



УДК 336.719

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Хуторна Мирослава Емілівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та банківської справи
Черкаського навчально-наукового інституту
Університету банківської справи

e-mail: lmiroslava7@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0761-3021

Костоґриз Вікторія Григорівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та банківської справи
Черкаського навчально-наукового інституту
Університету банківської справи

e-mail: kostogryzvg@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8378-5549

Анотація. Досліджено особливості функціонування банків в умовах цифровізації та обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності банківських установ України. Узагальнено різновиди ефективності банку. Еволюцію цифрового банкінгу в частині проникнення в систему фінансової активності клієнтів представлено трьома етапами та обґрунтовано, що вищою точкою розвитку є така система взаємодії клієнта і банку, коли вся фінансова інформація про клієнта систематизується відповідним програмним забезпеченням, яке не тільки створює моделі фінансової взаємодії «клієнт — банк», а настановлює клієнта на певні фінансові рішення, керує його фінансовою поведінкою задля реалізації всіх його фінансових потреб. Основними перевагами цифрового банківського бізнесу є: підвищення ефективності наявної інфраструктури; виникнення якісно нових бізнес-моделей; зростання ефективності ведення банківського бізнесу за рахунок збільшення виручки або скорочення витрат. Здійснено компаративний аналіз переваг і недоліків фінансових технологій у забезпеченні ефективності банку. Задля підвищення ефективності діяльності банку оптимізація внутрішніх процесів установи повинна передбачати: зниження собівартості банківських послуг, диференціацію цифрових систем самообслуговування, удосконалення систем ризик-менеджменту через імплементацію різноманітних інструментів цифровізації, розширення спектра пропонованих банківських послуг, кількості залучених клієнтів і реалізованого попиту на фінансові продукти.

Ключові слова: ефективність, результативність, банківська ефективність, цифровізація діяльності банку, фінансові технології.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 2; бібл.: 11.

EFFICIENCY OF THE BANK'S ACTIVITY IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Khutorna Myroslava,

Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Finance and Banking
Cherkasy Educational-Scientific Institute of the Banking University
e-mail: lmiroslava7@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0761-3021

Kostogryz Victoria,

Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Finance and Banking
Cherkasy Educational-Scientific Institute of the Banking University
e-mail: kostogryzvg@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8378-5549

Abstract. The peculiarities of the functioning of banks in the conditions of digitalization are investigated and the directions of increase of efficiency of activity of banking institutions of Ukraine are substantiated. The types of bank efficiency are generalized. The evolution of digital banking in terms of penetration into the system of financial activity of customers is represented by three stages and it is justified that the highest point of



development is the «digital brain», ie such a system of interaction between customer and bank online, when all financial information on income, expenses The client's financial desires are systematized by appropriate software, which not only creates models of financial interaction client-bank, but pushes the client to certain financial decisions, manages his financial behavior to ensure the implementation of all his financial needs. The main advantages of the digital transformation of the banking business include: increasing the efficiency of the existing infrastructure; emergence of qualitatively new business models; increasing the efficiency of the banking business by increasing revenue or reducing costs in existing business models. A comparative analysis of the advantages and disadvantages of financial technologies in ensuring the efficiency of the bank. In order to increase the efficiency of the bank's activities, the optimization of the institution's internal processes should include: digital translation of more than 75% of the bank's operations; creation of a messenger and a digital assistant on the basis of a mobile bank; launching a voice assistant and using chatbots to identify customer satisfaction with the quality of banking services; bringing online access to 100% of financial and non-financial services for small and micro businesses; introduction of biometric customer identification; training clients in new service technologies through messengers, banking and social networks; creation of a platform for automation of banking marketing in order to increase the effectiveness of the bank's advertising campaigns, development of new channels for attracting and serving customers, ensuring the stability of the flow of customers.

Keywords: efficiency, effectiveness, banking efficiency, digitalization of bank activity, financial technologies.

