

д.е.н., професор **Л. О. Примостка** (передмова, 1.1, 2.3, у співавторстві), д.е.н., професор **І. В. Краснова** (1.2, у співавторстві, 4.3, у співавторстві, 5.1), д.е.н., професор **Сембієва Л. М.**, (Казахстан) (5.2, у співавторстві), к.е.н. асоційований проф. **Жагіпарова А. О.** (Казахстан) (5.2, у співавторстві), к.е.н. **В. В. Лавренюк** (2.2, 2.3, у співавторстві), 2.4, 5.2 у співавторстві, 5.3); к.е.н., доц. **В. Г. Шевалдіна** (1.2, у співавторстві); к.е.н., доц. **Т. Г. Іванова** (1.3); к.е.н., доц. **І. В. Домінова** (1.4); к.е.н., доц. **С. І. Ходакевич** (1.5, у співавторстві, 5.5, у співавторстві); **В. М. Даниленко** (1.5, у співавторстві); д.е.н., проф. **Д. М. Гриджук** (2.1 у співавторстві); к.е.н., доц. **Н. П. Баріда** (2.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **В. С. Білошанка** (2.5); к.е.н., доц. **О. А. Брегеда** (2.6); к.е.н., доц. **Т. Д. Кривошлик** (3.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **Т. В. Татаріна** (3.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **О. В. Димніч** (3.2, у співавторстві); PhD, АСП, **Д. В. Гаманков** (Чехія) (3.2, у співавторстві), к.е.н., доц. **Т. І. Стецюк** (3.3, у співавторстві); **В. В. Черняхівський** (3.3, у співавторстві); к.е.н. **К. В. Третяк** (3.4, у співавторстві); к.е.н. старш. викл. **В. О. Демченко** (3.4, у співавторстві); д.е.н., професор. **О. О. Примостка** (4.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **П. М. Чуб** (4.1, у співавторстві); к.е.н. **Ю. І. Стрільчук** (4.2); здобувач ступеня доктора філософії **А. В. Лавренюк** (4.3, у співавторстві); к.е.н., доц. **І. Б. Охрименко** (4.4, 4.5); д.е.н., проф. **Р. В. Корнилюк** (5.4), магістерка програми «Банківський менеджмент» **К. О. Пономаренко** (5.5, у співавторстві).

#### Рецензенти

**О. І. Береславська**, д.е.н., проф.,  
завідувач кафедри банківської справи та фінансового моніторингу  
(Університету державної фіскальної служби України)  
**Л. В. Шірінян**, д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів  
(Національного університету харчових технологій)  
**В. М. Опарін**, д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів імені Віктора Федосова  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ  
Протокол № 11 від. 27.05.2021 р.*

Ф59 **Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання [Електронний ресурс] : міжнародна колективна монографія / за заг. ред д.е.н., проф. Л. О. Примостки / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк, Л. М. Сембієва та ін. — Київ : КНЕУ, 2022. — 375, [1] с.  
ISBN 978-966-926-400-8**

Міжнародну монографію присвячено виявленню сучасних трендів та стратегій розвитку фінансового бізнесу в умовах розвитку фінтех індустрії, вивченню структурних трансформацій, які відбуваються у фінансовій сфері, ідентифікації ризиків цифрової трансформації банківського та страхового бізнесу. Визначено напрями взаємодії банків, страхових компаній та фінтех компаній для отримання синергетичних ефектів і подальшого динамічного розвитку. Досліджено світовий досвід функціонування сталих фінансових екосистем, розроблено пропозиції для вітчизняного банківського та страхового бізнесу щодо участі у їх формуванні. Висвітлено вплив фінтех інновацій на розвиток фінансового бізнесу, венчурне інвестування, формування інклюзивної фінансової поведінки населення України. Представлено сучасну парадигму регулювання фінансового сектору на основі комплементарності інституційного та кластерного підходів, проаналізовано макропруденційну політику регулювання системних ризиків в умовах цифрового середовища, окреслено перспективи впровадження цифрових валют центральних банків. Міжнародну монографію підготовлено міжнародним колективом науковців, до якого ввійшли викладачі КНЕУ імені Вадима Гетьмана та Євразійського національного університету ім. Л. Н. Гумільова (м. Нур-Султан, Казахстан), а також як вітчизняні так і іноземні фахівці-практики (Чехія) фінансового бізнесу.

