

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

РИНЖУК ДЕНИС ЯРОСЛАВОВИЧ

УДК 336.71:[005.21:004.9] (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Галузь науки: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



Д. Я. Ринжук

Науковий керівник: Дубина Максим Вікторович,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

Чернігів – 2026

АНОТАЦІЯ

Ринжук Д. Я. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (07 «Управління та адміністрування»). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2026.

Сучасний розвиток банківських установ супроводжується активним процесом становлення цифрової економіки. Комерційні банки залучають значну кількість різних цифрових технологій для підвищення ефективності власної роботи, забезпечення зростання якості фінансових послуг та конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Це, у свою чергу, вимагає побудови дієвих систем управління процесом цифрової трансформації банківської установи, окремих її бізнес-процесів, діяльності структурних підрозділів та їх взаємодії. Відповідно, окреслене підтверджує актуальність обраної теми, яка стосується саме удосконалення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в сучасних умовах.

Дисертація складається з трьох розділів.

У *першому розділі* було розглянуто теоретико-методичні положення здійснення стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Зокрема, визначено сутність такого управління, проаналізовано зміст категорії «цифрова трансформація банку», виокремлено її особливості та сформульовано теоретико-методологічні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Теоретична складова дослідження була розширена шляхом уточнення понятійно-категоріального апарату фінансової науки, що реалізовано через обґрунтування змісту дефініції «стратегічне управління цифровою трансформацією банку». Це здійснено через пізнання наукових підходів до

розуміння сутності наступних категорій: стратегія, стратегічне управління, банківська установа, цифрова трансформація, система управління, цифровий розвиток.

У дисертації також використано міждисциплінарний підхід для дослідження змісту категорії «цифрова трансформація». Зокрема, виокремлено наступні підходи: економічний, політологічний, психологічний, соціологічний та інформаційний. Використання таких підходів дозволило конкретизувати специфічні риси процесу цифрового розвитку банківських установ, ідентифікувати позитивні та негативні наслідки активного застосування цифрових технологій у діяльності комерційних банків, а також визначити ризики, які супроводжують процес цифрової трансформації.

Також на основі використання методології системного підходу було обґрунтовано теоретико-методичні положення функціонування та розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, в межах якої проаналізовано її базові компоненти, принципи, властивості та специфічні риси функціонування саме в умовах становлення цифрової економіки.

У *другому розділі* дисертаційної роботи увага була сфокусована на аналітичних положеннях сучасного функціонування банківських установ в Україні та дослідженні основних трендів їх цифровізації. За основними показниками банківської статистики було проаналізовано кількість комерційних банків в Україні, обсяг їхніх активів і власного капіталу. Детальну увагу приділено дослідженню динаміки зміни обсягів залучених ресурсів клієнтів та аналізу доходів і чистого прибутку цих установ. У цілому проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне бачення сучасних тенденцій розвитку комерційних банків в Україні.

Також у дисертації вагома увага приділена дослідженню глобальних трендів цифровізації банківських установ, що здійснено через аналіз витрат банків на процес цифрової трансформації, дослідження основних показників, які характеризують розвиток цифрових послуг банків, їхні витрати на ІТ-

інфраструктуру тощо. Це, у підсумку, дало можливість обґрунтувати світові тренди цифровізації банківських установ, серед яких виокремлено наступні: використання open banking, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших цифрових інновацій у платіжних послугах комерційних банків, розвиток необанків та підвищення їхньої ролі у розвитку ринку фінансових послуг, розвиток Banking-as-a-Service та цифровізація системи управління комерційними банками.

Вагома увага приділена також пізнанню основних світових тенденцій здійснення стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ та виокремленню тенденцій у здійсненні такого управління вітчизняними комерційними банками. У підсумку це дало можливість з'ясувати базові перешкоди забезпечення ефективного стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які були розподілені за наступними групами: за джерелом виникнення, сферою виникнення, типом управління, наслідками впливу, можливістю прогнозування, швидкістю виникнення, масштабом впливу та типом цифрових технологій.

У третьому розділі дисертації поглиблено науково-прикладні положення забезпечення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Це реалізовано через дослідження механізму такого управління, опис його структури, принципів, функцій та інструментів функціонування, а також конкретизацію практичних аспектів удосконалення роботи зазначеної системи з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню напрямків підвищення адаптивності системи стратегічного управління цифровою трансформацією банку, що дозволило сформулювати прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, забезпечення гнучкості функціонування банківських установ та їх здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Також у дисертації було поглиблено концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Визначено доцільність розширення традиційних принципів такого механізму новими принципами: резильєнтності, екосистемності, кібербезпеки, цифрової інфраструктурності, автоматизації, децентралізації, цифрової конкуренції, віртуалізації та інформатизації. Також було проведено систематизацію основних видів інструментів механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які були розподілені на наступні групи: аналітичні інструменти, проєктно-управлінські інструменти, інструменти індикативного оцінювання та інструменти управління цифровими ризиками.

Сформульовано основні напрямки удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які були розглянуті на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Це, у свою чергу, сприяло поглибленню прикладних засад використання концепції agile-управління для підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Визначено прикладні аспекти розвитку адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через обґрунтування сутності такої моделі та особливостей її побудови з урахуванням викликів цифрової економіки.

Увагу також приділено розробленню дорожньої карти реалізації адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банку, що здійснено шляхом конкретизації основних етапів формування та реалізації такої моделі, а також опису особливостей їх здійснення у процесі підтримки цифрової трансформації банківської установи.

Ключові слова: банківська установа, цифрова трансформація, стратегічне управління, стратегія, ефективність, цифровізація, банківська система, цифрові ризики, стратегія банку, цифрова стратегія, цифрові технології, цифровий банк.

ABSTRACT

Rynzhuk D. Ya. Strategic management of digital transformation in a banking institution. – A qualifying research paper in manuscript form.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialisation 072 “Finance, Banking and Insurance” (07 “Management and Administration”). – Chernihiv Polytechnic National University. – Chernihiv, 2026.

The current development of banking institutions is accompanied by the rapid emergence of the digital economy. Commercial banks are adopting a wide range of digital technologies to improve their operational efficiency, enhance the quality of their financial services and boost their competitiveness in the financial services market. This, in turn, requires the establishment of effective management systems to oversee the digital transformation of the banking institution, its individual business processes, the activities of its organisational units, and the coordination between them. Accordingly, this confirms the relevance of the chosen topic, which specifically concerns improving the functioning of the strategic management system for the digital transformation of banking institutions in the current environment.

The thesis consists of three sections:

Section 1 examined the theoretical and methodological principles of strategic management of a banking institution’s digital transformation. In particular, the essence of such management has been defined, the concept of “digital transformation of a bank” has been analysed, its distinctive features have been identified, and theoretical and methodological principles governing the functioning of the strategic management system for the digital transformation of a banking institution have been formulated.

The theoretical component of the study was expanded by refining the conceptual and categorical framework of financial science, achieved by substantiating the definition of “strategic management of a bank’s digital transformation”. This has been achieved through an understanding of the academic approaches to grasping the essence of the following categories: strategy, strategic management, banking institutions, digital transformation, management systems, and digital development.

In the dissertation, an interdisciplinary approach is also employed to examine the meaning of the concept of “digital transformation” In particular, the following approaches have been identified: economic, political science, psychological, sociological and information-related. The use of these approaches has made it possible to pinpoint the specific characteristics of the digital development process within banking institutions, to identify the positive and negative consequences of the active use of digital technologies in the operations of commercial banks, and to identify the risks associated with the digital transformation process.

Furthermore, drawing on the methodology of the systems approach, the theoretical and methodological principles underpinning the functioning and development of a strategic management system for the digital transformation of a banking institution were established; within this framework, its core components, principles, characteristics and specific operational features were analysed, particularly in the context of the emerging digital economy.

Section 2 of the dissertation focuses on the analytical aspects of the current operations of banking institutions in Ukraine and examines the main trends in their digitalisation. The number of commercial banks in Ukraine, as well as the volume of their assets and equity capital, was analysed based banking statistics. Particular attention has been paid to examining the trends in the volume of customer deposits and analysing the revenue and net profit of these institutions. Overall, the analysis has provided a comprehensive overview of current trends in the development of commercial banks in Ukraine.

The dissertation also devotes considerable attention to the study of global trends in the digitalisation of banking institutions, which is achieved through an analysis of banks’ expenditure on the digital transformation process, an examination of key indicators characterising the development of banks’ digital services, their expenditure on IT infrastructure, and so on. This ultimately made it possible to identify global trends in the digitalisation of banking institutions, including the following: the use of open banking, artificial intelligence, blockchain technologies and other digital innovations in commercial banks’ payment services; the

development of neobanks and the strengthening of their role in the development of the financial services market; the development of Banking-as-a-Service; and the digitalisation of commercial bank management systems.

Considerable attention is also paid to understanding the main global trends in the strategic management of digital transformation within banking institutions and to identifying trends in how such management is carried out by domestic commercial banks. Ultimately, this made it possible to identify the key obstacles to effective strategic management of a bank's digital transformation, which were categorised as follows: by source, area of occurrence, type of management, impact, predictability, speed of occurrence, scale of impact and type of digital technology.

Section 3 of the thesis provides an in-depth examination of the scientific and practical principles for ensuring the effective functioning of a strategic management system for the digital transformation of a banking institution. This is achieved by examining the mechanisms of such management, describing its structure, principles, functions and operational tools, and specifying the practical aspects of improving the system in question, taking into account the current challenges of the digital economy.

Particular attention has been paid to justifying the approaches for enhancing the adaptability of the bank's digital transformation strategic management system, which has enabled the formulation of practical recommendations for improving the effectiveness of management decision-making, ensuring the operational flexibility of banking institutions, and their ability to respond swiftly to changes in the external environment.

The dissertation also explored in greater depth the conceptual foundations underpinning the mechanism for the strategic management of a banking institution's digital transformation. It has been determined that it is appropriate to expand the traditional principles of this mechanism with new principles: resilience, ecosystem-based approaches, cybersecurity, digital infrastructure, automation, decentralisation, digital competition, virtualisation and informatisation. The main types of tools used in the strategic management of a banking institution's digital

transformation were also categorised into the following groups: analytical tools, project management tools, performance evaluation tools, and digital risk management tools.

The main areas for improving the strategic management system for the digital transformation of a banking institution have been identified and examined at the strategic, tactical and operational levels. This, in turn, has helped to deepen the practical foundations for applying the concept of agile management to enhance the effectiveness of the strategic management system for the digital transformation of a banking institution.

The practical aspects of developing an adaptive model for the strategic management of a banking institution's digital transformation have been identified, based on an analysis of the nature of such a model and the specific features of its design, taking into account the challenges of the digital economy.

Attention has also been paid to developing a roadmap for implementing an adaptive model of the bank's strategic digital transformation management system. This has been achieved by specifying the key stages involved in developing and implementing this model, as well as describing the specific features of their implementation in the process of supporting the digital transformation of the banking institution.

Keywords: banking institution, digital transformation, strategic management, strategy, efficiency, digitalisation, banking system, digital risks, banking strategy, digital strategy, digital technologies, digital bank.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях: SCOPUS

1. Shkarlet S., Dubyna M., Reus R., **Rinzhuk D.**, Zelenskyi V., Malykhin A. Digitalization of the financial system in the context of ensuring national security. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103. No. 21. P. 8908–8932. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No21/14Vol103No21.pdf> (2,9 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено позитивні та негативні наслідки впливу цифровізації на розвиток фінансового ринку (0,5 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Шишкіна О. В., Волошин Д. В., **Ринжук Д. Я.** Вплив цифрових технологій на стратегії розвитку фінансових посередників в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 177–189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-177-189](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-177-189) (0,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено вплив цифрових технологій на формування стратегій розвитку фінансових посередників в Україні та обґрунтовано напрями їх адаптації до цифрових змін (0,3 ум. друк. арк.).

3. **Ринжук Д. Я.**, Шпірнов І. Л. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 437–445. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445) (1,0 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено особливості стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ та визначено ключові напрями її реалізації (0,7 ум. друк. арк.).

4. Ринжук Д. Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 420–430. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-420-430](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-420-430) (1,3 ум. друк. арк.).

5. Ринжук Д. Я. Теоретико-методологічні аспекти розробки стратегії цифрової трансформації банківських установ в умовах ризику. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 792–801. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-792-801](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-792-801) (1,2 ум. друк. арк.).

6. Дубина М. В., **Ринжук Д. Я.** Роль аутсорсингових компаній у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.109> (1,0 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль аутсорсингових компаній у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг та обґрунтовано напрями підвищення ефективності їх діяльності (0,6 ум. друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Холявко Н. І., Малихін А. Г., **Ринжук Д. Я.** Цифрові технології в діяльності банківських установ. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 22–23 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 272–273 (0,1 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено особливості використання цифрових технологій у діяльності банківських установ та їх вплив на ефективність банківських послуг (0,05 ум. друк. арк.).

8. Холявко Н. І., **Ринжук Д. Я.**, Корнієць О. В. Технології штучного інтелекту у підготовці майбутніх фахівців із фінансів. *Інформаційні технології в освіті та науці* : збірник наукових праць. Вип. 13. Мелітополь–Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2023. С. 415–418 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено особливості використання технологій штучного інтелекту у підготовці майбутніх фахівців із фінансів та визначено перспективи їх впровадження в освітній процес (0,1 ум. друк. арк.).

9. **Ринжук Д. Я.**, Киселиця С. В., Тарасенко А. В. Вплив цифрової трансформації на формування нової соціоекономічної реальності в Україні: прогностичний аналіз. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України* : Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.) : тези доповідей. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 121–123 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено вплив цифрової трансформації на формування нової соціоекономічної реальності в Україні та обґрунтовано прогностичні тенденції її розвитку (0,05 ум. друк. арк.).

10. Ринжук Д. Я. Стратегічні положення забезпечення цифрової трансформації банківських установ. *Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч. Ч. 1 (м. Київ, 16 жовтня 2025 р.). Київ : Інтерсервіс, 2025. С. 391–393 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Дубина М. В., **Ринжук Д. Я.** Роль цифровізації у функціонуванні банківських установ. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 жовтня 2025 р., м. Полтава). Т. 2. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 428–430 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль цифровізації у функціонуванні банківських установ та досліджено її вплив на трансформацію банківських послуг (0,05 ум. друк. арк.).

ЗМІСТ

| | |
|--|------------|
| ВСТУП..... | 15 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ | |
| ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ | |
| ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ..... | 24 |
| 1.1. Сутність стратегічного управління банківською установою..... | 24 |
| 1.2. Цифрова трансформація банку: зміст та особливості | |
| впровадження..... | 47 |
| 1.3. Система стратегічного управління цифровою трансформацією | |
| банківської установи | 69 |
| Висновки до розділу 1..... | 90 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ | |
| КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ | |
| ТРАНСФОРМАЦІЇ..... | 92 |
| 2.1. Сучасні тенденції розвитку банківських установ..... | 92 |
| 2.2. Основні тенденції цифрової трансформації банківських установ | |
| в Україні..... | 107 |
| 2.3. Актуальні тренди побудови системи стратегічного управління | |
| цифровою трансформацією банківської установи та перешкоди забезпечення | |
| її ефективного функціонування | 132 |
| Висновки до розділу 2 | 147 |
| РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ | |
| ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ | |
| СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ | |
| БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ | 150 |
| 3.1. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією | |
| банківської установи | 150 |
| 3.2. Практичні аспекти удосконалення системи стратегічного | |
| управління цифровою трансформацією банківської установи..... | 175 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. Адаптивна модель розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в сучасних умовах | 195 |
| Висновки до розділу 3 | 218 |
| ВИСНОВКИ | 221 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 225 |
| ДОДАТКИ | 257 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Цифрова економіка формує нові виклики для функціонування банківських установ, сприяючи трансформації їхньої діяльності через активне використання можливостей сучасних інформаційних інновацій. Такі технології впливають на основні бізнес-процеси банків, їхню взаємодію з клієнтами, змінюють процес розробки банківських продуктів та надання фінансових послуг клієнтам. Проте динамічний характер цифрової трансформації зумовлює швидке оновлення цифрових технологій, їхнє постійне удосконалення та відкриття нових можливостей, якими можуть скористатися комерційні банки для підтримки власної конкурентоспроможності. Однак це вимагає насамперед зміни підходів до побудови системи управління їхньою діяльністю з урахуванням викликів цифровізації.

У сучасних умовах у межах багатьох банківських установ функціонує традиційна модель стратегічного управління, яка сприяє впровадженню затвердженої цілісної корпоративної стратегії з урахуванням активного використання цифрових технологій. Проте сьогодні невід'ємною складовою динамічного розвитку сучасного банку є не лише фрагментарне застосування інформаційних інновацій для підтримки власної поступової цифрової трансформації, але і зміна підходів до побудови системи управління їхньою діяльністю з урахуванням нових принципів роботи, які формуються в межах цифрового простору банку. Невід'ємною складовою роботи банківських установ повинно стати впровадження цілісних цифрових стратегій їхнього розвитку, реалізація яких сприятиме зміні моделі управління комерційними банками, включаючи і сам процес їхньої цифрової трансформації.

Питання функціонування банківських установ в умовах цифрової економіки розглядали у своїх працях наступні науковці: М. Дубина, Н. Демчишак, А. Жаворонок, Ю. Коваленко, Н. Краус, М. Забаштанський,

В. Лавренюк, С. Качула, В. Рисін, О. Попело, Н. Приказюк, М. Світлик, О. Шишкіна, С. Шкарлет, А. Жмлінська та ін.

Особливості здійснення стратегічного управління банківськими установами досліджувалися у роботах В. Лавренюка, О. Лобка, І. Мурашківської, О. Заїки, Д. Гладких, В. Міщенко, Cheng S., Fan Q., Huang M, Н. Холявко.

При цьому у працях Ж. Дерій, І. Садчикової, А. Семенова, В. Дрануса, І. Кохан приділено увагу саме питанням розвитку системи стратегічного управління банківськими установами.

Проте, незважаючи на численні напрацювання науковців у напрямі цифровізації банківських установ, визначення конструктивних та деструктивних чинників використання цими установами цифрових технологій, досі недостатньо вивченими залишаються питання щодо побудови дієвих систем стратегічного управління цифровою трансформацією цих установ. Фрагментарними є дослідження щодо трансформації діючих систем управління комерційними банками, особливостей адаптації їхніх корпоративних стратегій до викликів цифрової трансформації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Розвиток ринку кредитних послуг в умовах становлення цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0121U113250), у межах якої автором обґрунтовано сутність та характерні риси функціонування банківських установ, вплив цифрових технологій на здійснення ними активних, пасивних та платіжних операцій; «Теоретико-прикладні положення розвитку ринку кредитних послуг в умовах макроекономічної нестабільності та повоєнного відновлення економіки (номер державної реєстрації 0123U104319), де здобувачем проведено дослідження сучасного стану комерційних банків в Україні та тенденції здійснення ними стратегічного управління цифровою трансформації їхньої діяльності. «Стратегічні детермінанти розвитку ринку

фінансових послуг в умовах цифровізації національної економіки» (номер державної реєстрації 0123U104317), у рамках якої здобувачем сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління», «цифрова трансформація» та конкретизовано сутність системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ;

Метою дисертаційної роботи є узагальнення та поглиблення теоретико-методичних засад реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи та розробка прикладних положень щодо забезпечення її ефективності.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі *завдання*:

- визначити сутність стратегічного управління банківською установою;
- обґрунтувати зміст цифрової трансформації банку та її особливості;
- поглибити теоретичні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- дослідити та ідентифікувати сучасні тенденції цифрової трансформації банківських установ в Україні;
- з'ясувати глобальні тренди цифровізації діяльності комерційних банків;
- конкретизувати актуальні тренди формування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- описати механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- визначити практичні аспекти удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- розробити адаптивну модель розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень підвищення ефективності стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Методи дослідження. У роботі використано спектр загальних і спеціальних методів дослідження, серед яких варто виокремити такі: *метод контент-аналізу* – для обґрунтування наукових підходів до визначення сутності таких дефініцій, як «стратегія», «стратегічне управління», «банківська установа»; *системний підхід* – для вивчення змісту та особливостей формування і функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи; *міждисциплінарний підхід* – з метою конкретизації сутності дефініції «цифрова трансформація»; *статистичні методи, індексний метод* – для опису сучасних тенденцій цифрової трансформації банківських установ; *методи систематизації, аналізу, синтезу* – для виокремлення основних перешкод побудови ефективно функціонуючої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи; *метод абстрагування* – для поглиблення концептуальних засад функціонування її механізму; *метод абстрактного моделювання* – з метою поглиблення прикладних аспектів формування та розвитку адаптивної моделі окресленої системи; *метод дорожньої карти* – для конкретизації основних етапів формування і реалізації адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи; *методи дедукції, індукції* – в процесі розробки прикладних засад використання концепції Agile-управління з метою підвищення ефективності функціонування зазначеної системи; *графоаналітичний та табличний методи* – для узагальнення статистично-аналітичної інформації та наочного представлення результатів, отриманих у процесі дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові документи, які стосуються діяльності банківських установ, наукові праці вчених, у яких досліджуються питання стратегічного управління цифровою трансформацією комерційних банків, статистична

інформація Державної служби статистики України, Національного банку України, інформаційні ресурси мережі інтернет, особисті спостереження та розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Найбільш суттєві результати, які характеризують наукову новизну роботи, полягають у такому:

удосконалено:

- теоретико-методологічні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які, на відміну від існуючих, обґрунтовано шляхом використання системного підходу, що дозволило конкретизувати сутність такої системи, визначити її базові компоненти, принципи, властивості та специфічні риси функціонування в умовах цифрової економіки. Це забезпечило можливість ідентифікувати основні напрями трансформації зазначеної системи на стратегічному, тактичному та операційному рівнях;

- концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через опис методів, систематизацію інструментів такого механізму (аналітичних, проєктно-управлінських, індикативного оцінювання, управління цифровими ризиками), а також його принципів. Визначено доцільність розширення традиційних принципів стратегічного управління наступними: резильєнтності, екосистемності, кібербезпеки, цифрової інфраструктурності, автоматизації та децентралізації, екосистемності, автоматизації, цифрової конкуренції, віртуалізації та інформатизації. Це дало можливість визначити передумови та специфічні риси формування цифрової моделі функціонування банківських установ у сучасних умовах;

– прикладні аспекти формування та розвитку адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які, на відміну від уже сформованих підходів, були поглиблені через обґрунтування сутності такої моделі та визначення особливостей її побудови в умовах сучасних викликів, що реалізовано шляхом деталізації принципів функціонування зазначеної моделі, конкретизації механізму адаптації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, а також опису процесу трансформації її основних компонентів та взаємозв'язків між ними;

– наукові підходи до розроблення дорожньої карти реалізації адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в умовах сучасних викликів, які, на відміну від існуючих, були розширені шляхом конкретизації основних етапів формування та реалізації такої моделі, визначення ключових показників, аналіз яких дозволяє оцінити спроможність банківської установи до ефективного використання цифрових технологій, дослідити результати трансформації системи стратегічного управління та визначити рівень ефективності її адаптації до сучасних тенденцій розвитку фінансово-цифрового простору.

набули подальшого розвитку:

– категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення сутності дефініції «стратегічне управління цифровою трансформацією банку» шляхом конкретизації та узгодження змісту таких категорій, як «стратегія», «стратегічне управління», «банківська установа», «цифрова трансформація», «система управління», «цифровий розвиток». Запропоновано стратегічне управління цифровою трансформацією банку розглядати як цілеспрямований довгостроковий вплив власників і керівників банківської установи на процес використання цифрових технологій в усіх напрямках її операційної діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії зі структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування,

використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

– наукові положення щодо розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація», які, на відміну від існуючих, були поглиблені шляхом використання міждисциплінарного підходу до розгляду окремих концепцій її трактування, а саме: економічного, політологічного, психологічного, соціологічного та інформаційного підходів, що дало можливість конкретизувати специфічні риси процесу цифрового розвитку банківських установ та визначити позитивні й негативні наслідки впливу цифрових технологій на ефективність їх функціонування;

– прикладні засади використання концепції Agile-управління для підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через аналіз методологічних положень зазначеної концепції та конкретизацію особливостей її використання у діяльності банківських установ. Це дало можливість обґрунтувати адаптивні напрями трансформації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ у нестабільних умовах функціонування фінансової системи;

– систематизація основних перешкод побудови ефективно функціонуючої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через дослідження практичних кейсів вітчизняних та зарубіжних комерційних банків у сфері цифровізації їхньої операційної діяльності та системи управління. Це дало можливість класифікувати виявлені перешкоди за ключовими ознаками, визначити потенційні загрози для ефективного функціонування зазначеної системи та запропонувати комплекс відповідних заходів щодо їх мінімізації й уникнення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. Результати дисертаційної

роботи використовуються у діяльності: АБ «УКРГАЗБАНК»: враховано рекомендації щодо удосконалення системи управління цифровими змінами, а також підходи до адаптації внутрішніх бізнес-процесів до сучасних умов цифровізації фінансового сектору, рекомендації щодо формування системи стратегічного управління цифровою трансформацією удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів та підвищення ефективності використання цифрових технологій у діяльності структурних підрозділів (№ 02-14/178 від 06.10.2025); АТ «Акцент-Банк»: враховано підходи до формування стратегічних напрямів цифрової трансформації банківської установи, рекомендації щодо забезпечення адаптивності системи управління до сучасних цифрових викликів, а також пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування банку в умовах активного розвитку цифрових технологій (M5A5-RF58-BAP5-0134 від 30.04.2025); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Банківські операції», «Управління банківськими ризиками», «Фінансовий менеджмент у банку» (№ 202/08-840 від 12.05.2026).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, в якому розкрито авторський підхід до поглиблення теоретичних та методичних положень функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, які викладені в роботі й виносяться на захист, одержані автором особисто. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень, а також висновки та пропозиції доповідались й обговорювались на науково-практичних конференціях, серед яких: IX Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан,

ефективність та перспективи» (Одеса, 22–23 вересня 2023 р.); збірник наукових праць «Інформаційні технології в освіті та науці» (Мелітополь–Запоріжжя, 2023); Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва «Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України» (Чернігів, 16 вересня 2024 р.); XII Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення» (Київ, 16 жовтня 2025 р.); VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 30 жовтня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 11 наукових працях, з них: 1 стаття в іноземному науковому виданні (Scopus); 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 5 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 8,8 друк. арк.; особисто автору належить – 5,05 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 242 найменування, 3 додатки. Загальний обсяг дисертації становить 264 сторінки, з них основний текст – 210 сторінок, перелік використаних джерел – 32 сторінки, додатки – 8 сторінок. У тексті дисертації розміщено 12 таблиць, 35 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ

ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність стратегічного управління банківською установою

Сучасні виклики, які сформовані в економічному, соціальному просторі України, формують нові вимоги до суб'єктів господарювання, їхньої діяльності й зумовлюють важливість адаптації їх до наявних реалій. Війна актуалізувала перед зазначеними суб'єктами складні завдання адаптації до непередбачуваних, стохастичних, турбулентних процесів і наслідків військової агресії. Усе це в підсумку змусило суб'єктів підприємництва шукати нові напрями діяльності, частково закривати власний бізнес та змінювати як тактику, так і стратегію власного розвитку.

Трансформація стратегічних напрямів є обов'язковою для виживання суб'єктів господарювання в мінливому зовнішньому середовищі, оскільки усталені і прогнозовані умови, які існували до війни, сьогодні вже відсутні й, відповідно, не можуть враховуватися в забезпеченні подальшого ефективного функціонування. Підприємства передусім намагаються в Україні вижити, використовуючи наявний фінансовий потенціал, залучаючи на прийнятних умовах зовнішнє фінансування, шукаючи нові ринки збуту та клієнтів. Проте нетривіальність, складність ситуації і тих економічних умов, у яких вони функціонують, вимагають абсолютно інших підходів до ведення бізнесу, підготовки його до нових непередбачуваних і складних викликів.

Банківські установи в сучасних умовах також намагаються адаптуватися до тих реалій, які існують. У 2022 році ці установи зіштовхнулися з наслідками війни, які призвели до шокових результатів для діяльності цих установ. Проте комерційні банки змогли загалом справитися з новими викликами й

забезпечити ефективне функціонування банківської системи. Саме це дало можливість уникнути ще більших економічних втрат від військової агресії та забезпечити стабільність функціонування платіжної системи в країні, а отже, і виконання економічними суб'єктами власних зобов'язань один перед одним.

Сьогодні комерційні банки намагаються забезпечити власну ефективну діяльність, вкладаючи власні ресурси в державні цінні папери, відновлюючи споживче кредитування, та намагаються активізувати інші, більш довгострокові, види кредитних послуг. Це відбувається на фоні досить жорстких вимог НБУ до діяльності банківських установ, поступової девальвації національної валюти, високих інфляційних показників. Національний банк України намагається насамперед утримати рівень інфляції в допустимих межах, щоб унеможливити зниження реальної вартості доходів домогосподарств, які значною мірою і так зменшились. Враховуючи це, банківські установи також формують і нові вимоги до позичальників, надаючи перевагу тим з них, які є більш фінансово стійкими та надійними.

Проте складні зовнішні виклики, у яких сьогодні перебувають банківські установи, вимагають від них також зміни стратегії власного розвитку, адаптації до сучасних тенденцій економічної реальності, враховуючи невідворотний вплив цифрових технологій на їх функціонування та забезпечення конкурентоспроможності, активне впровадження механізмів сталого фінансування в роботу цих установ. Відповідно, сьогодні стають актуальними теоретичні, методичні та практичні положення щодо формування стратегії цифрової трансформації банківських установ, яка стає невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку кожного сучасного банку.

Відповідно, у поточному підрозділі дисертаційної роботи увагу сфокусуємо на дослідженні теоретичних положень забезпечення стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Розпочнемо дослідження з обґрунтування сутності категорії «стратегічне управління банківською установою». Для цього спочатку розглянемо зміст таких дефініцій, як «стратегія та «стратегічне управління».

У табл. 1.1 представлено наукові підходи до сутності категорії «стратегія».

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування змісту категорії «стратегія»

| Сутність | Джерело |
|--|------------------|
| 1 | 2 |
| стратегія – набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища. | [21, с. 125] |
| стратегія – концепція інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку, середовища, що діє в сьогоденні й у майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети | [20] |
| Стратегія – сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку; довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий відповідно до своїх продуктивних, фінансових й інших можливостей | [171, с. 16, 25] |
| Стратегія – це довгостроковий, інтегрований план дій, що визначає основні напрями руху організації до досягнення своїх ключових цілей, враховуючи наявні ресурси, можливості та загрози зовнішнього середовища | [41] |
| Стратегія – генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань; визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства й затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей | [166, с. 13] |
| Стратегія – це свідоме визначення та ефективне використання наявних та потенційних ресурсів організації для формування оптимального шляху її еволюції, що дозволяє реалізувати місію та досягти стратегічних цілей, максимально використовуючи внутрішній потенціал та зовнішні можливості | [137] |
| Стратегія – сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства | [91, с. 272] |
| Стратегія – абстрактний документ (комплекс заходів), у якому наводяться лише орієнтовні плани, цілі, заходи, напрямки та очікування | [57] |
| Стратегія – якісно визначений довгостроковий напрям розвитку підприємства, який спрямований на закріплення його позицій на конкурентному ринку, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей | [206, с. 14] |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|--|----------------|
| Стратегія – описаний (як мінімум подумки представлений) шлях перетворення наявної дійсності на цільову реальність у довгостроковій перспективі | [24, с. 14] |
| Стратегія – абстрактну річ, серйозну ділову концепцію в сукупності з реальними подіями, що може привести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкретної переваги, спроможної зберігати тривалий час» | [74, с. 18-19] |
| Стратегія – це план дій організації з виявлення основних напрямів її ефективного функціонування на основі максимальної реалізації наявного науково-технічного потенціалу у взаємозв'язку з внутрішньо виробничими резервами і зовнішнім середовищем | [181] |
| Стратегія – це концепція, що передбачає досягнення сукупного ефекту, який перевершує просту суму ефектів окремих частин. Це означає, що спільна діяльність або взаємодія елементів стратегії створює додаткову цінність, яку неможливо було б досягти, якби ці елементи діяли ізольовано | [131, с. 105] |
| Стратегія – довготерміновий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики | [165] |
| Стратегія – система формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства | [159, с. 148] |
| Стратегія – набору послідовних дій, вибору кращих напрямів і побудову на їх основі моделі поведінки; детального, всебічного, комплексного плану досягнення цілей розвитку | [132, с. 12] |
| Стратегія – це динамічний процес формування та реалізації ключових напрямків діяльності організації, який забезпечує її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, спрямований на стале зростання та підвищення конкурентоспроможності | [136] |
| Стратегія – це план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища, у якому функціонує. | [105, с. 36] |
| Стратегія – детермінанта системної ітерації рішень та дій, спрямованих на посилення внутрішнього потенціалу та формування навколишнього оточення, що дозволить сформувати конкурентні переваги й забезпечити випереджальні темпи розвитку підприємства в порівнянні з конкурентами | [115, с. 36] |
| Стратегія – довгострокове якісне визначення напрямку розвитку підприємства, що сприяє досягненню поставлених цілей. Вона стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємодії всередині підприємства, позиції у ринковому середовищі. | [53] |

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, можемо констатувати наявність широкого спектра різних наукових підходів до розуміння сутності категорії «стратегії». Це лише підтверджує її універсальність, важливість для опису процесів розвитку економічних систем саме в довгостроковому періоді. У загальному розумінні стратегію можна розглядати як цілеспрямований, складний план, який являє собою сукупність дій взаємопов'язаних суб'єктів, підсистем, компонентів, спільне функціонування яких спрямоване на досягнення конкретної мети та визначених цілей, які визначають особливості розвитку економічної системи, для якої стратегія і створюється.