JEL Classification G21, O31

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 2; bibl.: 11.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Хуторна Мирослава Эмильевна,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов и банковского дела
Черкасского образовательного-научного института

Университета банковского дела

e-mail: lmiroslava7@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0761-3021

Костогрыз Виктория Григорьевна,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов и банковского дела
Черкасского образовательного-научного института

Университета банковского дела

e-mail: kostogryzvg@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8378-5549

Аннотация. Исследованы особенности функционирования банков в условиях цифровизации и обоснованы направления повышения эффективности деятельности банковских учреждений Украины. Обзор разновидности эффективности банка. Эволюцию цифрового банкинга в части проникновения в систему финансовой активности клиентов представлено тремя этапами и обосновано, что высшей точкой развития является такая система взаимодействия клиента и банка, когда вся финансовая информация о клиенте систематизируется соответствующим программным обеспечением, которое не только создает модели финансового взаимодействия «клиент — банк», а наталкивает клиента на определенные финансовые решения, руководит его финансовой поведением для реализации всех его финансовых потребностей. Основными преимуществами цифрового банковского бизнеса являются: повышение эффективности существующей инфраструктуры; возникновения качественно новых бизнес-моделей; рост эффективности ведения банковского бизнеса за счет увеличения выручки или сокращения расходов. Осуществлен сравнительный анализ преимуществ и недостатков финансовых технологий в обеспечении эффективности банка. Для повышения эффективности деятельности банка оптимизация внутренних процессов учреждения должна предусматривать: снижение себестоимости банковских услуг, дифференциацию цифровых систем самообслуживания, совершенствование систем риск-менеджмента через имплементацию разнообразных инструментов цифровизации, расширение спектра предлагаемых банковских услуг, количества привлеченных клиентов и реализованного спроса на финансовые продукты.

Ключевые слова: эффективность, результативность, банковская эффективность, цифровизация деятельности банка, финансовые технологии.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 2; библи.: 11.



Вступ. Обов'язковою умовою успішного функціонування банку в рамках гострої конкуренції на ринку банківських послуг є ефективне функціонування діяльності, яке неможливе без гнучкої стратегії розвитку банку. Ефективність є багатофакторним поняттям, що залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних стрімко змінюватися в часі. У сучасних умовах цифрова трансформація банківського сектору є невід'ємною частиною процесу становлення цифрової економіки і розвитку бізнес-процесів банківської діяльності. Цифровізація є не лише новим викликом для традиційного фінансового посередництва, а й пропонує нові інструменти розв'язання наявних проблем і напрями підвищення ефективності банківської діяльності. Виходячи з цього, актуальним є питання дослідження особливостей функціонування банківських установ в умовах цифровізації, з'ясування впливу впровадження інновацій на показники фінансової звітності банку і пошук напрямів підвищення ефективності діяльності в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам підвищення ефективності діяльності банків із використанням нових технологій в умовах достатнього рівня банківської конкуренції присвячені роботи Д. Бахтіна, Г. Карчевої, Н. Родіної, Є. Стрельцової та ін. Закордонні автори також приділили увагу питанням ефективності діяльності банків, а саме: М. Бейкер, Х. Дерига, П. Друкер, М. Хігінс. Зокрема, у роботах Л. Кльоби [1] досліджено підходи вітчизняних та іноземних науковців до складу показників, що дозволяють оцінити ефективності інноваційної діяльності банків. У працях Т. Карчевої [2] обґрунтовано необхідність упровадження нових підходів до інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю банків, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності і динамічному розвитку банків на новій інноваційній основі.

Відповідно, **мета статті** полягає в дослідженні особливостей функціонування банківських установ в умовах цифровізації, визначенні зв'язку між рівнем інноваційності і рівнем ефективності банку та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності банківської діяльності.

Результат дослідження. Аналіз економічної літератури дозволив констатувати факт відсутності єдиного підходу до тлумачення поняття «ефективність». А. Паронян зазначає, що окремі автори під економічною ефективністю розуміють: співвідношення досягнутого результату і виробничих витрат; ресурсовіддачу, використовувану у виробництві матеріальних благ; продуктивність суспільної праці; величину отриманого ефекту в розрахунку на одиницю застосовуваних сумарних витрат [3, с. 152]. О. Рябкова виділяє певні відмінності між показниками результативності та ефективності. Так, якщо результативність оцінює результат щодо зіставлення його із запланованим, то

ефективність — із витраченими ресурсами. Відповідно, показник ефективності спрямований здебільшого на зменшення витрат [4]. Таким чином, більшість науковців визначає ефективність як міру отриманих результатів, віднесених до витрачених для їх отримання ресурсів, що використовують для різноманітних аналітичних оцінок та обґрунтування рішень.