Для науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, а також для всіх, кого цікавлять проблеми управління фінансовим бізнесом в умовах розвитку фінтех індустрії.

УДК 336.025.12:330.341.1

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

© Л. О. Примостка, І. В. Краснова,  
В. В. Лавренюк, Сембієва Л. М. та ін., 2022  
© КНЕУ, 2022

# Зміст

Вступ .....	7
<b>Розділ 1. ФІНАНСОВИЙ БІЗНЕС ТА СТРАТЕГІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ</b> .....	11
1.1. Сучасні тренди та стратегія розвитку фінансового бізнесу в Україні (д.е.н., професор, завідувач кафедри банківської справи та страхування КНЕУ ім. В. Гетьмана Примостка Л. О.) .....	11
1.2. Структурні трансформації та функціональна інтеграція фінансового бізнесу (д.е.н., професор Краснова І. В., к.е.н., доцент Шевалдіна В. Г.) .....	26
1.3. Цифрові технології та інновації у фінансовому бізнесі (к.е.н., професор Іванова Т. Г.) .....	43
1.4. Ризики цифрової трансформації фінансового бізнесу (к.е.н., доцент Домінова І. В.) .....	58
1.5. Криптовалюти і технологія блокчейн: вплив на фінансовий бізнес (к.е.н., доцент Ходакевич С. І., Заступник Голови Правління ТАСКОМБАНК Даниленко В. М.) .....	69
<b>Розділ 2. БАНКІВСЬКИЙ БІЗНЕС ТА ФІНТЕХ: НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ</b> .....	79
2.1. Цифрова трансформація банків: від нових продуктів та бізнес-моделей до зміни стратегічного управління бізнесом (д.е.н., професор Гриджук Д. М., к.е.н., доцент Баріда Н. П.) .....	79
2.2. Адаптація бізнес-моделей банків у діджитал-середовищі (к.е.н., доцент Лавренюк В. В.) .....	92
2.3. Управління фінтех-ризиками у банківському бізнесі (д.е.н., професор Примостка Л. О., к.е.н., доцент Лавренюк В. В.) .....	108
2.4. Вплив фінтех-інновацій на банківський бізнес (к.е.н., доцент Лавренюк В. В.) .....	114
2.5. Тренди фінтех та їх вплив на обслуговування банками клієнтів (к.е.н., професор Білошанка В. С.) .....	123
2.6. Інноваційні інструменти управління банківською ліквідністю (к.е.н., доцент Брегеда О. А.) .....	136
<b>Розділ 3. СТРАХОВИЙ БІЗНЕС ТА ІНШУРТЕХ: ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ</b> .....	151
3.1. Інноваційна діяльність страховиків в умовах цифрової трансформації (к.е.н., професор Кривошилик Т. Д., к.е.н., доцент Татаріна Т. В.) .....	151

### 2.3. Управління фінтех-ризиками у банківському бізнесі

Структурні перетворення банківського бізнесу останніх років пов'язані зі зростаючими масштабами використання діджитал-технологій для надання фінансових послуг. При цьому фінансове посередництво активно розширило власну спеціалізацію та сферу діяльності. Слід звернути увагу на те, що створення якісно інноваційних банківських установ (наприклад необанків) відбувається досить рідко, оскільки є досить фінансово та інтелектуально містким проектом. Простішим шляхом вбачається локальне впровадження діджитал-технологій в окремі бізнес-процеси банку. В українській практиці частіше створюються фінтех-компанії з тотожними функціями, які використовують високо інноваційні технології, пропонують уже наявні фінансові послуги за більш привабливими умовами та витратами для клієнтів або розробляють нові технічні рішення та платіжні інструменти. Однак незначний технологічний лаг традиційних банків від фінтех-компаній не знижує концентрацію фінтех-ризиків у банківському бізнес-середовищі. Це вимагає від банків розробки політик, методик і процедур управління фінтех-ризиками на всіх організаційних рівнях, враховуючи постійні інноваційні та діджитал-зміни у бізнес-середовищі.