Важливість стратегії зумовлена певною комплексністю, оскільки розробка такої стратегії, поступова її реалізація дозволяють систематизувати ресурси економічного суб'єкта, конкретизувати напрями їх використання, визначити наявний економічний потенціал, організаційні можливості щодо його використання. Також використання стратегічного бачення для забезпечення розвитку економічної системи пов'язане з процесом забезпечення власної конкурентоспроможності, можливостей до змін тих ринків, на яких функціонує така система. У будь-якому випадку розробка стратегії відбувається з урахуванням тенденцій функціонування тих напрямів економічної діяльності, сфер, галузей національного господарства, у яких підприємство здійснює свою діяльність. Це є особливо важливим для більш чіткого розуміння можливостей стратегічного розвитку потенційних напрямів діяльності, які можуть здійснюватися і в межах яких підприємства можуть досягати власної ефективності та результативності роботи.

Враховуючи представлені в табл. 1.1 концептуальні підходи науковців до розуміння категорії «стратегія» та її ролі в сучасному розвитку економічних суб'єктів, виокремимо специфічні риси стратегії як невід'ємного компонента системи управління, концептуальної моделі забезпечення довгострокового розвитку конкретної економічної системи. На наше переконання, до таких рис можна віднести наступні:

- стратегія має довгостроковий характер, оскільки її розробка пов'язана передусім з досягненням цілей підприємства в перспективі шляхом поступової зміни підходів до управління таким суб'єктом;
- комплексність, яка полягає в тому, що стратегія являє бачення майбутнього стану досліджуваної системи загалом, без конкретизації процесів, механізмів, дій, деталізації напрямів досягнення такого стану;
- стратегія переважно пов'язана зі зміною всіх без винятку напрямів функціонування конкретного економічного суб'єкта, його маркетингової, фінансової, кадрової, операційної, виробничої підсистем. Лише поступова їхня узгоджена трансформація є єдиним та правильним напрямом забезпечення загальної трансформації такого суб'єкта відповідно до обґрунтованої стратегії;
- стратегія відображає не лише кінцеві цілі функціонування економічного суб'єкта, але також містить у собі глибокий аналіз сучасного стану суб'єкта господарювання, економічний, фінансовий потенціал, який може бути використаний для досягнення цілей стратегії, аналізу необхідних ресурсів, у тому числі знову ж фінансових, інформаційних, кадрових, матеріальних для забезпечення реалізації основних напрямів конкретної стратегії;
- стратегія розробляється з урахуванням тих змін, які відбуваються у зовнішньому щодо підприємства економічному середовищі. При цьому враховується вплив макроекономічних, політичних, соціальних, поведінкових, інституціональних чинників, які визначають розвиток конкретного економічного суб'єкта;
- стратегія може переглядатися і повинна адаптовуватися до тих змін, які виникають у функціонуванні економічного суб'єкта, оскільки чітко та вичерпно передбачити всі трансформаційні процеси в зовнішньому середовищі дуже складно, особливо враховуючи довгостроковий характер стратегії;

– розробка стратегії також полягає і в аналізі потенційних ризиків, загроз, які можуть негативно впливати на функціонування економічного суб'єкта;

– стратегія також передбачає зміну системи управління, інколи необхідно трансформувати сформовані механізми прийняття рішень для забезпечення більшої оперативності, швидкості ухвалення рішень [42; 47; 103; 169].

Найкращим чином сутність категорії «стратегії» можна зрозуміти через дослідження її основних функцій, серед яких варто виокремити такі.

1. Планування та прогнозування – стратегія пов'язана з формуванням довгострокових цілей розвитку економічної системи, визначення тих напрямів, куди у своєму розвитку така система буде рухатися. Доволі часто для цього використовують сукупність показників, які б характеризували правильність функціонування системи та її спроможність досягати довгострокових, визначених у стратегії, цілей.

2. Адаптаційна функція – функція полягає у постійному перегляді стратегії та врахування тих змін у зовнішньому середовищі, які можуть впливати на процес досягнення цілей, що визначені в ній. Зовнішнє середовище швидко змінюється, підприємство постійно обмінюється з ним відповідними ресурсами і при негативному впливі такого середовища або окремих чинників, які в ньому формуються, досягнення цілей стратегії може стати неможливим. Саме для того, щоб підприємство розвивалося системно відповідно до певної вектора, стратегію в такому випадку доцільно переглядати як і базові параметри, які використовувалися для опису її результативності.

3. Організаційна та координаційна функція – їхній зміст полягає в необхідності об'єднання зусиль усіх структурних підрозділів, підсистем економічної системи, окремих суб'єктів господарювання для здійснення узгоджених дій з метою досягнення основних цілей стратегії. Координація роботи таких підрозділів є важливим елементом ефективного використання ресурсів, зокрема й людських ресурсів для досягнення конкретних цілей.

4. Розподільча – сутність її полягає в тому, що в межах стратегії зазвичай розподіляється відповідальність між окремими структурними підрозділами, визначаються їхні повноваження щодо використання різних типів ресурсів для досягнення тих цілей, які перед ними визначені керівництвом. Ця функція полягає у важливості ефективного використання доступних ресурсів підприємства для досягнення максимально можливих якісних цілей при їхньому використанні.

5. Контрольна функція – полягає в тому, що в межах стратегії можуть бути визначені заходи контролю процесу її реалізації, роль окремих структурних підрозділів у її досягненні. Також у межах цієї функції можуть створюватися окремі структурні підрозділи для аналізу ефективності роботи всіх підсистем конкретного підприємства з метою виявлення внутрішніх загроз, наявність яких може негативно вплинути на досягнення конкретних цілей прийнятої стратегії.

6. Забезпечувальна функція – реалізація стратегії пов'язана з постійним прийняттям управлінських рішень, і саме у стратегії можуть бути визначені особливості такого прийняття, відповідальні за ці або інші напрями реалізації стратегії, описано механізм управління підприємством, побудова якого і дозволяє забезпечити досягнення довгострокових цілей.

Розглянувши сутність категорії «стратегії» та її роль у розвитку всіх без винятку економічних систем, починаючи від конкретних підприємств, установ, організацій, закінчуючи масштабами національної економіки, економіки окремих регіонів, галузей господарства, проведемо тепер дослідження сутності дефініції «управління». Представимо декілька наукових підходів до її трактування:

1) управління – діяльність із впорядкування процесів, що протікають у природі, техніці й суспільстві, усунення їхньої дезорганізації і приведення в новий стан з урахуванням тенденцій їхнього розвитку і зміни середовища [187, с. 9];

2) управління – це сукупність дій людини, яка забезпечує досягнення бажаного результату, кінцевої мети управління. Сукупність ця постає низкою взаємопов'язаних послідовних етапів, які називаються функціями. Умовно їх поділяють на основні та сполучні (об'єднувальні). Основними називають: а) мотивацію; б) планування; в) контроль; г) організацію діяльності [179];

3) управління – комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування [80, с. 9];

4) управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна державою, технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо; широкомасштабне та більш фундаментальне явище, воно тяжіє до державної сфери, сфери соціального філософського буття суспільства, до координації біологічних, соціальних, технічних та кібернетичних систем тощо [36, с. 121, 122];

5) управління – складний та динамічний керований процес, який здійснюється людьми для досягнення поставленої мети [81, с. 220].

Можемо стверджувати, що управління є невід'ємною складовою функціонування будь-якої економічної, соціальної системи і являє собою процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення конкретної мети, яка здебільшого досягається через реалізацію сукупності базових цілей. На рис. 1.1 представлено наочно модель процесу управління.

Таким чином можемо конкретизувати такі невід'ємні компоненти процесу управління.

Суб'єкт управління – це компонент, керуюча система, яка впливає на функціонування іншої системи, має здатність формувати зовнішнє середовище для її розвитку, визначати стратегію такого розвитку й забезпечувати зазначену систему певними ресурсами для реалізації такої стратегії.

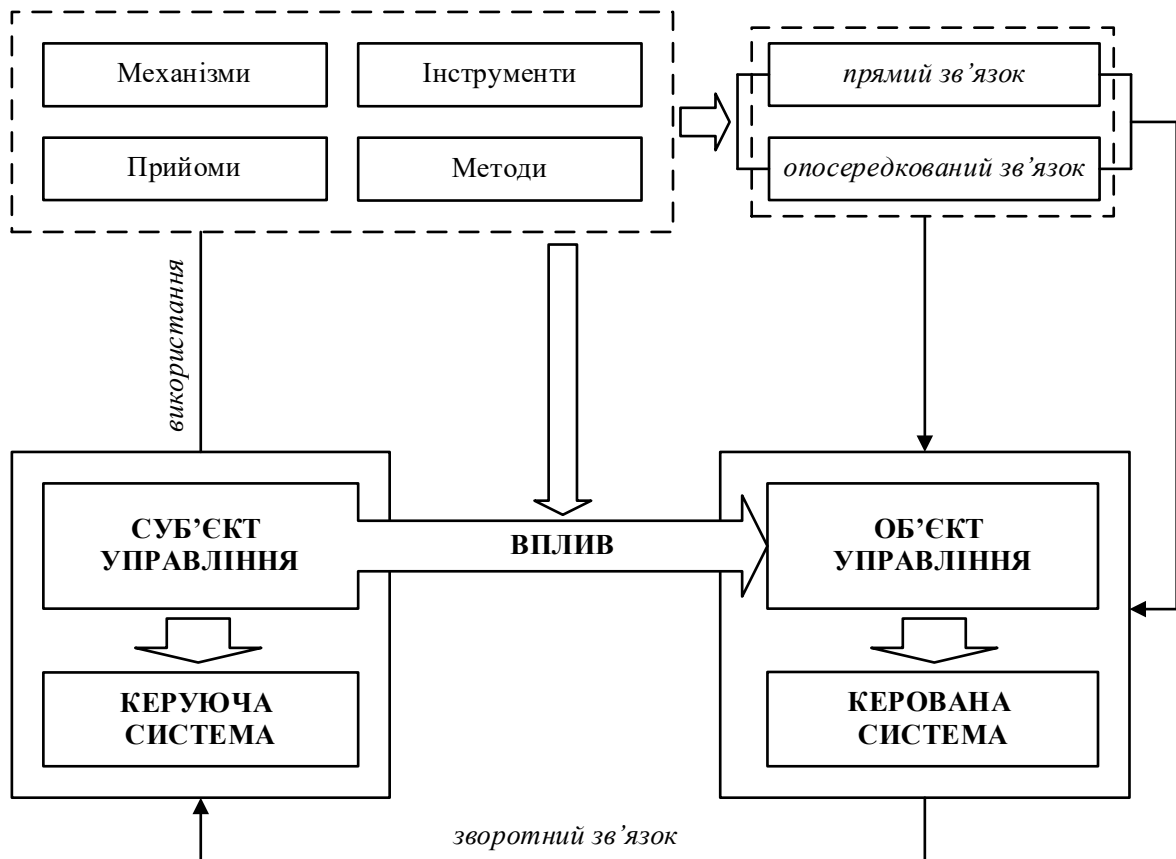


Рис. 1.1 – Модель управління

Джерело: складено автором з урахуванням [174; 121; 45].

Об'єкт управління – це керована система, яка підлягає впливу зі сторони суб'єкта управління, змінюється під дією такого впливу з метою переходу до іншого власного стану відповідно до тих стратегічних положень, які були визначені суб'єктом управління.

Переважно вплив суб'єкта управління на об'єкт управління відбувається насамперед в економічній сфері через використання сукупності різних методів, інструментів, концепцій, підходів, застосування яких дає змогу побудувати цілісну й ефективну систему такого впливу. В економічних системах використовується спектр зазначених елементів, які одночасно дають змогу забезпечити рух керованої системи по певній траєкторії з метою її трансформації до нової якіснішої моделі. Також у межах механізму управління суб'єктом об'єкта важливим є обмін інформацією між складовими процесу

управління. Суб'єкт управління для ефективності здійснення обміну повинен володіти даними про стан тієї системи, на функціонування якої він планує впливати. При цьому керована система, трансформуючись під дією такого впливу, також змінюється і відповідно такі зміни являють собою набір інформаційних ресурсів, параметрів, показників, які відображають сам процес трансформації керованої системи. Така інформація знову ж поступає до суб'єкта управління, що є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності всього процесу управління, вчасного ухвалення правильних рішень щодо корекції механізму управління, ефективності і вчасності прийняття рішень щодо впливу на керовану систему з боку керуючої системи.

Загалом процес управління є досить стандартизованим і типовим для різних економічних систем. Проте нетиповими і відмінними є методи, інструменти, засоби, які використовуються керуючою системою для впливу на керовану систему. В економіці зазвичай специфіка здійснення управління визначається економічною діяльністю суб'єкта господарювання або економічної системи, особливістю її ролі в розвитку національної економіки, регіональних економічних систем, окремих галузей господарства. Також управління визначається і роллю керованої системи у функціонуванні фінансової системи, окремих її компонентів. Безпосередньо процес регламентації діяльності банківських установ також відбувається з урахуванням специфіки економічної діяльності таких установ.

Враховуючи результати аналізу сутності категорій «стратегія», «управління», розглянемо зміст категорії «стратегічне управління». Зауважимо, що «введення терміна «стратегічне управління» у теорію і практику менеджменту дало змогу позначити кордон між поточним і середньостроковим управлінням на рівні виробництва й управлінням на вищому рівні, враховувати зміни в оточенні й динаміку трансформації економічних відносин у конкурентному середовищі» [86, с. 146]. У табл. 1.2 наведено окремі підходи авторів щодо розуміння цієї категорії.

Наукові підходи до розуміння сутності категорії «стратегічне управління»

| Сутність | Джерело |
|---|----------------|
| 1 | 2 |
| Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей. | [171, с. 13] |
| Стратегічне управління – формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств на основі контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах різних типів зовнішнього середовища. | [166, с. 11] |
| Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками | [93, с. 19] |
| Стратегічне управління, яке, спираючись на людський потенціал та орієнтуючи свою діяльність на запити споживачів, дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі | [86, с. 146] |
| Стратегічне управління – динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління | [131, с. 109] |
| Стратегічне управління – найдосконаліша концепція, яка відповідає вимогам сучасного менеджменту, дозволяє послідовно та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства | [168, с. 9] |
| Стратегічне управління – стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей. | [172] |
| Стратегічне управління – це процес реалізації концепції підприємницької діяльності на основі системного, цільового та інтеграційного підходу, який дозволяє сформулювати ефективну стратегію, яка буде орієнтуватися на максимальні можливості підприємства. | [85, с. 36-37] |

Закінчення таблиці 1.2

| 1 | 2 |
|---|---------------|
| Стратегічне управління – управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей | [167] |
| Стратегічне управління – реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. | [187, с. 92] |
| Стратегічне управління – метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їхніх інтересів і зацікавленості в реалізації стратегії компанії. | [133, с. 160] |
| Стратегічне управління є безперервним процесом планування, моніторингу, аналізу та оцінки всього того, що необхідно підприємству для досягнення його цілей і завдань у довгостроковій перспективі. | [147] |
| Стратегічне управління – один із найважливіших процесів управління компанією, що передбачає постановку стратегічних цілей, розроблення і реалізацію заходів щодо досягнення цих цілей, заснованих на моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та адаптації до їх змін. | [100, с. 114] |
| Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей. | [25] |

Джерело систематизовано автором.

Таким чином, аналізуючи дані табл. 1.2 можемо констатувати, що стратегічне управління можна розглядати як складний, безперервний процес впливу керуючої системи на керовану з метою розробки, реалізації, коригування, трансформації основної стратегії розвитку керованої системи для досягнення встановлених довгострокових цілей через врахування внутрішнього потенціалу такої системи, її здатності до розвитку та переходу на якісно новий рівень власного функціонування.

Серед специфічних рис стратегічного управління як об'єкта дослідження можна виокремити такі:

- це безперервний процес впливу однієї із системи на функціонування іншої;
- пов'язане зі здійсненням впливу однієї системи на іншу через доступні методи, інструменти та важелі впливу;
- є притаманним різним системам і специфіка здійснення залежить від особливостей функціонування керованої системи;
- є невід'ємною складовою процесу управління конкретною системою, відіграє ключову роль у досягненні насамперед довгострокових цілей її функціонування;
- здійснюється через постійний аналіз зовнішньої, внутрішньої щодо економічної системи інформації;
- полягає у постійній розробці окремих сценаріїв розвитку системи врахування змінності окремих параметрів зовнішнього середовища, у якому така система функціонує;
- ефективність такого управління обумовлюється можливостями використання всіх функцій управління для забезпечення досягнення довгострокових цілей;
- пов'язане із необхідністю забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентоспроможності економічних систем, їхньої здатності формувати умови для подальшого власного розвитку, змінювати в разі потреби та за можливості зовнішнє середовище, у якому вони функціонують;
- пов'язане із залученням всіх структурних підрозділів, компонентів, підсистем окремих систем до трансформації з метою організації їхньої діяльності таким чином, щоб це давало можливість більш ефективно розвиватися та досягати довгострокових цілей;
- пов'язане із можливостями керованої системи до розробки дієвих стратегій розуміння макросередовища, у якому функціонує керуюча система,

відбувається здійснення стратегічного аналізу та прийняття зважених реальних для досягнення цілей [63; 110; 197, с. 80-81].

Розглянемо тепер детальніше сутність та особливості здійснення стратегічного управління в банківських установах.

Загалом банк – юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги [140].

Банківські установи в сучасному світі є невід'ємною складовою функціонування фінансових відносин. У кожному разі ці установи відіграють важливу роль у функціонуванні національних економік і загалом світової фінансової системи. Банківські установи мають здатність виконувати унікальні функції, які не здійснюють інші фінансові установи в межах фінансової системи країни.

У науковій літературі є різні підходи до розуміння сукупності функцій банківських установ [175, с. 45-47; 34, с. 53-54; 26, с. 20-22; 33, с. 13-14; 194, с. 136-137; 7, с. 15-16; 6, с. 14-15]. На наше переконання, передусім доцільно виокремити такі з них.

Забезпечувальна функція – банківські установи як фінансові посередники мають здатність формувати в межах національної економіки кредитні, інвестиційні кошти, передавати їх у тимчасове розпорядження іншим економічним суб'єктам і таким чином забезпечувати їх тими ресурсами, які необхідні для стимулювання функціонування таких економічних суб'єктів, впровадження нових інвестиційних проєктів, підтримки операційної діяльності тощо.

Посередницька функція – полягає в тому, що банківська установа є фінансовим посередником, який залучає тимчасово вільні кошти економічних суб'єктів і перетворює їх у кошти, що використовуються для активних операцій, а саме надання позик різним економічним суб'єктам, здійснення інвестиційних операцій. Саме посередницька роль банківських установ є однією з найбільш важливих, оскільки вони дають змогу

прискорювати обіг фінансових ресурсів в межах національної економіки, забезпечувати більш ефективне використання доступних коштів.

Регуляторна функція – банківські установи відіграють важливу роль у процесах підтримки діяльності економічних суб'єктів, розвитку банківської і відповідно фінансової системи. Регулювання їхньої діяльності в сучасному світі є невід'ємною складовою здійснення нагляду центральних банків за стабільністю роботи банківської системи. Банківські установи є унікальними посередниками, які мають здатність створювати додаткові грошові ресурси в системі національної економіки, впливати на процеси девальвації національної валюти, прискорювати рівень інфляції. Саме неоднозначність ролі банківських установ у стабільному розвитку економіки й зумовлює важливість регламентації їхньої діяльності, що загалом дає змогу регулювати процеси обігу фінансових ресурсів, забезпечувати макроекономічну стабільність у країні, регулювати процеси формування вартості на кредитні та інвестиційні кошти і т. ін.

Розрахункова функція – комерційні банки є здебільшого монопольними установами у сфері розрахунково-касових операцій, тобто вони надають послуги економічним суб'єктам з перерахунку коштів, здійснення платежів, підтримують вчасність здійснення розрахунків між контрагентами. Ці установи є найважливішими суб'єктами функціонування платіжних систем, інвестують значні кошти в їхній розвиток. Розрахунково-касові операції є одним із напрямів формування доходів банківських установ, об'єктивно необхідними для всіх економічних суб'єктів і саме тому комерційні банки зацікавлені у здійсненні таких операцій, наданні відповідних послуг.

Контрольна функція – регулювання діяльності банківських установ дає органам державної влади можливість регламентувати процеси обігу фінансових ресурсів як усередині країни, так і з міжнародними суб'єктами, виявляти шахрайські дії, моніторити й контролювати процеси відмивання коштів, які можуть бути отримані незаконним шляхом.

Стабілізаційна функція – банківські установи можуть бути використані органами державної влади для стабілізації економічної ситуації в країні через використання монетарних інструментів. Формування вимог до діяльності комерційних банків, рівня їхньої ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості є невід'ємною складовою мінімізації можливостей виникнення системних криз, підвищення спроможності комерційних банків протидіяти таким кризам. Банківські установи, як засвідчує історичний досвід, можуть формувати або прискорювати кризові явища в межах фінансової системи країни, національної економіки, що зумовлює важливість регулювання їхньої діяльності та доцільність використання їх для регулювання вже діяльності інших економічних суб'єктів, формування раціональних моделей фінансової поведінки різних типів клієнтів комерційних банків.

Крім перерахованих, також можна визначити інші функції комерційних банків, оскільки ці установи є унікальними фінансовими посередниками, які дуже гармонійно вмонтовані в систему економічних відносин будь-якої країни, відіграють монопольну роль у процесі обігу фінансових ресурсів, підтримки розвитку економічних суб'єктів. Комерційні банки надають широкий спектр різних послуг, задовольняючи попит усіх економічних суб'єктів у тих або інших фінансових продуктах. Вони взаємодіють як з домогосподарствами, так і суб'єктами підприємницької діяльності, можуть надавати позики державним компаніям, інвестувати власні кошти в акціонерні товариства різної форми власності. На рис. 1.2 представлено модель функціонування сучасного комерційного банку.

Специфічними рисами економічної діяльності банківських установ, які визначають особливості стратегічного управління їхнім розвитком, є такі:

- залучення тимчасово вільних коштів економічних суб'єктів від свого імені з подальшим їх розміщенням у різні напрями активних операцій;

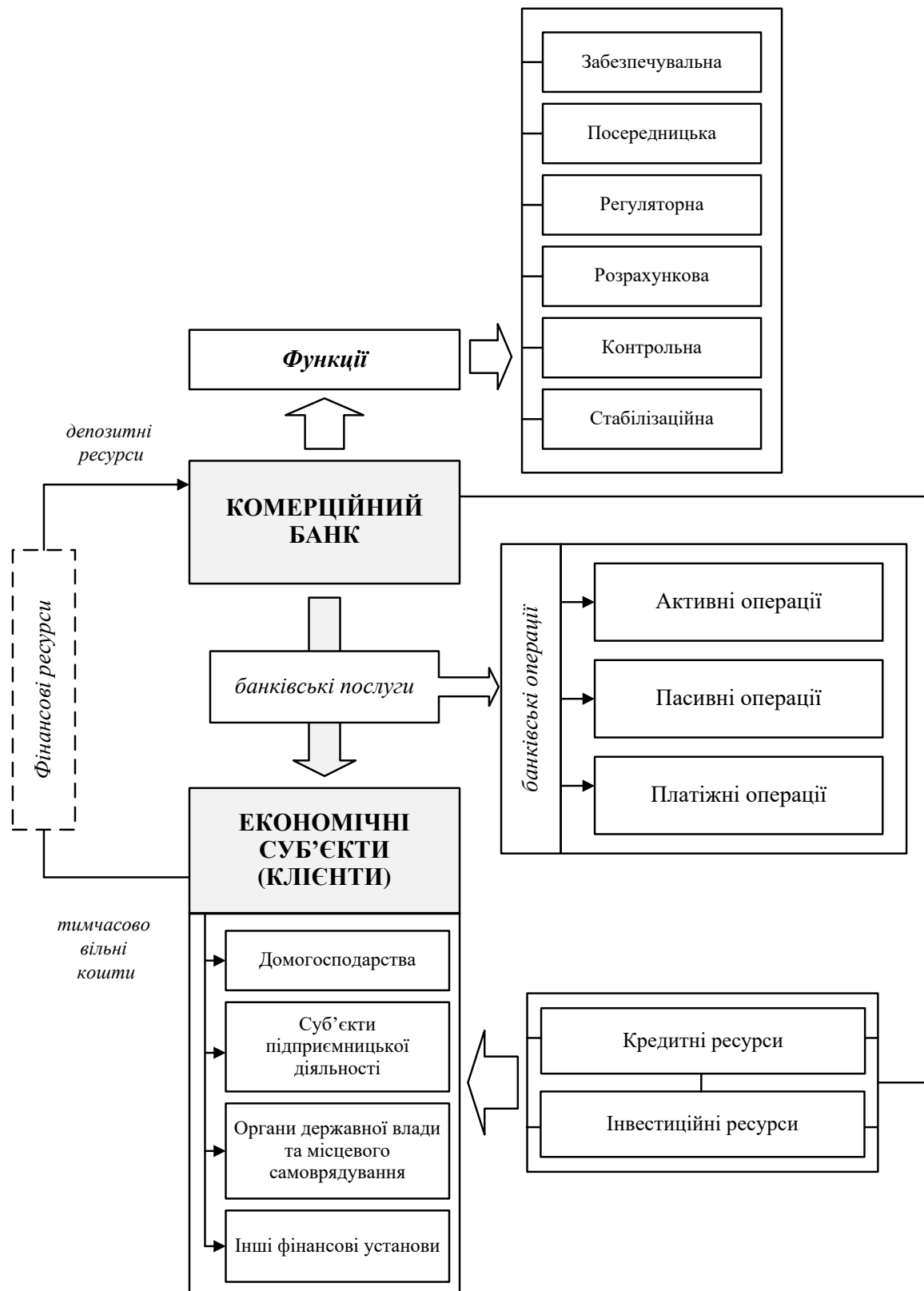


Рис. 1.2 – Модель функціонування банківської установи

Джерело: складено автором на основі [176; 77; 67, с. 324-326; 90; 140; 6, с. 8-15].

- здійснення операцій, які пов'язані як із залученням фінансових ресурсів, так і з їх подальшим використанням з метою отримання доходів;
- змушені організовувати складні системи управління різними типами фінансових ризиків, що є важливим для підтримки їхньої фінансової стабільності;
- мають змогу створювати структурні підрозділи в різних регіонах країни з метою кращого задоволення потреб клієнтів у різних типах фінансових послуг;
- можуть бути різними за масштабом діяльності, за напрямом надання фінансових послуг та іншими ознаками, за якими можна класифікувати банківські установи;
- власниками банківських установ можуть бути як приватні акціонери, так і органи державної влади, що впливає на специфіку господарської діяльності таких установ;
- банківські установи переважно є прибутковими організаціями й саме тому отримання прибутку є кінцевою метою їх функціонування, незважаючи на значний спектр різних послуг, які надаються економічним суб'єктам;
- у багатьох країнах комерційні банки є найбільшими кредиторами та інвесторами національної економіки й саме тому її відновлення насамперед завжди пов'язують з відновленням після кризових подій діяльності комерційних банків, підвищення їхнього фінансового потенціалу до здійснення нових активних операцій;
- банківські установи відіграють важливу роль у підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів у межах національної економіки, оскільки, залучаючи кошти від різних економічних суб'єктів, намагаються максимально вигідно їх використати, отримуючи дохід;
- важливу роль у діяльності банківських установ відіграє диверсифікація як метод використання різних джерел акумулювання фінансових ресурсів та

створення різних напрямків їх використання, що позитивно впливає на стабільність функціонування таких установ;

- відіграють важливу роль в інвестуванні національної економіки, вкладаючи власні кошти в реальні інвестиційні проекти, у нерухомість, дорогоцінні метали, в акції та інші види цінних паперів підприємств різних форм власності;

- діяльність, пов'язана зі створенням, обробкою та використанням значних масивів інформації, і саме це зумовлює наявність об'єктивних потреб у побудові дієвих систем роботи зі значними обсягами даних про клієнтів, конкурентів, діяльність самої банківської установи, особливості регулювання їхньої роботи;

- діяльність банківських установ піддається серйозному нагляду з боку органів державної влади, передусім центрального банку, що однозначно впливає на всі напрямки діяльності цих установ, досить часто стримує використання їхнього потенціалу для отримання доходу, проте забезпечує більш стабільні умови для здійснення власної діяльності;

- відіграють провідну роль у формуванні довірчих взаємовідносин між економічними суб'єктами та фінансовими установами, які функціонують у межах національної економіки;

- банківські установи здебільшого розвиваються в умовах жорсткої конкуренції між собою та іншими фінансовими установами за платоспроможних клієнтів, що вимагає від них постійного удосконалення якості фінансових послуг, які надаються різним типам споживачів;

- діяльність банківських установ залежить від значної кількості різних чинників, починаючи від зовнішніх макроекономічних, політичних, соціальних, безпекових факторів, закінчуючи внутрішніми чинниками, до яких можна віднести ефективність системи управління, якість кваліфікації персоналу та ін. [140; 30; 44; 108].

Таким чином, досить складна економічна діяльність банківських установ зумовлює і непростий процес побудови дійсно ефективних систем управління цими фінансовими посередниками, і важливу роль у такій системі відіграє саме стратегічне управління банком. Враховуючи, що ці установи здійснюють свою діяльність у різних сегментах ринку фінансових послуг, які можуть розвиватися за різними сценаріями з урахуванням різних типів поведінки економічних суб'єктів, банківські установи завжди намагаються розробляти стратегії свого розвитку, в межах яких фокусувати увагу на окремих напрямках власної діяльності, які повинні приносити найбільший прибуток, менше приділяти уваги іншим сферам своєї роботи. Саме в межах стратегії і визначаються пріоритетні цілі функціонування банків, основні сегменти споживачів, на обслуговування яких буде спрямована основна увага.

У банківській системі досить часто, крім системних великих банків, є і великі банки, які, надаючи універсальний спектр фінансових послуг, у своїй діяльності фокусуються насамперед також на наданні конкретних послуг окремим категоріям споживачів. Наприклад, окремі банки більше уваги приділяють інвестуванню, кредитуванню екологічних проєктів, інші можуть акцентувати увагу й надавати перевагу фінансуванню аграрних підприємств і таким чином будувати власну бізнес-стратегію з урахуванням специфіки функціонування таких суб'єктів господарювання.

Представимо декілька підходів до розуміння сутності категорії «стратегічне управління банком»:

1) стратегічне управління банку – це діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу [183];

2) стратегічне управління банком – системна траєкторія переходу банку від поточного стану за існуючих зовнішніх умов до його оптимального майбутнього стану, який визначається стратегічними цілями, візією, стратегічним планом і механізмами його імплементації [130, с. 29];

3) сучасне управління банком – це поєднання стратегічного й оперативного управління, в якому стратегічне управління є процесом визначення цілей організації і рішення про те, що потрібно зробити для їх досягнення, а оперативне управління визначає, як необхідно діяти для виконання цілей [193, с. 139].

Загалом стратегічне управління банківської установи з теоретичного погляду можна розглядати як складний процес цілеспрямованого впливу власників, керівників банківської установи на операційний процес, що відбуваються в межах банківської установи з метою забезпечення її фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та забезпечення прийняттого рівня ризику, ефективного використання наявного економічного та фінансового потенціалу.

