так і за її межами. Відокремлені підрозділи банку можуть користуватися власними печатками, штампами та бланками з найменуванням банку. Банк відповідає за своїми зобов'язаннями всім наявним майном відповідно до законодавства України, а органи державної влади та місцевого самоврядування не мають права втручатися у його діяльність, за винятком випадків, передбачених законом.

Установа здійснює функціонування як універсальний комерційний банк, надаючи широкий спектр послуг приватним особам, корпоративним клієнтам та підприємствам малого й середнього бізнесу.

Основними бізнес-лініями та продуктами, які АТ «Райффайзен Банк» визначає як ключові для формування доходів у середньостроковій перспективі, є:

1) роздрібний бізнес – надання споживчих кредитів, карткових продуктів, іпотечного кредитування, а також пакетів банківських послуг для приватних осіб;

2) малий та середній бізнес (МСБ) – кредити на поповнення обігових коштів, овердрафти, інвестиційне кредитування, програми підтримки аграрного сектору, лізинг, пакети послуг для підприємців, а також обслуговування зовнішньоекономічної діяльності;

3) корпоративний бізнес – обігове та інвестиційне кредитування великих підприємств, структуроване фінансування, лізинг, спеціалізовані пакети для корпоративних клієнтів та комплексне обслуговування експортно-імпортних операцій;

4) казначейські операції – інвестиції в інструменти внутрішнього державного боргу (деPOSITNІ сертифікати Національного банку України, облігації внутрішньої державної позики), що забезпечує збалансоване управління ліквідністю та стабільність фінансових результатів.

АТ «Райффайзен Банк» також здійснює професійну діяльність на ринках капіталу на підставі відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. До переліку таких операцій належать: діяльність з торгівлі фінансовими інструментами, брокерська діяльність, дилерська діяльність, андеррайтинг, розміщення цінних паперів та управління портфелем фінансових інструментів.

Банк виконує депозитарну діяльність, яка включає послуги депозитарної установи, а також зберігання активів інститутів спільного інвестування та недержавних пенсійних фондів. Усі зазначені операції здійснюються відповідно до законодавства України на підставі ліцензій, виданих Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

У період дії воєнного стану АТ «Райффайзен Банк» продовжує реалізацію обраної бізнес-моделі з урахуванням нових зовнішніх факторів та в межах наявних об'єктивних можливостей. Це дозволяє банку забезпечувати безперервність операційної діяльності, підтримувати належний рівень ліквідності та зберігати стабільність обслуговування клієнтів.

Ключові досягнення АТ «Райффайзен Банк» у кількісному вимірі наведено на рис. 2.2.

Кредитний рейтинг АТ «Райффайзен Банк» перебуває на стабільно високому рівні, що підтверджується оцінками провідних національних та міжнародних рейтингових агентств. Банк застосовує диференційовані стратегії конкуренції, орієнтуючись на специфіку окремих продуктових ринків та

сегментів клієнтів. Основними елементами конкурентної стратегії є гарантії надійності коштів клієнтів як учасника потужної австрійської групи Райффайзен Банк Інтернешнл (Raiffeisen Bank International AG), високий рівень цифровізації послуг, а також забезпечення європейських стандартів обслуговування.

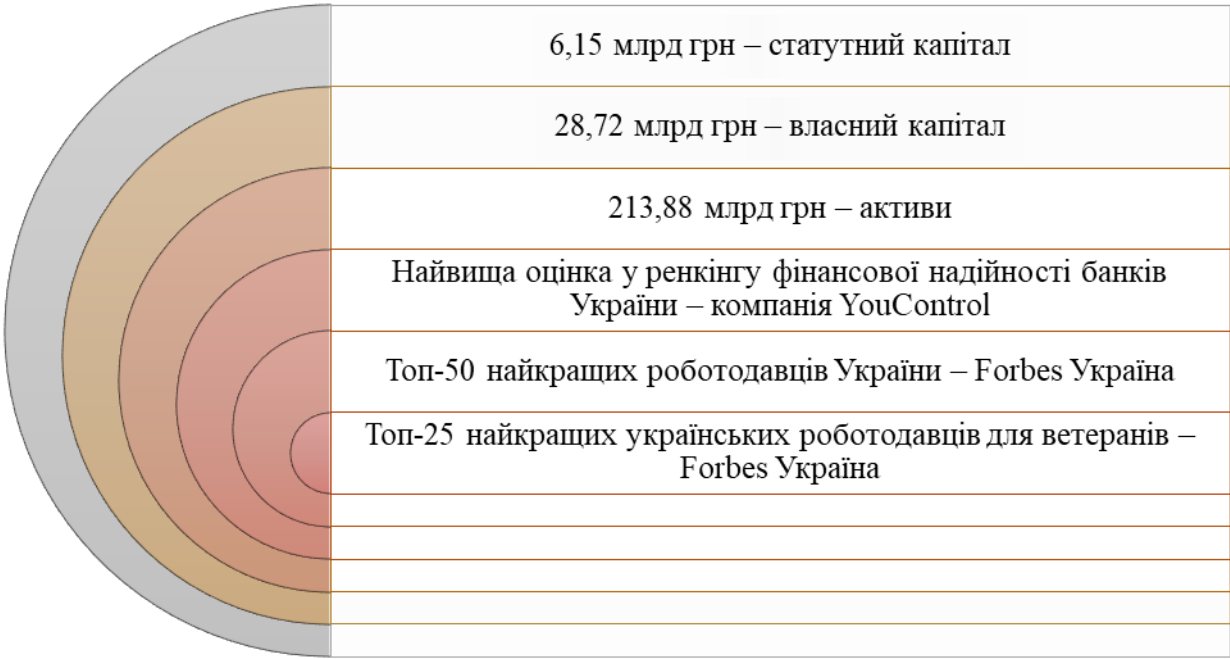


Рис. 2.2. Ключові досягнення АТ «Райффайзен Банк»

Побудовано на основі [36]

Структура власності банку є ключовим фактором його високої інституційної надійності, стресостійкості та доступу до міжнародних ринків капіталу. Станом на 31 грудня 2025 року мажоритарним акціонером установи є впливова міжнародна фінансова група Raiffeisen Bank International (Австрія), якій належить 68,21% акцій. Значна частка у розмірі 30% статутного капіталу належить Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). Наявність таких надзвичайно потужних інституційних інвесторів не лише забезпечує додатковий рівень капіталізації та фінансової гнучкості, але й гарантує безапеляційне впровадження найвищих світових стандартів корпоративного управління, операційної прозорості та екологічної, соціальної й управлінської (ESG) відповідальності. Синергія між глобальною експертизою австрійської материнської групи та стратегічним баченням ЄБРР створює унікальну бізнес-модель, яка дозволяє банку залишатися прибутковим та ліквідним навіть в

умовах безпрецедентних екзогенних шоків, спричинених військовими діями на території України.

Масштаби операційної діяльності банку характеризуються надзвичайно високим рівнем проникнення у різні сегменти ринку: установа обслуговує понад 2,5 мільйона клієнтів по всій території країни. Незважаючи на об'єктивні логістичні та безпекові труднощі, банк зумів зберегти широку фізичну присутність, оптимізувавши свою мережу з понад 500 відділень у 2018 році до ефективних і модернізованих понад 250 відділень станом на кінець 2025 року. Ця оптимізація супроводжувалася колосальним технологічним ривком у розвитку цифрових сервісів.

Флагманські платформи MyRaif для фізичних осіб та Raiffeisen Business Online для корпоративних клієнтів стали основними каналами взаємодії, що забезпечують цілодобовий доступ до фінансових послуг. Операційна стійкість банку вражає: завдяки масштабним інвестиціям в автономні джерела живлення, супутниковий зв'язок та резервування дата-центрів, рівень доступності банкоматів та критичних процесів утримується на позначці 97% навіть у періоди масованих обстрілів енергетичної інфраструктури, що подекуди перевищує показники довоєнного часу.

Початок 2026 року ознаменувався стратегічними змінами у вищому керівництві установи. Після надзвичайно успішного періоду управління під керівництвом Олександра Писарука, який за роки своєї каденції згенерував для банку еквівалент 594 мільйонів доларів США чистого прибутку, з 1 січня 2026 року посаду голови правління офіційно обійняла Наталія Гуріна. Цей крок є глибоко символічним та свідчить про орієнтацію на спадкоємність курсу та посилення контролю за ризиками. Наталія Гуріна працює в банку з 1994 року, пройшовши шлях від спеціаліста до заступниці голови правління, де вона тривалий час відповідає за напрям ризик-менеджменту та управління проблемними активами. Її призначення відображає стратегічний пріоритет акціонерів на збереження бездоганної якості кредитного портфеля та

забезпечення консервативного, виваженого зростання в умовах тривалої макроекономічної турбулентності.