Стосовно ефективності діяльності банку, то Є. Данилюк трактує ефективність банківської діяльності з двох позицій: ефективність як співвідношення витрат ресурсів і результатів, отриманих від їх використання; ефективність як соціально-економічна категорія, яка визначає вплив способів організації діяльності банку на рівень досягнутих ним результатів [5, с. 54].

С. Леонов і Т. Васильєва акцентують увагу на дуалістичній природі банківської діяльності, що, на думку науковців, зумовлює існування різних підходів до розкриття змісту ефективності діяльності банку, якщо досліджувати його як такий, що виконує роль самостійного фінансового посередника або просто елемента банківської системи чи окремої бізнес-одиниці [6, с. 20].

Зауважимо, що в економічному аналізі застосовується велика кількість концепцій ефективності. Здебільшого, розрізняють два типи ефективності: технічна ефективність і ефективність розподілу. Обидві запропоновані британським економістом М. Фарреллом. Науковець ввів поняття «операційна ефективність» (operational efficiency), яку запропонував поділяти на дві складові: технічна, або виробнича, ефективність (technical efficiency); ефективність розподілу (allocative efficiency).

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволив виявити багатоаспектність поняття ефективності і з'ясувати, що в сучасних умовах вона вже не зводиться лише до тих економічних параметрів, які відображають співвідношення обсягу випуску і відповідних витрат. Величезну роль починають відігравати взаємовідносини банку із зовнішнім середовищем (наприклад, адаптивність, конкурентоспроможність). Іншими словами, можна стверджувати, що ефективність банку в сучасних умовах — це не лише «максимум результату — мінімум витрат», а й ефективність функціонування і розвитку банку як єдиної системи.

В умовах третьої хвилі глобалізації важливу роль у розвитку країн відіграє цифрова економіка, найголовнішими факторами якої є інформація і знання, а також шляхи доступу до них. Повністю погоджуємося з Г. Карчевою, що цифрова економіка — це не окрема галузь, а віртуальне середовище, яке доповнює нашу реальність [2, с. 14]. Дедалі частіше цифрова економіка переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування все складнішим. Важливо зазначити, що основними продуктами цифрової економіки є ті ж самі товари і послуги традиційної економіки, що надаються за допомогою комп'ютерного обладнання



і цифрових систем на кшталт глобальної мережі «Інтернет» [7].

Природно, що шлях цифровізації в кожній банківській установі буде індивідуальним і за підходами, і за часом, але трансформація потрібна, і головне для керівників банків — це усвідомлення доцільності та

актуальності заходів з активного впровадження нових технологій.

Вважаємо, що еволюцію цифрового банкінгу в частині проникнення в систему фінансової активності клієнтів доречно представити трьома етапами, які відображено на *рис. 1*.



Рис. 1. Етапи імплементації цифровізації у діяльність банку

Примітка. Узагальнено за [8].

Спочатку функціонували цифрові канали управління банківськими рахунками: інтернет-банкінг, мобільний банкінг. Розвиток цифрових технологій дозволив перейти на наступний етап — цифровий продукт: наприклад, коли банк для оформлення кредиту не потребує додаткової інформації на паперовому носії, а отримує її онлайн із систематизованого сховища фінансової інформації. Вищою точкою розвитку стає «цифровий мозок», «big data» — система взаємодії клієнта і банку в режимі онлайн, коли вся фінансова інформація про доходи, витрати, вподобання, нереалізовані фінансові бажання клієнта систематизуються відповідним програмним забезпеченням, яке не тільки створює моделі фінансової взаємодії «клієнт — банк», а настановує клієнта на певні фінансові рішення, керує його фінансовою поведінкою з метою забезпечення реалізації всіх його фінансових потреб [8].

Загалом, концепція цифрової трансформації має три основні переваги для банківського бізнесу: підвищення ефективності наявної інфраструктури, виникнення якісно нових бізнес-моделей, підвищення ефективності ведення банківського бізнесу за рахунок збільшення виручки або скорочення витрат у наявних бізнес-моделях.