Серед основних характерних рис стратегічного управління банківською установою можна виокремити такі:

- динамічний процес постійного впливу керівників, власників банку на операційні процеси, структурні підрозділи;
- полягає в розробці та впровадженні заходів досягнення стратегічних довгострокових цілей, пріоритетів розвитку комерційного банку;
- пов'язане з необхідністю постійного аналізу зовнішнього середовища, дослідження внутрішніх бізнес-процесів;
- реалізація вимагає змін у системі управління, перегляду функцій окремих структурних підрозділів, створення нових відділів для реалізації нових задач відповідно як до зміни регуляторного середовища, так і до тих трансформацій, які загалом відбуваються на ринку фінансових послуг;

- пов'язане з пошуком методів та інструментів ефективного використання внутрішнього економічного потенціалу банківської установи;
- є невід'ємною складовою системи управління комерційним банком, механізму його довгострокового розвитку, адаптації до зовнішніх викликів;
- здійснюється відповідно до чинних вимог законодавства, рекомендацій центральних банків щодо здійснення тих або інших фінансових послуг;
- важливу роль у реалізації такого управління відіграє ефективно побудована система ризик-менеджменту банківської установи;
- здебільшого здійснюється з метою досягнення не лише економічних, але й соціальних результатів, враховуючи очікування клієнтів, що в сучасному світі банківські установи приділяють вагому увагу питанням соціальної відповідальності власної діяльності, підтримці моделі сталого розвитку, намагаються самостійно долучатися до реалізації екологічних проєктів;
- пов'язане з постійними процесами моделювання можливих варіантів розвитку комерційного банку, здійсненням окремих напрямів його діяльності, пошуком нових рішень для підвищення обсягів доходів, прибутків і т. ін. [143; 141; 142].

Невід'ємною складовою стратегічного управління банківською установою в сучасних умовах є врахування процесу цифровізації загалом сфери фінансових послуг, основних цифрових технологій, які активно використовуються фінансовими установами. Комерційні банки вагому увагу приділяють вже розробці та впровадженню окремих стратегій цифрової трансформації власної діяльності. Сутність таких стратегій та їхні специфічні риси будуть розглянуті в наступному підрозділі дисертації.

1.2. Цифрова трансформація банку: зміст та особливості впровадження

Базис будь-яких трансформаційних процесів формують зміни, ключовим аспектом яких є нові підходи до управління та ведення підприємницької діяльності. Це стосується і фінансових установ, оскільки функціонування банківської системи відбувається під впливом факторів мінливості зовнішнього середовища одночасно з економічною нестабільністю та підвищеними ризиками. Важливим чинником, що формує нову парадигму управління фінансовими установами, є потреби клієнтів, що змінюються під впливом цифровізації та досягнень НТП. Швидкість задоволення потреб клієнтів, оперативність надання фінансових послуг зумовлюють підвищення рівня лояльності клієнтів до цифрових технологій. Такі технології дозволяють підвищити швидкість та зручність обслуговування клієнтів, що своєю чергою сприяє зміцненню відносин між банками та клієнтами. Отже, перед банківськими установами постає питання переходу на новий формат діяльності шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Цифрові технології сьогодні проникають у всі сфери суспільства. Вони вже використовуються у межах всіх компонентів фінансової системи, оскільки мають значний потенціал до позитивних змін, які відбуваються в результаті їх правильного й ефективного застосування. Проте фокус уваги саме на вивченні питань цифрової трансформації банківських установ пояснюється значним проникненням цих інновацій у діяльність таких установ і загалом сферу фінансових послуг. У межах поточного підрозділу дисертації сфокусуємо увагу на обґрунтуванні сутності цифрової трансформації банку та визначимо специфічні риси цього складного сучасного процесу.

Дослідження почнемо з розгляду сутності категорії «трансформація». Представимо декілька наукових підходів до розуміння її змісту (рис. 1.3).

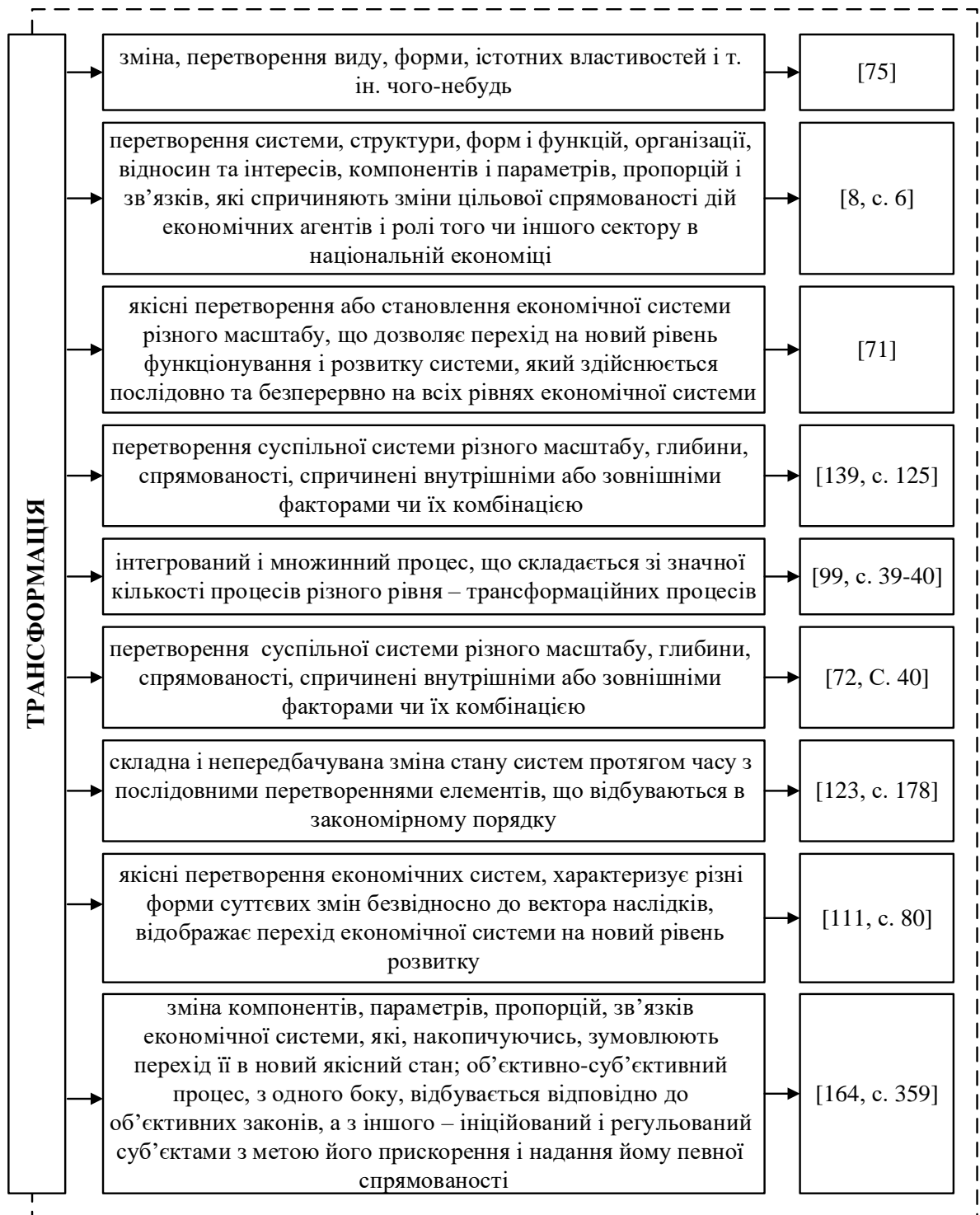


Рис. 1.3 – Наукові підходи до розгляду сутності категорії «трансформація»

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, трансформацію як універсальну наукову категорію можемо розглядати як процес зміни властивостей, структури, зовнішнього

середовища, у якому функціонує система чи конкретний об'єкт. Для трансформації специфічними рисами можна виокремити такі:

- об'єктивність процесу, його незворотність;
- адаптивність або зміна для пристосування до нових умов і середовища;
- передбачає сукупність змін, які переводять систему на інший рівень розвитку, в інший стан функціонування;
- причини змін можуть бути різними, як внутрішні, так і зовнішні;
- трансформація не завжди пов'язана виключно із позитивними змінами у функціонуванні системи;
- може відбуватися еволюційним і революційним шляхом, відповідно до причин виникнення змін;
- призводить до системних змін, а не точкових, які пов'язані з оновленням структури, закономірностей, принципів;
- може призводити до руйнування систем, створення нових об'єктів тощо [39; 212; 242].

Загалом трансформація являє собою складний процес змін, які за своєю природою можуть бути дуже різними і призводити до різних наслідків для функціонування конкретних систем або їх окремих компонентів. Трансформація завжди відбувається під впливом низки чинників різної природи. У сучасних умовах значна кількість систем зазнають передусім нових впливів саме від цифрових технологій, які змінюють звичні моделі функціонування таких систем. Серед них варто виокремити й економічні системи насамперед, які сьогодні трансформуються досить швидко під дією інноваційних інформаційних технологій, що формують нові імпульси для їхнього подальшого розвитку. Розглянемо детальніше сутність дефініції «цифрова трансформація».

Аналіз досліджень у сфері цифрової трансформації [15, с. 100-101; 28; 196; 205, с. 77-78; 68, с. 46-49; 180, с. 24-28] дозволяє зробити висновок про широкий спектр тлумачень сутності цього феномену, проте спільним у більшості дослідників є інноваційність, радикальність, революційність

процесів впровадження цифрових технологій та їхній безумовний вплив на отримання як економічних, так і соціальних ефектів.

Зауважимо, що цифровізація – це процес активного використання потенціалу цифрових технологій у різних сферах суспільства, напрямах господарської діяльності. Можливості цифровізації для таких напрямів і сфер є різними, оскільки зумовлені специфікою їхнього функціонування, доцільністю застосування різних типів цифрових технологій для забезпечення їхньої стабільної роботи. Загалом цифровізація вже призвела до виникнення і значного розвитку нового типу економіки – цифрової, у межах якої саме цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації основних господарських процесів: виробництва, розподілу, обміну та споживання.

На відміну від цифровізації, цифрова трансформація характеризується значно ширшим і глибшим впливом, оскільки передбачає комплексну зміну внутрішньої логіки функціонування організацій, галузей або соціальних систем загалом. Це поняття перебуває в центрі міждисциплінарних наукових досліджень, у межах яких аналізується його вплив на бізнес-середовище, соціальні структури та механізми державного управління. Водночас цифрова трансформація тісно пов'язана з процесами цифровізації та диджиталізації, які формують її технологічне підґрунтя та виступають передумовами глибших структурних змін [32, с. 342; 40; 117; 101; 118; 184].

Представимо окремі погляди науковців на зміст дефініції «цифрова трансформація» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Наукові концепції розгляду сутності дефініції «цифрова трансформація»

| Зміст концепції | Джерело |
|--|---------|
| 1 | 2 |
| <i>Цифрова трансформація</i> – культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях і функціях поетапно та стратегічно. | [218] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – зміни обумовлені впровадженням і використанням цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій. | [164] |

| 1 | 2 |
|---|----------------|
| <i>Цифрова трансформація</i> – політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку й бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в їхню життєдіяльність. | [112, с. 280]; |
| <i>Цифрова трансформація</i> – процес, який сприяє активному застосуванню цифрових технологій, що дає можливість підприємству оптимізувати свою роботу, швидше адаптуватися до новітніх викликів та бути ефективнішим у роботі з клієнтами. | [196, с. 453]; |
| <i>Цифрова трансформація</i> – незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства й держави загалом. | [170, с. 94] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – це фундаментальна перебудова роботи компанії шляхом масштабного впровадження нових технологій; це одночасно технологічна та культурна зміна, мета якої – створення гнучкої, інноваційної й ефективної компанії, яка може задовольняти запити клієнтів і адаптуватися до бізнес-середовища, що швидко змінюється. | [138] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – унікальний інструмент цифрової революції, за своєчасного і правильного використання якого вітчизняні підприємства зможуть відтворювати втрачені лідерські позиції в новій цифровій економіці. | [17, с. 16] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – процес переходу організації від застарілих до нових методів, що базуються на використанні цифрових, соціальних, мобільних та інших сучасних технологій. Цей процес включає зміну структури лідерства, збільшення акценту на інновації та нові бізнес-моделі, оцифровування активів та використання технологій для поліпшення досвіду всіх зацікавлених сторін. | [17, с. 119] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – зміни, які спричинені трьома взаємопов'язаними силами: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички; загальні зміни в компанії, спрямовані на адаптацію до нового статусу кво цифрової епохи. | [23] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – процес зміни моделі функціонування окремої системи, її компонентів, взаємозв'язків між ними, яка зумовлена активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. | [205, с. 78] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку і бізнес з метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у їхню життєдіяльність. | [112, с. 280] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – результат побудови моделі взаємодії всіх учасників соціально-економічних процесів та переходу суспільства та держав на новий якісний рівень споживання і надання продуктів, організації поточкових процесів та побудови всієї системи економічної діяльності. | [35, с. 128] |

| 1 | 2 |
|---|---------------|
| <i>Цифрова трансформація</i> – це перехід до якісно нової соціально-економічної моделі, заснованої на превалюванні цифрових технологій та штучного інтелекту з метою підвищення ефективності суспільного виробництва та якості життя населення. | [127, с. 6] |
| <i>Цифрова трансформація</i> процесів управління бізнесом – зміна функціонування системи управління його людською складовою (співробітниками) через використання даних у всіх сферах, що охоплює зазначена система – підбір, відбір, комплектування персоналу, його навчання та розвиток, використання найманих працівників та управління ефективністю, витрати, прибутки, винагороди, мотиви та стимули тощо. | [190, с. 195] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – це процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних і нових технологій, що передбачає зміну лідерства, інше мислення, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифрування активів і розширення використання технологій для покращення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторін. | [242] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – це стратегічне явище, яке суттєво змінює структуру, бізнес-моделі та операційну практику організацій, сприяє структурним, культурним та стратегічним змінам, що зумовлені інтеграцією нових цифрових технологій в організаційні системи. | [213] |
| <i>Цифрова трансформація</i> являє собою інтеграцію цифрових технологій у діяльність підприємства, що тягне за собою у подальшому зміни у бізнес процесах, наприклад перехід від традиційних форм сприйняття об'єктів та процесів до інформаційних. | [38] |
| <i>Цифрова трансформація</i> – це міждисциплінарний процес, який поєднує функції створення цінності, структурні зміни, <u>використання технологій</u> та фінансові питання. Її можна охарактеризувати трьома ключовими елементами: широка сфера застосування та поширеність у різних <u>галузях</u> ; винятковий масштаб переваг, які потенційно можуть виникнути в результаті її впровадження; та швидкість процесу змін, яку вона забезпечує організації. | [220] |

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, враховуючи сутність представлених підходів до розуміння змісту категорії «цифрова трансформація», визначимо специфічні риси такої трансформації:

- пов'язана з процесами акумулювання, обігу, збору, використання, збереження інформації;
- визначається постійним удосконаленням цифрових технологій, які використовуються для обробки, аналізу даних про функціонування різних систем та об'єктів;

- стимулює переведення бізнес-процесів у режим онлайн, що особливо активізувалося під час пандемічних процесів;
- формується на нових принципах взаємовідносин між суб'єктами бізнесу, між владою і населенням, організаціями і споживачами товарів і послуг, в основі яких закладено використання таких інструментів, як хмарні сховища, Інтернет речей, цифрові платформи, технології блокчейн і т. ін.;
- має здатність повністю змінювати підходи до організації господарської діяльності, забезпечення функціонування різних систем, що визначається здатністю цифрових технологій підвищувати ефективність їхньої роботи, забезпечувати якісний перехід на новий рівень розвитку;
- відбувається перехід складних соціальних, економічних відносин у віртуальну площину;
- сприяє формуванню нових сфер економіки, які фокусуються на процесах обробки інформаційних ресурсів, розробки нових технологій;
- прискорює також час прийняття управлінських рішень, що стає можливим через глибший аналіз інформації про функціонування окремих систем, об'єктів;
- актуалізує питання кіберзахисту, оскільки цифровізація супроводжується підвищенням кількості ризиків, які негативно можуть впливати на стабільність функціонування систем;
- сприяє спрощенню транскордонної взаємодії між економічними суб'єктами, зміні підходів до управління структурними підрозділами підприємств, які знаходяться в різних країнах;
- формує залежність від матеріальних товарів, комплектуючих, які формують цифрову інфраструктуру, що стає невід'ємною складовою забезпечення процесу цифрової трансформації;
- є об'єктивним процесом, який відбувається в реальності, змінює раніше прийняті моделі функціонування систем;
- впливає на процеси управління, регулювання господарськими процесами, іншими процесами функціонування суспільних систем;

– змінює процес взаємодії між економічними суб'єктами, поглиблення їхньої співпраці, особливо у сфері розробки нових цифрових технологій, розвитку цифрової інфраструктури, в чому зацікавлені всі економічні суб'єкти [196; 242; 177; 22, с. 63-64; 43, с. 206-207; 78, с. 109-110; 98, с. 29-30].

У сучасних умовах цифрова трансформація є вже міждисциплінарною категорією, оскільки цифрові технології проникають дедалі глибше в різні сфери суспільства. І хоча найбільше досліджень сутності особливостей цифрової трансформації проведено в економічних дослідженнях, проте прояви цифровізації сьогодні відбуваються в усіх сферах суспільного життя. Розглянемо окремі підходи до розуміння цифрової трансформації які сформувалися в межах різних наук (рис. 1.4).

Таким чином, цифрова трансформація являє собою міждисциплінарну категорію, яка відображає відносини, що виникають у суспільстві, в окремих його сферах з приводу розроблення, адаптації, використання різних видів цифрових технологій, що базується на активному збереженні, аналізі інформаційних ресурсів про функціонування таких сфер.

Цифрова трансформація є складним, інколи непередбачуваним процесом, оскільки її наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними для функціонування різних систем. Прийнято вважати, що цифровізація здебільшого формує нові імпульси до розвитку таких систем, проте такий розвиток, як показує практика, завжди супроводжується і виникненням нових загроз, ризиків, які можуть негативно впливати на функціонування систем. Безпосередньо категорія, яка відображає насамперед позитивні зміни внаслідок цифрової трансформації окремих систем є категорія «цифровий розвиток». «Розвиток» є тією категорією, яка відображає передусім якісні зміни функціонуванні системи [5; 154; 161]. Категорія «цифровий розвиток» відображає ті онтологічні процеси, відносини, які характеризують наслідки процесу саме цифрової трансформації.

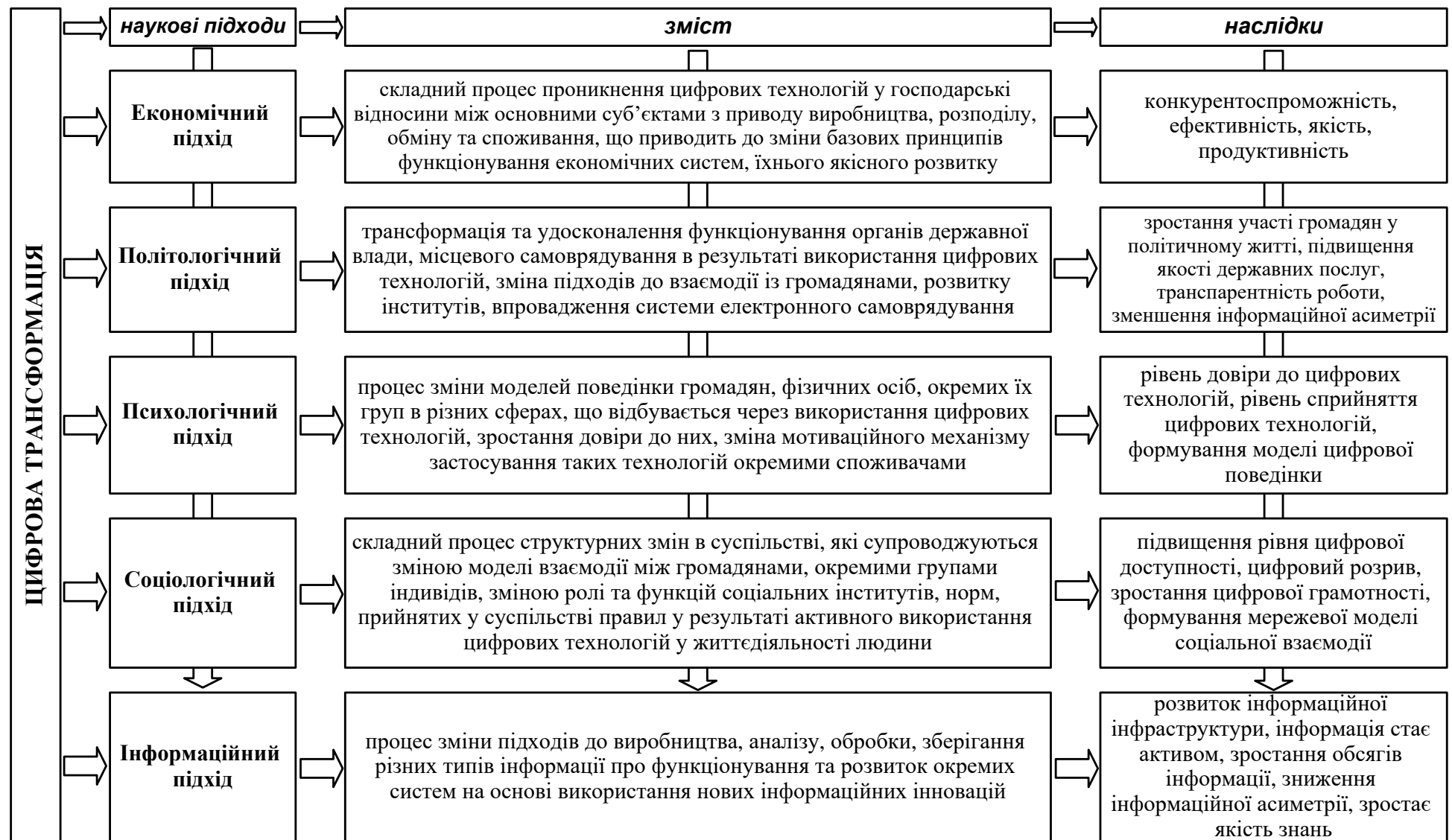


Рис. 1.4 – Міждисциплінарний підхід до розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація»

Джерело: складено автором з урахуванням [107; 122; 152].

Проведемо дослідження сутності цієї категорії детальніше. Представимо декілька наукових підходів до розуміння її змісту (рис. 1.5).

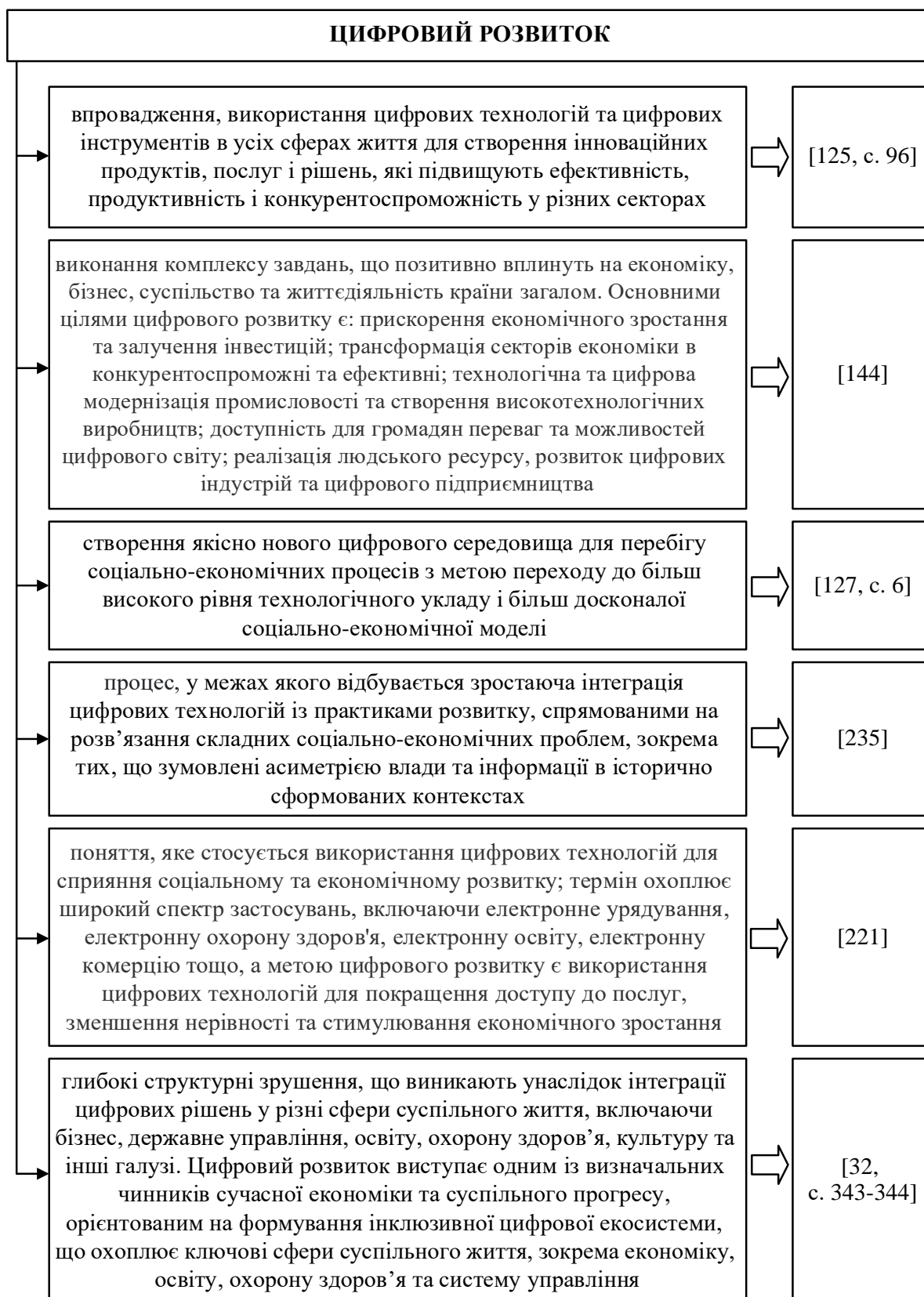


Рис. 1.5 – Концепції розгляду змісту дефініції «цифровий розвиток»

Джерело: систематизовано автором.

Аналізуючи сутність категорії «цифровий розвиток», можна виокремити наступні її змістовні ознаки:

- процес імплементації цифрових технологій у всі сфери суспільства, що супроводжується формуванням нових позитивних імпульсів до їх подальшого розвитку;

- відображає передусім якісні зміни у функціонуванні тих систем, які перебувають у процесі цифрової трансформації, а саме підвищення ефективності, результативності функціонування систем, забезпечення їхньої конкурентоспроможності та інноваційності в довгостроковій перспективі;

- супроводжується активним розвитком цифрової інфраструктури;

- може відбуватися на різних рівнях, в межах різних типів економічних суб'єктів, починаючи від окремих домогосподарств, регіональних економічних систем, національної економіки й загалом світової економіки;

- являє собою цілеспрямований процес, який пов'язаний зі спланованим використанням цифрових технологій у функціонуванні окремих систем або їхніх структурних компонентів;

- є наслідком активного використання сучасних інформаційних інновацій і відображає загальні тренди їхнього ефективного застосування. При цьому в окремих підсистемах можуть відбуватися негативні наслідки використання цифрових технологій, а в інших компонентах можна спостерігати позитивний вплив від їх застосування, що в підсумку формує розуміння якісних змін загалом у функціонуванні конкретної системи;

- у сучасних умовах визначає значним чином рівень інноваційного розвитку окремих систем, їхніх компонентів, є об'єктивною умовою забезпечення інноваційних змін у функціонуванні як промислових підприємств, так і загалом національного господарства;

- супроводжується обов'язковою зміною підходів до організації поточної діяльності різних систем, перегляду їхніх стратегій, тобто напрямів довгострокового розвитку [12, с. 418-420; 13, с. 44; 178, с. 177-178].

Узагальнюючи напрацювання провідних дослідників [224; 69; 189; 199; 191; 83; 37; 200; 106], доцільно визначити глобальний вплив цифрової економіки на перебіг процесів комерційно-професійної взаємодії, формування ділових зв'язків, розвиток відносин бізнес-партнерства. В основі цифрової трансформації суспільно-економічних відносин лежить рівень розвитку та впровадження інформаційних технологій, що дає змогу визначити цифрову економіку як нову еру суспільних відносин та науково-технічного прогресу. У прикладному аспекті впровадження цифрових технологій розглядається як чинник інвестиційної активності завдяки швидкості повернення вкладених ресурсів, чим пояснюється пріоритетність проєктів цифрового розвитку як у діяльності великих компаній, так і підприємств малого та середнього бізнесу.

Серед провідних дослідників умов формування та розвитку цифрової економіки переважає думка щодо пріоритетності теорії суспільних цінностей як базису процесів цифровізації, оскільки впровадження цифрових технологій сформувало нові запити різних суспільних груп, виявило комплекс поточних проблем ринку послуг, вирішення яких стає можливим на основі поступової трансформації підходів до задоволення потреб суспільства. Особливий вплив цифрові технології здійснюють на функціонування банківських установ, змінюючи традиційну модель надання послуг цими фінансовими установами.

Цифрова трансформація банківського сектору передбачає активне використання банками цифрових технологій для удосконалення існуючих бізнес-процесів та підвищення ефективності процесу надання послуг населенню та юридичним особам. Серед основних передумов цифрової трансформації банківських установ, які об'єктивно прискорили процес їхньої цифровізації, доцільно виокремити такі:

- 1) відбувається в результаті впливу технологічних, інноваційних чинників, які виникають у результаті науково-технічного прогресу;
- 2) активний розвиток мобільного інтернету, використання смартфонів, що значним чином змінило підходи споживачів до використання фінансових послуг, у тому числі й банківських установ;

3) створення низки нових суб'єктів на ринку фінансових послуг, які активно розробляють та використовують у своїй діяльності цифрові технології, що призвело до загострення конкуренції між такими установами та комерційними банками;

4) цифрові технології дають змогу більш ефективно управляти ресурсами банківської установи, краще аналізувати позичальників, що в підсумку впливає на результативність її функціонування;

5) зміна споживчої поведінки клієнтів банківських установ, їхнє бажання використовувати передусім онлайн-фінансові послуги без відвідування структурних підрозділів банківських установ;

6) зростання конкуренції між банківськими установами в частині оптимізації витрат і підвищення результативності функціонування при збереженні якості надання фінансових послуг;

7) значне здешевлення використання цифрових технологій у фінансовій сфері, створення нових підприємств, компаній, які почали надавати якісні інформаційні продукти для комерційних банків;

8) об'єктивні вимоги різних регуляторів щодо автоматизації процесів, розрахунку між економічними суб'єктами, виявлення підозрілих операцій, що вимагає від банків використання відповідного програмного забезпечення;

9) впровадження загальнонаціональних стратегій цифровізації національного господарства, розвитку цифрової економіки, що в підсумку також формує нові вимоги й до функціонування банківських установ та ін. [195; 209; 227; 241;].

Враховуючи окреслені передумови, також визначимо сутність дефініції «цифрова трансформація банківської установи» («цифрова трансформація банку»). Зауважимо, що сьогодні в науковій літературі використовується значна кількість різних варіантів до розкриття сутності процесу цифрової трансформації роботи банківських установ. У табл. 1.4 окреслені окремі з них та представлені наявні в літературі підходи до розгляду їхнього змісту.