Діяльність українського підрозділу неможливо аналізувати у відриві від глобальних результатів материнської компанії Raiffeisen Bank International (RBI), оскільки фінансова стійкість групи прямо екстраполюється на надійність її дочірніх структур. За попередніми підсумками 2025 року консолідований прибуток групи RBI (без урахування показників дочірнього банку в Росії, щодо якого продовжується процес цілеспрямованого скорочення бізнесу та застосовуються жорсткі обмеження) склав вражаючі 1,443 мільярда євро, продемонструвавши річний приріст на 48%. Такий потужний фінансовий результат став можливим завдяки суттєвому скороченню відрахувань до резервів (зокрема за валютними кредитами у Польщі) та зростанню основних операційних доходів на 3% до 6,186 мільярда євро, що підживлювалося прискоренням темпів кредитування в країнах Центральної та Східної Європи.

Показники капіталізації та якості активів на рівні групи слугують надійним щитом для української «дочки». Коефіцієнт достатності базового капіталу першого рівня (CET1 ratio) без урахування Росії на кінець 2025 року становив 15,5%, тоді як загальногруповий показник сягнув 17,9%. Якість глобального кредитного портфеля групи залишається еталонною: частка непрацюючих кредитів (NPE ratio) зафіксована на рекордно низькому рівні у 1,7%, а загальні витрати на ризики (risk costs) скоротилися на 100 мільйонів євро порівняно з попереднім роком, склавши лише 192 мільйони євро. Висока прибутковість дозволила керівництву RBI запропонувати виплату дивідендів у розмірі 1,60 євро на акцію. Стратегічний прогноз групи на 2026 рік передбачає подальше зростання чистих процентних доходів до 4,4 мільярда євро, комісійних доходів до 2,1 мільярда євро, розширення кредитного портфеля приблизно на 7% та досягнення консолідованої рентабельності власного капіталу (ROE) на рівні 10,5%. Інституційна потужність материнської компанії та її готовність підтримувати український підрозділ формує винятково високий рівень довіри з боку корпоративних клієнтів та державних органів України.

Економічний ландшафт України протягом 2024–2026 років залишався надзвичайно складним, проте банківська система продемонструвала унікальну здатність генерувати рекордні прибутки, капіталізуючи надлишкову ліквідність та підтримуючи жорстку процентну політику. Цей парадокс - рекордні доходи банків на тлі глибокої кризи в реальному секторі - пояснюється структурою балансів та монетарним дизайном Національного банку України. Значні обсяги міжнародної макрофінансової допомоги трансформувалися у бюджетні видатки, які, своєю чергою, осідали на рахунках клієнтів в українських банках. Банки розміщували цю вільну ліквідність у високодохідні депозитні сертифікати НБУ та облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), формуючи безпрецедентну чисту процентну маржу за практично нульового ризику.

За підсумками 2024 року банківська система України акумулювала понад 100 мільярдів гривень чистого прибутку. У цій архітектурі АТ «Райффайзен Банк» посів позицію найприбутковішої фінансової установи з приватним капіталом, отримавши 4,276 мільярда гривень чистого доходу. Цей результат дозволив банку закріпитися на четвертій позиції в загальнонаціональному рейтингу прибутковості, відразу після державних гігантів: ПриватБанку (40,14 млрд грн), Ощадбанку (14,83 млрд грн) та Укрексімбанку (5,56 млрд грн).

Тенденція до зростання прибутковості не лише збереглася, але й мультиплікувалася у 2025 році, незважаючи на запровадження державою підвищеного ретроспективного податку на надприбутки банків. Вже за перший квартал 2025 року АТ «Райффайзен Банк» задекларував 2,2 мільярда гривень чистого прибутку, паралельно сплативши до державного бюджету колосальну суму у розмірі 1,3 мільярда гривень податків і зборів, що підтверджує надзвичайно високу операційну ефективність бізнес-моделі. Згідно з агрегованими даними, за підсумками повного 2025 року чистий прибуток банку досяг історичного максимуму у 10,7 мільярда гривень (в деяких джерелах зазначається 10,74 млрд грн), що у 2,5 раза перевищило показник попереднього року.

Для більш глибокого розуміння розстановки сил на ринку, доцільно порівняти фінансові результати ключових гравців за підсумками 2025 року (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1. Рейтинг банків України за обсягом чистого прибутку у 2025 році

Найменування фінансової установи	Чистий прибуток за 2025 рік, млрд грн	Форма власності / Капітал
ПриватБанк	29,1	Державний
Ощадбанк	16,6	Державний
АТ «Райффайзен Банк»	10,7	Іноземний приватний
Універсал Банк (monobank)	10,3	Вітчизняний приватний
Укрексімбанк	8,9	Державний

Джерело даних: Рейтинг життєздатності банків 2026, дані НБУ [42].

Глибинне дослідження структури звіту про фінансові результати за проміжний період (9 місяців 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024 року) розкриває фундаментальні рушії генерації прибутку АТ «Райффайзен Банк». Успіх установи полягає у філігранному балансуванні між максимізацією процентних доходів та жорстким контролем транзакційних і операційних витрат (табл.2.2.).

Таблиця 2.2. Динаміка основних показників звіту про фінансові результати банку за 9 місяців 2024–2025 років

Стаття звіту про фінансові результати	9 місяців 2025 року, тис. грн	9 місяців 2024 року, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Темп приросту, %
Процентні доходи	17 522 447	15 898 013	+ 1 624 434	10,22%
Процентні витрати	3 486 014	3 146 792	+ 339 222	10,78%
Чистий процентний дохід	14 036 433	12 751 221	+ 1 285 212	10,08%
Комісійні доходи	5 754 968	5 407 078	+ 347 890	6,43%
Комісійні витрати	3 941 362	3 908 679	+ 32 683	0,84%
Чистий комісійний дохід	1 813 606	1 498 399	+ 315 207	21,04%
Адміністративні та інші операційні витрати	7 389 762	6 544 576	+ 845 186	12,91%
Прибуток (до врахування податкових коригувань)	7 331 198	6 151 583	+ 1 179 615	19,18%

Складено автором на основі джерела [43]

Балансові показники АТ «Райффайзен Банк» протягом аналізованого періоду є еталоном стабільного зростання. Динаміка активів чітко відображає ринкову експансію банку та його здатність ефективно абсорбувати вільну ліквідність економіки, трансформуючи її у працюючий капітал.

Дата звітності	Обсяг чистих активів, млн грн	Темп приросту до 01.01.2025, %	Джерело даних
01.01.2025	219 637,3	Базовий показник	Окрема фінансова звітність
31.03.2025	227 000,0	+ 3,35%	Квартальна звітність
01.07.2025	235 781,2	+ 7,35%	Окрема проміжна звітність
01.10.2025	241 965,0	+ 10,17%	Оновлені рейтинги
01.01.2026	250 198,7	+ 13,91%	Балансові показники
01.04.2026	258 696,0	+ 17,78%	Дані Національного банку

Побудовано автором

Цілеспрямоване нарощування валюти балансу дозволило установі впевнено подолати позначку у чверть трильйона гривень наприкінці 2025 року. У загальнонаціональному масштабі банк надійно закріпився на четвертій сходинці ренкінгу найбільших фінансових інститутів за величиною активів (після ПриватБанку, Ощадбанку та Укрексімбанку), що робить його абсолютним лідером серед банків з іноземним та вітчизняним приватним капіталом.

Структура активів банку глибоко ешелонована та спрямована на мінімізацію будь-яких ризиків втрати ліквідності. Левову частку активів становлять грошові кошти та їх еквіваленти (залишки в касі, на коррахунках та в депозитних сертифікатах Національного банку України). Станом на початок 2025 року цей показник становив 66,1 мільярда гривень (понад 30% активів), у середині року зріс до 67,8 мільярда, а до жовтня 2025 року сягнув 72,7 мільярда гривень. Настільки колосальна подушка ліквідності дозволяє банку миттєво та безперебійно виконувати будь-які платіжні доручення клієнтів незалежно від ринкової кон'юнктури.

Стратегічним напрямом розміщення акумульованої ліквідності є інвестиції в цінні папери, переважно в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП). У середині 2025 року портфель цінних паперів оцінювався у 54,8 мільярда гривень (близько 23,2% загальних активів). Безпосередньо портфель ОВДП підтримується на стабільному рівні близько 33 мільярдів гривень; лише протягом першого кварталу 2025 року банк додатково інвестував в інструменти внутрішніх запозичень уряду 4,1 мільярда гривень. Така активна позиція на ринку державного боргу забезпечила АТ «Райффайзен Банк» почесне сьоме місце у Загальному рейтингу первинних дилерів Міністерства фінансів України за підсумками 2025 року, що свідчить про його критичну роль у фінансуванні дефіциту державного бюджету.