Дослідження, проведені Deutsche Bank, доводять, що витрати на утримання мережі відділень (оренда приміщень, меблювання і витрати на оплату праці персоналу) становлять 60 % витрат роздрібною банківської мережі [9]. Дослідження західних банків, проведене консалтинговою компанією The Boston Consulting Group, показало, що за рахунок меншої вартості утримання клієнта (на 4 %), більшого обсягу продажів послуг (на 8 %) і зниження вартості обслуговування (на 14 %) банківський клієнт, який обслуговується в режимі онлайн, на 26 % прибутковіший, аніж коли користується традиційною офлайновою послугою [10].

У сучасних умовах більшість банківських установ України перебувають у стадії цифрових трансформацій і впровадження інновацій в основних бізнес-моделях, ключових напрямках обслуговування клієнтів. В Україні протягом 2016—2019 рр. експертним виданням PaySpace Magazine Awards систематично проводиться щорічний конкурс серед учасників вітчизняного ринку e-commerce і FinTech. У *табл. 1* представлено рейтинг банків, що займаються інноваційною діяльністю і отримали призові місця за певними номінаціями. Загалом, PaySpace Magazine Awards 2019 року виокремлено 13 банків України, які активно розвиваються



у сфері фінансових інновацій. За кількістю номінацій, у яких представлено банки, традиційно лідирує ПриватБанк, а саме в 13 номінаціях. Ощадбанк і Таскомбанк представлені в семи номінаціях. Якщо окрім кіль-

кісних також звернути увагу на якісні характеристики інноваційності банків (вивчали це шляхом діагностики місця банку у відповідному ренкінгу), лідерські позиції ПриватБанку стають ще більш очевидними.

Таблиця 1

**Рейтинг інноваційних банків України
за результатами PaySpace Magazine Awards 2019 року**

Різновид номінацій, місце банку за рейтингом, назва цифрового ресурсу			
Найкращий Інтернет-банкінг в Україні 1. ПриватБанк (Приват24) 2. ПУМБ (ПУМБ online) 3. Альфа Банк (My Alfa Bank) 4. Банк Восток 5. Кондор банк (icON25) 6. Райффайзен банк Аваль (Raffaisen oline) 7. ОТП (OTP smart) 8. Таскомбанк (TAS2U) 9. Ощадбанк (Ощад 24/7) 10. УкрСиббанк (UKRSIB online) 11. Банк «Південний» (My bank)	Найкращий онлайн-банкінг для підприємців: 1. ПриватБанк (Приват 24 для бізнесу) 2. ТАС (АТС 24 Бізнес) 3. Альфа (ОК, Альфа) 4. ПУМБ (DIGITAL ПУМБ) 5. Райффайзен банк Аваль (Райффайзен Бізнес Онлайн) 6. Банк Восток 7. ОТП (EVOLUTE by OTP) 8. Ощадбанк (CorpLight) 9. УкрСиббанк (UKRSIB business)	Найкращий мобільний застосунок банку 1. Монобанк (Універсал Банк) 2. ПриватБанк («Мої вклади») 3. ПУМБ (ПУМБ online) 4. Банк Восток 5. Таскомбанк (TAS2U) 6. Альфа банк (Alfa Mobil Ukraine) 7. ПриватБанк («Оплата частями») 8. Кондор банк (icON25) 9. Райффайзен банк Аваль (Raffaisen oline) 10. Ощадбанк (Ощад 24/7) 11. ОТП (OTP Smart) 12. УкрСиббанк (UKRSIB online)	Найкращий фінансовий чат-бот в Україні 6. ПУМБ 7. ПриватБанк (Privatbankbot) 9. Банк Восток 10. Райффайзенбанк банк Аваль (Raffaisen Business Banking) 12. Банк Південний 14. ПриватБанк (Privat Mr Bot) 15. Ощадбанк (Чат бот Ощадбанку) 16. ОТП (Чат бот ОТП) 17. Таскомбанк (Tascombob)
Найкращий сервіс онлайн-платежів 1. Монобанк (Універсал Банк) 3. ПриватБанк 9. Альфа банк 10. Таскомбанк 11. Банк Восток 15. Райффайзен банк Аваль	Найкращий офлайн-сервіс приймання платежів для малого і середнього бізнесу 1. Ощадбанк (Tap to phone) 2. ПриватБанк (FacePay 24) 4. ПриватБанк (miniPOS) 5. ПриватБанк (PrivatPayBot) 7. Альфабанк (Alfa QR MSB)	Найкращий сервіс грошових переказів із картки на картку 1. ПриватБанк (Приват24) 5. ПУМБ 13. Альфа банк 14. Таскомбанк 15. Ощадбанк	Найкращий партнер Інтернет-магазинів із приймання платежів 2. ПриватБанк (Liprat) 10. Таскомбанк 13. Кондор банк
Найкращий сервіс мобільних платежів 4. Банк Восток 5. Райффайзен банк Аваль (Raffaisen Pay)		Найкращий сервіс купівлі квитків на транспорт в Інтернеті 3. ПриватБанк	За внесок у розвиток сфери стартапів 3. Ощадбанк