Фінансові технології (фінтех) для українського банківського бізнесу є відносно новою галуззю, яка синтезує інформаційні технології та інновації, що полегшують надання фінансових послуг і конкурують із традиційними банківськими продуктами і послугами. Фінтех фокусується здебільшого на інноваційних ідеях, використовуючи нові технологічні рішення, які можуть сприяти виникненню нових бізнес-моделей чи навіть нових фінансових установ. Використання мобільного інвестингу, банкінгу та криптовалют — це приклад інноваційного використання фінтех для підвищення фінансової інклюзії загалом. Провайдерами таких фінтех-послуг може бути будь-яка фінансова установа. Взаємодія відбувається у більшості випадків через відкриті інтерфейси прикладного програмування (API) та відкритий банкінг. Усе це генерує нові ризики для банківського бізнесу і вимагає нового інструментарію управління. Також фінтех потребує наявності адекватної інформаційної інфраструктури, що забезпечувала б ефективний збір, обробку і передачу даних. Через значне нарощення окнцентрації фінтех-ризиків дедалі більшу увагу інноваціям у фінансовому посередництві приділяють регулятори міжнародного рівня, які курують питання глобальної безпеки і стабільності фінансових ринків, зокрема це: Рада з фінансової стабільності, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Банк міжнародних розрахунків, Базельський комітет з



Перший напрям передбачає, що фінтех-компанії пропонують рішення, які не конкурують з банківськими пропозиціями. За таких умов фінтех-ризик мінімальний для банку, оскільки його участь обмежена. Наприклад, однорангові платформи можуть використовуватися для позики за допомогою новаторського підходу до управління ризиками на основі даних про клієнтів. Добре відомим прикладом є компанія Lending Club (P2P-кредитування). Банки повинні уважно стежити за такими фінтех-інноваціями з метою налагодження співробітництва, мінімізації власних ризиків, отримання прибутку тощо. Відповідно до другого напрямку такого спрямування фінтех-компанії створюються, як правило, колишніми банкірами добре обізнаними про потенційні ризики, ринкові ніші у банківському бізнесі. Такі компанії розробляють фінтех-рішення для ключових банківських процесів або сфер банківської діяльності з низькою ефективністю для подальшого продажу банківським установам. Ризики у такому випадку невисокі, однак банк має бути компетентний у питаннях продуктів, що планує купувати, оскільки потенційні збитки від реалізації комплаєнс ризику чи операційного ризику можуть бути суттєвими. Відповідно до третього напрямку, йдеться про фінтех-компанії, які пропонують проривні для ринку послуги, що можуть докорінно змінити структуру ринку і конкурентне середовище. Особливістю є те, що такі ініціативи вимагають багато часу, оскільки для створення необхідної критичної маси і проведення масових трансформацій необхідна достатня кількість користувачів. Мета банків у такому разі полягає в тому, щоб нарощувати внутрішні можливості, слідуючи за першопрохідцями, і стати першим учасником нових екосистем. За таких умов колаборації банки несуть найбільші ризики та мають бути максимально готовими технічно, фінансово, інтелектуально та мати відповідну систему ризик-менеджменту.

Четвертий напрям співпраці стосується фінтех-компаній, які пропонують власні продукти на базі банківських пропозицій, користуючись їх інфраструктурою та ресурсами. Банки повинні взаємодіяти з такими фінтех-компаніями у рамках кривої навчання (англ. learning curve), відслідковуючи нових учасників ринку і налагоджуючи нові партнерські відносини. Наприклад, провайдери цифрових гарантів, як правило, співпрацюють із великими установами і банками, а в деяких випадках їх рішення приймаються й інтегруються в платформу самих банків. За таких умов ризики є високими через можливість трансмісії ризиків від самих фінтех-компаній. Однак бар'єр входу є досить низьким, що

дозволяє будь-якому банку реалізуватися у цьому напрямі. Водночас банки мають бути готовими адаптувати власні бізнес-моделі, бізнес-лінії чи стратегію відповідно до змін бізнес-середовища фінтех-компаній, включаючи зміни ризик-ландшафту. У підсумку банки залишаються все ж основними конкурентами фінтех-компаній, однак банківські установи, які активно співпрацюють із фінтех-компаніями і отримують від них додаткові знання і рішення, ймовірно, мають конкурентну перевагу і можуть стати новаторами, імплементуючи майбутні проривні фінтех-інновації.