Окрім операцій із цінними паперами, банк бере активну участь у перерозподілі капіталу на міжбанківському ринку. Обсяг кредитів та авансів, наданих іншим банкам, зріс з 32,8 мільярда гривень на початку 2025 року до 36,6 мільярда гривень до середини року, що підкреслює статус Райффайзен Банку як ключового донора ліквідності для всієї банківської системи.

Найбільш знаковим структурним зсувом у діяльності АТ «Райффайзен Банк» протягом 2025–2026 років стало стрімке відновлення агресивного, але зваженого кредитування клієнтів. Переконавшись у макроекономічній стабілізації, менеджмент банку розпочав процес трансформації надлишкової ліквідності у кредити реальному сектору економіки. На початку 2025 року кредитний портфель становив 59,46 мільярда гривень, але вже до кінця першого кварталу зріс на 10% (до 65,5 млрд грн), а до липня досяг 68,6 мільярда гривень. До жовтня 2025 року обсяг кредитів збільшився ще на чверть і сягнув майже 74,9 мільярда гривень. На кінець 2025 року кредитний портфель продемонстрував безпрецедентний річний приріст на 39,1%, досягнувши обсягу 82,73 мільярда гривень, що дозволило банку увійти у 2026 рік із шостим за розміром загальним кредитним портфелем в банківській системі (після ПриватБанку, Ощадбанку, ПУМБ, Укргазбанку та Укрексімбанку).

Галузева структура кредитного портфеля відображає стратегічні пріоритети банку, які тісно переплетені з потребами воєнної та повоєнної економіки України. Банк надійно утримує третє місце за обсягом кредитів, виданих юридичним особам, спрямовуючи колосальні ресурсні потоки на підтримку критично важливих галузей. Безумовним пріоритетом залишається агропромисловий комплекс: банк фінансує повний цикл виробництва, від проведення посівних кампаній до розвитку логістичної інфраструктури зберігання зернових. Паралельно забезпечується потужна фінансова підтримка роздрібної торгівлі, імпортерів та дистриб'юторів паливно-мастильних матеріалів, а також фармацевтичних компаній, що гарантує товарну безпеку населення.

Особливою гордістю банку є програми фінансування енергетичної автономності бізнесу. Відповідаючи на виклики, пов'язані з руйнуванням енергетичної інфраструктури, банк масштабно кредитує проєкти з енергоефективності: встановлення сонячних панелей, когенераційних установок, промислових генераторів та систем накопичення енергії. Здатність банку брати на себе такі ризики суттєво підсилюється безпрецедентною програмою підтримки від Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA), яке у 2026 році розширило свої гарантії для АТ «Райффайзен Банк» до 150 мільйонів євро. Цей інструмент страхування від політичних та воєнних ризиків дозволяє банку вивільняти регулятивний капітал та більш активно фінансувати проєкти навіть у регіонах з підвищеним рівнем небезпеки.

Незважаючи на бурхливе зростання кредитування, якість портфеля залишається під жорстким контролем, що є професійним кредо нової голови правління Наталії Гуріної. Частка непрацюючих кредитів (NPL), яка наприкінці 2018 року становила 9,2%, через об'єктивні наслідки повномасштабного вторгнення та руйнування активів позичальників прогнозовано зросла, проте станом на липень 2025 року стабілізувалася на цілком прийнятному рівні у 10,8%. Цей показник є значно кращим за середній рівень NPL по всій

банківській системі, що свідчить про високу ефективність внутрішніх скорингових моделей та якісну роботу департаменту стягнення проблемної заборгованості. У роздрібному сегменті банк продовжує поступово розширювати межі споживчого кредитування для перевірених зарплатних клієнтів, забезпечуючи високу дохідність при мінімальному ризику дефолту.

Динаміка кількості структурних підрозділів АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2025 роки представлена в табл. 2.4 У цей період відбулося скорочення кількості відділень з 396 у 2020 році до 315 у 2025 році. Така динаміка зумовлена безпековими викликами, оптимізацією роздрібною мережі та закриттям частини малоефективних підрозділів на тлі активного переведення клієнтів на цифрові канали обслуговування. У 2023-2025 роках банк не лише закривав офіси, а й відновлював діяльність раніше законсервованих відділень або відкривав нові для забезпечення доступності фінансових послуг у стратегічно важливих регіонах.

Стабілізація кількості відділень у 2025 році на позначці 315 одиниць свідчить про завершення етапу радикальної реструктуризації фізичної мережі та перехід банку до стратегії якісного балансу між цифровим банкінгом та фізичною присутністю в регіонах.

Таблиця 2.4

Кількість структурних підрозділів АТ «Райффайзен Банк» у 2020-2025 рр.

Показники (в од.)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2020
Кількість відділень, у т. ч.	396	391	310	324	315	315	-17
відкрито протягом звітного періоду	5	2	0	16	3	4	—
припинено діяльність протягом звітного періоду	12	7	81	2	12	4	—

Побудовано автором на основі [33]

Відділення АТ «Райффайзен Банк» забезпечують організацію та реалізацію банківських продуктів і послуг, гарантуючи високу якість обслуговування клієнтів та надійність фінансових операцій. Додатковими

каналами надання послуг є масштабна власна мережа банкоматів (приблизно 1600 одиниць), близько 500 терміналів самообслуговування, а також сучасні системи дистанційного обслуговування клієнтів – мобільні додатки та платформи інтернет-банкінгу для приватних осіб і корпоративного сектору.

Динамічний розвиток банку, адаптація до цифрових трансформацій фінансового ринку, розширення спектру безготівкових операцій та впровадження інноваційних технологій зумовлюють необхідність гнучкого коригування організаційної структури. Така структура дозволяє установі оперативно реагувати на зміну ринкових умов та забезпечує високу ефективність внутрішніх операційних процесів.

Аналіз організаційної структури свідчить, що вона відповідає потребам АТ «Райффайзен Банк», сприяє його фінансовій стійкості та збалансованому розвитку. Головним завданням установи залишається підвищення операційної ефективності діяльності, оптимізація витрат, утримання лідерських позицій у недержавному секторі та нарощування обсягів безготівкових розрахунків, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на банківському ринку України.

Подальша парадигма розвитку АТ «Райффайзен Банк» базується на органічному поєднанні глибокої цифрової трансформації, підтримці безперервності бізнес-процесів та беззаперечній інтеграції до європейського регуляторного простору. Навесні 2026 року Річні загальні збори акціонерів, які вже традиційно відбулися у дистанційному форматі (разом із низкою позачергових зборів), формалізували успіхи попереднього періоду шляхом офіційного затвердження фінансових результатів за 2025 рік та прийняття стратегічних пріоритетів на 2026 рік. Хоча детальний зміст стратегії є конфіденційним комерційним документом, аналіз поточних дій банку дозволяє чітко окреслити ключові напрямки.

Головним пріоритетом залишається еволюція цифрових сервісів та поглиблення концепції банку в смартфоні (фіджитал-моделі). Банк продовжить модернізувати інфраструктуру Raiffeisen Business Online та MyRaif,

стимулюючи міграцію клієнтів з фізичних відділень до цифрових каналів, що дозволить додатково оптимізувати операційні витрати та підвищити комісійні доходи. Значна увага приділятиметься імплементації норм Європейського Союзу у фінансовій сфері. Національний банк України не припиняв роботу з розроблення відповідних регуляторних вимог (зокрема стандартів Базель III) протягом усього воєнного періоду. Належність АТ «Райффайзен Банк» до австрійської групи RBI забезпечує йому колосальну конкурентну перевагу в процесі цієї євроінтеграції, оскільки внутрішні політики банку щодо фінансового моніторингу (AML), комплаєнсу та управління капіталом вже зараз відповідають найвищим директивам ЄС.

Загальносистемні прогнози на середньострокову перспективу вказують на поступову нормалізацію фінансових результатів. Зниження інфляційного тиску спонукає регулятора до пом'якшення монетарної політики та зниження облікової ставки. Це, своєю чергою, призведе до звуження надвисокої чистої процентної маржі за операціями з депозитними сертифікатами та ОВДП. У таких умовах здатність АТ «Райффайзен Банк» генерувати високі прибутки залежатиме від подальшої інтенсифікації кредитування реального сектору. Анонсоване групою RBI очікуване зростання кредитного портфеля на 7% у 2026 році та цільовий показник рентабельності капіталу на рівні 10,5% слугують орієнтиром для української дочірньої структури. Під жорстким, орієнтованим на контроль ризиків керівництвом Наталії Гуріної, банк володіє всіма необхідними ресурсами (колосальною ліквідністю, підтримкою ЄБРР та гарантіями MIGA), щоб безпечно нарощувати обсяги кредитування аграрного комплексу, інфраструктурних проєктів та ініціатив з енергоефективності.