Примітка. Сформовано за [11].

Оцінка показників ефективності діяльності обраної вибірки банків протягом 2017—2020 років засвідчила відсутність лінійного зв'язку між рівнем інноваційності та рівнем ефективності банку, говорячи про останню виключно з позиції співвідношення доходів і витрат або показників прибутковості (рис. 2). Тобто, наприклад, удвічі вищий рівень інноваційності не гарантує аналогічний приріст ефективності діяльності банку. Так, як видно з рис. 2а, у ПриватБанку значення показника «співвідношення між комісійними доходами і комісійними витратами» хоча й перевищує середній показник у банківському секторі, утім, в Альфа, ОТП, УкрСиббанку характеризується вищим значенням зазначеного показника.

Однак зовсім інша ситуація має місце за показником «співвідношення між сукупними доходами та адміністративними витратами» (рис. 2б), згідно з яким саме ПриватБанк характеризується більш ніж п'ятиразовим покриттям адміністративних витрат сукупними доходами, що, на нашу думку, суттєвою мірою обґрунтовується його інноваційною спрямовані-

стю щодо технічного забезпечення процесів продажу фінансових послуг.

Останнє доречно сприймати як підтвердження існування взаємозв'язку між рівнем ефективності діяльності банку і рівнем імплементації інновацій ним.

Аналогічне стосується значення показника ROE (рис. 2в). В обох варіантах показники ПриватБанку лежать на непорівняно вищому рівні, ніж за іншими банками вибірки. Звичайно, ефективність діяльності банку — це дуже комплексне поняття, а зміна показників ефективності зумовлюється як внутрішніми, так і безліччю зовнішніми чинниками. Також, на наше переконання, велика вага в управлінні ефективністю діяльності банку відводиться саме ефективності ризик-менеджменту. Поряд з цим, імплементація інноваційних рішень дозволяє суттєво збільшити клієнтську базу і відповідно наростити доходи за одночасного зниження собівартості банківського бізнесу. Усе це чітко відображається на прикладі Монобанку, який активно функціонує на ринку на базі Універсал банку, починаючи з 2018 року, тому суттєва зміна його

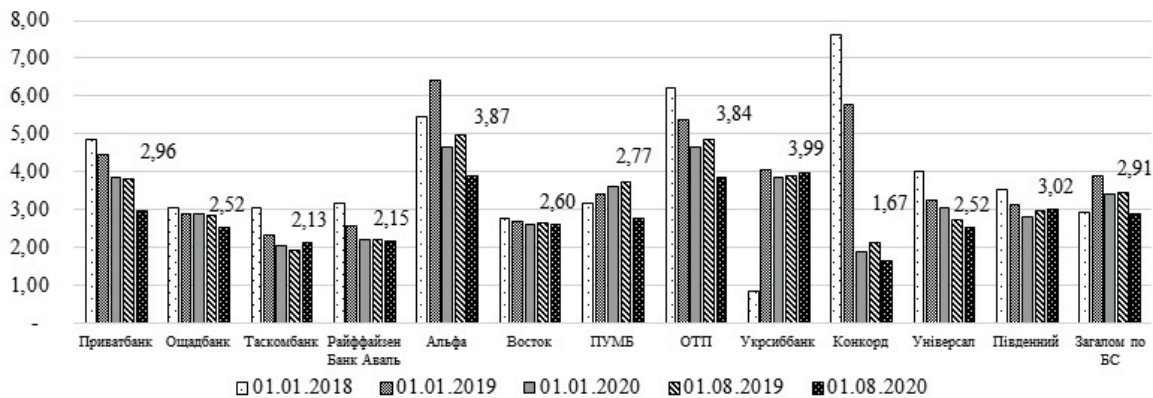


дохідної частини — це насамперед, результат діяльності необанку, як і зміна показників прибутковості.