*Наукові підходи до розкриття категоріального простору дослідження
процесів цифровізації банківської установи*

| № з/п | Зміст трактування | Джерело |
|--|---|------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Макроекономічний підхід <i>(об'єкт цифровізації – сфера, система, ринок)</i> | | |
| 1 | <i>Цифрова трансформація банківської сфери</i> – багатогранний процес, який включає модернізацію технологічної інфраструктури, впровадження нових послуг, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення рівня безпеки даних. | [135] |
| 2 | <i>Цифровізація банківських послуг</i> – інтеграція цифрових технологій у всі сфери банківських операцій, що докорінно змінюють способи взаємодії банків з клієнтами, управління транзакціями та ведення бізнесу. | [160] |
| 3 | <i>Цифровізація в банківському секторі</i> – це комплекс сучасних економічних, організаційно-управлінських, інституційних нововведень у будь-якій сфері функціонування банку. В умовах зростаючої конкуренції цифровізація сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг, скороченню витрат, підвищенню фінансової стійкості та безпеки банку. | [2, с. 335] |
| 4 | <i>Цифровізація банківської системи</i> виступає в ролі фактора макросередовища, що впливає на бізнес-моделі банків. Цей чинник проявляється у стимулюванні розвитку дистанційного обслуговування та цифрових платежів, що може бути джерелом зростання масштабів діяльності комерційного банку. | [11, с. 134] |
| 5 | <i>Цифровізація банківського сектора</i> – це перетворення, що відбувається під впливом сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, які змінюють методи та підходи надання фінансових послуг. | [96, с. 224] |
| 6 | <i>Цифрова трансформація банківського сектору</i> – масштабний процес інтеграції передових цифрових технологій у традиційні фінансові інститути. | [70, с. 8] |
| 7 | <i>Цифрова трансформація банківського сектора</i> – це процес інтеграції цифрових технологій у всі операції та стратегії банківських установ, що зумовлює суттєві зміни у способах надання фінансових послуг, управління ризиками, взаємодії з клієнтами та внутрішніх бізнес-процесах | [9, с. 15] |
| 8 | <i>Цифрова трансформація банківського сектору України</i> – системний і багатовимірний процес, який виходить за межі автоматизації окремих операцій і охоплює глибинну перебудову бізнес-моделей, управлінських механізмів та форматів взаємодії з клієнтами. Диджиталізація виступає ключовим стратегічним чинником підвищення операційної ефективності, стійкості та конкурентоспроможності банківських установ у сучасних умовах економічної невизначеності. | [188, с. 750] |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|------------|
| Мікроекономічний підхід <i>(об'єкт цифровізації – банк, банківська діяльність)</i> | | |
| 1 | <i>Цифровізація банківської діяльності</i> стосується трансформації технологічної інфраструктури, що використовується банківськими установами як у фронт-офісі, так і в бек-офісі. | [233] |
| 2 | <i>Цифрова трансформація в банківській діяльності</i> стосується впровадження технологій для модернізації та оптимізації кожного аспекту діяльності фінансової установи, від взаємодії з клієнтами до серверних процесів. Це включає: модернізацію застарілих систем, використання даних для прийняття рішень у режимі реального часу, персоналізацію цифрового досвіду, впровадження штучного інтелекту, автоматизації та хмарних сервісів. | [232] |
| 3 | <i>Цифрова трансформація банківської діяльності</i> – це акт інтеграції цифрових технологій та стратегій для оптимізації операцій та покращення персоналізованого досвіду. У всій галузі фінансових послуг цей процес може відбуватися шляхом руйнування ізольованих систем даних та переосмислення взаємодії з клієнтами. | [222] |
| 4 | <i>Цифрова трансформація банківської діяльності</i> – термін, який можна використовувати для опису інтеграції цифрових технологій у всі аспекти банківських операцій. Процес цифрової трансформації для банківських установ може змінити те, як вони надають послуги, взаємодіють з клієнтами, керують операціями та реагують на потреби галузі. Загалом, цей процес виходить за рамки простої цифровізації послуг, він також має включати переосмислення банківських операцій, продуктів та досвіду, усі зусилля мають бути спрямовані на те, щоб зробити їх більш гнучкими, клієнтоорієнтованими та керованими даними. | [208] |
| 5 | <i>Цифровізація банківських установ</i> – система різних заходів, які мають на меті поширення співпраці з різними стартапами в фінтех секторі, що дозволяє впровадити довгострокові плани розвитку, які включають введення інноваційних методів та інструментів, нових продуктів банку, та унікальних послуг, що дозволять залучати більше клієнтів, підвищити рівень конкурентоспроможності установи. | [231] |
| 6 | <i>Цифровізація діяльності банку</i> – це система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтехстартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку. | [81, с. 4] |

Джерело: систематизовано автором.

Отже, можемо констатувати, що *цифрова трансформація банку – це складний та системний процес поступового використання цифрових технологій у всіх напрямках господарської діяльності банківських установ, який змінює*

традиційну модель їх функціонування, механізми взаємодії між структурними підрозділами, клієнтами та партнерами, забезпечує інноваційність розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Відповідно, можна визначити і змістовні ознаки категорії «цифрова трансформація банку». Серед них варто виокремити такі:

1) категорія відображає ті відносини, які відбуваються у процесі використання цифрових технологій комерційними банками, що в підсумку призводить до певних змін у їх функціонуванні;

2) категорія відображає онтологічні особливості процесу цифрової трансформації, його впливу на розвиток комерційного банку, зміну концепції побудови банківської діяльності, системи управління;

3) категорія відображає сукупність процесів, які відбуваються в усіх напрямках банківської діяльності, що у підсумку призводить до поетапного довгостроковому процесу цифрової трансформації комерційного банку з притаманними їй певними суб'єктними особливостями;

4) категорія відображає відносини, які відбуваються в межах банківської установи між власниками, керівниками банку, окремими структурними підрозділами щодо впровадження цифрових технологій у діяльність банківської установи, її відділів, департаментів;

5) категорія відображає довгостроковий процес зміни діяльності банківської установи в процесі розробки, використання цифрових технологій; в цьому контексті варто розуміти, що комерційний банк може виступати самостійно ініціатором розробки нових інформаційних інновацій та поступового впроваджувати їх у свою роботу та ін. [46; 51; 65; 89].

Таким чином категорія «цифрова трансформація банківської установи» з наукового погляду відображає різні аспекти цифровізації комерційного банку, яка призводить до якісних змін у його функціонуванні. Ця категорія дає розуміння напрямку діяльності банківської установи, причин зміни такої діяльності в довгостроковій перспективі. При цьому, розглядаючи цифрову

трансформацію банківської установи як окремий процес, можна виокремити також такі особливості:

- це постійний процес, який відбувається в межах банківської установи, зумовлений насамперед зовнішніми чинниками;
- цей процес передбачає значні трансформаційні зміни у структурі комерційного банку, взаємодії між його структурними підрозділами;
- відбувається перегляд підходів до роботи з інформаційними ресурсами, інформація стає важливим активом роботи банківської установи й саме тому значні зусилля спрямовуються на її збереження, раціональне використання та аналіз;
- процес являє собою складну систему взаємопов'язаних етапів, реалізації яких дає змогу поступово досягти стратегічних цілей, які формуються при впровадженні цифрових технологій;
- процес вимагає сукупності різних типів ресурсів банківської установи, включаючи фінансування, наявність кадрового потенціалу, матеріальних ресурсів для впровадження різних інформаційних технологій на основі використання цифрових інновацій;
- процес може перебувати на різних стадіях у межах функціонування окремих структурних підрозділів, цифрова трансформація яких вимагає окремих підходів з урахуванням специфіки їхньої діяльності;
- результативність процесу зазвичай є не швидкою, а ефекти можуть бути досягнені у середньо- та довгостроковій перспективі, особливо це стосується впровадження системних змін, які пов'язані зі зміною системи управління, прийняттям рішень у різних напрямках банківської діяльності;
- процес супроводжується поглибленням співпраці з іншими фінансовими установами, ІТ-компаніями, які залучаються до впровадження нових інформаційних систем у ролі їхніх розробників або консультантів;
- процес може відбуватися через створення спеціальних структурних підрозділів у межах банківської установи для впровадження основних напрямків цифровізації розроблених етапів, змін;

- процес вимагає також зміни підходів до контролю діяльності банківської установи, аналізу результатів цифрової трансформації, використання різних технологій у тих або інших напрямках її діяльності;

- у сучасних умовах процес цифрової трансформації стає невід'ємною складовою процесу впровадження розробленої загальної стратегії розвитку банківської установи;

- процес супроводжується виникненням нових ризиків, загроз, які притаманні саме процесу цифрової трансформації і мають змогу перетворюватися в деструктивні чинники і призводити до економічних збитків, порушення внутрішніх процесів управління банком, підвищення кредитних, інвестиційних ризиків тощо [11; 16; 87; 116; 192; 188, с. 747-748; 109; 95].

Пріоритетом цифрової трансформації банків виступає краще розуміння клієнтів. Оскільки як для населення, так і для організацій і підприємств ключовими у банківському обслуговуванні є доступність і зручність, банківський сектор в умовах цифрової економіки має запропонувати споживачам якісні та доступні послуги, що відповідають трендам сучасності та інноваційності. Зазначимо, що загалом банківський сектор активно розвивається, збільшуючи свій цифровий портфель. Поступово в банківській сфері запроваджуються послуги, що спираються на використання інформації із соціальних мереж і надання яких стає можливим завдяки використанню мобільних пристроїв, додатків та внутрішніх даних.

Експерти розрізняють такі популярні форми цифрової трансформації банківських установ:

1. Перетворення клієнтського досвіду. Використання у ролі цифрових інструментів соціальних мереж на основі розвинених цифрових навичок та спеціальних знаннєвих компетенцій дозволяє швидко зрозуміти переваги клієнтів та дозволити експортувати дані для використання у майбутньому.

2. Трансформація бізнес-процесів. Використання автоматизованих процесів дозволяє керівникам підприємств зосередитись на стратегічних процесах, підвищуючи таким чином їхню ефективність та сприяючи подальшому

розвитку бізнесу. Цифрові технології дозволяють налагодити роботу поза офісом, сприяючи швидкій та ефективній комунікації та полегшенню співпраці. Особливо цей процес набув обертів під час пандемії та активізував роботу банківських установ як на вітчизняному, так і міжнародному фінансових ринках.

3. Трансформація бізнес-моделей. Використання цифрових технологій відбувається одночасно зі змінами в менталітеті та досвіді споживача, що призводить до оцифрування доступності продуктів та послуг, а також формування нових управлінських підходів, пов'язаних із операційною діяльністю банку. Зміни в суспільно-економічних процесах, що охопили людство, а саме лібералізація капіталу, інновації, нові технології у сфері цифрових послуг, вплинули на зміст портфеля банківських послуг та умови функціонування банків. Важливим є дотримання глобальних стандартів цифрової трансформації, що передбачають постійне вдосконалення банками цифрових сервісів для адаптації в умовах конкурентної боротьби [128; 92; 94; 148].

Загалом серед позитивних наслідків цифрової трансформації для банківських установ можна виокремити такі:

- зменшення операційних витрат у довгостроковій перспективі;
- зростання швидкості прийняття рішень про надання послуг;
- автоматизація ручних процесів, економія часу працівників, зменшення кількості помилок;
- здатність опрацьовувати більшу кількість операцій;
- зростання кількості напрямків продажу фінансових продуктів (офіційний сайт, мобільні додатки, особисті кабінети і т. ін.);
- можливість не утримувати складну мережу відділень, але надавати послуги клієнтам в різних регіонах країни;
- здійснювати кращий аналіз доступної інформації про клієнтів, їхній фінансовий стан і тим самим краще визначати кредитні ризики, підвищувати ефективність їхнім управлінням;
- автоматизація операційних процесів дає змогу зменшити кількість зловживань, підвищити рівень продуктивності банківських працівників;

- поглиблення співпраці з іншими фінансовими установами та суб'єктами ринку фінансових послуг, що дає змогу розширити кількість потенційних клієнтів;
- можливість забезпечити постійність операційного процесу, попри наявні зовнішні виклики;
- зростання швидкості та якості виконання вимог регуляторів до різних операцій банківських установ, їхньому моніторингу та перевірці;
- забезпечення зростання якості послуг для споживачів банківських послуг, забезпечення зростання позитивного іміджу комерційного банку;
- підвищувати конкурентоспроможність на ринку банківських послуг та ін. [12, с. 396; 18; 11; 97].

Сучасні банківські установи також в стикаються із комплексом проблем, що виникають внаслідок нестачі можливостей для технологічних інновацій, недостатнім розвитком інтелектуального потенціалу, які доцільно виокремити в такі групи:

- 1) деякі банки намагаються досягти нового технологічного рівня надання послуг за рахунок точкових змін, не розглядаючи можливість трансформації всієї сукупності бізнес-процесів для формування системи стійких конкурентних переваг;
- 2) зміни у підходах до надання банківських послуг не завжди позитивно сприймаються як співробітниками підрозділів, так і керівництвом банку, що формує вимогу у розробці єдиної концепції трансформації організаційної діяльності індивідуально для кожного банку з урахуванням можливостей кожного рівня управлінської ієрархії.

Нині серед основних проблем, які виникають у процесі цифрової трансформації банківських установ, можна виокремити такі:

- цифрові технології передбачають володіння мобільними пристроями та навички користування мобільними додатками та спеціалізованими програмними продуктами, частина населення мають труднощі із використанням онлайн-ресурсів, у той час як певна частина банків (наприклад,

Монобанк) працюють лише на мобільних цифрових платформах та повністю сфокусовані на дистанційному обслуговуванні без наявності територіальних відділень для роботи із клієнтами;

- зростання кількості інформаційних загроз і ризиків для функціонування банківської установи;

- зростання ймовірності втратити персональні дані клієнтів через несанкціонований доступ до даних банку, шахрайські дії, кібератаки;

- необхідність здійснення значних інвестиційних витрат для поступової трансформації бізнес-процесів, системи управління, корпоративної культури;

- необхідність витрачати кошти на підвищення рівня цифрової грамотності працівників, здійснення при потребі їхнього скорочення, зміни структури кадрового забезпечення, зростання кількості працівників, які залучені до технічного процесу підтримки цифрової трансформації, зменшення кількості працівників фронт-, бек-офісів;

- зростання залежності від компаній та установ, які надають послуги з програмного забезпечення, підтримки ефективної роботи технологічної та цифрової інфраструктури (необхідність співпраці з ІТ-компаніями, провайдерами інтернет-зв'язку, хмарних сервісів);

- неякісно побудована стратегія цифрової трансформації ускладнює сам процес її впровадження та отримання очікуваних результатів, що підвищує рівень розчарованості керівників банку у використанні цифрових технологій;

- об'єктивність необхідності впроваджувати цифрові технології банківськими установами робить цей процес невідворотним та обов'язковим, що вимагає інвестиційних витрат, пошуку кваліфікованих фахівців, вартість праці яких також зростає;

- можливість виникнення помилок, технічних збоїв, що одразу призводить до припинення роботи банківської установи, вимагає часу для виправлення таких помилок і налагодження всіх бізнес-процесів;

- вимагає підтримки в процесі його впровадження і функціонування попередніх інформаційних систем, які використовуються для надання

банківських послуг, що може бути технічно складно і призводити до періодичних збоїв у роботі;

- можливість впровадження досить складних механізмів регламентації використання цифрових технологій банками з боку регулятора, що може негативно вплинути на очікувані від цифрової трансформації результати;

- автоматизація процесу прийняття управлінських рішень може приводити до помилок при неправильному використанні програмного забезпечення та ін. [124, с. 58-59; 27; 88; 70, с. 13; 9, с. 291].

Незважаючи на військові дії та режим воєнного стану, банківський сектор активно розвивається, а банки поступово нарощують свій цифровий портфель. Із часом відбувається ускладнення цифрових технологічних процесів, що пов'язане зі збільшенням обсягів інформації, поширенням комунікацій у соціальних мережах, появою нових мобільних додатків. Відповідно подальше управління впровадженням цифрових інновацій у діяльність банківських установ передбачає використання нових підходів та методик, серед яких актуальності набуває розробка стратегічних програмних документів, що мають врахувати нестабільність зовнішніх умов, турбулентність економічних процесів та можливості трансформації технології надання банківських послуг.

Отже, цифровізація економіки, зокрема функціонування ринку банківських послуг, формує засади для розробки нових концептуальних підходів до задоволення суспільних інтересів. Цифрова трансформація поширюється на ключові сфери економічної діяльності, охоплюючи як виробничі підприємства, так і банківський сектор, який останнім часом є однією з активних у сфері впровадження систем штучного інтелекту, технологій великих даних і т.ін. Скорочення транзакційних витрат, оптимізація процесу взаємодії із клієнтами, швидкість обробки інформації та отримання результату сприяють як збільшенню обсягів економічної діяльності, так і отриманню конкурентних переваг вітчизняними банками на світовому фінансовому ринку.

1.3. Система стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

У сучасних умовах банківські установи відіграють ключову роль у становленні цифрової економіки. Ці суб'єкти господарювання стали найбільш активними новаторами та найшвидше долучилися до процесу цифрової трансформації світової економіки. Така активна участь банків у розвитку цифрових технологій, їх адаптації до власної діяльності, пов'язана зі значними перевагами, які ці технології дають змогу отримати зазначеним установам, особливо у сфері надання фінансових послуг. Як уже зазначалося, цифрові технології в сучасному світі змінили всю сферу фінансових послуг, починаючи від взаємодії клієнтів із банківськими установами і завершуючи доступністю різних видів фінансових послуг, які пропонуються комерційними банками.

Вагому роль цифрові технології сьогодні відіграють і у стратегічному розвитку банківських установ. Їхній потенціал є значно ширшим і застосовується також у процесі перебудови класичних моделей управління комерційними банками, їхніх систем ухвалення рішень щодо подальшого розвитку окремих напрямів функціонування. Цей процес у різних банках відбувається неоднаково, поступово відповідно до затверджених стратегій їхнього загального розвитку. Проте цілком зрозуміло, що впровадження цифрових технологій у діяльність банківських установ не може бути хаотичним процесом, оскільки цифрові технології мають потенціал проникати в усі напрями економічної діяльності банків і трансформувати їх, формуючи позитивні ефекти та деструктивні наслідки для їхньої роботи. Такі ефекти можливо отримати лише через координацію процесу цифрової трансформації банківських установ, їхніх структурних підрозділів, окремих бізнес-процесів. Таким чином, є об'єктивна потреба у формуванні стратегій цифрової трансформації і побудові дієвих систем стратегічного управління такою трансформацією комерційних банків. Значна кількість таких суб'єктів сьогодні вже мають такі затверджені стратегії, які активно впроваджуються ними в життя.

При цьому варто розуміти, що цифровізація стає одним з мейнстрімів у зміні системи управління банківськими установами, їхній моделі бізнес-розвитку. Однак у будь-якому випадку стратегія цифрової трансформації повинна підпорядковуватися загальній, центральній стратегії розвитку банківської установи, яка розробляється, приймається і реалізується в довгостроковій перспективі. Саме досягнення тих цілей, які визначаються в такій стратегії, підпорядковане діяльності всіх структурних підрозділів банку, окремих його відділів, департаментів. Відповідна стратегія цифрової трансформації є однією зі складових стратегії розвитку банку. Проте її роль поступово зростає, оскільки впровадження саме цифровізації дає змогу більш ефективно та швидко досягати загальних цілей, які визначені у стратегії розвитку банківської установи. Розглянемо детальніше сутність такої стратегії, враховуючи її важливість у побудові дієвої моделі розвитку комерційного банку в довгостроковій перспективі. Представимо декілька наукових підходів до розуміння її сутності:

1) стратегія є конкурентною перевагою банку і формується у вигляді комплексного плану або комплексу рішень та дій щодо забезпечення фінансового розвитку в довгостроковій перспективі, визначає джерела мобілізації та напрями розподілу наявних та майбутніх фінансових ресурсів для досягнення максимальної ефективності, прибутковості, конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості банківського бізнесу [29];

2) стратегія банківської установи – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей [19, с. 107];

3) стратегія банківської установи – це генеральний план дій, який визначає пріоритетність стратегічних завдань, ефективність розподілу ресурсів та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей [193, с. 139];

4) стратегія банку – це формалізована, закріплена в документах банку сукупність найбільш значущих цілей його функціонування на ринку і підходів до їх практичної реалізації [163, с. 88];

5) стратегія банку – комплексний план, спрямований на забезпечення реалізації місії банку та досягнення цілей [230, с. 29];

6) стратегія – загальний комплексний план, що забезпечує здійснення місії та досягнення цілей комерційного банку; вона визначає цілі комерційного банку та основні шляхи їх досягнення, забезпечуючи дотримання єдиного напрямку дій. Отже, стратегія визначає мету перспективного розвитку, межі дій і управлінських рішень [3, с. 86];

7) стратегія банку – це концептуальна основа його діяльності, що визначає пріоритетні цілі і завдання, і шляхи їх досягнення. Вона слугує орієнтиром для прийняття остаточних рішень, що стосується діяльності ринків у майбутньому, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності, тобто вона є основою всієї системи банківського менеджменту. Стратегія являє собою детальний різносторонній план, призначений для забезпечення здійснення місії і досягнення цілей банку [145, с. 128].

Аналізуючи представлені вище підходи науковців до розуміння сутності стратегії банку, можна констатувати, що більшість з окреслених підходів полягає в тому, що стратегію банку варто розглядати як єдиний, цілісно побудований детальний план, реалізація якого спланована для досягнення основних цілей функціонування банківської установи, її місії, переходу до нової, більш якісної, продуктивної моделі власної діяльності. Аналізуючи концепції, які використовують науковці для трактування сутності категорії «стратегія банку», визначимо і її специфічні змістовні риси. Серед них варто виокремити такі:

– є невід'ємною складовою процесу розвитку банківської установи в довгостроковій перспективі;

- являє собою певну єдину систему, у межах якої визначаються базові цілі подальшого розвитку банку, ресурси, необхідні для досягнення цих цілей;
- стратегія акумулює в собі стратегічні напрями щодо розвитку різних сфер функціонування банківської установи, насамперед стратегію акумулювання фінансових ресурсів економічних суб'єктів та стратегію використання таких ресурсів для забезпечення розвитку банку, його прибутковості та ефективного функціонування;
- стратегія являє собою певну модель, яка відображає сукупність послідовних етапів, ресурсів, відповідальних осіб за їхню реалізацію, що насамперед систематизує основні положення стратегії і надає їй більш логічного та структурованого вигляду;
- стратегія є певним документом, який розробляється, затверджується і схвалюється власниками комерційного банку, топменеджментом і являє собою цілісний вектор подальшого його розвитку;
- стратегія являє собою основу для ухвалення тактичних рішень у банківській діяльності, її відсутність робить розвиток у практичному аспекті непослідовним, а найчастіше – необґрунтованим [82, с. 33-34; 31, с. 132; 182].

Питання розробки стратегії банку є доволі складним, оскільки її створення вимагає від керівництва, власників комерційних банків злагодженої роботи в частині пошуку потенційних ефективних напрямів подальшого функціонування банківської установи для отримання максимальної вигоди. Розробка стратегії повинна відбуватися на основі сукупності принципів, базових імперативів, які визначаються її розробниками і враховуються при деталізації окремих цілей, мети, місії банку. Важливою складовою розробки стратегії банку є врахування наявного його потенціалу, насамперед фінансових ресурсів, спроможності збільшувати їхній обсяг, забезпечувати ефективне вкладання в активні операції, формуючи максимальні обсяги прибутку. При цьому важливим при розробці стратегії будь-якого банку є врахування діючих регуляторних обмежень його діяльності, вимог центральних банків щодо забезпечення стратегічного розвитку банку, наявних обмежень здійснення

кредитування, інвестування та інших банківських операцій. Реалізація стратегії вимагає розробки чіткої операційної структури, де будуть визначені конкретні дії, терміни їх виконання та відповідальні особи. Успішне втілення стратегії також пов'язане із забезпеченням ресурсами, включаючи фінансові, людські та технологічні. Це дозволяє банку швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових викликів [182, с. 133].

Цілком погоджуємося з позицією авторів В. Харабари, Р. Грешка, І. Ткача, В. Харабари, що ефективність стратегічного управління банківськими установами залежить від якості процесу формування та реалізації стратегії [182, с. 133]. У свою чергу, у сучасних умовах стратегічне управління без використання цифрових технологій є дуже складним, враховуючи масштабність роботи будь-якої банківської установи, та може призводити до зниження загального рівня конкурентоспроможності. Відповідно, будь-яка стратегія банку повинна враховувати процес цифрової трансформації. Розробка окремої стратегії такої трансформації або цифрової стратегії банку повинна бути об'єктивно невід'ємною складовою розробки загальної стратегії розвитку банківської установи.

Розглянемо більш докладно сутність цифрової стратегії як наукового поняття, що в подальшому дозволить глибше розуміти зміст стратегічного управління цифровою трансформацією банку, особливості побудови системи такого управління. Такий підхід дозволить зрозуміти той спектр питань, які пов'язані із процесом управління впровадженням цифрових технологій в усі бізнес-процеси банківських установ. При цьому варто відмітити, що такий процес обумовлюється не лише специфікою тих напрямків, в яких відбувається впровадження цифрових технологій, але і специфічними рисами функціонування самого комерційного банку, територією його розташування, наявністю мережі відділення та іншими внутрішніми чинниками, які відрізняють кожну банківську установу одна від одної.

У табл. 1.5 наведено окремі концепції щодо розгляду сутності дефініцій «цифрова стратегія» та «цифрова бізнес-стратегія».

Таблиця 1.5

*Наукові підходи до розуміння сутності категорій
«цифрова стратегія», «цифрова бізнес-стратегія»*

| Сутність | Джерело |
|--|--------------|
| 1 | 2 |
| «цифрова стратегія» | |
| <i>Цифрова стратегія</i> підприємства – процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці. | [129] |
| <i>Цифрова стратегія</i> – стратегічний план, сформований в організації для досягнення довгострокових бізнес-цілей шляхом використання існуючих та новітніх цифрових можливостей; цифрова стратегія стосується бізнес-стратегії для організації, що базується на цифрових технологіях у цифровій економіці. | [229] |
| <i>Цифрова стратегія</i> – це комплексний план дій, який спрямований на використання цифрових технологій та ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства або організації. Вона охоплює всі аспекти діяльності, пов'язані з використанням онлайн-платформ, соціальних мереж, мобільних додатків та інших цифрових інструментів. | [204] |
| <i>Цифрова стратегія</i> – стратегічний підхід, що ґрунтується на інтеграції бізнес-стратегії та стратегії інформаційних систем, коли ці складові розглядаються не як окремі напрями, а як єдине взаємопов'язане ціле. У такому розумінні чітке розмежування між бізнес-стратегією та стратегією інформаційних систем втрачає своє значення, оскільки цифрові можливості стають невід'ємною частиною бізнес-логіки та створення цінності. При цьому цифрова стратегія одночасно має бізнес-орієнтований характер та формується під впливом технологічних інновацій, що відрізняє її від традиційного розуміння стратегії і інформаційних систем як передусім внутрішньокорпоративної, організаційної перспективи. | [214] |
| <i>Цифрова стратегія</i> – це напрям розвитку підприємства у цифровому вимірі або ж напрям цифровізації; передбачає використання певних технологій у процесі трансформації бізнес-процесів та бізнес-моделі. | [48, с. 115] |
| <i>Цифрова стратегія</i> – всебічна та корпоративна стратегія, що супроводжує та спрямовує компанію на шляху цифрової трансформації, використання можливостей цифрових ресурсів. | [147] |

Закінчення таблиці 1.5

| 1 | 2 |
|---|---------------|
| «цифрова бізнес-стратегія» | |
| <i>Цифрова бізнес-стратегія</i> описує загальне бачення компанії в контексті цифровізації, включаючи стратегічні заходи для її досягнення. | [104, с. 102] |
| <i>Цифрова бізнес-стратегія</i> – це сформульована та реалізована організаційна стратегія шляхом використання цифрових ресурсів для створення диференціальної цінності. | [211] |
| <i>Цифрова бізнес-стратегія</i> описує загальне бачення компанії в контексті цифровізації, включаючи стратегічні заходи для її досягнення. Вона визначає конкретні, коротко-, середньо- та довгострокові цілі та ініціативи цифровізації в контексті продуктів, послуг і створення цінності, а також організації та культури компанії. | [104, с. 102] |
| <i>Цифрова бізнес-стратегія</i> – зміни, які компанії здійснюють для створення нових або реконфігурації існуючих ціннісних пропозицій і тим самим отримання конкурентної переваги; цифрова трансформація стосується стратегії, а не лише технологій, тому керівники повинні керувати взаємозв'язком між технологічними змінами та розвитком нових бізнес-моделей як центральною частиною своєї стратегічної роботи. | [228] |

Джерело: систематизовано автором.

Аналізуючи інформацію, яка представлена в табл. 1.5, можна констатувати, що в науковій літературі сьогодні досить часто використовується не лише поняття «цифрова стратегія», але й дефініція «цифрова бізнес-стратегія». Більшість наукових праць у напрямку дослідження сутності окреслених стратегій передусім стосується досліджень стратегічного розвитку промислових підприємств, які функціонують у реальному секторі національного господарства. Проте, незважаючи на наявність значних відмінностей в економічній діяльності промислових підприємств та банківських установ, значна частина змістовних ознак категорій «цифрова стратегія», «цифрова бізнес-стратегія» є загальними. Загалом до таких ознак можна віднести такі:

– являє собою план поступового впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, що полягає в їхньому проникненні в різні напрями функціонування суб'єктів господарювання;

- обов'язково повинна бути узгоджена із загальною стратегією розвитку конкретної системи, враховувати її можливості до здійснення цифрової трансформації, власного оновлення;
- розрахована на досягнення довгострокових цілей на основі використання цифрових технологій, насамперед серед таких цілей визначають цифровізацію господарських процесів у межах певної системи;
- дає змогу підвищити в довгостроковій перспективі рівень інноваційного розвитку системи, її конкурентоспроможність;
- її розробка зумовлена специфікою використання цифрових технологій у конкретних напрямках економічної діяльності підприємства, установи, організації;
- для реалізації існує необхідність у залученні інвестиційних ресурсів та, що найголовніше, використання людського потенціалу, передусім кваліфікації фахівців щодо поступової цифрової трансформації всіх без винятку бізнес-процесів;
- узагальнює стратегічне бачення власників, керівників підприємств, установ щодо цифрової моделі їхнього розвитку, досягнення у майбутньому конкретних цілей цифрової трансформації, тобто цифрова стратегія віддзеркалює погляди на майбутній розвиток економічного суб'єкта через використання цифрових технологій;
- координує цифрові перетворення підприємства, доцільно розглядати як центральний та інтегрований компонент стратегічного управління;
- застосовується не лише до приватного сектору, але й до нових технологій та інновацій у державному секторі, охоплюючи розумні міста, відкритий уряд та платформи участі, спрямовані на досягнення більш гнучких та надійних державних структур та інфраструктур управління шляхом трансформації послуг [79; 238, 129; 158; 198].

Стратегія цифровізації – це стратегія, що передбачає довгострокове планування впровадження цифрових технологій в окремі складові бізнес-

моделі для отримання додаткових вигод, зменшення витрат, покращення шляхів контактування зі споживачами [48, с. 116].

Відповідно «цифрову стратегію банку» можна розглядати як системний документ, який є невід'ємною частиною загальної стратегії банку, передбачає основні цілі цифрової трансформації окремих напрямів господарської діяльності банківської установи з метою забезпечення її інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності послуг, продуктів і загалом комерційного банку на ринку фінансових послуг.

Окреслене твердження сформульовано на основі аналізу сутності категорії «стратегія банку», використання формального підходу до його розуміння. Цифрова стратегія банку спрямована на створення якісного цифрового продукту, який здатен задовольнити потреби споживача в умовах існуючої системи цінностей, забезпечити повноцінну комунікацію між банком та клієнтом та дистанційну взаємодію з регулятором. Реалізація цифрової стратегії є складним процесом, що передбачає максимальну згуртованість всіх бізнес-процесів банківської установи та їхніх складових при забезпеченні синхронності змін у напрямку досягнення конкретної цілі. При цьому заходи стратегічного управління мають забезпечити максимальну адаптацію в умовах мінливості ухвалення рішень, несприйнятті персоналом управлінських змін. Важливим є системне бачення розвитку, що передбачає реалізацію заходів в одному напрямку із залученням відповідних цифрових інструментів.

При цьому підтримуємо позицію А. Панчук, К. Малькова, які досліджували теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємства, що «цифрову стратегію, що координує цифрові перетворення у підприємстві, необхідно розглядати як центральний та інтегрований компонент стратегічного управління» [129]. Таким чином, саме побудова дієвої системи стратегічного управління є основою для поступового впровадження цифрової моделі функціонування будь-якої системи. Таке

управління вимагає значних знань від керівників, які ухвалюють рішення щодо здійснення цифрової трансформації, використання різних типів ресурсів, планування результатів від застосування цифрових технологій. Важливу роль стратегічне управління відіграє і в цифровій трансформації комерційних банків. На рис. 1.6 наведено схему конкретизації сутності такого управління.