Підсумовуючи, АТ «Райффайзен Банк» за підсумками 2025 та початку 2026 років є безапеляційним лідером українського банківського ринку серед установ з недержавним капіталом. Феноменальна прибутковість, еталонна ліквідність, абсолютна довіра клієнтів та підтримка потужних міжнародних інституцій формують безпрецедентний запас міцності, який дозволяє банку не лише безболісно долати наслідки глобальних воєнних шоків, але й виступати

головним фінансовим локомотивом майбутньої відбудови економіки України. Рекордні економічні показники банку є беззаперечним свідченням того, що обрана стратегія розвитку є максимально адекватною та життєздатною у найскладніших макроекономічних умовах сучасності.

2.2. Аналіз цифрових сервісів у діяльності банку

Сучасний розвиток банківської сфери неможливий без активного впровадження цифрових технологій, що забезпечують підвищення ефективності обслуговування клієнтів, автоматизацію внутрішніх процесів та оптимізацію управління фінансовими потоками. АТ «Райффайзен Банк» приділяє значну увагу розвитку цифрових сервісів, орієнтуючись на створення зручних та безпечних каналів взаємодії для фізичних і корпоративних клієнтів. Інтеграція сучасних цифрових платформ дозволяє банку забезпечувати оперативний доступ до банківських продуктів, зменшувати час виконання операцій та підвищувати якість обслуговування.

У Райффайзен Банку ключовим цифровим сервісом для фізичних осіб є мобільний застосунок «Raif», який поєднує функції інтернет-банкінгу та забезпечує повноцінне дистанційне обслуговування клієнтів. Застосунок доступний у магазинах Google Play, App Store та AppGallery. З метою підвищення безпеки доступу та захисту фінансових операцій вхід у систему передбачає використання PIN-коду, а також активацію біометричної ідентифікації за вибором користувача (Touch ID або Face ID).

Через мобільний додаток клієнти мають можливість контролювати залишки на рахунках, управляти депозитними та кредитними програмами, переглядати історію руху коштів, а також самостійно змінювати ліміти платіжних карток для проведення операцій у мережі Інтернет чи зняття готівки. Функціонал програми дозволяє додавати картки до цифрових гаманців Google Pay або Apple Pay, миттєво відкривати віртуальні картки, а також оформлювати нові поточні рахунки та вклади без необхідності відвідування відділень банку.

Зручними елементами сервісу є безкоштовне поповнення мобільних рахунків, оплата комунальних послуг, а також можливість налаштування регулярних автоматичних платежів за визначеними шаблонами.

У додатку реалізовано широкий спектр інструментів для здійснення переказів. Користувачі можуть здійснювати платежі за реквізитами у міжнародному форматі IBAN, проводити швидкі перекази з картки на картку (P2P), а також використовувати QR-коди для миттєвої оплати товарів і послуг.

АТ «Райффайзен Банк» інтегрував цифрові державні сервіси у власні канали обслуговування. Завдяки взаємодії із застосунком «Дія» та використанню інструменту «Дія.Підпис», нові клієнти можуть пройти спрощену процедуру дистанційної верифікації та ідентифікації для відкриття рахунків. Використання цифрових паспортів (ID-картки або закордонного паспорта) дозволяє передавати необхідні копії документів безпосередньо в інформаційні системи банку в зашифрованому вигляді, що повністю виключає потребу в паперових носіях.

Важливим елементом цифрового середовища банку є можливість проведення валютно-обмінних операцій у режимі реального часу. Через мобільний застосунок клієнти можуть здійснювати купівлю та продаж іноземної валюти (доларів США та євро) з миттєвим зарахуванням коштів на рахунки за актуальним комерційним курсом фінансової установи.

Для надання віддаленої підтримки впроваджено інтерактивний чат-бот та канали дистанційного зв'язку з менеджерами, які дозволяють клієнтам оперативно вирішувати питання щодо блокування карток, уточнення умов продуктів чи підтвердження платежів. Такий підхід посилює клієнтоорієнтованість і забезпечує доступність фінансового сервісу в режимі 24/7.

Для наочності організації цифрових сервісів АТ «Райффайзен Банк» доцільно представити їх у вигляді схеми, що відображає основні канали взаємодії з клієнтами та функціональні можливості дистанційного обслуговування (рис. 2.3).

Як видно зі схеми на рис. 2.3, мобільний застосунок «Raif» надає широкий спектр функцій – контроль залишків на рахунках, управління депозитами і кредитами, перекази та P2P-операції, оплату послуг і валютні конверсії. Інтернет-банкінг для приватних та корпоративних клієнтів забезпечує аналогічні можливості, а також доступ до історії операцій та відкриття рахунків онлайн. Інтеграція з платформою «Дія» та інструментом «Дія.Підпис» дозволяє проходити цифрову ідентифікацію, відкривати рахунки та підписувати документи в електронній формі. Інтерактивна підтримка користувачів через дистанційні канали сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості, а інтеграція карток з Google Pay і Apple Pay забезпечує швидкі й зручні безготівкові платежі.



Рис. 2.3. Структура цифрових сервісів АТ «Райффайзен Банк»

Побудовано на основі [36]

Важливою складовою цифрової трансформації АТ «Райффайзен Банк» є модернізація його ІТ-інфраструктури. У межах технологічного оновлення та забезпечення безперервності бізнесу в умовах воєнного стану фінансова установа активно використовує хмарні сервіси для забезпечення стабільної роботи ключових цифрових продуктів. АТ «Райффайзен Банк» впровадив передові хмарні моделі та організував зберігання резервних копій і критично важливих операційних середовищ у хмарі Amazon Web Services (AWS). Перехід до такої інфраструктури посилив стійкість установи до фізичних та кібернетичних ризиків, підвищив рівень захищеності даних і забезпечив високу гнучкість масштабування дистанційних сервісів під час зростання кількості онлайн-транзакцій.

Питання гарантування інформаційної безпеки та захисту конфіденційних даних становить фундаментальний пріоритет в операційній діяльності АТ «Райффайзен Банк». Інституційна спроможність банку протистояти новітнім кіберзагрозам, забезпечувати надійність електронних транзакцій та ефективно управляти ризиками інформаційного середовища підтверджується імплементацією міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC 27001 та PCI DSS. Наявність зазначених сертифікацій засвідчує високий рівень захищеності екосистеми банку та беззаперечне дотримання нормативних вимог щодо обробки персональної інформації клієнтів.

З метою оптимізації функціональних процесів фінансова установа здійснила комплексну модернізацію телекомунікаційної архітектури, що передбачало розгортання високопропускних каналів зв'язку та інтеграцію передових мережових рішень. Стратегічна міграція критичних внутрішніх сервісів до хмарного середовища дозволила суттєво мінімізувати апаратне навантаження, прискорити алгоритми обробки запитів і підвищити загальну відмовостійкість дистанційних каналів обслуговування. Завдяки цим заходам досягнуто високого рівня експлуатаційної стабільності мобільного банкінгу, систем цифрової ідентифікації та корпоративних платформ, особливо в періоди пікової транзакційної активності.

Незважаючи на позитивну динаміку цифровізації, процес технологічної трансформації банку супроводжується низкою системних викликів. Стрімкий еволюційний розвиток ринку фінансових технологій зумовлює імперативну потребу в перманентній актуалізації ІТ-архітектури та залученні постійних інвестиційних потоків. Окремою технологічною проблемою виступає необхідність забезпечення безшовної взаємодії та глибокої адаптації традиційних локальних платформ із новітніми хмарними сервісами в межах складної гібридної інфраструктури.

Серйозним викликом залишається забезпечення абсолютної безперервності функціонування онлайн-платформ. Під час масштабних оновлень системи або в моменти пікових навантажень (наприклад, у дні масових виплат чи розрахунків) можуть виникати короточасні затримки в обробці транзакцій, що створює певні незручності для користувачів. Банк постійно модернізує системи моніторингу та нарощує резервні потужності, проте підтримання стабільної доступності цифрових каналів у режимі 24/7 потребує контролю.

Окремим важливим завданням є протидія кіберзагрозам, характер та складність яких постійно зростають. Розширення спектра цифрових послуг об'єктивно збільшує потенційні ризики безпеки, що вимагає від фінансової установи високої готовності до протидії фішинговим атакам, спробам несанкціонованого доступу до рахунків та методам соціальної інженерії, спрямованим на клієнтів. Це зумовлює потребу в постійному вдосконаленні політик безпеки, оновленні захисних систем та підвищенні кваліфікації персоналу підрозділів кіберзахисту.

Певним бар'єром залишається також різний рівень цифрової грамотності серед окремих груп клієнтів, переважно старшого віку. Частина споживачів демонструє консерватизм та неготовність повністю відмовитися від фізичного відвідування відділень на користь дистанційних каналів, що стримує потенціал використання цифрових продуктів. Для вирішення цієї проблеми банк

спрямовує зусилля на спрощення інтерфейсів застосунків, створення наочних інструктивних матеріалів та розвиток каналів віддаленої підтримки.