З огляду на виокремлені потенційні ризики, які несе для банківського бізнесу фінтех, їх не можна об'єднати під поняттям «фінтех-ризик». Багато банківських ризиків є лише наслідком реалізації фінтех-ризиків. Окремі ризики мають лінійну залежність, деякі нелінійну. Однак враховуючи ІТ фундамент під фінтех-ризиками, найбільш взаємопов'язаним банківським ризиком є операційний ризик.

В Україні негативні наслідки реалізації фінтех-ризиків можна кваліфікувати у більшості випадків як інциденти (події) операційного ризику, перелік яких закріплені законодавчо (Постанова НБУ №64, Постанова НБУ № 156)<sup>82, 83</sup>. Враховуючи це, банкам України необхідно створювати ефективну систему управління фінтех-ризиками, що має бути повністю інтегрована у загальну систему управління ризиками. Для ефективного управління фінтех-ризиками у банку необхідно розуміти взаємоз'язок фінтех-ризиків з класичними банківськими ризиками та їх місця серед інших ризиків банку (рис. 2.6 і 2.7). Для банків фінтех-ризик не властиві, однак вони через механізми трансмісії реалізуються у класичних банківських ризиках, завдаючи додаткових збитків. Саме взаємопов'язаність банківського бізнесу та фінтех-індустрії та формує такі канали трансмісії ризиків і шоків.

Взагалі у зарубіжній літературі з питань ризик-менеджменту (наприклад навчальна література Світового банку<sup>84</sup>) часто зустрі-

---

<sup>82</sup> Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Нац. банку України від 11.06.2018 № 64: станом на 28 січня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (Дата звернення: 06.04.2021).

<sup>83</sup> Про затвердження Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику: Постанова Нац. банку України від 24.12.2019 № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0156500-19> (Дата звернення: 06.04.2021).

<sup>84</sup> Van Greuning, H; Brajovic Bratanovic, S. Analyzing Banking Risk (4th Edition): A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management. Washington, DC: World Bank. World Bank.

чаються підходи, коли фінтех-ризиків вважають лише «сучасними викликами» для операційного ризик-менеджменту. У межах таких підходів традиційне визначення операційного ризику ґрунтується на джерелах або подіях (інцидентах), які приводять до збитків, серед яких відносять і реалізацію фінтех-ризиків.



Рис. 2.6. Взаємозв'язок фінтех-ризиків та банківських ризиків

*Джерело:* В'язовий С. М., Пасічник І. В. Розвиток Fintech-індустрії в Україні та її ризики для банківської діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 480–484; Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія. За ред. В. В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ. 2017. 304 с.; Van Greuning, H; Brajovic Bratanovic, S. *Analyzing Banking Risk (4th Edition): A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*. Washington, DC: World Bank. World Bank.

До традиційних джерел операційних ризиків відносять: людей, процеси, мережі, системи і зовнішні події. Ці джерела ризику також є ресурсами, доступними для банку при реалізації функцій власних бізнес-ліній та ризик-менеджменту. Ризик-менеджери намагаються в основному оптимізувати кредитний, ринковий ризик і ризик ліквідності, тоді як завданням керівництва є прагнення мінімізувати операційний, стратегічний і комплаєнс ризик.

Відповідно до чинного законодавства України «операційний ризик банку це імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів»<sup>85</sup>. Операційний ризик містить юридичний ризик, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик (рис. 2.7).