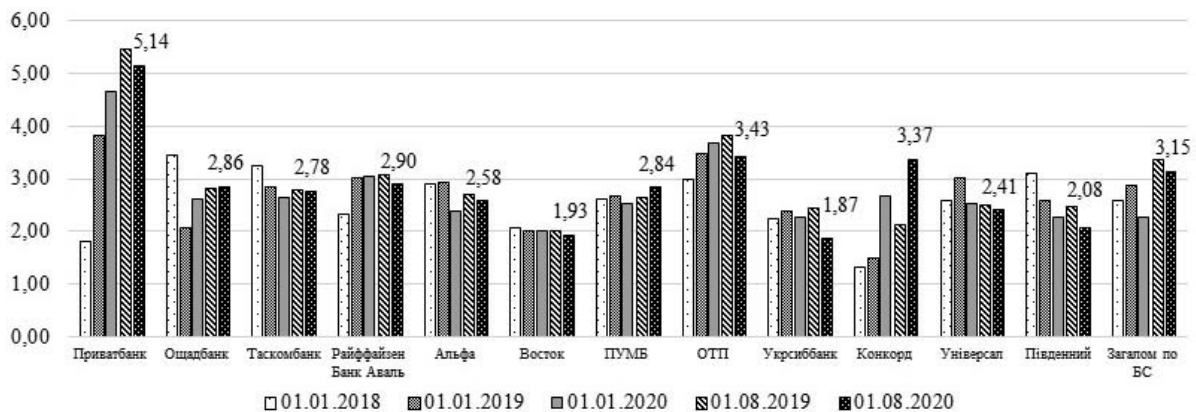
Поряд з цим наголосимо, що в умовах зростаючої фази цифрової економіки архіважливим є акумуляція відповідної статистичної інформації, яка б розкривала особливості інновацій у банках та постефекти їх використання, у тому числі фінансові. Саме діагностика, яка спирається на репрезентативні дані, дозволяє обґрунтувати реальний функціональний зв'язок між рівнем інноваційності банку і його ефективністю,

у тому числі зробити це в розрізі інструментів інноваційного розвитку установи.

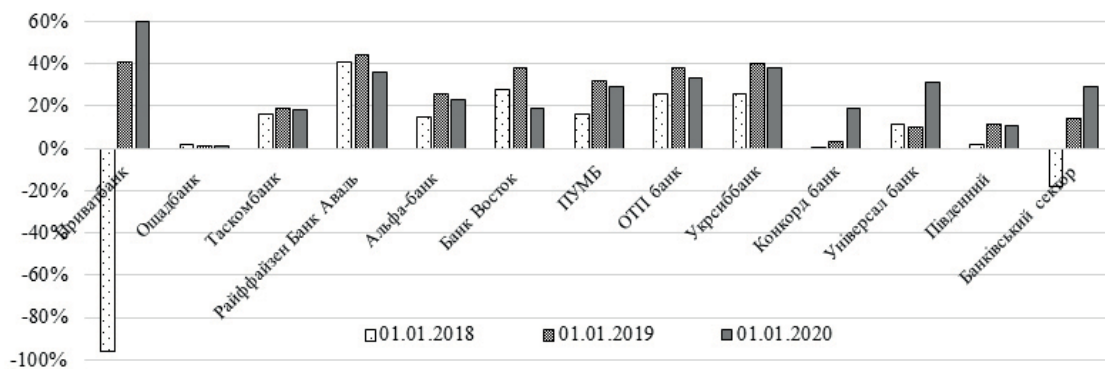
Орієнтація розвитку діяльності банків на розширення фінансових технологій сприяє не тільки забезпеченню ефективності їхнього бізнесу, а й підвищенню конкурентоспроможності загалом. Авторське трактування впливу окремих видів фінансових технологій на ефективність банку представлено в *табл. 2*. А також виділено переваги і недоліки окремих інноваційних технологій.