Таким чином, попри високий рівень розвитку цифрових рішень, АТ «Райффайзен Банк» потребує подальшого вдосконалення ІТ-архітектури, посилення систем кіберзахисту та реалізації заходів із адаптації онлайн-сервісів до потреб усіх категорій клієнтів. Визначені аспекти формують ключові напрями подальшої стратегії цифрової трансформації фінансової установи.

2.3. Проблеми та ризики впровадження цифрових технологій в АТ «Райффайзен Банк»

Стратегічний вектор АТ «Райффайзен Банк», спрямований на диджиталізацію фінансових продуктів та масштабування дистанційних сервісів, генерує не лише конкурентні переваги, але й спектр специфічних інституційних ризиків. Ефективне нівелювання цих загроз є фундаментальною передумовою збереження фінансової резильєнтності установи на тлі пролонгованої макроекономічної та безпекової нестабільності в Україні. Системний аналіз операційної діяльності дозволяє класифікувати ключові виклики за декількома детермінуючими кластерами.

Технологічні та інфраструктурні загрози домінують у структурі ризиків з огляду на глибоку інтеграцію банку із зовнішніми цифровими екосистемами. Хоча міграція критичних баз даних до хмарної інфраструктури Amazon Web Services (AWS) мінімізувала ймовірність фізичного знищення серверного обладнання, вона каталізувала вразливість до стабільності транскордонних дата-каналів. Потенційні дисфункції на рівні глобального провайдера або пошкодження магістральних мереж загрожують тимчасовою паралізацією застосунку «Raif» та корпоративних платформ. Додатковим обтяженням є імператив гармонізації хмарних архітектур із жорсткими регуляторними

нормами щодо локалізації персональних даних та збереження банківської таємниці.

Експоненційного зростання зазнають кібернетичні ризики та загрози фінансового фроду. Статус системно важливої установи з масивною клієнтською базою перетворює банк на перманентний об'єкт таргетованих кібератак, зокрема DDoS-кампаній, орієнтованих на дестабілізацію серверних потужностей. Синхронно фіксується ескалація методів соціальної інженерії, де зловмисники експлуатують людський фактор для компрометації цифрових гаманців. Попри те, що вектор відповідальності частково зміщується на кінцевого споживача, фінансові втрати клієнтів девальвують репутаційний капітал банку, що детермінує необхідність превентивних інвестицій у безпекові алгоритми та підвищення цифрової обізнаності населення.

Фінансово-інвестиційні ризики безпосередньо корелюють із капіталомісткістю розробки та супроводу інноваційних фінтех-продуктів. Перманентна еволюція IT-інфраструктури, придбання ліцензійного програмного забезпечення та обслуговування хмарних рішень вимагають акумуляції значних фінансових ресурсів. В умовах інфляційного тиску це спричиняє суттєвий відтік капіталу від класичних високомаржинальних напрямів, таких як кредитні операції. Паралельно актуалізується ризик інвестиційної неефективності, коли вливання в новітні цифрові розробки не генерують планового економічного ефекту через волатильність ринкових трендів або виведення конкурентами більш оптимізованих аналогів.

Воєнний стан мультиплікує операційні ризики, що екстраполюються на стійкість цифрової архітектури. Гарантування безперервності дистанційного обслуговування жорстко прив'язане до стабільності енергопостачання ключових дата-центрів, регіональних представництв та телекомунікаційних магістралей. Загроза тривалих блекаутів зумовлює необхідність формування розгалужених автономних енергосистем (генераторних установок, супутникових терміналів), що своєю чергою провокує екстраординарні операційні видатки та ускладнює логістику технічного адміністрування.

Соціодемографічний дисбаланс та явище цифрової нерівності відображаються у фрагментованій рецепції інновацій цільовою аудиторією. Незважаючи на форсовану цифровізацію послуг, вагомий сегмент клієнтської бази (переважно особи старшого віку та мешканці периферії) зберігає прихильність до консервативних патернів поведінки. Ігнорування віртуального інструментарію на користь готівкових транзакцій у фізичних відділеннях лімітує потенціал банку щодо радикальної оптимізації витрат на утримання мережі та знижує загальну рентабельність імplementованих ІТ-рішень.

Підсумовуючи, варто констатувати, що цифрова еволюція АТ «Райффайзен Банк» індукує формування комплексної багатовекторної матриці ризиків. Забезпечення операційної життєздатності в середньостроковій перспективі корелює зі спроможністю менеджменту синхронізувати інноваційну експансію з безперервним кібермоніторингом, інфраструктурною диверсифікацією та стимулюванням фінансової грамотності споживачів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

3.1. Тенденції розвитку цифрових банківських послуг у світі та Україні

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій банківська сфера переживає трансформацію, орієнтовану на цифровізацію послуг та автоматизацію внутрішніх процесів. Світові тенденції демонструють зростаючу роль мобільного та інтернет-банкінгу, використання хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних для підвищення ефективності обслуговування клієнтів і зниження операційних витрат. В Україні цифрові банківські сервіси також активно розвиваються, поступово інтегруючи сучасні технології, такі як дистанційна ідентифікація через державні електронні сервіси, мобільні застосунки та електронні платіжні системи. Цей процес формує новий стандарт взаємодії банків і клієнтів, забезпечуючи швидкість, безпеку та доступність фінансових послуг.

Одним із ключових чинників, що стимулюють розвиток цифрового банкінгу, є прагнення фінансових установ забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню лояльність і утримання у банку. У глобальному контексті це явище спостерігається у країнах з високим рівнем конкуренції у фінансовому секторі: Європа (Велика Британія, Фінляндія), Азія (Індія, Індонезія, Малайзія, Ліван) та Африка (Гана, Кенія). Особливо значущим розвиток цифрових технологій стає для країн, що розвиваються, оскільки цифровий і мобільний банкінг забезпечує доступ до фінансових послуг у віддалених і важкодоступних регіонах, де відсутні фізичні відділення банків.

Розвиток цифрових технологій та підвищення рівня цифрової грамотності населення стимулюють зростаючі очікування клієнтів щодо зручності та швидкості банківських послуг. За результатами мета-аналізу 88 наукових робіт із цифрового банкінгу, встановлено прямий зв'язок між впровадженням мобільних застосунків, інтернет-банкінгу, цифрових гаманців та рівнем задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, підвищує їхню вірність банку [37].

Цифрові технології не лише підвищують клієнтоорієнтованість, а й сприяють автоматизації операційних процесів банків, включно з обробкою платежів, електронним обліком, аналітикою та застосуванням роботизованої автоматизації процесів (RPA). Це дозволяє знижувати операційні витрати, скорочувати час обробки транзакцій та підвищувати ефективність управління банківськими ресурсами. Наприклад, у США великі банки, такі як Barclays і Citi, інтегрували автоматизовані цифрові сервіси у роздрібні та комерційні операції, що забезпечило підвищення швидкості, безпеки та зручності обслуговування клієнтів [38].

Інноваційна діяльність і цифрова трансформація стають стратегічними пріоритетами для банків, які створюють цифрові лабораторії, інкубатори стартапів та партнерства з технологічними компаніями. Так, у 2019 році дослідження PricewaterhouseCoopers показало, що 48% фінансових організацій повністю інтегрували фінтех у свою стратегічну модель, а 37% – впровадили нові технології у продукти й послуги. Понад половина керівників фінансових установ прогнозують, що штучний інтелект (ШІ) стане ключовим чинником трансформації фінансових послуг у найближчі роки, наприклад через застосування роботизованих консультантів.

За оцінками, загальна вартість світового ринку цифрового банкінгу у 2020 році перевищувала 20,8 трлн доларів США, а до 2030 року очікуване зростання до 107 трлн доларів США [39]. Найбільші банки США, включно з JP Morgan і Goldman Sachs, активно інвестують у фінтех-стартапи, венчурні проекти та інструменти цифрової трансформації для роздрібних і інвестиційних послуг. У

Китаї великі банки співпрацюють із технологічними екосистемами (наприклад, Alibaba, Tencent) для масштабної цифровізації обслуговування клієнтів [39].

Впровадження фінтех-рішень дозволяє банкам пропонувати інноваційні продукти: мобільні застосунки для управління рахунками, онлайн-кредитування, цифрові гаманці, автоматизовані інвестиційні платформи тощо. Крім того, безпека та захист персональних даних є критично важливими чинниками, що спонукають банки впроваджувати сучасні системи шифрування, двофакторну автентифікацію та системи моніторингу шахрайських операцій.