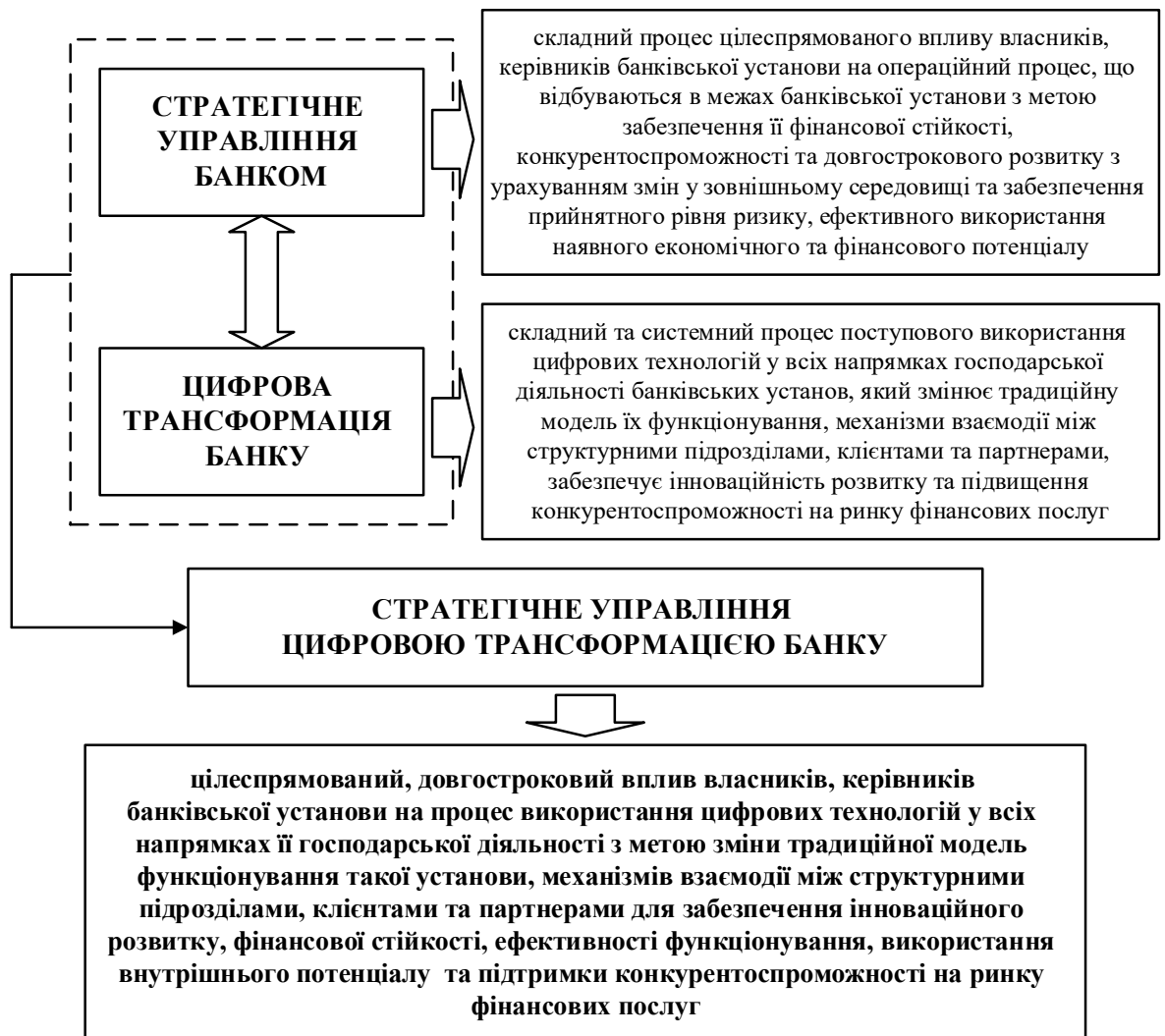


Рис. 1.6 – Сутність поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією банку»

Джерело: складено автором.

Аналізуючи інформацію рис. 1.6, конкретизуємо змістовні риси стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи:

- це процес цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану, у результаті якого відбувається використання цифрових технологій;
- чітко усвідомлена та спланована концепція здійснення цифрової трансформації банківської установи;
- здійснюється через визначення не лише окремих напрямів цифровізації банківської діяльності, але й конкретизацію етапів цифрової трансформації, інтеграцію нових цифрових технологій у різні напрямки банківської діяльності;
- реалізація також вимагає розробки системи тактичних завдань, у межах яких конкретизуються основні процеси цифрової трансформації конкретних напрямів функціонування банку, визначаються відповідальні за реалізацію тих або інших процесів, обґрунтовується сукупність ресурсів, які необхідні для забезпечення такої трансформації;
- у такому управлінні беруть участь усі учасники, які залучені до корпоративного управління банківською установою, а саме її власники, керівники, члени наглядової ради й безпосередні керівники структурних підрозділів, частина з яких займається розробкою цифрових технологій, їхньою адаптацією до реалій банківської діяльності, а інша частина використовує такі технології безпосередньо у сфері надання послуг;
- таке управління повинно враховувати можливі сценарії змін функціонування різних підсистем банківської установи в результаті цифровізації їхньої діяльності;
- у межах управління обов'язковою умовою є постійний аналіз різних ризиків, які супроводжують процес цифрової трансформації, прийняття вчасних рішень щодо управління такими ризиками, оцінки можливих центрів їх виникнення в межах банківської установи;
- змінюється сама система управління банком на основі поступового впровадження цифрових технологій не лише в операційні процеси, але й у функціонування системи банківського менеджменту всіх без винятку її компонентів;

– управління здійснюється передусім на основі результатів глибокого аналізу стану інформаційного забезпечення функціонування банківської установи, її внутрішнього потенціалу до цифрової трансформації та можливих напрямів поступового використання цифрових технологій у наданні окремих фінансових послугах;

– є також необхідність у постійному аналізі ефективності зазначеного управління, оцінці результативності прийнятих стратегічних рішень щодо забезпечення процесу цифрової трансформації;

– таке управління повинно передбачати не лише використання наявного внутрішнього потенціалу для забезпечення цифрової трансформації, але і впровадження заходів для подальшого формування такого потенціалу;

– стратегічне управління цифровою трансформацією банку є безперервним процесом, який відбувається через аналіз заходів, які впроваджуються, оцінку результатів їхнього застосування, постійне оновлення прийнятої стратегії цифровізації, її корекції з урахуванням поточної ситуації та потенційних ризиків;

– невід'ємною складовою управління є постійне порівняння потенційних результатів від використання цифрових технологій із різними типами ризиків, у тому числі фінансових, які можуть виникати в процесі цифрової трансформації і впливати на фінансовий стан банківської установи;

– таке управління насамперед спрямоване на забезпечення поступового впровадження інноваційної моделі розвитку банківської установи, підвищення рівня її конкурентоспроможності та можливостей зростання доходів у довгостроковій перспективі;

– невід'ємною складовою управління є підвищення рівня цифрової грамотності, знань, навичок не лише тих осіб, які залучені до надання фінансових послуг, але й безпосередньо тих суб'єктів, які беруть участь у такому управлінні, прийнятті стратегічних рішень щодо здійснення цифрової трансформації;

– важливу роль відіграє інтелектуальний капітал банківської установи, що актуалізує необхідність постійного мотивування працівників до підвищення власної кваліфікації, побудови дієвих систем розвитку персоналу [61; 120; 150; 151].

Таким чином, зауважимо, що стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи є багатогранним і багатоаспектним процесом, який пов'язаний зі значною кількістю змін в операційній діяльності комерційного банку та його системі управління. Забезпечити дієвість цифрової трансформації в довгостроковій перспективі можливо виключно через узгодження інтересів, мотивів і можливостей різних підрозділів створювати нові цифрові рішення для удосконалення операційних процесів, розробляти нові механізми формування управлінської інформації для ухвалення виважених рішень про подальший розвиток банківської установи.

Враховуючи швидкі темпи цифровізації сфери фінансових послуг у всьому світі, процес стратегічного управління цифровою трансформацією є об'єктивно необхідним для функціонування будь-якої банківської установи і сьогодні стає невід'ємною складовою системи банківського менеджменту. При цьому, на відміну від інших складових такої системи, цифровізація проникає в усі її складові, змінюючи підходи, концепції, методи та інструменти, які раніше використовувалися для управління окремими напрямками функціонування комерційних банків (операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, кадровий менеджмент, ризик-менеджмент і т. ін.).

Безпосередньо, враховуючи сформовані теоретичні, методологічні та прикладні положення теорії управління, доцільно стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи розглядати з позиції системного підходу, тобто як складну, безперервно функціонуючу систему трансформації банківської установи.

Використання системного підходу є досить поширеним серед науковців, особливо в частині дослідження різних типів економічних систем. Системний підхід насамперед полягає в дослідженні таких систем як цілісних утворень,

які формуються з метою досягнення конкретної мети. У більшості випадків це забезпечення якісного розвитку системи, постійного її вдосконалення та підвищення ефективності функціонування. Серед переваг застосування системного підходу в дослідженнях можна виокремити такі:

- системний підхід дає змогу більш комплексно й поступово досліджувати всі аспекти функціонування певної системи;
- системний підхід дозволяє розглядати загальні функції, властивості, принципи функціонування конкретної системи, у межах якої досліджуються різні процеси, відносини, механізми, що в сукупності і створюють таку систему, формують нові властивості, які не притаманні окремим підсистемам;
- системний підхід дає змогу чіткіше досліджувати взаємозв'язок між окремими компонентами, які залучені до процесу розвитку системи, визначати роль кожного з них у формуванні тих умов, які найкраще впливають на якісне функціонування системи, мають здатність формувати більш потужні імпульси до її подальшого розвитку;
- системний підхід дозволяє виокремити внутрішню структуру системи, а отже, і конкретизувати зовнішніх суб'єктів, з якими така система взаємодіє, що дає змогу більш послідовно, чіткіше визначати вплив кожного із таких суб'єктів на функціонування системи, яка досліджується;
- постійний обмін інформацією та іншими ресурсами між системою та зовнішнім середовищем дає змогу розуміти динаміку її розвитку, оцінювати його швидкість;
- системний підхід дозволяє більш комплексно підходити до розробки системи параметрів, використання яких дає змогу оцінювати стан конкретної системи, окремих її компонентів, математично визначати взаємозв'язок між ними;
- системний підхід дозволяє моделювати трансформаційні процеси, які відбуваються в межах системи, розробляти сценарії їхніх майбутніх змін та формувати різні концепції її подальшого розвитку та ін.

Системний підхід є досить гнучким методом наукового дослідження, що безпосередньо і зробило його популярним для дослідження економічних систем. Цей підхід дозволяє дослідникам виокремлювати системи таким чином, як це необхідно для проведення спланованого дослідження.

Важливого значення системний підхід набув у процесі дослідження системи управління, тобто в теорії управління. Управління є складним процесом впливу керуючої системи на керовану систему, що вже безпосередньо базується на використанні методології системного підходу до дослідження цих основних суб'єктів процесу цілеспрямованого впливу. Розглянемо окремі підходи науковців до розуміння сутності категорії «система управління». Окремі з таких концепцій наведені на рис. 1.7.

Виокремимо такі характерні риси системи управління:

- 1) функціонує в межах окремих підприємств, установ, організацій і полягає в постійному здійсненні управлінського впливу;
- 2) функціонує на основі використання досвіду управління суб'єктами, які здійснюють вплив на інші підсистеми та процеси;
- 3) функціонує з метою вирішення сукупності завдань, досягнення тактичних, стратегічних цілей у розвитку керованої системи;
- 4) є складноструктурованим об'єктом дослідження, оскільки складається з конкретних елементів, які в сукупності дають змогу здійснювати управлінський вплив на різні напрями функціонування конкретної системи;
- 5) системі притаманні власні властивості, принципи, функції, які у значній частині визначаються специфікою функціонування керованої системи, особливістю здійснення впливу на її функціонування та ін.

Загалом будь-яка система управління – це певний спосіб, процес поєднання керуючої та керованої системи, які функціонують і відображають відносини між господарюючими суб'єктами, формується в зовнішньому середовищі. Наявність управлінського впливу передусім зумовлена необхідністю зміни керованої системи до певної моделі функціонування, що в

кінцевому підсумку дає змогу досягти конкретних цілей. Будь-якій системі управління притаманна певна цільова спрямованість, структурованість, ресурсна забезпеченість, адаптивність і наявність зворотного зв'язку. Саме такий зв'язок дає змогу проаналізувати ефективність здійснюваного впливу однієї підсистеми на іншу в межах системи управління.

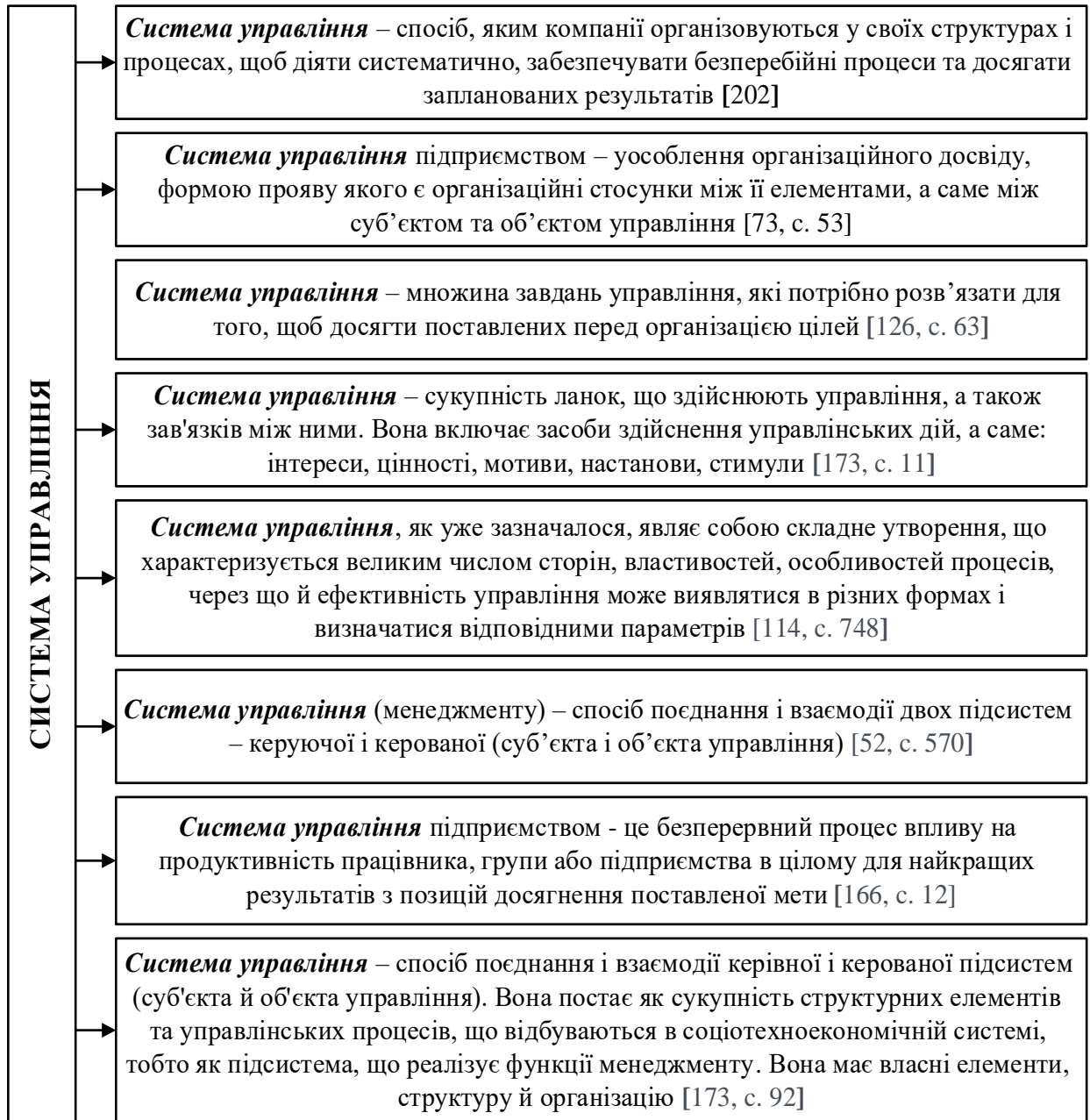


Рис. 1.7 – Концепції трактування сутності
категорії «система управління»

Джерело: складено автором.

Використання системного підходу для дослідження системи стратегічного управління цифровою трансформацією банку зумовлено тим, що таке управління, як зазначалось, є складним процесом, у якому бере участь досить велика кількість різних підсистем, структурних підрозділів, суб'єктів, що функціонують у межах конкретної банківської установи. До причин застосування такого підходу можна віднести такі:

- стратегічне управління має системну природу, тобто є можливість дослідження такого управління як складної системи відносин між керуючою та керованою підсистемами;

- стратегічне управління є багатоаспектним процесом у забезпеченні цифрової трансформації банківської установи, яку зручно аналізувати через поетапне дослідження складових такого процесу, їх взаємодії між собою;

- системний підхід дає змогу чіткіше описати взаємозв'язки між системою стратегічного управління цифровою трансформацією банку, визначати підсистеми, які залучені до функціонування такої системи, описувати механізми координації їх взаємодії;

- стратегічне управління являє собою складноієрархічний процес, у межах якого можна виокремити стратегічний, тактичний, оперативний рівні управління і саме системний підхід дає змогу описати особливості реалізації кожного з них у процесі цифрової трансформації комерційного банку;

- процес цифрової трансформації також можна розглядати як складну систему перетворення усталеної моделі роботи комерційного банку в цифрову модель, проте це може відбуватися лише в результаті здійснення ефективного стратегічного управління, тобто наявності побудованої в межах банку дієвої системи такого управління;

- стратегічне управління цифровою трансформацією банку з позиції системного підходу є системою, яка постійно піддається впливу внутрішніх, зовнішніх чинників, які можуть визначати її ефективність, знижувати якість такого управління; застосування такого підходу дає змогу чіткіше аналізувати вплив окреслених екзогенних, ендогенних чинників;

– важливість у процесі цифрової трансформації банку отримувати постійну інформацію про результати використання цифрових технологій є невід'ємною складовою забезпечення ефективного стратегічного управління і відповідно це з позиції системного підходу дає змогу раціональніше аналізувати зворотні сигнали, оцінювати їхній вплив не лише загалом на систему, але й на окремі її підсистеми [153; 156; 219; 185].

Враховуючи представлені вище передумови доцільності застосування системного підходу до вивчення стратегічного управління цифровою трансформацією банківської системи, можемо констатувати, що така система являє собою сукупність окремих елементів, що використовуються для здійснення цілеспрямованого впливу на процес розробки, адаптації, використання цифрових технологій у різних бізнес-процесах комерційного банку, які взаємодіють між собою з метою досягнення єдиної мети – забезпечення комплексної цифрової трансформації банку, ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. На рис. 1.8 представлено модель окресленої системи.

Таким чином, можна зазначити, що система стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи є складноструктурованим об'єктом дослідження, у межах якої виникають досить складні процеси впливу керівників, власників банківських установ на окремі процеси, діяльність структурних підрозділів, механізми, рішення, які функціонують, приймаються для забезпечення процесу цифровізації, насамперед операційних процесів банківської установи. Забезпечити ефективність стратегічного управління вкрай складно, враховуючи непередбачуваність наслідків цифровізації для функціонування банківської установи, складність імплементації наявних цифрових технологій у діючі системи інформаційного забезпечення роботи банку. Проте, з іншого боку, саме цифровізація в сучасних умовах дає змогу забезпечити конкурентоспроможність банку та підтримати лояльність клієнтів щодо використання його фінансових послуг.

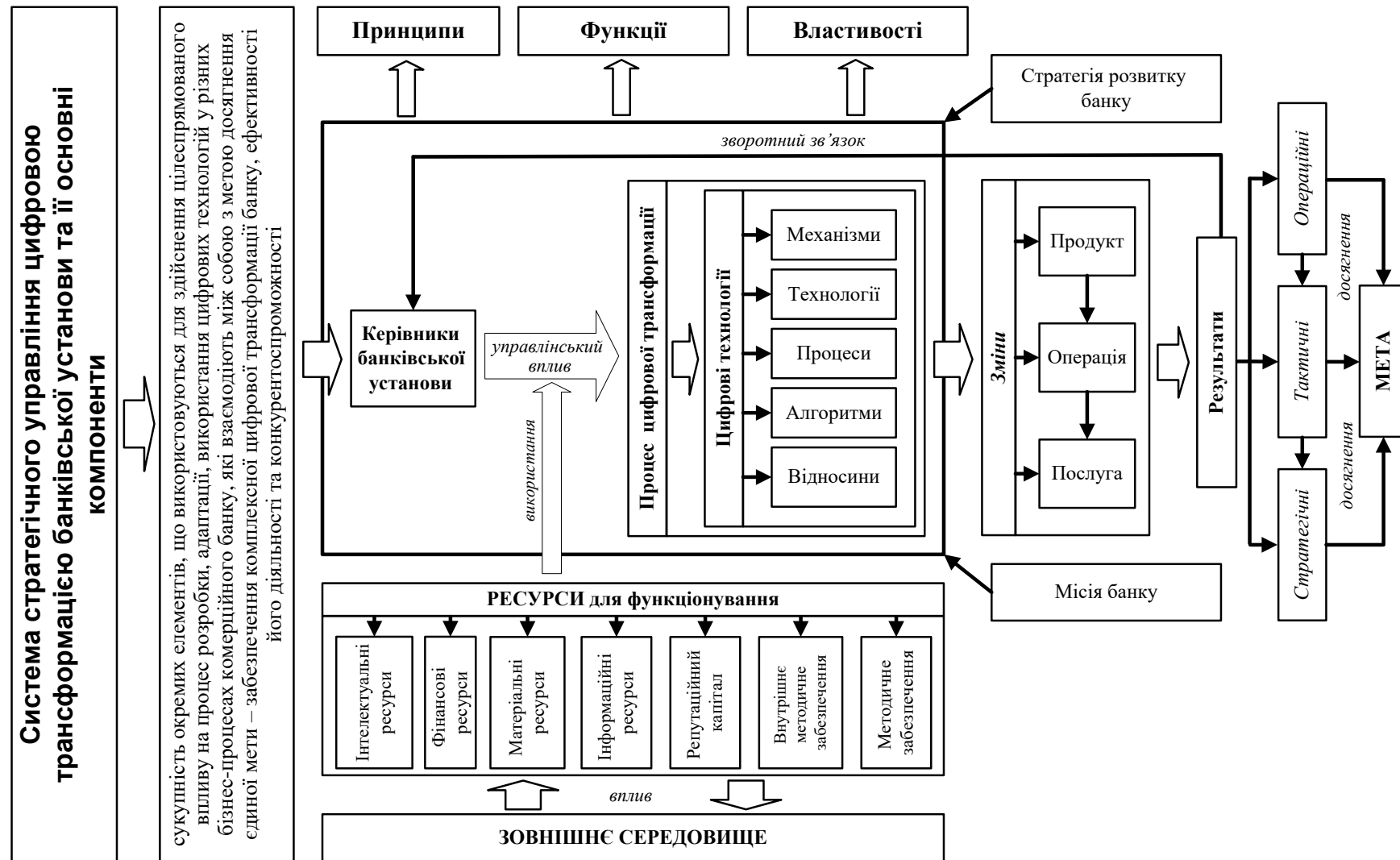


Рис. 1.8 – Система стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [58; 207; 215; 238; 239].

Аналізуючи сутність системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, можна виокремити і специфічні риси її формування, функціонування у межах будь-якого комерційного банку. Серед них варто виокремити такі:

- система повинна формуватися, функціонувати на основі базових принципів, які визначаються у стратегії цифрової трансформації, зумовлюються зовнішніми, внутрішніми чинниками її здійснення; обґрунтування таких принципів задає певне нормативне середовище, обмеження, яких необхідно дотримуватися при побудові та підтримці такої системи;

- у межах системи варто комплексно підходити до аналізу процесів цифрової трансформації окремих структурних підрозділів банку, які надають фінансові послуги і залучені до системи управління такою установою;

- система є відкритим об'єктом, який взаємодіє з подібними системами, розвивається за визначеною траєкторією, постійно піддаючись позитивним, негативним впливам зовнішнього середовища;

- система має здатність швидко розвиватися за наявності внутрішнього потенціалу банківської установи до цифрової трансформації;

- систему можна описати через сукупність показників, які характеризують загалом процес цифрової трансформації комерційного банку, рівень його цифровізації, можливості до прискорення такого процесу в майбутньому;

- система є невід'ємною складовою загальної системи управління, проте в сучасних умовах активно бере участь у трансформації системи управління шляхом використання цифрових технологій у її функціонуванні;

- система передбачає використання різних підходів, концепцій, методів, інструментів, які використовуються для здійснення впливу на трансформацію окремих підсистем банківської установи, її бізнес-моделей, організаційної структури та інших елементів;

- система функціонує з урахуванням наявності значної кількості регуляторних, нормативно-правових обмежень, з огляду на складність державного регулювання функціонування банківських установ у фінансовій системі будь-якої країни;

- враховуючи, що цифрова трансформація є безперервним процесом удосконалення діяльності банківської установи через використання цифрових технологій, відповідно розвиток системи стратегічного управління також є постійним процесом, який повинен відбуватися і регламентувати здійснення такої трансформації;

- система стає невід'ємною складовою процесу управління банківськими ризиками, має здатність створювати нові ризики для роботи банків, управління якими вимагає розробки відповідного методичного забезпечення та ін.

Отже, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи вагома увага приділена дослідженню сутності системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Для цього детально проаналізовано зміст таких категорій, як «система управління», «стратегія цифрової трансформації», «цифрова стратегія». У підсумку з'ясовано, що застосування системного підходу є важливим елементом процесу пізнання особливостей формування, функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформації банківської установи й дає змогу розглядати таку систему з позиції цілісності, структурованості та ієрархічності. Це своєю чергою дозволяє поглибити теоретико-методологічні положення функціонування системи та обґрунтувати прикладні аспекти розробки стратегії цифровізації банківських установ, забезпечення ефективності стратегічного управління такою трансформацією з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Наслідки розвитку комерційних банків в Україні та актуальні тенденції їх цифрової трансформації, у тому числі й результати зміни підходів до побудови системи управління цими установами з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки, будуть розглянуті в наступному розділі дисертаційної роботи.

Висновки до розділу 1

1. Поглиблено категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення сутності дефініцій «стратегія», «стратегічне управління», «банківська установа», «цифрова трансформація», «система управління», «цифровий розвиток» та розробки авторського підходу до розуміння змісту категорії «стратегічне управління цифровою трансформацією банку». Запропоновано цю категорію розглядати як цілеспрямований довгостроковий вплив власників і керівників банківської установи на процес використання цифрових технологій в усіх напрямках її операційної діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії зі структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування, використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

2. Поглиблено наукові положення щодо розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація», які сформульовано шляхом використання міждисциплінарного підходу до розгляду окремих концепцій її трактування, а саме: економічного, політологічного, психологічного, соціологічного та інформаційного підходів. Це дало можливість конкретизувати специфічні риси процесу цифрового розвитку банківських установ та визначити позитивні й негативні наслідки впливу цифрових технологій на ефективність їх функціонування.

3. Розглянуто макроекономічний (об'єкт цифровізації – сфера, система, ринок) та мікроекономічний (об'єкт цифровізації – банк, банківська діяльність) підходи до розкриття категоріального простору дослідження процесів цифровізації банківської установи, що дозволило визначити зміст категорії «цифрова трансформація банку»: складний та системний процес поступового використання цифрових технологій у всіх напрямках господарської діяльності банківських установ, який змінює традиційну модель їх функціонування,

механізми взаємодії між структурними підрозділами, клієнтами та партнерами, забезпечує інноваційність розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

4. Використано системний підхід для розгляду теоретичних аспектів функціонування системи управління, конкретизації її характерних рис, що дало можливість обґрунтувати доцільність використання такого підходу у процесі вивчення сутності та особливостей формування, функціонування та трансформації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ.

5. Досліджено зміст системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ, яку запропоновано розглядати як сукупність окремих елементів, що використовуються для здійснення цілеспрямованого впливу на процес розробки, адаптації, використання цифрових технологій у різних бізнес-процесах комерційного банку, які взаємодіють між собою з метою досягнення єдиної мети – забезпечення комплексної цифрової трансформації банку, ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Це дозволило конкретизувати сутність такої системи, визначити її базові компоненти, принципи, властивості, та специфічні риси функціонування в умовах цифрової економіки та ідентифікувати основні напрями її трансформації на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [60; 151; 152; 153; 185; 198; 239].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Сучасні тенденції розвитку банківських установ

Банківські установи відіграють одну з ключових ролей в економічному розвитку України. Історично склалося так, що саме ці установи мають найбільш помітний вплив на розвиток кредитного, інвестиційного та депозитного ринків. Натомість інші фінансові установи в межах ринку фінансових послуг нашої країни здебільшого відіграють другорядну роль, займаючи лише ті ніші, які в певний момент є менш привабливими для банківських установ з позиції розвитку власного бізнесу.

Історія розвитку комерційних банків в Україні є досить складною та динамічною, супроводжується як періодами активної розбудови, так і періодами стагнації та виникнення кризових ситуацій у діяльності банківських установ. Проте, будучи невід'ємними елементами ринкової економіки, комерційні банки завжди залишалися основними кредиторами та інвесторами національної економіки і на сьогодні, з упевненістю можна стверджувати, досить ефективно виконують покладені на них суспільством функції.

Відповідно, для банківської системи України сьогодні також притаманні складні процеси цифровізації та унормування використання банками цифрових технологій у різних напрямках їхніх бізнес-процесів. Усе це вимагає як побудови дієвої системи регулювання діяльності комерційних банків у цифровому просторі держави, так і формує нові вимоги до створення ефективних систем управління процесом цифрової трансформації на рівні окремої банківської установи.

Цифровізація, як уже зазначалося, сформувала та продовжує формувати нові виклики й вимоги до побудови дієвих систем управління банківськими

установами, які б забезпечували постійне підтримання високого рівня конкурентоспроможності як самих банків, так і їхніх продуктів у різних сегментах ринку фінансових послуг. При цьому в сучасних реаліях особливо важливими стають питання побудови системної моделі цифрової трансформації банків, а не лише впровадження окремих цифрових технологій у різні види бізнес-процесів комерційних банків. У такому випадку роль центру прийняття управлінських рішень щодо розробки цифрової стратегії банку та виокремлення перспективних напрямів цифрової трансформації лише посилюється.

Проте забезпечити стратегічний розвиток комерційних банків та процеси їхньої цифрової трансформації неможливо без розуміння основних тенденцій функціонування банківської системи країни, виокремлення тих специфічних рис, які визначають умови середовища, у якому комерційні банки функціонують і надають свої послуги економічним суб'єктам. На наше переконання, процесу розробки прикладних аспектів підвищення ефективності системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи має передувати процес аналізу сучасних тенденцій діяльності вітчизняних банків, їхнього фінансового стану та вивчення тенденцій використання цими установами потенціалу цифрових технологій.

Таким чином, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи проведемо аналіз стану діяльності комерційних банків в Україні. Дане дослідження розпочнемо з аналізу показника кількості комерційних банків, які сьогодні функціонують в Україні. На рис. 2.1 відображено відповідну інформацію.

Отже, можемо констатувати, що протягом останніх п'ятнадцяти років в Україні відбувається скорочення кількості комерційних банків. Якщо у 2010-2013 роках кількість зазначених установ залишалася на рівні 174-180 одиниць, то починаючи з 2014 року спостерігається поступове зниження кількості банківських установ в Україні. Уже у 2015 році їх налічувалося 117 одиниць, а у 2016 році – лише 96 установ.

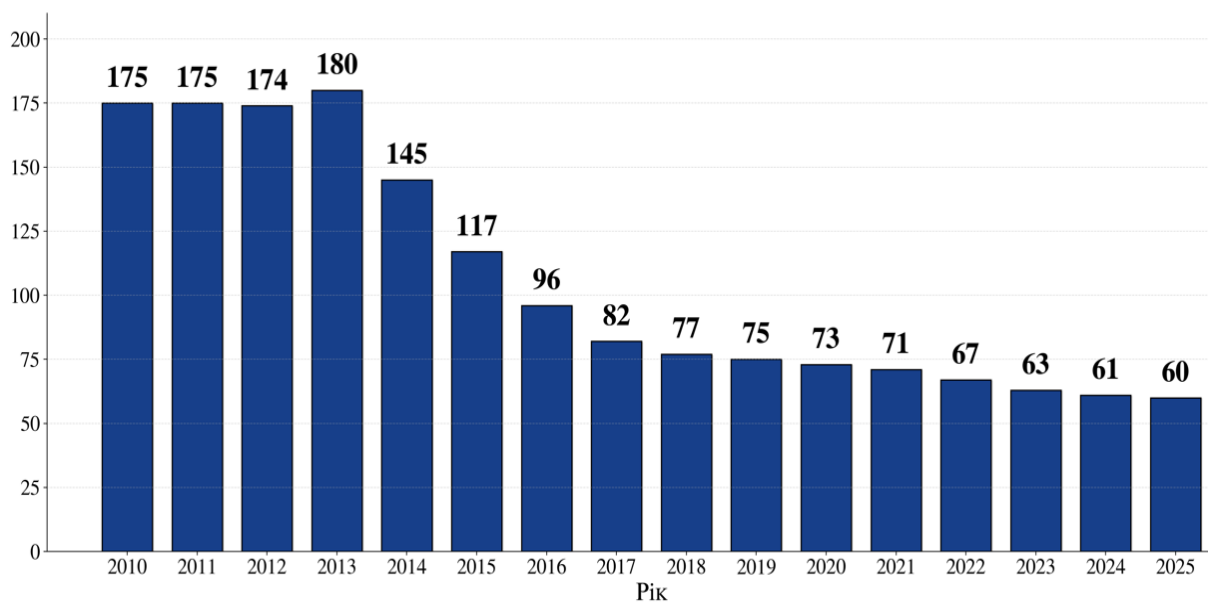


Рис 2.1 – Кількість банків в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ
<https://bank.gov.ua/>.