а) співвідношення між комісійними доходами і комісійними витратами, к-сть



б) співвідношення між сукупними доходами та адміністративними витратами, к-сть



в) рентабельність капіталу, %

Рис. 2. Показники ефективності в розрізі найбільш інноваційних банків України протягом 2017—2020 рр.

Примітка. Розраховано і побудовано на основі наглядкової статистики Національного банку України.



Базові види фінансових технологій у забезпеченні ефективності банку

Найменування фінансової технології	Функціональне призначення	Канал впливу на ефективність банку	Переваги	Недоліки
Штучний інтелект	Моделювання алгоритмів банківського обслуговування, створення інтерфейсів із взаємодії з клієнтами	Персоналізація банківських продуктів і послуг	Швидка обробка і виявлення клієнтських запитів	Мінімізація живого спілкування співробітників банку з клієнтом
Блокчейн	Децентралізовані онлайн-сервіси	Підвищення надійності і захищеності банківських операцій	Прискорення процесів при взаємодії контрагентів	Відсутність нормативно-правового регулювання
Віртуальна реальність (VR / AR)	Створення багатогранного клієнтського досвіду	Підвищення задоволеності банківських клієнтів	Можливість симуляції складних клієнтських ситуацій	Низький рівень технологічного розвитку більшості банківських клієнтів
Біометрична ідентифікація	Технології розпізнавання клієнта за біометричними параметрами	Побудова психологічного профілю клієнта	Створення єдиної системи ідентифікації клієнта на основі унікальних даних	Потреба додаткового захисту особистих даних клієнтів
Мобільні технології	Використання віддаленого доступу до банківських продуктів і послуг	Підвищення доступності банківського сервісу	Посилення персоналізації банківських продуктів	Доцільність освоєння клієнтами сучасних мобільних технологій

Примітка. Розробка авторів.

Оптимізація внутрішніх процесів банку на основі фінансових технологій з метою підвищення його фінансової ефективності повинна здійснюватися за такими напрямками:

- переклад на цифровий формат понад 75 % операцій банку, що призведе до практично повної відмови від використання паперових документів;
- створення месенджера і цифрового помічника на базі мобільного банку;
- запуск голосового асистента і використання чат-ботів для виявлення задоволеності клієнтів якістю банківського обслуговування;
- виведення в режим онлайн-доступу 100 % фінансових і нефінансових сервісів для представників малого і мікробізнесу;
- створення платформи автоматизації банківського маркетингу з метою підвищення ефективності рекламних кампаній банку, розроблення нових каналів залучення й обслуговування клієнтів, забезпечення стабільності потоку клієнтів.

Висновки. Таким чином, стратегія розвитку сучасного банкінгу не можлива без провадження цифрових технологій. Їх використання, з одного боку, підвищує конкурентоздатність банківських установ, а з другого — створює нові ризики для фінансової стабільності та ефективності банківської діяльності. Узагальнюючи все вищезазначене, вважаємо доцільним виокре-

мити такі канали впливу цифровізації банку на рівень його ефективності:

- 1) шляхом мінімізації операційних витрат завдяки зниженню собівартості банківських послуг;
- 2) шляхом мінімізації адміністративних витрат завдяки диференціації цифрових систем самообслуговування;
- 3) шляхом збільшення доходів завдяки розширенню спектра пропонованих банківських послуг, кількості залучених клієнтів і реалізованого попиту на фінансові продукти;
- 4) шляхом мінімізації неочікуваних втрат завдяки вдосконаленню систем ризик-менеджменту через імплементацію різноманітних інструментів цифровізації.

Безумовно, фінансовий результат банку має ключове значення для ефективності банківської, але не можна не враховувати, що діяльність сучасних універсальних банків різноманітна і не обмежується управлінням фінансами. Так, під час визначення напрямів підвищення ефективності варто враховувати безліч взаємопов'язаних характеристик діяльності банку, таких як: роздрібна або корпоративна спеціалізація, стратегічні цілі в області клієнтської, маркетингової, інвестиційної політики, що також зазнали певних змін в умовах цифровізації і будуть об'єктами наших наступних досліджень.

Список використаної літератури

1. Кльоба Л. Г. Оцінювання рівня інноваційності банківських продуктів і послуг [Електронний ресурс] / Л. Г. Кльоба // Ефективна економіка. — 2016. — № 6. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5024>.



2. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенько // *Фінансовий простір*. — 2017. — № 3 (27). — С. 13—21.
3. Паронян А. А. Теоретические аспекты категории «эффективность» в исследовании трудовых ресурсов сельского хозяйства / А. А. Паронян // *Экономические науки*. — 2011. — № 5. — С. 152—155.
4. Рябкова О. В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства / О. В. Рябкова // *Вісник Хмельницького національного університету*. — 2013. — № 3. — Т. 3. — С. 43—46.
5. Данилюк Є. Визначення ефективності банківської діяльності / Є. Данилюк // *Ринок цінних паперів України*. — 2012. — № 5—6. — С. 53—57.
6. Леонов С. Ефективність банківського бізнесу в Україні: стохастичний фронтірний аналіз / С. Леонов, Т. Васильєва, А. Буряк // *Вісник Національного банку України*. — 2013. — № 6. — С. 19—25.
7. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України / (Г. Т. Карчева, Т. С. Смозженко, В. І. Міщенко та ін.) ; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. — Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. — 276 с.
8. Westerman G. Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations [Electronic resource] / G. Westerman, D. L. Soule, A. Eswaran // Summer 2019 Issue Research Feature. — 2019. — May. — Available at : <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations>.
9. Офіційний сайт Deutsche Bank [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.deutsche-bank.de.
10. Карчева Г. Т. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками електронного банкінгу // *Науковий вісник Полісся*. — 2015. — № 2 (2). — С. 121—126.
11. PaySpace Magazine Awards 2019 [Electronic resource] // *Evo Business*. — 2019. — December 12. — Available at : <https://psm7.com/awards-2019/ua/nomination>.

References

1. Kloba, L. H. (2016). Otsiniuvannia rivnia innovatsiinosti bankivskykh produktiv i posluh [Estimation of the level of innovation of banking products and services]. *Efektivna ekonomika — Effective Economy*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5024> [in Ukrainian].
2. Karcheva, H. T., Ohorodnia, D. V., & Openko, V. A. (2017). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky [Digital economy and its impact on the development of national and international economy]. *Finansovyi prostir — Financial Space*, 3 (27), 13—21 [in Ukrainian].
3. Paronyan, A. A. (2011). Teoreticheskie aspekty kategorii «effektivnost'» v issledovanii trudovykh resursov sel'skogo hozyajstva [Theoretical aspects of the category «efficiency» in the study of labor resources of agriculture]. *Ekonomicheskie nauki — Economic Sciences*, 5, 152—155 [in Russian].
4. Riabkova, O. V. (2013). Sutnist rezultatyvnosti ta efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [The essence of efficiency and effectiveness of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3, Vol. 3, 43—46 [in Ukrainian].
5. Danyliuk, Ye. (2012). Vyznachennia efektyvnosti bankivskoi diialnosti [Determining the effectiveness of banking]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy — Securities Market of Ukraine*, 5—6, 53—57 [in Ukrainian].
6. Leonov, S., Vasylieva, T., & Buriak, A. (2013). Efektyvnist bankivskoho biznesu v Ukraini: stokhastychnyi frontirnyi analiz [Efficiency of banking business in Ukraine: stochastic frontier analysis]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy — Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 6, 19—25 [in Ukrainian].
7. Karcheva, H. T., Smovzhenko, T. S., & Mishchenko, V. I. (et al.). (2016). *Efficiency and competitiveness of the banking system of Ukraine [Efficiency and competitiveness of the banking system of Ukraine]*. H. T. Karcheva (Ed.). Kyiv : DVNZ «Universytet bankivskoi spravy» [in Ukrainian].
8. Westerman, G., Soule, D. L., & Eswaran, A. (2019, May). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *Summer 2019 Issue Research Feature*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations>.
9. Deutsche Bank. (n. d.). *Ofitsiyni sait [Official site]*. Retrieved from www.deutsche-bank.de [in Ukrainian].
10. Karcheva, H. T. (2015). Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy elektronnoho bankinhu [Theoretical and practical aspects of e-banking risk management]. *Naukovyi visnyk Polissya — Scientific Bulletin of Polissya*, 2 (2), 121—126 [in Ukrainian].
11. PaySpace Magazine Awards 2019. (2019, December 12). *Evo Business*. Retrieved from <https://psm7.com/awards-2019/ua/nomination>.