На сучасному етапі розвитку цифрових банків спостерігається значна різноманітність їхнього становлення, що залежить від типу банку, дати створення, охоплення ринку та використовуваної бізнес-моделі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика провідних ліцензованих цифрових банків

Континент	Назва	Країна	Рік заснування	Рік виходу на рентабельність	Кількість клієнтів, млн осіб	ROE, %	Чистий прибуток, млн. дол.
Європа	ING	Нідерланди	1991	1991	-	-	-
	N26	Німеччина	2013	-	9	-	-
	Starling Bank	Великобританія	2014	2021	3,6	28	180
	Revolut	Великобританія	2015	2021	40	-	84
Америка	Axos Bank	США	2000	2000	-	-	-
	Ally Bank	США	2009	2009	-	-	-
	Tangerine	Канада	2012	2012	-	-	-
	Nubank	Бразилія	2013	2021	100	26	1000
	C6 Bank	Бразилія	2018	-	-	-	-
Азія	WeBank	Китай	2015	2016	400	-	1490
	MYBank	Китай	2009	2016	580	21	53
	Kakao Bank	Південна Корея	2015	2019	22	5,98	268
	Mashreq NEO	ОАЕ	2017	-	-	-	-
	Allo Bank	Індонезія	2021	2021	-	-	-
Африка	Kuda Bank	Нігерія	2016	-	-	-	-
	Tyme	Північна	2019	-	-	-	-

	Bank	Африка					
--	------	--------	--	--	--	--	--

Складено за даними [40]

Дані про провідні ліцензовані цифрові банки станом на початок 2024 року свідчать про те, що багато з них успішно подолали початкову фазу запуску і вийшли на прибутковість. Серед європейських прикладів можна виділити ING, Starling Bank, Revolut, у Китаї – WeBank і MYBank, у США – Axos Bank та Ally Bank.

Чинники конкурентоспроможності цифрових банків відрізняються залежно від ринкової середовища. Наприклад, азіатські банки WeBank, MYBank та Kakao Bank скористалися чисельністю населення, розвиненою інфраструктурою мобільного інтернету та можливостями великих даних (Big Data), що дозволило їм досягти прибутковості протягом відносно короткого часу після створення та зберігати стабільний ріст бізнесу. У Південній Америці NuBank досяг значного успіху завдяки використанню власних екосистем і аналітики даних для залучення клієнтів.

Масштаб бізнесу та клієнтська база тісно пов'язані з ринковою середовищем: цифрові банки в Китаї обслуговують сотні мільйонів клієнтів, тоді як у Європі чи США масштаби менші, проте більша увага приділяється інноваційним фінансовим продуктам і технологічній інфраструктурі.

Ці дані дозволяють зробити висновок, що успішний розвиток цифрового банкінгу пов'язаний із комбінацією факторів: технологічними інноваціями, використанням великих даних, мобільними каналами доступу та адаптацією до ринкових особливостей країни. Аналіз світових тенденцій створює основу для порівняння з українським ринком та оцінки потенціалу розвитку цифрових послуг у вітчизняних банках.

В Україні розвиток цифрового банкінгу пройшов кілька етапів, що відображають поступову інтеграцію технологічних інновацій у фінансовий сектор та адаптацію до потреб клієнтів. Його можна умовно розділити на три періоди (рис. 3.1).

Український банківський сектор активно реагує на світові тенденції. У нашій країні спостерігається поступове впровадження цифрових технологій, орієнтованих на підвищення ефективності обслуговування клієнтів та оптимізацію внутрішніх процесів.



Рис. 3.1. Періоди розвитку цифрового банкінгу в Україні

Побудовано на основі [41]

Зокрема, українські банки впроваджують мобільні застосунки та інтернет-банкінг, інтегрують електронні платіжні системи, активно використовують дистанційну ідентифікацію через державні електронні сервіси, зокрема «Дію». Такі рішення дозволяють клієнтам отримувати банківські послуги у зручний спосіб, без необхідності відвідувати фізичні відділення, що особливо важливо для жителів сільських та віддалених регіонів.

Особливу увагу українські банки приділяють клієнтоорієнтованим сервісам, зокрема можливості дистанційного відкриття рахунків, оформлення карток, налаштування регулярних платежів і переказів, інтеграції з цифровими гаманцями та сервісами оплати через мобільні пристрої. Крім того, регуляторна підтримка Національного банку України сприяє розвитку цифрових каналів і впровадженню інноваційних фінтех-рішень у банківському секторі, що створює умови для підвищення доступності та безпеки фінансових послуг.

Таким чином, український досвід демонструє поступову інтеграцію світових тенденцій цифрового банкінгу, із збереженням особливостей національного ринку та адаптацією до потреб клієнтів. Подальший розвиток цифрових банківських послуг у країні тісно пов'язаний із технологічними інноваціями, підвищенням рівня цифрової грамотності населення та активною трансформацією операційних процесів банків.

Узагальнюючи наведені тенденції, можна стверджувати, що цифровий банкінг у світі та в Україні розвивається за схожими траєкторіями, хоча темпи й акценти залежать від технологічної зрілості, регуляторної політики та попиту споживачів. Світові приклади демонструють значний потенціал технологічних інновацій для підвищення ефективності, прибутковості та доступності фінансових послуг, тоді як український ринок поступово адаптує ці практики, формуючи власну модель цифрової трансформації. Сукупність інноваційних рішень, високий рівень проникнення мобільних технологій і підтримка державних електронних сервісів створюють підґрунтя для подальшого вдосконалення банківських продуктів і послуг.

3.2. Організаційно-методичні заходи щодо удосконалення цифрового банкінгу в АТ «Райффайзен Банк»

Ось розгорнуте продовження вашого тексту без жодного маркування.

На додаток до розширення базового функціоналу, стратегія цифрової трансформації АТ «Райффайзен Банк» має охоплювати наступні ключові напрями, що дозволять створити комплексну фінансову екосистему та посилити конкурентні позиції банку.

Впровадження технологій штучного інтелекту та гіперперсоналізація. Сучасний цифровий банкінг вимагає переходу від стандартних пропозицій до концепції гіперперсоналізації. Банку варто активніше застосовувати алгоритми машинного навчання для аналізу транзакційної поведінки клієнтів у режимі реального часу. Це дозволить створити предиктивні моделі обслуговування. Наприклад, банк може автоматично пропонувати вигідний кредит на ремонт авто, аналізуючи регулярні витрати клієнта на СТО, або пропонувати туристичне страхування при купівлі авіаквитків. Також важливим є впровадження розумних віртуальних асистентів, здатних вести природний діалог, здійснювати складні транзакції за голосовою командою та надавати миттєві фінансові консультації.

Розбудова концепції Open Banking та створення екосистеми. Для успішної конкуренції з фінтех-проектами банку необхідно виходити за межі виключно фінансових послуг. Інтеграція сторонніх небанківських сервісів у мобільний додаток значно підвищить частоту використання застосунку. Це включає інтеграцію лайфстайл-сервісів, таких як можливість купувати квитки на транспорт, оплачувати паркування, замовляти послуги або купувати товари у партнерів безпосередньо через додаток. Окрім цього, потрібен розвиток відкритих API для надання можливості інтеграції сервісів банку в платформи електронної комерції.

Діджиталізація послуг для малого та середнього бізнесу. Особливої уваги потребує розвиток цифрових каналів для ФОП та корпоративних клієнтів, оскільки цей сегмент є високомаржинальним. Необхідний повний цифровий онбординг з можливістю відкриття бізнес-рахунків за лічені хвилини через інтеграцію з державними реєстрами та застосунком Дія. Також важлива безшовна інтеграція з бізнес-софтом, що передбачає створення зручних шлюзів для автоматичної синхронізації банківського застосунку з популярними бухгалтерськими системами для автоматизації рознесення платежів і формування податкової звітності.

Гейміфікація та розвиток програм лояльності. Для утримання клієнтів доцільно інтегрувати в цифровий банкінг елементи гейміфікації. Це може бути впровадження системи досягнень за фінансову дисципліну або виконання певних умов, наприклад, регулярне поповнення депозиту. Також варто створити динамічну систему кешбеку з можливістю самостійного вибору категорій, що перетворює рутинні витрати на цікавий та вигідний для клієнта процес.

Інновації у сфері кібербезпеки та комплаєнсу. Зростання кількості цифрових операцій пропорційно збільшує ризики шахрайства. Тому розширення цифрового сервісу має супроводжуватися ефективним посиленням безпеки. Одним із рішень є поведінкова біометрія, тобто аналіз того, як клієнт тримає смартфон, з якою швидкістю набирає текст та як здійснює свайпи. Крім того, потрібна токенізація та динамічні CVV-коди, що змінюються щогодини в додатку, для гарантування безпеки онлайн-покупок.