Така ситуація була обумовлена проведенням банківської реформи в Україні, очищенням ринку від фінансово нестабільних банківських установ, а також підвищенням вимог до прозорості їхньої діяльності та структури власності. У процесі реалізації цієї реформи були ліквідовані та визнані неплатоспроможними навіть окремі системні банки і банки, які за розміром активів входили до першої десятки українських банківських установ.

Також, відповідно до інформації рис. 2.1, можемо констатувати наявність стабільної тенденції до подальшого скорочення кількості комерційних банків в Україні. Водночас даний тренд є більш помірним, оскільки кількість банків, які припиняють діяльність щороку, суттєво зменшилася порівняно з періодом активного реформування банківської системи.

На рис. 2.2 представлено дані про обсяги активів, сформованих банківськими установами в Україні.

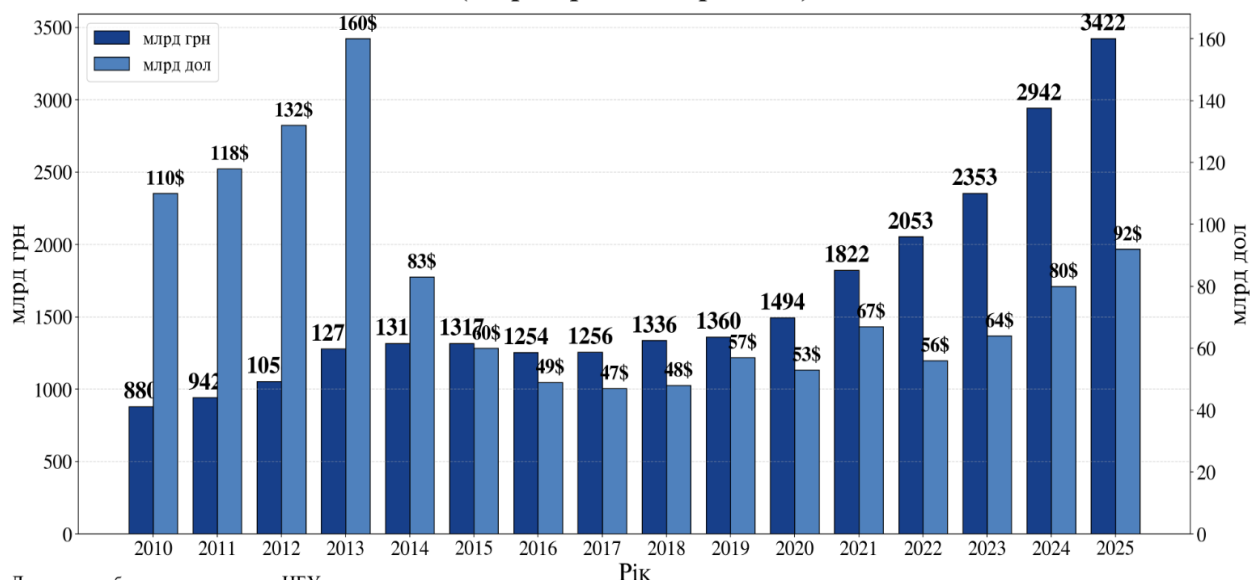


Рис. 2.2 – Активи банківських установ в Україні, млрд грн+млрд дол.

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ
<https://bank.gov.ua/>.

Відповідно, аналіз інформації рисунка 2.2 засвідчує зростання обсягів активів комерційних банків протягом періоду, за який проводиться аналіз. Проте насамперед йдеться про зростання номінальної вартості цих активів, вираженої в національній валюті України. Врахування девальваційних процесів засвідчує, що реальна вартість окреслених активів протягом останніх років значною мірою знижувалася.

Важливим фактором зростання обсягів активів після 2016 року стало їх суттєве скорочення у кризові 2014–2015 роки. Це засвідчує насамперед поступове відновлення кредитування комерційними банками та активізацію здійснення інвестиційних операцій, що у підсумку дозволило констатувати зростання активів цих установ із подальшим їх поступовим збільшенням у наступні роки.

Проте, якщо аналізувати обсяг активів, виміряний у доларах США, то ситуація виглядає дещо інакше. У такому випадку спостерігається зменшення реальної вартості цього показника в Україні, особливо у період кризи 2014–2015 років, коли з банківської сфери були виведені, як уже зазначалося, великі

за обсягами активів комерційні банки, а також відбулася значна девальвація національної валюти — з близько 8–10 грн до понад 27 грн за 1 долар США.

У подальшому навіть у доларовому еквіваленті спостерігається поступове зростання обсягів активів банківських установ в Україні, зокрема у 2017–2018 роках. Саме в цей період відбувається підвищення ролі державних банків у функціонуванні банківської системи країни та зростання їхнього значення у формуванні сукупних активів банківської системи. Це, своєю чергою, частково сприяло стабілізації функціонування банківської системи та дозволило контролювати виникнення системних ризиків, враховуючи, що сьогодні питома вага державних банків в активах банківської системи перевищує 50 %.

У наступні роки відбувається поступове зростання активів комерційних банків навіть у періоди пандемії та військових дій, що свідчить про наявність певної внутрішньої стійкості банківської системи України та її здатність протидіяти непередбачуваним і швидким деструктивним чинникам зовнішнього середовища. Така ситуація лише підтвердила правильність проведеної банківської реформи, у підсумку якої банківські установи змогли забезпечити покращення власних показників фінансової стійкості.

Таким чином, варто зауважити, що тренд зміни обсягів активів банківських установ в Україні загалом відображає основні тенденції економічного розвитку країни, що підтверджується даними кризових періодів 2008–2009 та 2014–2015 років. Саме у ці періоди складних економічних потрясінь активи та обсяги кредитування комерційних банків суттєво зменшувалися, а самі установи зазнавали значних збитків. При цьому саме девальвація національної валюти значним чином впливає на реальну вартість сформованих активів, що є особливо важливим з позиції розуміння реальної ситуації та тенденцій формування активів комерційних банків.

На рис. 2.3 наведено інформацію про роль державних банків у формуванні активів банківської системи України.



*Рис. 2.3 – Частка державних та приватних банків
в активах банківської системи України*

Джерело: складено за інформацією Національного банку України
<https://bank.gov.ua/>.

Дані рис. 2.3 засвідчують, що починаючи з 2016 року у банківській системі країни провідну роль починають відігравати саме державні банки. Ці установи виконують ключову функцію у процесі формування активів комерційних банків, а отже, і в процесах кредитування, інвестування та забезпечення економічного розвитку країни.

У 2025 році частка державних банків в активах банківської системи зросла майже до 68 %, і, відповідно, роль приватних банків поступово зменшується. Для ринкової економіки та розвинутих країн така ситуація є нетиповою, оскільки може негативно впливати на рівень конкуренції та загалом на ефективність функціонування ринку банківських послуг.

Зазначимо, що окреслені тенденції сформувалися насамперед у результаті націоналізації ПриватБанк, а також після переходу у державну власність Sense Bank після початку повномасштабної війни. Вказані банківські установи були системно важливими для фінансової системи країни, що й обумовило суттєве зростання ролі державного сектору у функціонуванні банківської системи України.

На рис. 2.4 наведено інформацію про обсяги ресурсів, залучених банківськими установами від економічних суб'єктів.

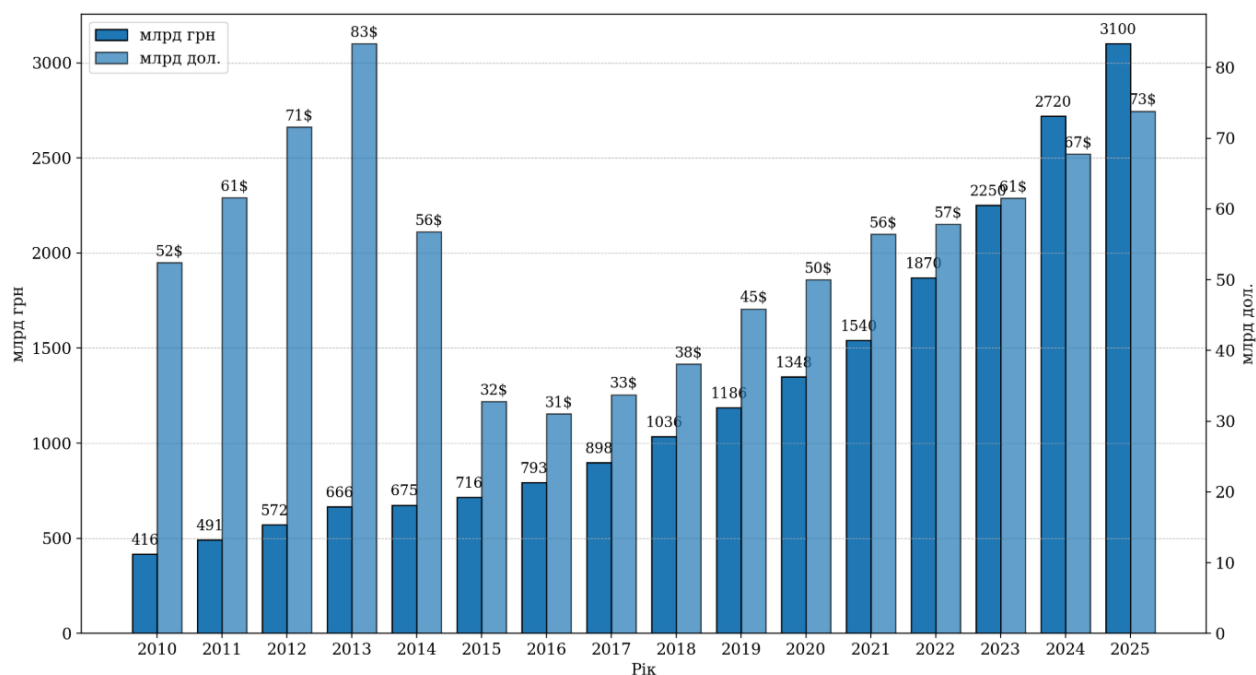


Рис. 2.4 – Обсяги залучених ресурсів від клієнтів банківськими установами

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ <https://bank.gov.ua/>.

Таким чином, аналізуючи представлену на рисунку інформацію, можемо говорити про наявність стійкої тенденції до зростання ресурсної бази банківських установ, що є особливо важливим для забезпечення їхнього довгострокового розвитку. Дані підтверджують, що протягом останніх п'ятнадцяти років обсяг коштів, залучених банківськими установами від своїх клієнтів, зріс із 420 млрд грн у 2010 році до 1850 млрд грн у 2025 році. Проте, знову ж таки, цей показник є номінальним і визначений у національній валюті

України. Врахування навіть лише рівня девальвації гривні у цей період демонструє більш стримані результати у процесі формування ресурсної бази банківських установ.

Особливо варто відзначити тенденцію до зростання обсягів залучених ресурсів у 2020–2025 роках, попри пандемію, зниження рівня економічного розвитку країни та початок військових дій. У цей період спостерігається збільшення обсягів залучених ресурсів із 1,1 до 1,850 трлн грн. Це пов'язано насамперед з обмеженістю використання інших фінансових інструментів, у першу чергу домогосподарствами в Україні, а також із використанням цифрових технологій, які дозволили підвищити гнучкість управління власними фінансовими ресурсами та забезпечили можливість навіть на короткостроковий період передавати власні кошти у тимчасове користування комерційним банкам.

Удосконалення особистих кабінетів клієнтів, розробка мобільних додатків, впровадження послуг онлайн-депозитів – усе це сприяло тому, що клієнти почали більше довіряти власні ресурси банківським установам, розуміючи, що в будь-який момент, коли ці кошти їм будуть необхідні, вони зможуть досить швидко отримати їх назад, навіть попри можливу втрату частини нарахованих відсотків. Така ситуація є прямим наслідком загальної системної цифрової трансформації банківських установ та пошуку ними нових способів залучення ресурсів і підвищення довіри клієнтів до своєї діяльності.

Наявність ресурсної бази є початковою умовою здійснення активних операцій банківськими установами і, в першу чергу, кредитування потреб економічних суб'єктів. Фактично кредитування є одним із небагатьох способів отримання комерційними банками реально високих доходів, які б відповідали тим ризикам і трудно організації банківської діяльності, що притаманні функціонуванню банківської системи країни загалом. Саме тому комерційні банки приділяють значну увагу сфері кредитування, фокусуючи увагу на різних групах клієнтів, видах позик або впроваджуючи системний підхід до надання різних типів кредитів для всіх потенційних позичальників.

Водночас у кризових періодах банківські установи не завжди мають можливість ефективно використовувати наявні ресурси для надання позик, що обумовлюється недостатньою кредитоспроможністю потенційних клієнтів і, як наслідок, може призводити до зростання кредитних ризиків. У такому випадку банківські установи спрямовують залучені ресурси в інвестиційні інструменти та інші напрями діяльності. У табл. 2.1 наведено структуру позик, виданих банківськими установами економічним суб'єктам.

Таблиця 2.1

Обсяги кредитів за категоріями клієнтів, млрд грн

| Рік | Юридичні особи | Фізичні особи | Держава та інші |
|-------|----------------|---------------|-----------------|
| 2010 | 540 | 210 | 60 |
| 2011 | 620 | 240 | 70 |
| 2012 | 700 | 270 | 80 |
| 2013 | 780 | 310 | 90 |
| 2014 | 820 | 290 | 110 |
| 2015 | 840 | 250 | 130 |
| 2016 | 860 | 240 | 140 |
| 2017 | 900 | 260 | 150 |
| 2018 | 950 | 300 | 170 |
| 2019 | 1020 | 340 | 180 |
| 2020 | 1100 | 370 | 220 |
| 2021 | 1200 | 420 | 260 |
| 2022 | 1350 | 450 | 320 |
| 2023 | 1500 | 520 | 380 |
| 2024 | 1680 | 610 | 450 |
| 2025* | 1850 | 700 | 520 |

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ
<https://bank.gov.ua/>.

Аналіз даних табл. 2.1 засвідчує, що найбільшу питому вагу у структурі кредитного портфеля вітчизняних банківських установ займають кредити, надані юридичним особам, тобто кредити корпоративному сектору. При цьому дана тенденція є сталою, однак не повністю стабільною в тому аспекті, що в окремі періоди питома вага кредитів, виданих домогосподарствам, може змінюватися –

як зростати, так і зменшуватися. Це зумовлено специфікою функціонування ринку кредитних послуг в умовах нестабільності національної економіки.

У періоди глибоких криз, коли кредитоспроможність клієнтів суттєво знижується, банківські установи скорочують обсяги надання позик або надають кредити лише більш надійним позичальникам за вищою вартістю. Протягом 2010–2025 років обсяг кредитування корпоративного сектору збільшився з 540 млрд грн до 1850 млрд грн.

В останні роки також спостерігається зростання обсягів кредитування державного сектору та реалізації окремих державних програм. Протягом останніх п'яти років обсяги таких позик суттєво збільшилися. Якщо у 2010 році їх обсяг становив близько 70 млрд грн, то вже у 2025 році — понад 520 млрд грн.

Цікавим є і тренд зростання обсягів кредитування економічних суб'єктів навіть в умовах воєнного стану, що лише підтверджує високий рівень адаптивності вітчизняних банків до непередбачуваних економічних, політичних, соціальних та безпекових викликів. При цьому найбільш активний розвиток відбувається саме у сфері роздрібного кредитування, де цифрові технології дали змогу банківським установам створити нові кредитні продукти та змінити модель їх надання, насамперед через цифрові канали обслуговування, зокрема онлайн-кредитування.

На рис. 2.5 наведено інформацію про обсяги капіталу банківських установ в Україні у 2010–2025 роках.

Протягом 2010–2013 років можна спостерігати поступове зростання даного показника – з 120 до 165 млрд грн. Така ситуація була обумовлена, насамперед, стабільністю фінансової системи та її відновленням після кризи 2007–2008 років. Проте у 2014–2015 роках відбувається різке скорочення обсягів капіталу комерційних банків, що було зумовлено кризовими явищами в економіці країни, значною девальвацією національної валюти, погіршенням фінансового стану позичальників та, відповідно, зростанням

частки проблемних кредитів. Важливу роль у цьому також відіграло скорочення кількості банків через визнання окремих установ неплатоспроможними.

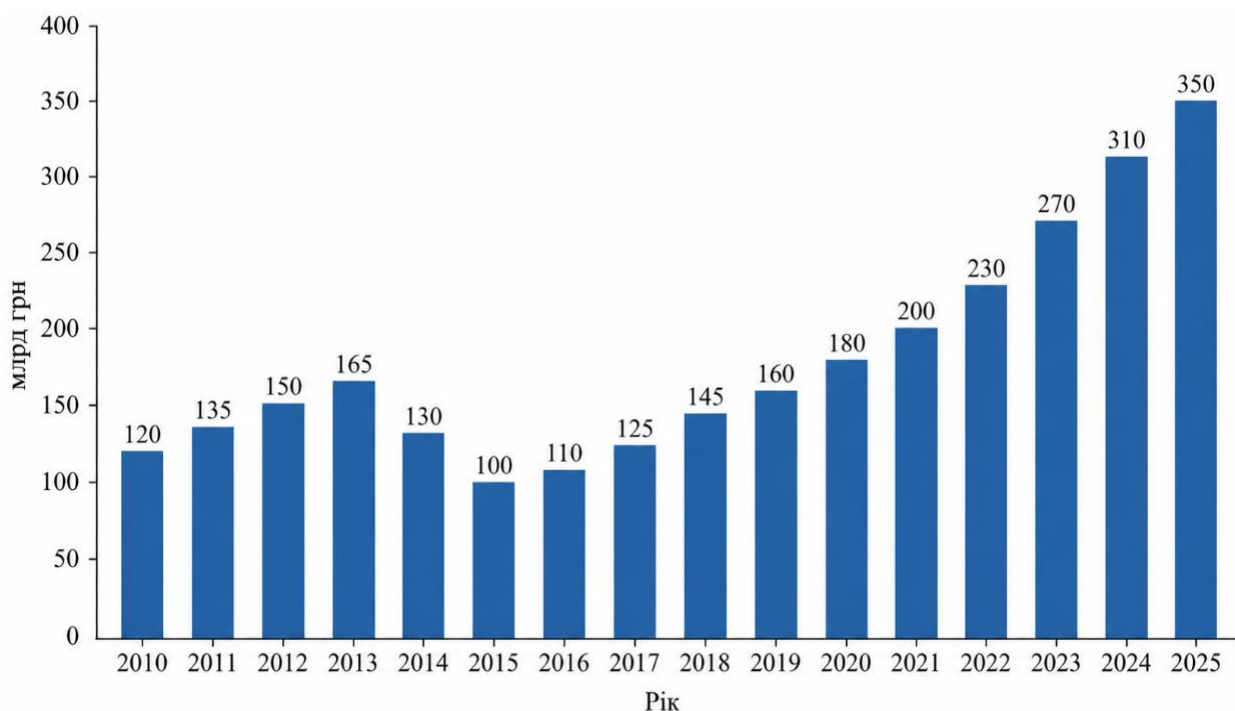


Рис. 2.5 – Обсяги капіталу банківських установ в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ
<https://bank.gov.ua/>.

У 2015 році обсяг капіталу комерційних банків зменшився до мінімального за весь період аналізу значення – близько 100 млрд грн. Подальше поступове економічне відновлення країни сприяло і поступовому відновленню рівня капіталізації банківської системи, що супроводжувалося підвищенням вимог до обсягів капіталу комерційних банків та процесами їхньої докапіталізації. Протягом 2016–2019 років загальний обсяг капіталу комерційних банків збільшився з понад 110 млрд грн до 160 млрд грн. Це засвідчує поступову стабілізацію функціонування банківської системи, підвищення впевненості інвесторів у перспективності банківського бізнесу та спроможності банків отримувати доходи і чистий прибуток у майбутньому.

У подальші роки темпи зростання капіталу банків лише прискорювалися, що пояснюється збільшенням обсягів їхнього прибутку, активним використанням цифрових технологій та оптимізацією витрат. Навіть після початку повномасштабної війни протягом останніх трьох років спостерігається зростання показника капіталу банківської системи України – з 230 до 310 млрд грн. Це підтверджує, що навіть у надзвичайно складних та несприятливих умовах комерційні банки України змогли залишатися прибутковими, а отже – забезпечувати зростання обсягів активних операцій, зокрема кредитування та здійснення інвестицій. Важливу роль у цьому також відігравала ефективність монетарної політики, у межах якої Національний банк України стимулював комерційні банки до кредитування економічних суб'єктів, водночас забезпечуючи підтримання стабільності національної валюти.

Зростання обсягів капіталу банківських установ є досить позитивним сигналом для всієї банківської системи, оскільки свідчить про те, що комерційні банки адаптувалися до негативних наслідків війни, мають можливість формувати власні доходи, розвиватися, створювати нові інноваційні продукти та впроваджувати модель поступового ефективного довгострокового розвитку.

У цьому контексті доцільним є подальший аналіз ефективності функціонування банківської системи через дослідження динаміки доходів та чистого прибутку комерційних банків. Це дозволяє оцінити результативність використання ресурсної бази та рівень адаптації банків до умов цифрової економіки й макроекономічної нестабільності.

Проаналізуємо тепер показники доходів та чистого прибутку комерційних банків. Відповідна інформація представлена на рис. 2.6.

Звичайно, обсяги доходів і прибутку банківських установ у різні періоди залежали від їхньої здатності забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів як у стабільних, так і в кризових умовах функціонування банківської системи.

У 2010–2013 роках комерційні банки України після відновлення власної діяльності від наслідків кризи 2007–2008 років демонстрували стабільний розвиток, що дозволило збільшити обсяги доходів зі 136,5 до 168,9 млрд грн. При цьому чистий прибуток поступово зменшувався, що свідчило про зростання витрат та насамперед використання резервів для покриття проблемної кредитної заборгованості, сформованої у кризовий період.

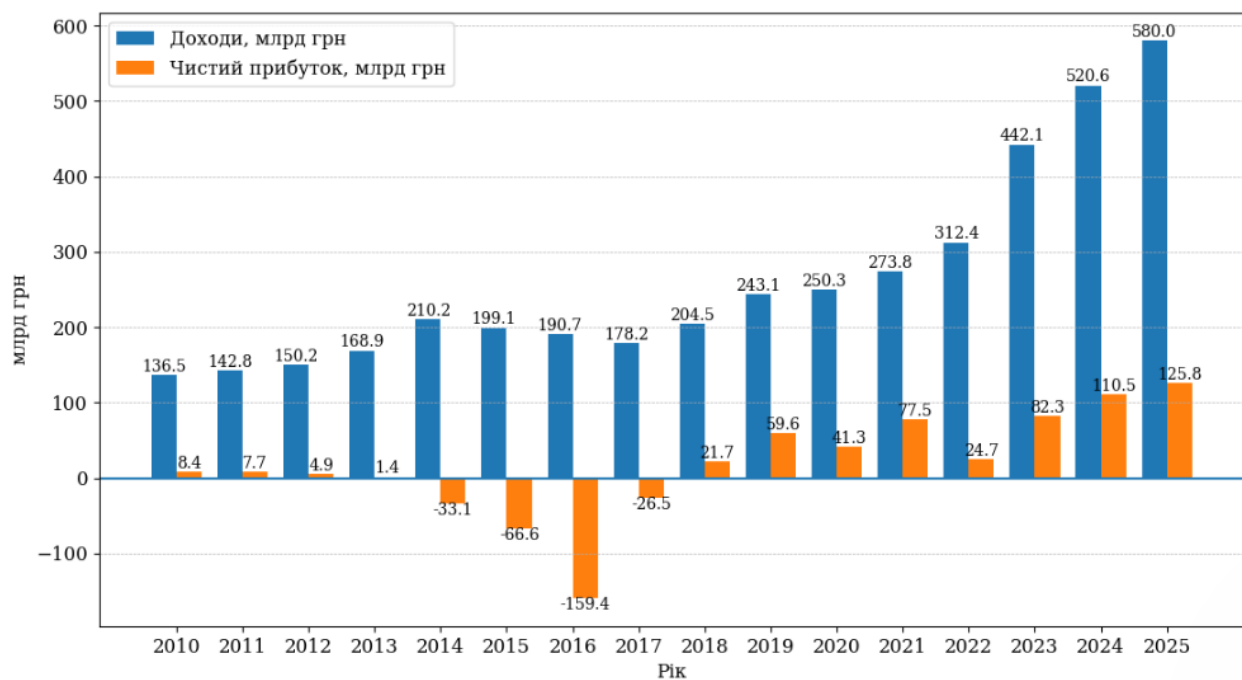


Рис. 2.6 – Обсяг доходів та чистого прибутку комерційних банків в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ
<https://bank.gov.ua/>.

Після настання глибокої банківської кризи у 2014 році комерційні банки протягом наступних трьох років демонстрували значні збитки. У 2016 році розмір такого збитку склав 150,4 млрд грн. Основною причиною збитковості банківської діяльності стало суттєве зростання обсягів проблемних позик, девальвація національної валюти та необхідність формування значних резервів під кредитні ризики.

З 2018 року спостерігається поступове відновлення обсягів чистого прибутку банківських установ, що було забезпечено підвищенням якості активів та впровадженням більш ефективних моделей управління кредитними ризиками,

у тому числі на основі використання потенціалу цифрових технологій. Навіть у період пандемії банківська система України демонструвала прибутковість, оскільки доходи та обсяги чистого прибутку продовжували зростати. Так, у 2021 році загальний обсяг чистого прибутку комерційних банків склав 77,5 млрд грн.

Звичайно, у наступні роки після початку повномасштабної військової агресії рівень прибутковості банківських установ суттєво знизився. Проте дана економічна криза не мала такого руйнівного впливу на функціонування комерційних банків, як це спостерігалось у 2008–2009 та 2014–2015 роках. Уже у 2023–2024 роках комерційні банки продемонстрували стрімке відновлення доходів та чистого прибутку. Обсяг чистого прибутку зріс до понад 110 млрд грн. Така ситуація обумовлюється подальшою оптимізацією витрат банківських установ через використання цифрових технологій, розширенням спектра фінансових послуг та підвищенням їхньої доступності для різних категорій клієнтів шляхом активного використання інформаційних і цифрових каналів взаємодії.

У кожному разі зростання доходів і прибутку комерційних банків України навіть у період війни засвідчує, що банківська система залишається стабільною, а самі установи мають здатність виконувати покладені на них функції та здійснювати ефективну діяльність завдяки високому рівню адаптивності до сучасних викликів і складних економічних проблем у країні. Це є особливо важливим для України, враховуючи, що банківські установи відіграють провідну роль у розвитку вітчизняного ринку фінансових послуг.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу фінансового стану банківських установ в Україні, можна виокремити такі ключові тенденції їхнього функціонування:

- спостерігається зростання обсягів ресурсів, залучених комерційними банками від економічних суб'єктів, що формує для них стабільну фінансову основу для підтримки власного розвитку;

- вагому роль у формуванні активів банківської системи та її розвитку сьогодні відіграють державні банки;

- рівень довіри клієнтів до банківських установ залишається досить високим, що підтверджується зростанням обсягів коштів, залучених комерційними банками від клієнтів;

- війна не мала такого руйнівного впливу на функціонування банківських установ в Україні, як це спостерігалось у періоди криз 2007–2008 та 2014–2015 років, що дало змогу значною мірою стабілізувати функціонування національної економіки навіть в умовах військової агресії;

- банківські установи значною мірою адаптувалися до нестабільності зовнішнього середовища та мають можливість формувати достатні обсяги доходів і чистого прибутку, тобто здійснювати ефективну діяльність;

- банківські установи сьогодні мають значний запас фінансової стійкості, що передусім пов'язано з проведенням банківської реформи та підвищенням вимог до обсягів капіталу цих установ. Це, своєю чергою, дає змогу банкам здійснювати ефективну діяльність навіть в умовах нестабільності [65; 102; 116].

Отже, за результатами проведеного дослідження сучасних тенденцій функціонування комерційних банків в Україні можемо зробити висновок про постійну змінність зовнішнього середовища, у якому вони здійснюють свою діяльність. Це насамперед зумовлена наслідками економічних та політичних криз у країні. Банківські установи пройшли складні кризові періоди, проте змогли відновити власну діяльність і зберегти здатність формувати прибутки для своїх власників.

Це, своєю чергою, засвідчує ефективність систем управління окремих комерційних банків, які протягом тривалого періоду змогли адаптуватися до різних умов функціонування банківської системи, оскільки кризові явища у її діяльності завжди були обумовлені різними причинами та чинниками.

Значною мірою забезпечити стабільність функціонування та зростання обсягів прибутків банківських установ в останні роки дозволила активна цифрова трансформація комерційних банків, їхнє активне долучення до процесів розробки та використання цифрових технологій у всіх напрямках власної економічної діяльності.

Відповідно, у наступному підрозділі дисертаційної роботи проведемо аналіз сучасних трендів цифрової трансформації діяльності банківських установ та ролі системи стратегічного управління у стимулюванні зазначених процесів.

2.2. Основні тенденції цифрової трансформації банківських установ в Україні

У попередньому підрозділі дисертації було проведено детальний аналіз сучасного стану комерційних банків в Україні. Проте безпосередньо цифрова трансформація пов'язана з процесом упровадження цифрових технологій у діяльність комерційних банків та також обумовлюється розвитком цифрової інфраструктури. Відповідно, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи проведемо аналіз результатів цифровізації діяльності комерційних банків.

Цифровізація має глобальний характер, оскільки впливає на всіх без винятку суб'єктів господарювання, у тому числі й на банківські установи в усьому світі. У цьому контексті вивчення глобальних трендів цифрової трансформації комерційних банків є особливо важливим для розуміння особливостей функціонування світового фінансового сектору, його трансформації та адаптації комерційних банків до сучасних умов діяльності.

Зупинимось на конкретизації основних глобальних трендів процесу цифровізації банківських установ. Зазначимо, що в багатьох випадках комерційні банки виступають самостійними центрами продукування цифрових технологій, розширення можливостей їх адаптації до різних напрямів власної діяльності, що в майбутньому позитивно впливає і на інших суб'єктів господарювання, які використовують досвід фінансових установ у процесі впровадження сучасних інформаційних технологій.

Отже, серед глобальних трендів цифровізації комерційних банків сьогодні можна виокремити такі:

- використання штучного інтелекту у сфері надання банківських послуг;

- використання open banking та розвиток відповідних цифрових платформ взаємодії банківських установ з іншими учасниками ринку фінансових послуг;
- зростання кількості необанків та підвищення їхньої ролі у функціонуванні банківської системи;
- розвиток банківської та цифрової інфраструктури комерційних банків;
- розвиток BaaS-моделей, тобто співпраці з торговельними мережами шляхом підвищення доступності кредитних ресурсів для клієнтів;
- використання блокчейн-технологій та інших інформаційних інновацій для прискорення здійснення розрахункових операцій;
- активне використання цифрових технологій у розвитку системи стратегічного управління банківською установою [162; 186; 195; 216; 237].

Такі тренди сьогодні визначають трансформацію діяльності комерційних банків у всьому світі та формують нові умови, у яких ці установи розвиваються, змінюються й адаптуються з урахуванням власних можливостей та специфіки господарської діяльності. Наприклад, на рис. 2.7 наведено інформацію про використання цифрових платежів для оплати товарів і послуг у різних регіонах світу у 2021 та 2024 роках.

з представленої інформації можемо констатувати, що в усіх регіонах світу відбувається зростання кількості споживачів банківських послуг, які долучаються до цифрового фінансового простору. Особливо таке зростання спостерігається в регіонах із невисокими темпами економічного та соціального розвитку, що насамперед зумовлено наявністю значного потенціалу в них для впровадження та використання відповідних цифрових інструментів. Проте навіть у розвинутих країнах світу також відбувається постійне зростання кількості споживачів фінансових установ, які долучаються до використання онлайн-послуг, використовують дистанційні можливості для здійснення платежів, перерахунку коштів і т. ін. така ситуація лише прискорює процес цифровізації фінансової сфери, формує додатковий попит на нові цифрові інструменти.