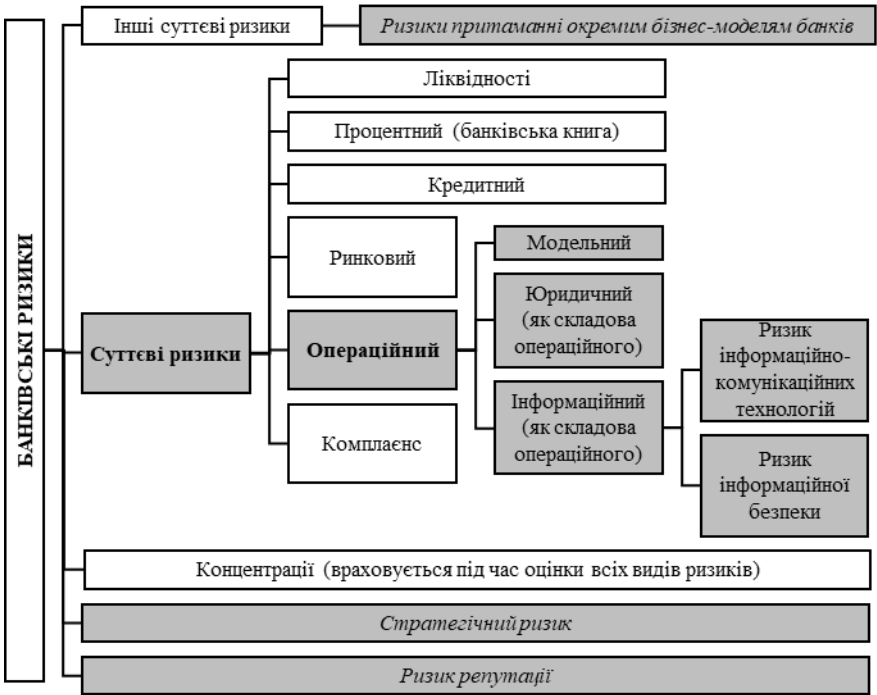


Рис. 2.7. Місце операційного ризику серед інших банківських ризиків (згідно з Постановою НБУ № 64)

*Джерело:* Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Нац. банку України від 11.06.2018 № 64; станом на 28 січня 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (Дата звернення: 06.04.2021).

<sup>85</sup> Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Нац. банку України від 11.06.2018 р. № 64; станом на 28 січ. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (Дата звернення: 06.04.2021).



Саме інформаційний ризик банку, що є частиною операційного, має тісний взаємозв'язок із фінтех-ризиками, з погляду взаємодії банків і фінтех-компаній. Під інформаційним ризиком варто розуміти імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок виникнення зовнішніх або внутрішніх подій, зміни бізнес-середовища і/або інформаційних технологій чи неадекватних або помилкових внутрішніх процесів щодо:

1) функціонування інформаційних систем та інших інформаційних ресурсів банку та управління ними (ризик інформаційно-комунікаційних технологій);

2) збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації банку (ризик інформаційної безпеки).

Отже, вітчизняна практика управління фінтех-ризиками свідчить про концентрацію уваги ризик-менеджменту банків здебільшого на операційному ризику. У контексті менеджменту фінтех-ризиків важливим є розуміння впливу таких ризиків на банківський бізнес, що вимагає від ризик-офіцерів банків необхідного рівня компетенцій.

## **2.4. Вплив фінтех-інновацій на банківський бізнес**

Характер і масштаби банківських ризиків у тому вигляді, в якому вони традиційно розуміються, можуть з часом істотно змінитися з нарощенням динаміки імплементації фінтех-інновацій. Це стосується і бізнес-моделей банків. Однак нарощення ризиків для банків водночас відкриває нові можливості для споживачів, а також і самих банків, регуляторів ринку та банківської системи в цілому. Потрібно зауважити, що фінтех-інновації мають двоякий вплив на банківський бізнес (табл. 2.4). Важливо вирішити питання поєднання безпеки і надійності банківської системи з мінімізацією ризиків ненавмисного перешкоджання вигідним фінтех-інноваціям. Такий збалансований підхід сприяв би забезпеченню фінансової стабільності, захисту прав споживачів і дотримання норм (комплаєнс), включаючи положення про боротьбу з легалізацією доходів і фінансуванням тероризму, без створення перешкод для впровадження корисних фінтех-інновацій, включаючи ті, які сприяють фінансовій інклюзії.