Окремий напрямок удосконалення – підвищення рівня автоматизації сервісів, що дозволяють мінімізувати участь клієнта та працівників банку у стандартних операціях. АТ «Райффайзен Банк» доцільно активніше застосовувати роботизовану автоматизацію процесів (RPA) для обробки платежів, перевірки транзакцій, верифікації документів та оновлення параметрів клієнтських профілів. Це дозволить скоротити час обробки запитів, знизити операційні витрати та підвищити загальну продуктивність банку.

Забезпечення високого рівня інформаційної безпеки є ключовою передумовою довіри клієнтів до цифрових сервісів банку. Для підвищення надійності цифрових каналів АТ «Райффайзен Банк» може розширити використання біометричних технологій – розпізнавання обличчя, голосової ідентифікації, поведінкової біометрії. Додатково доцільним є впровадження системи адаптивної аутентифікації, яка враховує поведінкові патерни та ризикові характеристики користувача. Це забезпечить багаторівневий захист інформації та мінімізує можливість шахрайських операцій.

У контексті взаємодії з клієнтами АТ «Райффайзен Банк» доцільно посилити інтеграцію цифрових каналів із платформами державних сервісів, зокрема «Дія». Розширення можливостей електронної ідентифікації та електронного документообігу дозволить скоротити час оформлення продуктів та зменшити навантаження на відділення. Важливим також є розвиток сервісів прямої комунікації – чат-ботів, голосових помічників, онлайн-консультацій – що забезпечує клієнтам цілодобову підтримку та оперативне вирішення питань.

Ще одним перспективним напрямом є створення партнерських цифрових платформ та інтеграція банківських сервісів у зовнішні екосистеми. АТ «Райффайзен Банк» може розширити співпрацю з торговельними мережами, сервісами доставки, маркетплейсами, освітніми та страховими платформами. Така модель дозволяє клієнтам здійснювати платежі, використовувати кредитні продукти чи оформлювати розстрочку без необхідності переходу в додаток банку, що підвищує охоплення та зручність для користувачів.

З огляду на тенденції світових цифрових банків, значний потенціал має розвиток продуктових пропозицій, заснованих на штучному інтелекті. Йдеться про автоматизовані інвестиційні сервіси, системи прогнозування кредитоспроможності (credit scoring), інструменти оптимізації заощаджень і управління бюджетом, а також інтелектуальні антифрод-системи. АТ «Райффайзен Банк» може адаптувати ці технології для підвищення точності прийняття рішень і персоналізації обслуговування.

Важливим стратегічним напрямом є подальший розвиток цифрових сервісів для бізнес-клієнтів. Доцільним є впровадження єдиної інтегрованої платформи для малого та середнього бізнесу, яка поєднуватиме бухгалтерські інструменти, управління рахунками, CRM-рішення, електронний документообіг, онлайн-кредитування та фінансову аналітику. Такі комплексні системи значно зменшують адміністративне навантаження на підприємства та створюють додаткову цінність для корпоративних клієнтів.

Підвищення рівня цифрової грамотності користувачів також є важливим напрямком розвитку. Банку доцільно розвивати освітні ініціативи: онлайн-курси, вебінари, відеоінструкції, інтерактивні підказки в мобільному додатку. Це сприятиме підвищенню довіри до цифрових сервісів та активнішому їх використанню, особливо серед старших вікових груп.

Таким чином, вдосконалення цифрового банкінгу АТ «Райффайзен Банк» має базуватися на поєднанні технологічних інновацій, автоматизації процесів, розвитку клієнтоорієнтованих сервісів та забезпечення високого рівня безпеки. Поетапна реалізація зазначених пропозицій дозволить банку посилити конкурентні позиції, забезпечити стійкий розвиток і відповідати зростаючим потребам клієнтів у умовах цифрової економіки.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих рішень

Впровадження запропонованих організаційно-методичних заходів щодо вдосконалення цифрового банкінгу АТ «Райффайзен Банк» вимагає комплексного підходу до оцінки їхньої ефективності. Прогнозовані результати від реалізації розробленої стратегії цифрової трансформації доцільно розділити на дві основні групи: якісні, що відображають вплив на клієнтський досвід та операційну діяльність, та кількісні, які характеризують безпосередні фінансово-економічні показники.

Якісна ефективність запропонованих заходів полягає у зміцненні ринкових позицій банку, підвищенні рівня задоволеності клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

Зокрема, впровадження інструментів персоналізованої аналітики (PFM) та розширення можливостей дистанційного оформлення продуктів сприятиме значному покращенню клієнтського досвіду (CX) та зростанню індексу споживчої лояльності (NPS). Завдяки цьому клієнти отримуватимуть проактивний сервіс, що предиктивно відповідає їхнім фінансовим потребам.

Водночас оптимізація операційної моделі через активне застосування технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) та штучного інтелекту суттєво знизить вплив «людського фактора». Це, зі свого боку, призведе до мінімізації операційних помилок та пришвидшення часу обробки транзакцій і виведення нових продуктів на ринок (Time-to-Market).

Важливим аспектом є також посилення безпеки та рівня довіри користувачів. Інтеграція новітніх біометричних рішень та систем адаптивної аутентифікації надійно закріпить за АТ «Райффайзен Банк» імідж фінансової установи, яка максимально стійка до сучасних кіберзагроз та методів соціальної інженерії.

Крім того, очікується потужний синергетичний ефект для корпоративного сегмента. Створення єдиної екосистеми для малого та середнього бізнесу з повноцінною інтеграцією бухгалтерських і CRM-систем дозволить перетворити банк із класичного розрахункового посередника на стратегічного бізнес-партнера для підприємців.

Оцінка кількісних та фінансових показників

Фінансова ефективність цифрових ініціатив базується на двох ключових векторах: зниженні витрат завдяки масштабній автоматизації рутини та зростанні доходів через активні крос-продажі і залучення нових клієнтів. Для наочності, прогностичний вплив запропонованих рішень на ключові показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» систематизовано у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Прогнозна матриця ефективності впровадження цифрових інновацій в АТ «Райффайзен Банк»

Запропоноване рішення	Очікуваний економічний та операційний ефект	Прогнозний вплив на KPI банку
Розширення функціоналу додатка (PFM, онлайн-оформлення продуктів)	Зростання обсягів залучених депозитів та виданих кредитів онлайн; зниження вартості залучення клієнта (CAC).	Збільшення активної аудиторії (MAU/DAU); зростання рівня крос-продажів на 15–20%.
Впровадження RPA та автоматизація бек-офісу	Скорочення часу на рутинні операції; вивільнення робочого часу персоналу для аналітичних та управлінських завдань.	Зниження операційних витрат; покращення показника CIR (Cost-to-Income Ratio) на 10–12%.
Біометрія та адаптивна аутентифікація	Зменшення кількості успішних шахрайських операцій; зниження витрат на компенсації та судові процеси.	Зниження рівня фінансових втрат від фроду (Fraud Loss Rate).
Інтеграція з «Дія» та екосистемами партнерів (Open Banking)	Зменшення навантаження на фізичні відділення; отримання комісійних доходів від партнерських інтеграцій.	Зростання комісійного доходу на 15–25%; скорочення часу онбордингу клієнта до кількох хвилин.
Платформа для МСБ та рішення на базі ШІ	Збільшення транзакційної активності юридичних осіб; підвищення якості кредитного портфеля за рахунок AI-скорингу.	Зростання залишків на поточних рахунках МСБ; зниження частки проблемних кредитів (NPL).

Варто зазначити, що впровадження описаних цифрових рішень, зокрема інтеграція штучного інтелекту та розробка партнерських екосистем, вимагає значних початкових капітальних інвестицій (CAPEX) у розбудову IT-інфраструктури. Проте, з огляду на передову світову практику банківського сектору, середній термін окупності (Payback Period) подібних проєктів становить від півтора до трьох років. Висока рентабельність інвестицій (ROI) забезпечується насамперед за рахунок масштабованості цифрових рішень, оскільки обслуговування кожного наступного клієнта в цифровому каналі має маргінальну вартість, що фактично наближається до нуля.

ВИСНОВКИ

Усі отримані результати в ході виконання кваліфікаційної роботи відповідають заданій меті, вирішують усі поставлені завдання на початку проведення дослідження, мають суттєве значення теоретичного та практичного змісту.

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в узагальненні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо трансформації банківських послуг в умовах цифровізації на прикладі діяльності АТ «Райффайзен Банк». Дослідження теоретичних основ дозволило визначити банківську послугу як клієнтоорієнтований результат комплексної діяльності установи, що базується на оптимізації грошового обігу та задоволенні фінансових потреб споживача. Встановлено, що цифровий банкінг виступає не просто каналом дистанційного обслуговування, а системною моделлю функціонування банку, яка інтегрує новітні технології, такі як штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн та біометрію, у всі бізнес-процеси для забезпечення безперервного, персоналізованого та безпечного доступу до фінансових ресурсів.