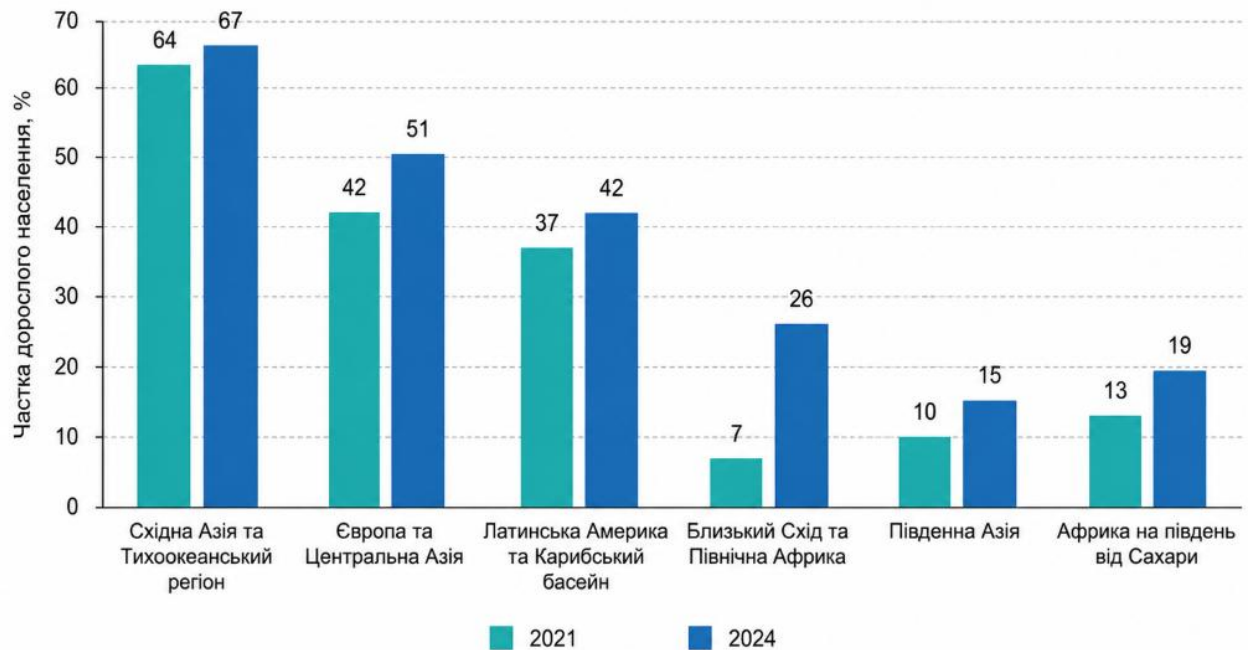


Рис. 2.7 – Динаміка використання цифрових платежів для оплати товарів і послуг у регіонах світу у 2021–2024 рр., % дорослого населення

Джерело: Global Findex Database 2025.

https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex?utm_source=chatgpt.com.

Беззаперечно, окреслені тенденції цифровізації банківських установ визначають також особливості розвитку їхніх систем стратегічного управління цифровою трансформацією. Відповідно, сьогодні можна виокремити такі тренди зміни зазначеної системи.

1. Розгляд цифрових технологій керівництвом банківських установ уже не як окремих ІТ-проєктів, покликаних удосконалювати окремі аспекти бізнес-процесів банку, а як безперервного процесу, що є невід’ємною складовою стратегічного розвитку банківської установи. Відповідно, цифрова трансформація потребує власної архітектури управління, конкретизації цілей, показників, механізмів розробки необхідних цифрових рішень, які постійно впроваджуватимуться у діяльність банку.

Розробка цифрових стратегій банківських установ та їх інтеграція у корпоративну стратегію банку пояснюється тим, що цифрова стратегія поступово починає відігравати таку ж роль, як фінансова стратегія чи стратегія

ризик-менеджменту. У межах системи стратегічного управління відбувається узгодження цілей цифровізації банку з такими важливими компонентами, як прибутковість, фінансова стійкість, безпечність та конкурентоспроможність. Наявність цифрових стратегій сьогодні є важливим компонентом підтримки процесу цифрової трансформації, оскільки саме в їхніх межах відбувається планування подальшої цифровізації різних напрямів економічної діяльності комерційного банку.

Нестабільність зовнішнього середовища вимагає гнучкості від системи стратегічного управління банком. Така гнучкість частково може бути забезпечена через використання цифрових технологій, які дозволяють краще аналізувати фінансовий стан клієнтів, прогнозувати доцільність здійснення інвестицій та надання позик економічним суб'єктам. Відповідно, формується ситуація, за якої цифровізація стає невід'ємною складовою процесу адаптації банку до зовнішніх викликів, що особливо підтвердилося в Україні на початку повномасштабної війни.

2. Процес цифрової трансформації стає не лише окремим напрямом діяльності комерційного банку, але й потребує власної регламентації, тобто оцінки ефективності та вимірювання результативності управління цифровими змінами. Саме це обумовлює важливість розробки методик оцінювання стану цифровізації комерційного банку, використання наукових підходів до визначення ефективності цифрових технологій. Цифрова трансформація, яка покликана насамперед спрощувати процес роботи банківських установ з інформаційними ресурсами, краще їх аналізувати та приймати виважені управлінські рішення, також формує значний масив інформації не лише про напрями діяльності комерційного банку, але і про сам процес цифровізації його діяльності. Це, у свою чергу, вимагає розробки відповідних систем збору, акумуляції та аналізу такої інформації.

3. Банки активно переходять до data-driven управління, яке базується на глибокому аналізі наявної інформації про всі аспекти функціонування комерційного банку. Відповідно, існує потреба в акумуляції таких даних, їх

правильному опрацюванні та формуванні управлінських рішень на основі отриманих результатів. У цьому випадку банки приділяють значну увагу розробці нових аналітичних інструментів, які використовуються для дослідження клієнтської поведінки, фінансового стану клієнтів, побудови моделей їхньої фінансової поведінки та активного використання сценарного моделювання у процесі надання послуг різним типам клієнтів.

4. Цифровізація також супроводжується виникненням нових ризиків, а отже це вимагає трансформації систем ризик-менеджменту та імплементації нових інструментів і методів управління цифровими ризиками.

Відбувається перехід до екосистемної моделі управління, у межах якої банківські установи взаємодіють із fintech-компаніями, IT-партнерами, хмарними провайдерами, іншими платіжними системами. Організація такої взаємодії безпосередньо вимагає використання сучасних методів та інструментів стратегічного управління.

Отже, сучасні тренди засвідчують, що система стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи сьогодні суттєво змінюється з урахуванням необхідності адаптації такої системи до зовнішніх викликів.

Зазначимо, що у сучасному світі існує декілька окремих підходів банків до розвитку власних систем стратегічного управління цифровою трансформацією. Це, насамперед, обумовлюється специфікою регіональних фінансових ринків, рівнем технологічної зрілості та ефективністю сформованого регуляторного середовища. Звичайно, для всіх банківських установ у світі в частині цифровізації притаманна значна кількість спільних рис, як це було визначено вище, оскільки цифрові технології за своєю природою є універсальними. Проте можливості їх використання, швидкість упровадження та механізми управління цифровою трансформацією в різних країнах мають певні особливості.

Між окремими регіонами існують відмінності у частині реалізації процесу стратегічного управління цифровою трансформацією, розробки та адаптації цифрових технологій до економічних реалій конкретних країн.

Зокрема, банки Європейського Союзу функціонують у досить складному регуляторному середовищі, яке не завжди швидко адаптується до нових реалій та значною мірою спрямоване на захист клієнтів і їх персональної інформації. Відповідно, банківські установи не завжди намагаються швидко впроваджувати цифрові технології, приділяючи значну увагу управлінню цифровими ризиками та забезпеченню кібербезпеки.

При цьому у країнах ЄС уже сформовано нормативне середовище, яке сприяє взаємодії банків з клієнтами та третіми особами через API й open banking. У цілому це стимулює конкуренцію між комерційними банками та формує умови для побудови платформних бізнес-моделей, розвитку унікальних каналів обслуговування клієнтів і цифрових екосистем. Водночас процес цифрової трансформації банківських установ у європейських країнах відбувається порівняно повільними темпами, але має системний характер, поєднуючи інноваційність із високим рівнем стабільності та безпечності функціонування банківських установ.

Комерційні банки США, навпаки, характеризуються високим рівнем інноваційності та швидким упровадженням нових технологічних рішень. На відміну від країн Європейського Союзу, регуляторний простір у США є більш гнучким, що надає банкам певні переваги у розробці та впровадженні нових підходів до надання послуг клієнтам через активне використання цифрових технологій. Особлива увага приділяється використанню Big Data, штучного інтелекту, хмарних технологій та розвитку data-driven управління.

Враховуючи специфіку функціонування інформаційного сектору США, у межах якого працюють потужні технологічні компанії, спостерігається активна взаємодія комерційних банків із Big Tech-компаніями. Це, у свою чергу, вимагає від банківських установ постійного оновлення власних цифрових стратегій, адаптації систем стратегічного управління цифровою трансформацією та підвищення якості банківських послуг.

Для країн Азії притаманними є такі особливості побудови систем стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ:

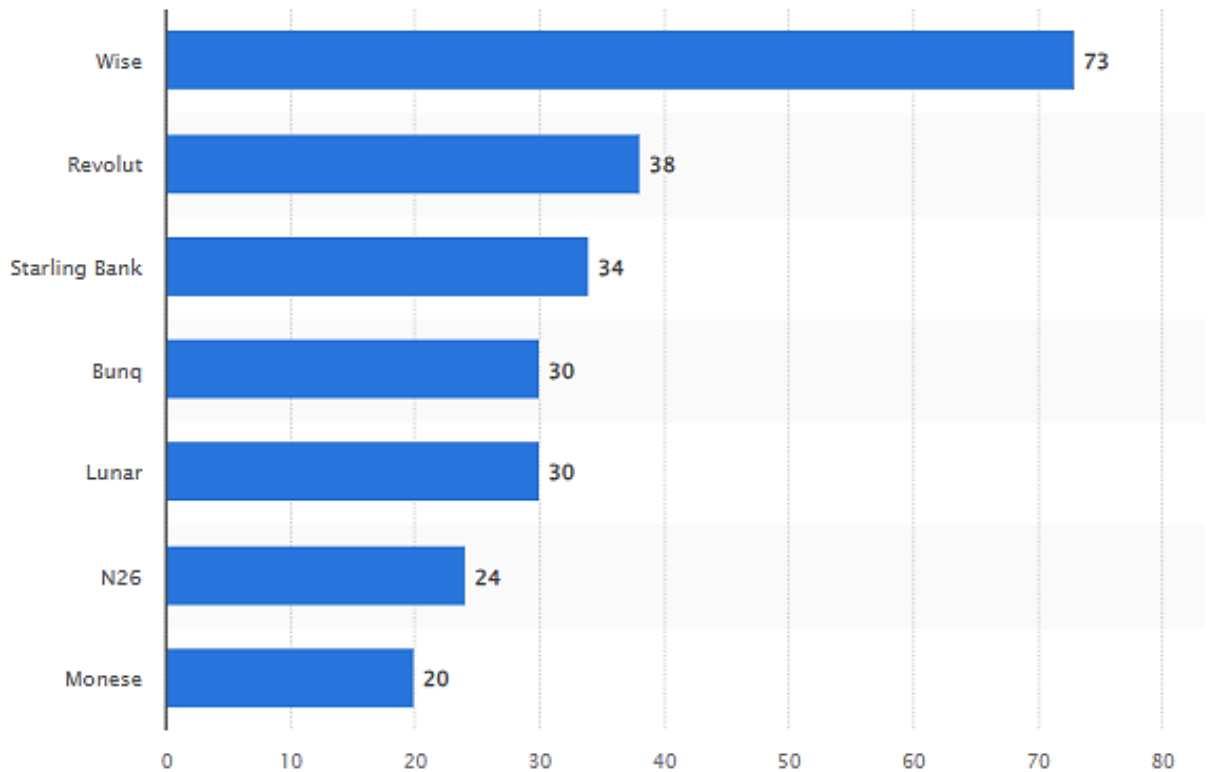
- висока швидкість упровадження інновацій та орієнтація насамперед на розвиток мобільного банкінгу;
- значний рівень державної підтримки впровадження цифрових технологій у діяльність банківських установ;
- високий рівень цифровізації населення;
- високий рівень інтеграції між банківськими установами, фінансовими компаніями та ІТ-компаніями, що дозволяє поєднувати фінансові, торговельні та сервісні функції й швидко формувати екосистемні моделі банкінгу, у межах яких клієнт отримує широкий спектр фінансових послуг;
- високий рівень конкуренції між банками та fintech-компаніями, який одночасно супроводжується їх активною співпрацею, що значно прискорює процес розробки та впровадження інновацій.

Також, як уже зазначалося, невід’ємною складовою сучасного процесу цифрової трансформації є зростання кількості необанків та підвищення їхньої ролі у процесах трансформації світової банківської системи. Безпосередньо функціонування необанків вимагає формування відповідної системи стратегічного управління з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Загалом цифрові технології сприяють віртуалізації сфери фінансових послуг, і поступово окремі банки перейшли до моделі онлайн-обслуговування клієнтів. Проте значна кількість банківських установ сьогодні поєднують віртуальний формат надання послуг із можливістю для клієнтів відвідувати фізичні відділення, що забезпечує їм переваги в охопленні різних категорій споживачів із різним рівнем цифрової грамотності та різними підходами до банківського обслуговування.

Необанки вже відіграють помітну роль у функціонуванні ринку фінансових послуг, а їх кількість щороку постійно зростає. Це обумовлюється привабливістю їхньої бізнес-моделі, незначними операційними витратами на створення таких установ, концентрацією на наданні окремих банківських послуг, що значною мірою спрощує регулювання їхньої діяльності та

необхідність отримання додаткових ліцензій. На рис. 2.8 наведено дані про функціонування необанків, які були створені у європейських країнах та кількості тих країн, в яких вони вже здійснюють свою діяльність сьогодні.



*Рис. 2.8 – Кількість країн, де працюють цифрові банки в Європі
(на 01.01.2025 р.)*

Джерело: <https://www.statista.com/statistics/763970/number-of-countries-of-operation-for-select-online-banks-in-europe/>.

Таким чином, з даних рис. 2.8 констатуємо, що розвиток необанків у європейських країнах сьогодні також відбувається досить швидкими темпами. Значна їх кількість вже здійснює свою діяльність фактично в усіх країнах світу і продовжують виходити на нові ринки банківських послуг в інших країнах. Це у свою чергу підвищує рівень конкуренції між банківськими установами, як віртуальними, так і класичними за клієнтів, і стимулює зростання якості послуг, підвищення рівня фінансової інклюзії.

За сучасними оцінками експертів, сьогодні у світі налічується понад 300 необанків, а кількість користувачів їхніх послуг перевищує 350 млн осіб.

Особливо популярними послуги таких установ є у країнах із великою чисельністю населення, яке проживає у сільській місцевості, а також в економічно розвинених державах. Зокрема, найбільша кількість необанків зосереджена у країнах Європи, США, Бразилії, Індії та країнах Південно-Східної Азії.

Беззаперечно, основою забезпечення цифрової трансформації комерційних банків у світі є розробка цифрових стратегій, які відіграють важливу роль у формуванні системи стратегічного управління цифровою трансформацією. Як правило, у межах таких стратегій комерційні банки визначають основні напрями цифрової трансформації, сучасні технології, які планується використовувати для забезпечення цифрового розвитку, а також механізми реалізації цифрових змін.

Проте сьогодні значна кількість банківських установ ще не мають повноцінних цифрових стратегій функціонування та перебувають лише на етапі їх формування і впровадження.

Проведемо більше детальний аналіз розвитку цифрової та платіжної інфраструктури в Україні. Розвиток саме цього напрямку є важливим для формування передумов цифрової трансформації комерційних банків. Вагому роль тут відіграє і загальний розвиток інформаційної інфраструктури в країні.

Насамперед, на наше переконання, важливим показником, який засвідчує результативність процесу цифрової трансформації є кількість різних видів технологічних інструментів здійснення платежів користувачами банківських послуг. На рис. 2.9 наведено дані про кількість банкоматів в Україні, POS-терміналів та пристроїв для здійснення безконтактних платежів. Ефективність та необхідна кількість зазначених пристроїв також характеризує рівень доступності банківських послуг для населення, що підтверджує важливість підтримки платіжної інфраструктури банківських установ на належному рівні. А це у свою чергу також вимагає формування відповідних стратегічних рішень щодо побудови та підтримки такої інфраструктури.

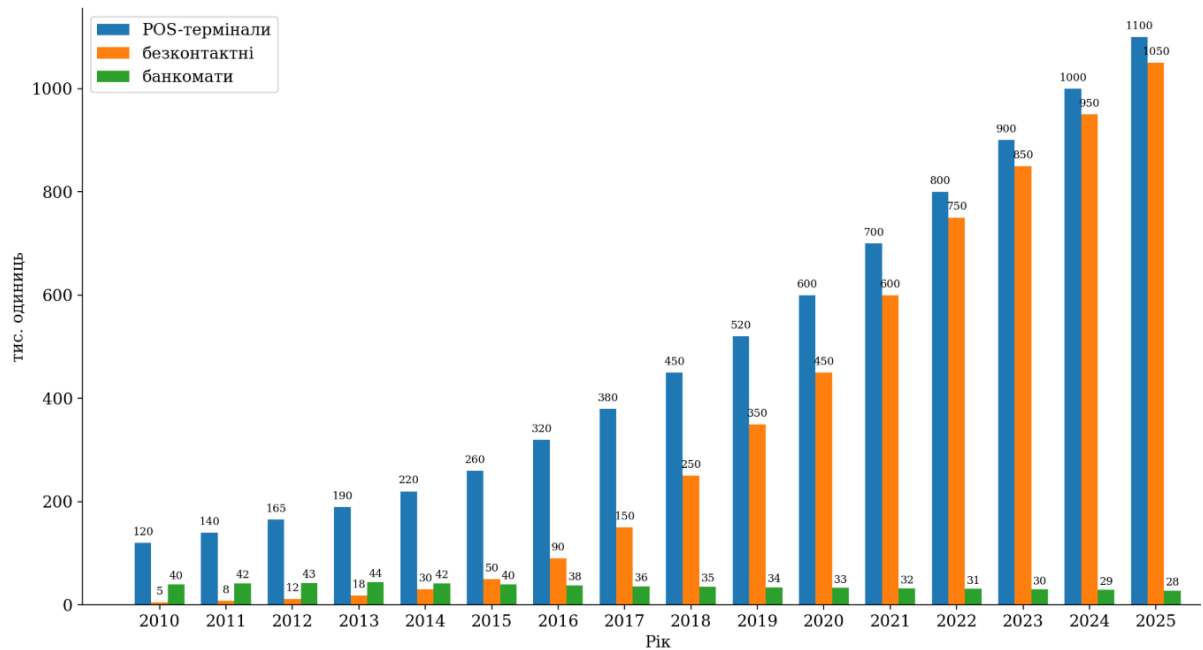


Рис. 2.9 – Динаміка розвитку платіжної інфраструктури банків

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ
<https://bank.gov.ua/>.

Інформація рис. 2.9 засвідчує значні зміни у розвитку платіжної інфраструктури банківських установ в Україні, що лише підтверджує правильність гіпотези про значну її трансформацію в умовах цифрової економіки. Більш того, можна з впевненістю констатувати, що цифрова трансформація загалом платіжної системи України стала одним із драйверів поступової цифровізації відносин в межах загалом фінансової системи країни.

Відповідно можна констатувати, що в Україні спостерігається поступове зниження кількості банкоматів. Якщо на кінець 2010 р. їх кількість була приблизно 40 тис. од., то вже на кінець 2025 р. – 28 тис. од. Це свідчить про поступовий перехід розрахунків в онлайн сферу та зниження потреби населення в готівкових коштах. Насамперед це зумовлено активним розвитком цифрових та інформаційних ресурсів, що підтримується як активним інвестування комерційних банків у розвиток власної платіжної інфраструктури, так і Національним банком України, який підтримує високі темпи віртуалізації платіжної сфери країни, впроваджуючи системні технології, які цьому сприяють.

При цьому спостерігаємо також значні темпи зростання кількості POS-терміналів з 120 тис. од. у 2010 р. до понад 1,1 млн од. у 2025 р. Це засвідчує активний розвиток електронних платежів та зростання попиту населення в першу чергу щодо здійснення електронних розрахунків. Це також підтверджується і активним розвитком кількості безконтактних терміналів, чисельність яких у 2025 р. становила понад 1 млн од., що значною мірою пов'язано із розвитком NFC-технологій, мобільних платежів, цифрових гаманців.

Таким чином, аналізуючи основні напрямки трансформації системи платіжної інфраструктури в Україні, можна констатувати такі тренди її сучасного розвитку:

- постійне зростання обсягів безготівкових розрахунків як у кількісному, так і вартісному вимірі;
- активна трансформація мережі платіжної інфраструктури, збільшення кількості безконтактних платежів;
- скорочуються обсяги використання готівкових коштів, що засвідчує розвиток цифрових технологій у сфері розрахунків, які здійснюються різними способами;
- зростання обсягів мобільних платежів, розвиток мобільної платіжної інфраструктури, у т. ч. додатків банківських установ, що значним чином сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії в країні;
- синхронізація розвитку платіжної інфраструктури з цифровою інфраструктурою держави, підтримки цих процесів зі боку НБУ, Міністерства цифрової трансформації України;
- активне залучення державних цифрових сервісів для ідентифікації клієнтів і навпаки, використання даних банківських установ для підтвердження клієнтів через відповідні цифрові сервіси («Дія»);
- впровадження сучасних технологій відкритого банкінгу, API-рішення, технологій токенизації та ін.

Звичайно активний розвиток платіжної інфраструктури в країні також супроводжувався і зміною в роботі банківських установ. Насамперед, їх цифрова трансформація призвела до поступового скорочення кількості структурних підрозділів, оскільки значна кількість банківських послуг стала доступною в онлайн-режимі (отримання кредитів, відкриття депозитів, здійснення розрахунків). Це підтверджується і статистичною інформацією НБУ (рис. 2.10).

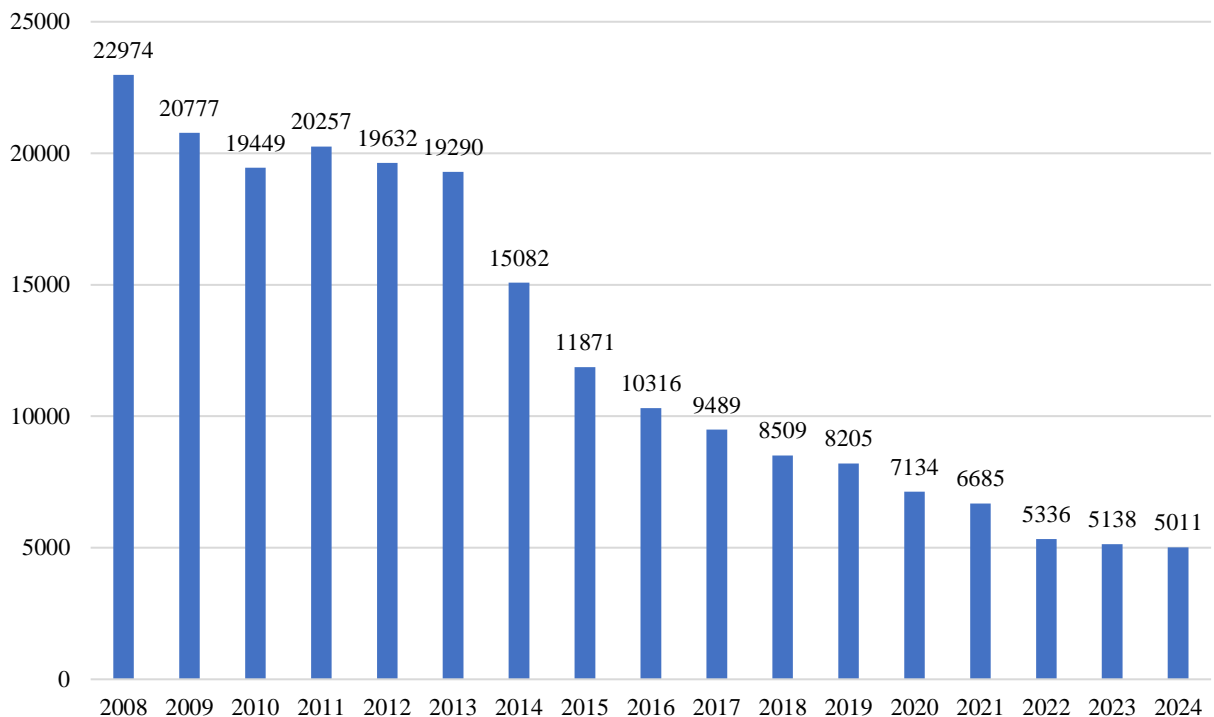


Рис. 2.10 – Кількість відділень банків в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ
<https://bank.gov.ua/>.

Таким чином з даних рис. 2.10 спостерігаємо постійне зниження кількості структурних підрозділів банків у 2009-2025 рр. Якщо на кінець 2008 р. їх нараховувалося 22,97 тис. од., то вже у 2024 р. – 5,01 тис. од. Тобто за останні шістнадцять років зменшення відбулося у більш ніж 4,5 рази, що лише підтверджує активний розвиток цифрових технологій, загалом платіжної інфраструктури та зниження потреби у функціонування значної кількості структурних підрозділів банків для забезпечення ефективності їхньої роботи.

Відповідно в таблиці 2.2 наведено інформацію про зменшення кількості структурних підрозділів конкретними структурними підрозділами банківських установ. Аналіз був проведений за 2007-2025 рр., тобто майже двадцять років, протягом яких у банківській системі країни відбулося декілька серйозних криз, реформування та відновлення їхньої роботи після деструктивного зовнішнього втручання.

Відповідно лідером за скороченням відділень є АТ «Ощадбанк», який протягом останніх років значним чином оптимізував систему власних структурних підрозділів. Якщо на початок 2008 р. їх кількість у країні складала 6136 од., то вже на кінець 2025 р. – всього 1131 од., тобто зменшення відбулося майже у шість разів. Таку ситуацію можна пояснити специфікою роботи цього банку, який успадкував з радянських часів досить потужну та складну систему різних структурних підрозділів, ефективність наявності яких завжди викликала сумніви. Відповідно для оптимізації власних витрат та підвищення спроможності реформувати найбільш прибуткові відділення, було прийнято рішення про поступове закриття значної кількості відділень. Цифрова трансформація банку також сприяла цьому процесу. У підсумку це дозволило підвищити рівень конкурентоспроможності банківської установи

Також лідером за кількістю закритих структурних підрозділів є АТ «Райффайзен Банк», який з 2007 по 2025 рр. заклав 894 структурних підрозділів, зменшивши їх загальну кількість до 292 од. з 1186 одиниць у 2007 р. тобто зменшення відбулося більш ніж у 4 рази. Подібна ситуація також характерна і для АТ «УКРСИББАНК», який протягом вказаного періоду зменшив кількість своїх відділень з 1005 од. до 217 од. Такі банківські установи як АТ КБ «ПриватБанк», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» зменшили кількість своїх підрозділів більш ніж у два рази: з 2768 од. до 1058 од. та з 254 од. до 124 од.

Таблиця 2.2

Кількість структурних підрозділів банківських установ

| Назва банку | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| АТ "Ощадбанк" | 6136 | 6155 | 6083 | 5996 | 5860 | 5824 | 5529 | 4547 | 4164 | 3648 | 3205 | 2630 | 2327 | 1837 | 1602 | 1182 | 1182 | 1150 | 1131 |
| АТ "Райффайзен Банк" | 1186 | 1166 | 1010 | 967 | 952 | 856 | 828 | 698 | 595 | 510 | 503 | 503 | 496 | 396 | 392 | 350 | 332 | 325 | 292 |
| АТ КБ "ПриватБанк" | 2768 | 3225 | 3126 | 3182 | 3376 | 3405 | 3246 | 2910 | 2588 | 2240 | 2243 | 2021 | 1928 | 1717 | 1497 | 1210 | 1132 | 1107 | 1058 |
| АТ "УКРСИББАНК" | 1005 | 980 | 807 | 731 | 702 | 663 | 578 | 492 | 453 | 378 | 325 | 300 | 284 | 272 | 251 | 233 | 223 | 218 | 217 |
| АТ "ПРАВЕКС БАНК" | 561 | 602 | 555 | 438 | 380 | 261 | 261 | 236 | 139 | 97 | 52 | 50 | 45 | 45 | 45 | 43 | 40 | 39 | 39 |
| АТ "КРЕДОБАНК" | 175 | 176 | 160 | 139 | 131 | 131 | 131 | 108 | 108 | 109 | 101 | 93 | 86 | 82 | 82 | 65 | 68 | 65 | 64 |
| АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК" | 254 | 234 | 223 | 207 | 208 | 209 | 204 | 179 | 168 | 156 | 153 | 150 | 150 | 147 | 148 | 141 | 140 | 126 | 124 |

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ <https://bank.gov.ua/>.

Досить показовою є ситуація із зменшенням кількості структурних підрозділів АТ «ПРАВЕКС БАНК», чисельність яких у 2007-2025 рр. зменшилася з 561 од. до 39 од., тобто більш ніж у чотирнадцять разів, що може свідчити про ґрунтовний перегляд стратегії розвитку комерційного банку, активне використання цифрових технологій. При цьому банківська установа залишається на ринку банківських послуг України й активно долучається до конкуренції з іншими банками фактично в усіх сферах діяльності сучасних комерційних банків

На рис. 2.11 наведено дані про динаміку зміни кількості структурних підрозділів комерційних банків в Україні у 2008-2025 рр.

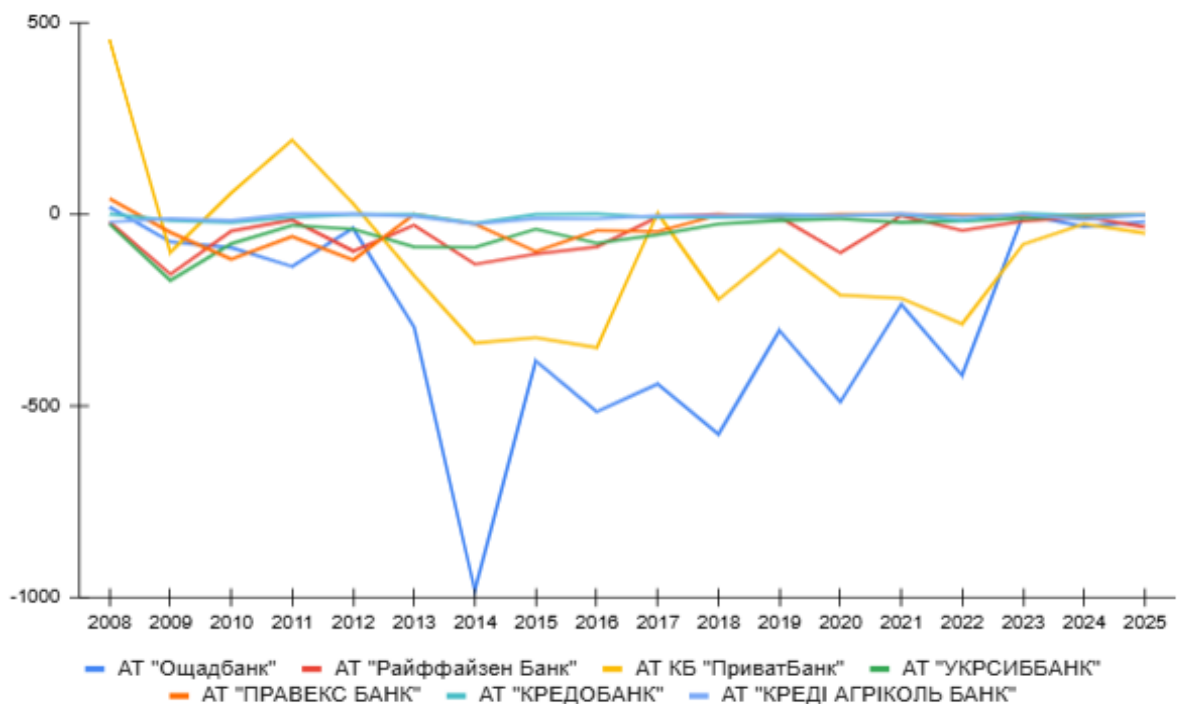


Рис. 2.11 – Динаміка зміни кількості структурних підрозділів банківських установ в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ <https://bank.gov.ua/>.