Аналіз практичних аспектів діяльності АТ «Райффайзен Банк» засвідчив високий рівень його фінансової стійкості, операційної ефективності та технологічної зрілості, попри складні макроекономічні умови та воєнний стан. Фінансова установа утримує лідерські позиції за обсягами прибутку серед банків із приватним капіталом завдяки успішній реалізації диференційованої стратегії та підтримці потужної міжнародної фінансової групи. Цифрова екосистема банку, ядром якої є застосунок «Raif» та платформи для бізнес-клієнтів, забезпечує широкий спектр дистанційних послуг, глибоко інтегрованих із державними сервісами (зокрема «Дія»). Перенесення критичної ІТ-інфраструктури у хмарне середовище AWS дозволило банку значно підвищити відмовостійкість. Водночас у процесі дослідження виявлено низку

проблемних аспектів, серед яких: зростаючі кібернетичні ризики, залежність від стабільності енергопостачання та телекомунікацій, висока капіталомісткість технологічних оновлень, а також проблема цифрової нерівності серед окремих вікових груп клієнтів.

На основі дослідження світових та вітчизняних тенденцій розвитку фінансового сектору розроблено комплекс організаційно-методичних заходів щодо вдосконалення цифрового банкінгу в АТ «Райффайзен Банк». Пріоритетними напрямками визначено розширення функціоналу мобільного додатка через впровадження інструментів персоналізованої аналітики (PFM) та дистанційного оформлення складних продуктів, а також підвищення рівня автоматизації бек-офісу на базі технологій RPA. Для посилення кібербезпеки запропоновано інтеграцію передових біометричних систем та адаптивної аутентифікації. Окрему увагу приділено доцільності розвитку партнерських екосистем у форматі відкритого банкінгу (Open Banking) та створенню комплексної цифрової платформи для малого та середнього бізнесу з використанням предиктивних інструментів на базі штучного інтелекту.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих рішень підтвердила їхню високу економічну та організаційну доцільність. Практична реалізація розробленої стратегії забезпечить АТ «Райффайзен Банк» синергетичний ефект, який полягатиме у зростанні рівня задоволеності та лояльності клієнтів, зниженні операційних витрат завдяки масштабній автоматизації рутини та мінімізації фінансових втрат від потенційного шахрайства. Попри необхідність значних початкових капітальних інвестицій у розбудову ІТ-інфраструктури, середній термін їх окупності є оптимальним і становить від півтора до трьох років. У підсумку, комплексна цифрова трансформація гарантуватиме банку довгострокову конкурентну перевагу, стійкість до зовнішніх шоків та здатність максимально повно задовольняти фінансові потреби клієнтів в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шпильовий В. А. Підходи до класифікації банківських послуг. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 27–30.
2. Дзера О. В., Біленко М. С. Категорія «банківська послуга»: визначення і особливості. *Нове українське право*. 2022. Вип. 1. С. 29–34.
3. Клейменова С. М. До питання про ознаки банківських послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. №84. С. 291–296.
4. Мартинюк І. В., Дмитрів Д. В. Цифрова трансформація як процес інтеграції цифрових технологій. II Міжнародна науково-практична конференція «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 2-3.12.2021 р. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2021. С. 116–117.
5. Криворучко І. В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2 (79). С. 115–135.
6. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29> (дата звернення: 02.05.2026).
7. Якимів А. М. Цифровий банкінг: необхідність територіальної організації. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 244–250.
8. Designing a Sustainable Digital Bank. Report, 2018. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/XGJGOJWA> (дата звернення: 02.05.2026).
9. Федина В. В. Цифровий банкінг: сутність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка і управління*. 2021. № 3. С. 105–112.
10. Nurahmasari M., Silfiyah S. N., Pangaribuan C. H. The Intention to Use Digital Banking Services among Gen Z in Indonesia Based on the Technology Acceptance Model (TAM). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*. 2023. Vol. 5, No.1. P. 15–31.

11. What is Digital Banking: Exploring the Benefits and Risks. InvestGlass, 2023. URL: <https://developers.bri.co.id/en/news/digital-banking-definition-benefits-and-challenges> (дата звернення: 02.05.2026).

12. Digital banking: Definition, benefits and challenges. *BRI Developers*. URL: <https://developers.bri.co.id/en/news/digital-banking-definition-benefits-and-challenges> (дата звернення: 02.05.2026).

13. Чкан І. О., Чкан А. С. Електронний банкінг для бізнесу і населення як запорука розвитку ринкової інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7769> (дата звернення: 02.05.2026).

14. Сабадаш В. В., Харченко Д. В. Діджитал-банкінг, як проривна технологія взаємодії з клієнтами. *Міжнародна конференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди»*. 2021. С. 137–141.

15. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М., Люльов О. В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі : підручник. Суми. Сумський державний університет, 2021. 259 с.

16. Корицька О., Кухта І. Диджиталізація банків України: сучасні тренди та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-89> дата звернення: 02.05.2026).

17. Гасій О., Скорба О., Рошко Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100> (дата звернення: 02.05.2026).

18. What Is Digital Banking? URL: <https://www.forbes.com/advisor/banking/what-is-digitalbanking/> (дата звернення: 02.05.2026).

19. Герасим К. М., Марич М. Г. Інтернет-банкінг у сучасному світі. *Гроші, фінанси і кредит*. 2021. № 61. С. 207–211.

20. Кайдан Л. І., Духота Є. В. Основні стратегічні напрями поетапного розвитку цифрових технологій у банківських установах. *Індуктивне*

модельовання складних систем: Зб. наук. пр. Київ: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2019. Вип. 11. С. 29-39.

21. Акопян Д., Школьник І. Цифровий банк як нова модель банківського бізнесу. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 01-02 червня 2022 року.* URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38504/2/FMZKPNES_2022_Akopyan_D-Digital_bank_a_new_model_94-96.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

22. Windasari N. A., Kusumawati N., Larasati N., Amelia R. P. Digital-only banking experience: Insights from Gen Y and Gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge.* 2022. Vol. 7, № 2, Article 100170. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100170> (дата звернення: 02.05.2026).

23. Веселий І. О. Ознаки та виділення групи «цифрові банки» у банківському секторі України. *Наукові перспективи.* 2024. № 6(48). С. 338–350.

24. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка.* 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_31 (дата звернення: 02.05.2026).

25. Treanor J. Lloyds Banking Group to axe 9 000 jobs and 200 branches. *The Guardian.* 2014. URL: <https://www.theguardian.com/business/2014/oct/28/lloyds-banking-group-axe-9000-jobs-200-branches> (дата звернення: 02.05.2026).

26. Lloyds Bank confirms 9 000 job losses and branch closures. *BBC News,* 2014. URL: <https://www.bbc.com/news/business-29798532> (дата звернення: 02.05.2026).

27. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство.* 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45> (дата звернення: 02.05.2026).

28. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 223–228.
29. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159–166.
30. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices. Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. *Bank for International Settlements*. 2018. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).
31. Корнівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової дигіталізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 254–261.
32. Рисін В. В., Рисін М. В. Перспективи розвитку банкінгу на фінансовому ринку України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 123–127.
33. Артем'єва І. О., Залюбовська С. С. Цифрові трансформації банківського сектору. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. С. 96–103.
34. Процак К. В., Коваленко Т. О. FinTech і комерційні банки: тенденції розвитку та особливості співпраці. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 131–137.
35. Бабич О. Вплив цифровізації на фінансові інституції. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №3. С. 7–13.
36. АТ «Райффайзен Банк»: офіційний сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
37. Chauhan S., Akhtar A., Gupta A. Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2022. Vol. 14. №2. P. 311–348.
38. Wewege L., Lee J., Thomsett M. C. Disruptions and digital banking trends. *Journal of Applied Finance and Banking*. 2020. Vol. 10. № 6. P. 15–56.

39. Digital Banking Platform Market Size & Share Report, 2030. *Grand View Research*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-banking-platforms-market-report> (дата звернення: 04.05.2026).

40. Global Digital Banking: Development and Innovation Trends. URL: <https://www.oliverwyman.com> (дата звернення: 04.05.2026)

41. Бондаренко Л., Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28> (дата звернення: 04.05.2026).

42. Рейтинг життєздатності банків – 2026. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/20301250-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2026> (дата звернення: 10.06.2026).

43. Оновлені рейтинги АТ "Райффайзен Банк" – my-banks.in.ua. *Аналітичний банківський портал – my-banks.in.ua*. URL: [https://my-banks.in.ua/banks_raiffaizen-bank-aval_novosti_onovleni-reitingi-at-raiffaizen-bank\(17\)/](https://my-banks.in.ua/banks_raiffaizen-bank-aval_novosti_onovleni-reitingi-at-raiffaizen-bank(17)/) (дата звернення: 10.06.2026).