Звичайно з представлених даних можна констатувати, що найбільше кількість структурних підрозділів комерційних банків зменшувалася у періоди надскладних викликів, з якими вони стикалися через складні соціальні,

економічні та політичні події в країні. Також можна відзначити, що в останні роки процес зменшення структурних підрозділів значним чином призупинився, що свідчить про завершення активної фази оптимізації мереж структурних підрозділів комерційних банків. Можливо в майбутньому цифрові технології знову стануть причинами нової хвилі оптимізації, проте на сьогодні банки вже доклали значних зусиль до підвищення ефективності роботи власної системи відділень та представництв. При цьому також зазначимо, що протягом 2008-2025 рр. в Україні процес зміни кількості зазначених підрозділів не був одновекторним, загальна тенденція до зниження їхньої кількості залишається, проте можна спостерігати й випадки значного збільшення кількості власних підрозділів окремими банками, які переглянули власні стратегії розвитку й вирішили активізувати власну роботу в інших нішах ринку банківських послуг. Проте це насамперед є характерним для нових комерційних банків або невеликих за розмірами активів банківських установ.

Найбільшими темпами скорочення банківських установ спостерігалось у 2014-2017 рр., коли їхня кількість зменшилася з 16 тис од до 10 тис структурних підрозділів, що пов'язано в першу чергу із закриттям великої кількості комерційних банків та проведенням глибокої банківської реформи. Також причиною була об'єктивна необхідність банків в оптимізації власних витрат, що обумовлювалося потребою у підвищенні обсягів власного капіталу та забезпеченням більш високих показників фінансової стійкості.

Подальше зменшення кількості структурних підрозділів банків, особливо у 2018-2022 рр., можна пояснити дійсно активним використанням цифрових технологій, що сприяло цифровізації сфери банківських послуг, підвищенням рівня конкуренції між банками, спрощенням виходу нових гравців до різних сегментів ринку зазначених послуг. Покращення розвитку інформаційної інфраструктури в країні, розвиток мобільного інтернету сформували передумови для прискорення цифровізації і комерційних банків. Поступово цими установами була сформована і нова модель власного функціонування і надання фінансових послуг різним типам клієнтів, яка

базувалася на активному використанні цифрових технологій та віртуалізації операційної роботи комерційних банків. Це також у підсумку змінило й модель взаємодії банків із власними та потенційними клієнтами, визначило процес цифрової трансформації як найбільш важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності банківських установ на ринку фінансових послуг.

Зміна моделі функціонування банківських установ у сторону цифровізації та віртуалізації їхніх послуг, оптимізації структурних підрозділів вплинуло і на операційну роботу банків. У першу чергу наслідками окресленого стали операції з банківськими картками. На рис. 2.12 наведено дані про частку онлайн-операцій банківських установ в Україні.

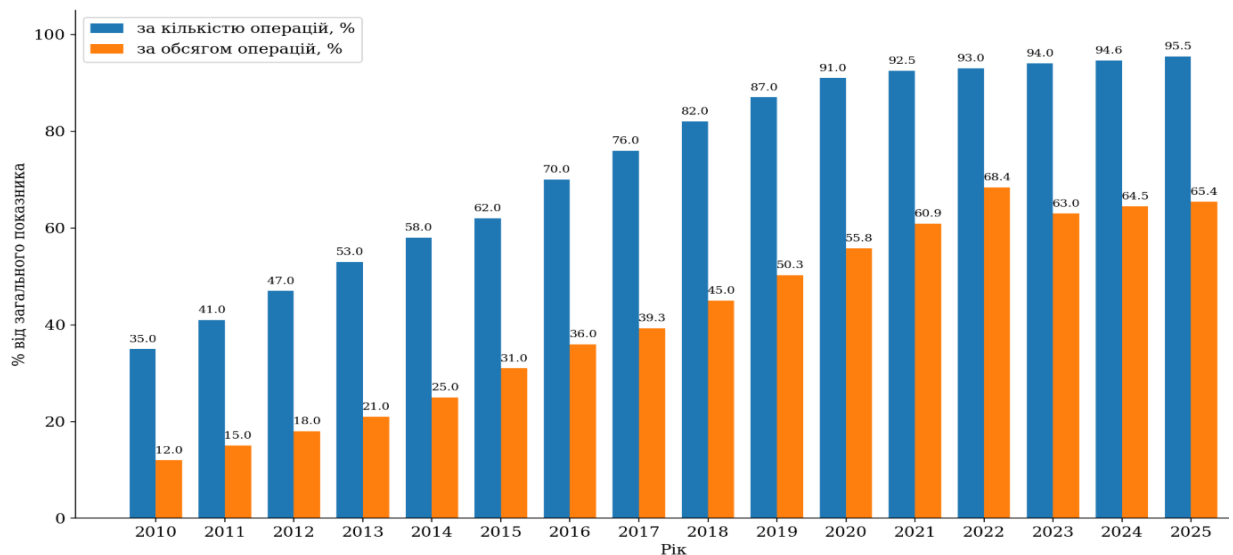


Рис. 2.12 – Частка онлайн-операцій банківських установ в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ <https://bank.gov.ua/>.

Таким чином з даних рис. 2.12 можемо констатувати, що з кожним роком частка онлайн-операцій банківських установ лише зростає, особливо швидкими темпами це відбулося у 2020-2025 рр., періоді, на який і припадає активне впровадження цими установами цифрових технологій у власну діяльність. І хоча війна вплинула на темп зростання онлайн-операцій за обсягами операцій, що є цілком логічним, за кількістю онлайн-операцій спостерігаємо швидкі темпи їхнього зростання.

Беззаперечно, цифрова трансформація об'єктивно призводить до зміни роботи банків із електронними платіжними засобами, оскільки кількість клієнтів, які починають їх активно використовувати зростає, це вимагає від банків перегляду власних підходів до організації операційної діяльності. На рис. 2.13 наведено дані про розвиток електронних платіжних засобів в Україні у 2019-2025 рр.

Відповідно можемо констатувати, що протягом 2019–2025 років в Україні спостерігається стійке зростання кількості держателів електронних платіжних засобів. Якщо на кінець 2019 року їх кількість становила 46,8 млн осіб, то у 2025 році вона вже досягла 76,1 млн осіб. При цьому варто зазначити, що навіть початок повномасштабної війни не вплинув суттєво на динаміку зростання цього показника, що свідчить про активне залучення нових споживачів електронних фінансових послуг до банківської системи країни.

Найбільшу частку серед держателів електронних платіжних засобів становлять фізичні особи. Так, у 2019 році їх кількість складала 45,9 млн осіб, тоді як у 2025 році цей показник зріс до 74,7 млн осіб. Аналіз наведених даних дає підстави припустити, що воєнні події певною мірою стримали темпи зростання зазначених показників протягом останніх років. Водночас варто враховувати й те, що потенціал подальшого кількісного розширення поступово скорочується порівняно з 2019–2021 роками, коли спостерігалися вищі темпи приросту як загальної кількості держателів електронних платіжних засобів, так і кількості фізичних осіб, які користуються такими засобами.

Кількість електронних платіжних засобів також демонструє суттєве зростання. Якщо у 2019 році вона становила 68,3 млн одиниць, то у 2025 році досягла вже 148,7 млн одиниць. Це свідчить про значні темпи розвитку платіжної інфраструктури та поширення сучасних платіжних технологій. Зазначена тенденція безпосередньо впливає на стратегічний розвиток комерційних банків, спонукаючи їх переглядати власні підходи до обслуговування клієнтів, розширювати функціональні можливості цифрових сервісів і вдосконалювати платіжну інфраструктуру для забезпечення зручного використання електронних платіжних засобів.

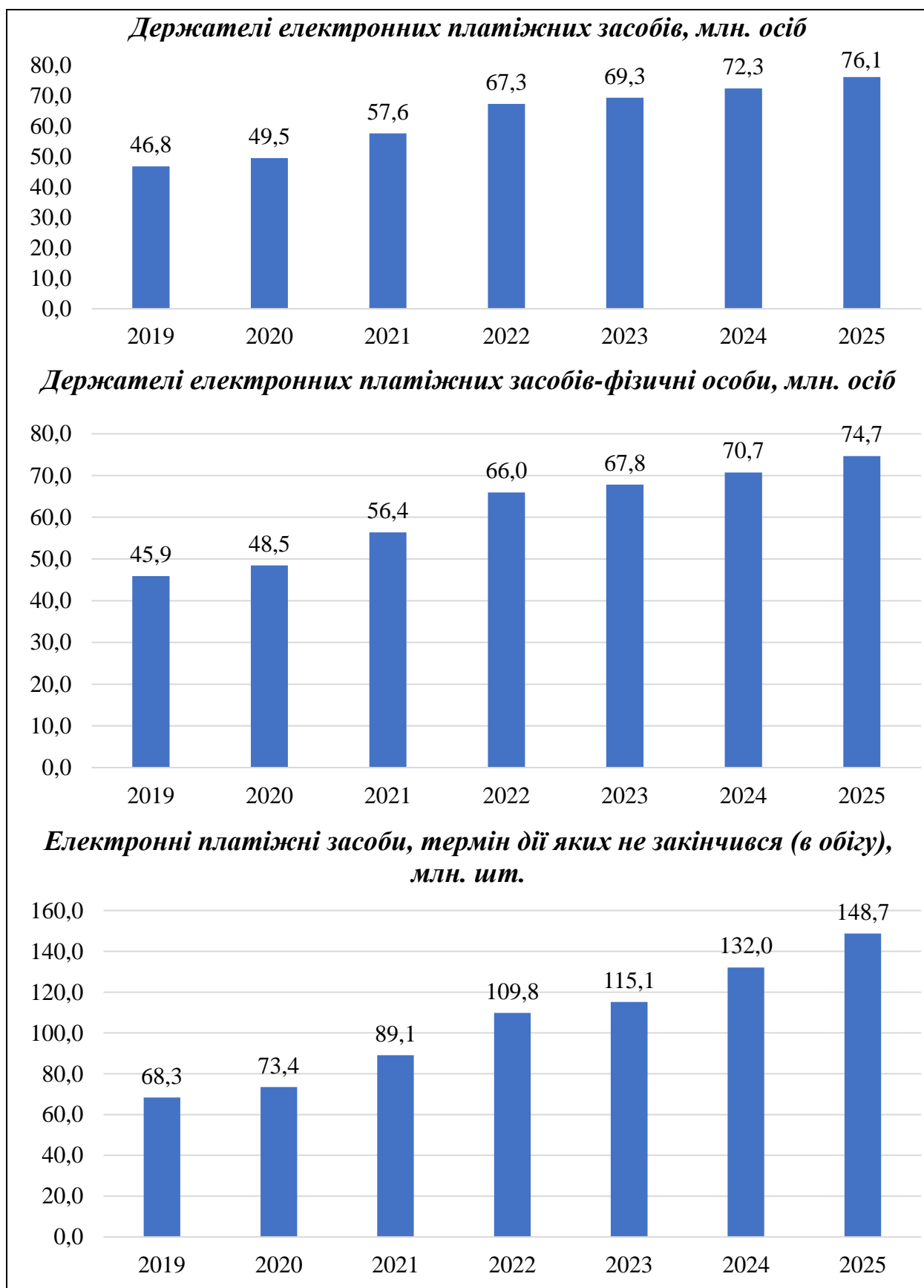


Рис. 2.13 – Розвиток електронних платіжних засобів

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ

<https://bank.gov.ua/>.

Окреслені тенденції розвитку електронних платіжних засобів в Україні засвідчують значний вплив цифрових технологій на трансформацію банківської діяльності. Насамперед це підтверджує подальшу віртуалізацію сфери банківських послуг, активне перенесення фінансових операцій у цифрове середовище та необхідність перегляду стратегічних і тактичних напрямів розвитку комерційних банків з урахуванням сучасних викликів і змін у поведінці споживачів фінансових послуг.

Відповідно цифрові технології суттєво вплинули на розвиток мобільного банкінгу як у світі загалом, так і в Україні зокрема. На рисунку 2.14 представлено динаміку зміни кількості клієнтів мобільного банкінгу банку Citigroup у 2017–2024 роках. Наведені дані свідчать про значні темпи зростання кількості користувачів таких послуг. Зокрема, якщо у 2017 році кількість клієнтів, які використовували мобільний банкінг, становила 9 млн осіб, то на кінець 2024 року цей показник досяг 20 млн осіб. Таким чином, протягом досліджуваного періоду кількість користувачів мобільного банкінгу зросла більш ніж удвічі.

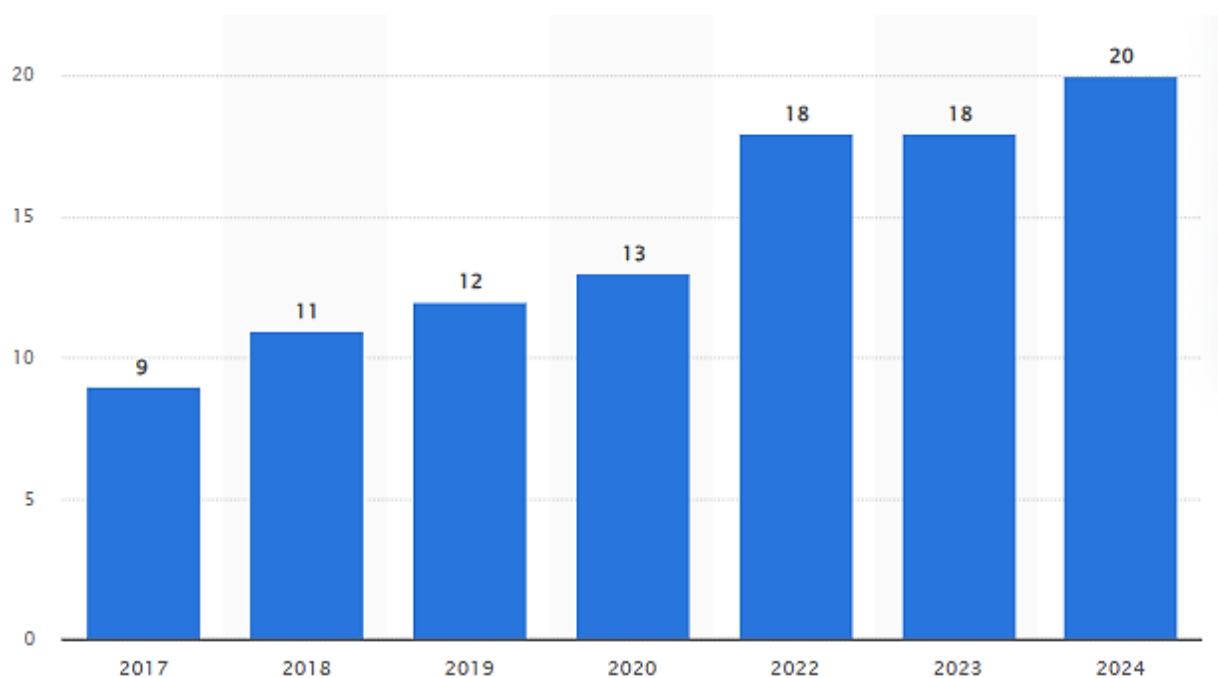


Рис. 2.14 – Кількість клієнтів мобільного банкінгу Citigroup з 2017 по 2024 рік

Джерело: <https://www.statista.com/statistics/1618112/citigroup-mobile-banking-customers/>.

Зазначена тенденція підтверджує високий рівень попиту на цифрові банківські послуги та поступову зміну моделей взаємодії клієнтів із фінансовими установами. Водночас варто враховувати, що наведені показники характеризують діяльність лише одного системно важливого банку, який функціонує в межах банківської системи США. Відповідно фактичні масштаби поширення мобільного банкінгу на глобальному рівні є значно більшими. Такі тенденції свідчать про подальше посилення ролі цифрових каналів обслуговування клієнтів, трансформацію традиційних бізнес-моделей банків та необхідність активного розвитку цифрової інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності фінансових установ у сучасних умовах.

Мобільний банкінг сьогодні активно розвивається і в Україні, про що свідчать дані таблиці 2.3, у якій наведено результати рейтингування вітчизняних комерційних банків за якістю надання послуг мобільного банкінгу.

Таблиця 2.3

Розвиток мобільного банкінгу в Україні

| МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ | БАНК | НАЗВА МОБІЛЬНОГО ЗАСТОСУНКУ | МОЖЛИВІСТЬ ЗНЯТТЯ ГОТІВКИ В БАНКОМАТІ БЕЗ КАРТКИ | МОЖЛИВІСТЬ САМОСТІЙНО ВСТАНОВЛЮВАТИ ЛІМІТИ ЗА КАРТКАМИ | НАЯВНІСТЬ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ ДЛЯ ФОП І МСБ | МОЖЛИВІСТЬ ІНВЕСТИВАТИ В УКРАЇНСЬКІ ЦІННІ ПАПЕРИ (ОВДП, ОБЛІГАЦІЇ, АКЦІЇ) |
|---------------------|---------------------|-----------------------------------|---|--|--|---|
| 1 | УНІВЕРСАЛ БАНК | MONOBANK | ні | так | так | так |
| 2 | ПРИВАТБАНК | ПРИВАТ24 | так | так | так | так |
| 3 | А-БАНК | ABANK24 | ні | так | так | ні |
| 4 | ОТП БАНК | OTP BANK UA | так | так | так | так |
| 5 | СЕНС БАНК | SENSE SUPERAPP | так | так | так | так |
| 6 | ПУМБ | ПУМБ | так | так | так | ні |
| 7 | УКРГАЗБАНК | ЕКО-БАНК | так | так | так | так |
| 8 | УКРСИББАНК | UKRSIB ONLINE 2.0 | так | так | так | так |
| 9 | КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК | CA+ | так | так | так | ні |
| 10 | ВСТ БАНК | VST BANK | так | так | так | ні |

Джерело:

<https://banksrating.com.ua/top-25-2025/peremozhitsi-v-nominatsiyi-mobilnyj-banking-4/>

Відповідно до представлених результатів, лідируючі позиції серед українських банків на ринку мобільного банкінгу займає АТ «Універсал Банк», який через розвиток проєкту monobank зміг зайняти вагому нішу в цьому сегменті фінансового ринку. Фактично monobank сьогодні є одним із найбільш успішних прикладів реалізації моделі необанкінгу в Україні. Водночас, на відміну від багатьох зарубіжних необанків, його діяльність здійснюється на основі банківської ліцензії, отриманої класичною банківською установою.

Зручність використання мобільного застосунку, широкий спектр доступних фінансових послуг, високий рівень автоматизації обслуговування клієнтів та постійне впровадження інноваційних рішень забезпечили monobank значну популярність серед користувачів. Як наслідок, банк демонструє стійке зростання клієнтської бази та фінансових результатів діяльності. Незважаючи на майже повну віртуалізацію взаємодії з клієнтами та відсутність розгалуженої мережі фізичних відділень, monobank продовжує утримувати провідні позиції на ринку мобільного банкінгу України та щороку залучає нових користувачів своїх послуг.

Відповідно до результатів рейтингування, другу та третю позиції посідають АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «А-Банк». Зазначені фінансові установи також пропонують широкий спектр цифрових сервісів, що дозволяють клієнтам здійснювати більшість банківських операцій дистанційно. Серед таких послуг варто виокремити безконтактні платежі, можливість зняття готівки без використання фізичної платіжної картки, перекази коштів, відкриття депозитів, оформлення кредитних продуктів, оплату комунальних та інших послуг, а також інвестування в державні цінні папери через мобільні застосунки або персональні кабінети клієнтів.

Загалом аналіз даних таблиці 2.3 засвідчує високий рівень конкуренції між українськими комерційними банками у сфері мобільного банкінгу. Така конкуренція стимулює фінансові установи до постійного вдосконалення

цифрових сервісів, розвитку інформаційної та технологічної інфраструктури, підвищення рівня кібербезпеки й розширення переліку послуг, які можуть надаватися клієнтам в онлайн-режимі. У результаті підвищується якість обслуговування користувачів, зростає рівень їхньої задоволеності та зміцнюються конкурентні позиції банків на фінансовому ринку.

Беззаперечно, розвиток мобільного банкінгу сьогодні є одним із стратегічно важливих напрямів цифрової трансформації комерційних банків. Його подальше вдосконалення виступає невід'ємною складовою процесів розробки та реалізації цифрових стратегій банківських установ, спрямованих на забезпечення їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та ефективного функціонування в умовах динамічного розвитку цифрової економіки.

Цифрова трансформація сьогодні також впливає і на розвиток безготівкових операцій в Україні, що є цілком логічним, враховуючи віртуалізацію сфери банківських послуг. На рисунку 2.15 наведено інформацію про основні показники, що характеризують розвиток таких операцій в Україні у 2019–2025 роках.

З представлених даних можемо констатувати, що у 2019–2025 роках в Україні спостерігається зростання суми безготівкових операцій. Якщо на кінець 2019 року їх обсяг складав 158,6 млрд грн, то вже у 2025 році — 454,1 млрд грн. Проте значний спад цього показника спостерігаємо у 2023 році, що може бути пов'язано з наслідками військової агресії та їхнім впливом на функціонування комерційних банків. При цьому питома вага безготівкових операцій у загальному обсязі операцій банківських установ залишається на досить високому рівні та поступово збільшується. У 2019 році цей показник складав 54,8 %, а на кінець 2025 року — 65,7 %. І хоча це менше показника 2022 року, який склав 67,6 %, проте протягом 2023–2025 років спостерігаємо відновлення цього параметра, і в подальшому ця тенденція, на наше переконання, буде залишатися стабільною.

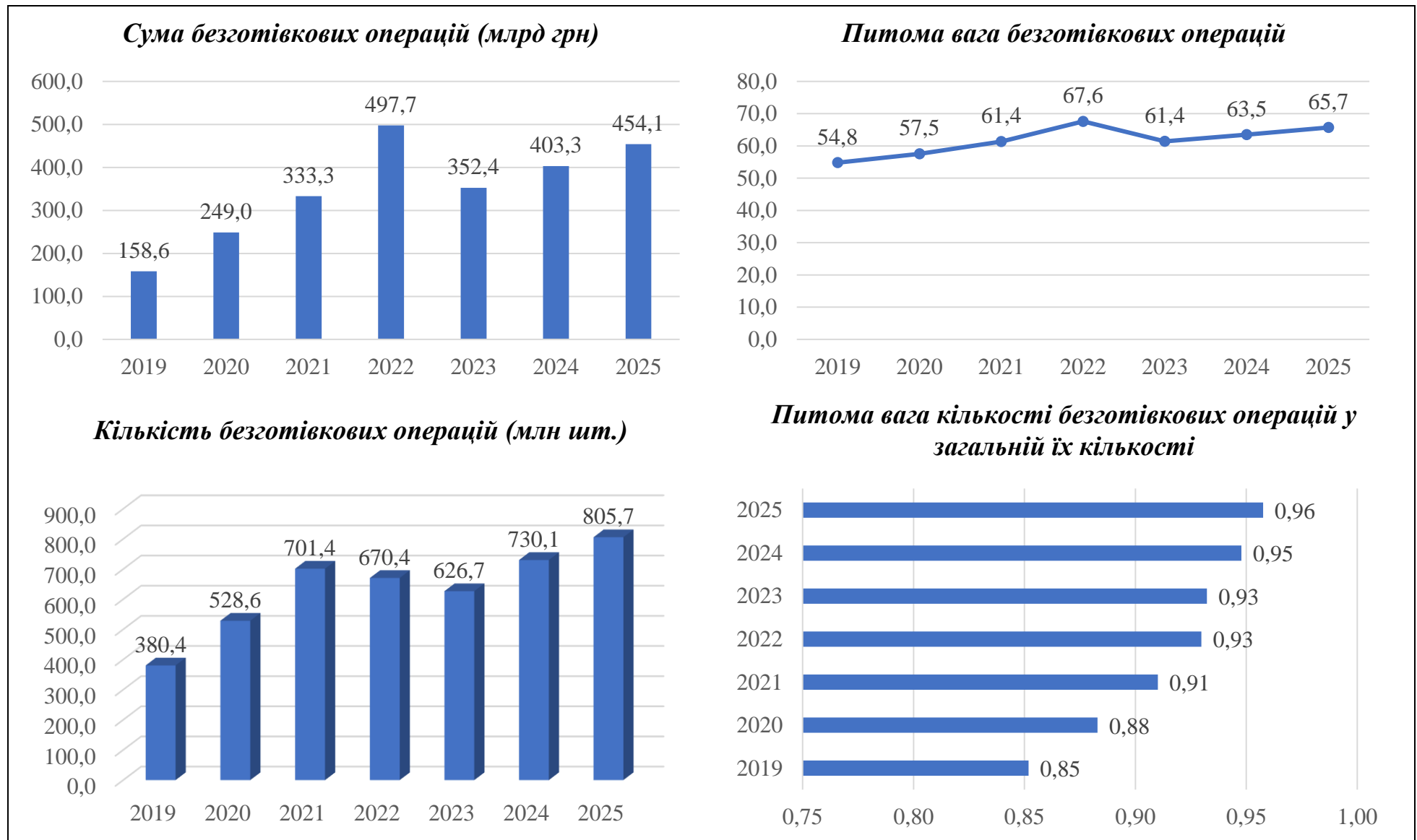


Рис. 2.15 – Розвиток безготівкових операцій в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ <https://bank.gov.ua/>.

При цьому також змінюється кількість безготівкових операцій банківських установ. У 2019 році їх кількість склала 380,4 млн штук, а вже у 2025 році — 805,7 млн штук. При цьому варто відмітити, що навіть у 2022 році кількість таких операцій була меншою за показник 2025 року і становила 670,4 млн штук, що засвідчує, що після початку повномасштабного вторгнення середній обсяг однієї безготівкової операції зменшився.

Високою залишається і питома вага безготівкових операцій у їх загальній кількості, що є цілком логічним, враховуючи високі темпи зростання кількості таких операцій. Відповідно у 2025 році окреслений показник становив 96 %, тоді як у 2019 році – 85 %.

Таким чином, окреслені дані лише підтверджують високі темпи цифровізації сфери банківських послуг та платіжної інфраструктури, що засвідчує подальший стратегічний розвиток комерційних банків у напрямі віртуалізації власної діяльності та подальшого впровадження цифрових технологій. Це може бути пов'язано насамперед із використанням технологій штучного інтелекту, можливості яких на сьогодні ще недостатньо вивчені та недостатньо використовуються у діяльності комерційних банків.

Дані додатку А лише підтверджують інформацію про те, що сьогодні банківські установи є одними з лідерів у використанні генеративного штучного інтелекту у своїй діяльності. Результати опитування, представлені в цьому додатку, засвідчують, що серед усіх сфер економічної діяльності саме фінансові установи активно використовують технології штучного інтелекту у сфері ІТ, управління знаннями, маркетингу та продажів, а також є лідерами за рівнем його застосування у сфері управління ризиками, юридичного супроводу та комплаєнсу. Така ситуація безпосередньо пов'язана з уже помітним впливом штучного інтелекту на формування прибутку банківських установ у всьому світі. За прогнозами експертів, до 2028 року прибуток банківських установ збільшиться на 170 млрд дол. США виключно за рахунок використання цієї технології. Відповідні дані наведено на рис. 2.16.

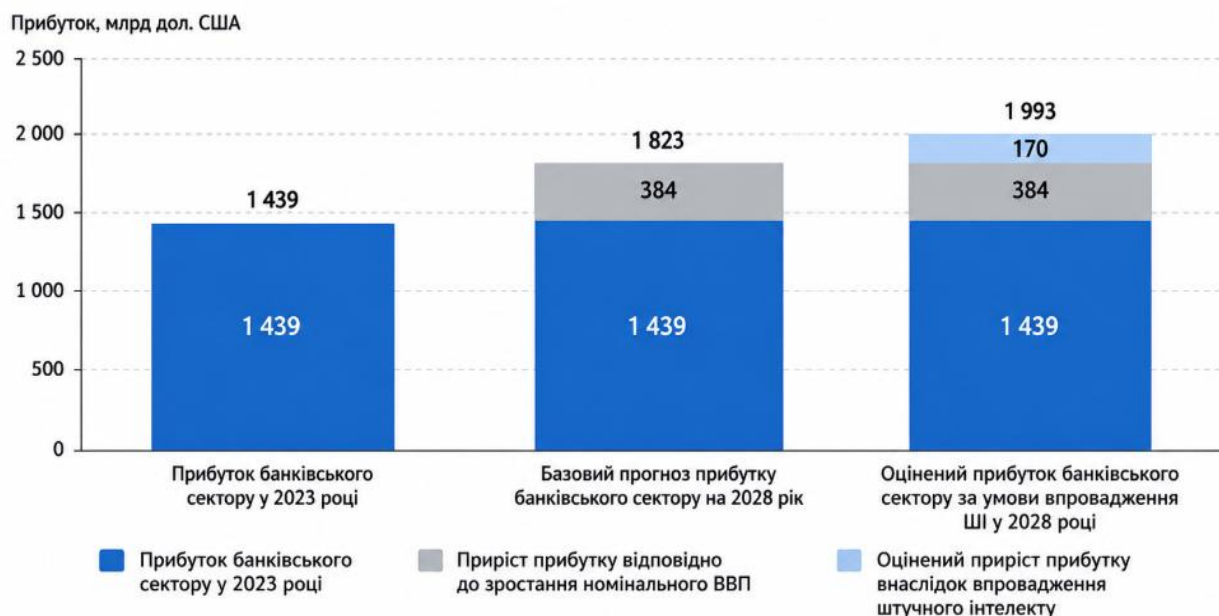


Рис. 2.16 – Очікуваний вплив штучного інтелекту (ШІ) на прибутки банків у всьому світі до 2028 року (у мільярдах доларів США)

Джерело: <https://www.statista.com/statistics/1560141/ai-profit-impact-in-banking-worldwide-forecast/>.

Таким чином, можемо констатувати, що процеси цифрової трансформації банківських установ відбуватимуться і надалі, що загалом впливатиме на результативність їхньої роботи та розвиток платіжної інфраструктури в країні, сфери платежів і, в підсумку, формуватиме умови для подальшої віртуалізації сфери фінансових послуг в Україні.

2.3. Актуальні тренди побудови системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи та перешкоди забезпечення її ефективного функціонування

Сучасний розвиток банківських установ характеризується складним переходом від моделі інформаційного розвитку до побудови цілісних систем стратегічного управління цифровою трансформацією. Якщо раніше комерційні банки розглядали інформаційні технології як інструмент

підвищення ефективності власної діяльності та оптимізації окремих бізнес-процесів, то сьогодні ці установи сприймають процес цифровізації як основу забезпечення довгострокового розвитку, що, своєю чергою, потребує відповідної системи управління. Наразі стає очевидним, що без зміни підходів до побудови системи управління банківською установою з урахуванням можливостей цифрових технологій забезпечити ефективне використання сучасних інновацій у сфері фінансових послуг є неможливим.

У попередньому підрозділі дисертаційної роботи було детально проаналізовано глобальні та вітчизняні тренди цифровізації діяльності банківських установ, трансформації систем стратегічного управління такою цифровізацією, а також визначено основні перешкоди, з якими зіштовхуються іноземні та вітчизняні банки у процесі використання й адаптації цифрових технологій у власній діяльності. Відповідно, було встановлено, що наявність необхідних ресурсів для впровадження цифрових рішень і реалізації цифрових проєктів не завжди є достатньою умовою забезпечення ефективного використання інноваційних технологій. Важливу роль у цьому процесі відіграє якісно побудована система управління процесом цифрової трансформації, яка стимулює поступову зміну усталених бізнес-моделей та бізнес-процесів функціонування комерційного банку, а також дозволяє послідовно, логічно й обґрунтовано впроваджувати різні за змістом і природою цифрові рішення для забезпечення гармонійного розвитку банківської установи та ефективного функціонування її структурних підрозділів.

Побудова системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи постійно супроводжується певними труднощами та проблемами, які пов'язані насамперед із тим, що на сьогодні відсутні чітко визначені типові моделі розробки та впровадження таких систем. Безумовно, специфіка їх функціонування значною мірою обумовлюється особливостями господарської діяльності конкретної банківської установи, її стратегією розвитку та ключовими положеннями цифрової стратегії. Саме тому сьогодні у процесі побудови системи стратегічного управління цифровою

трансформацією банківської установи існує низка перешкод і актуальних завдань, які потребують свого вирішення, опису та концептуалізації з метою пошуку практичних напрямів їх подолання та мінімізації деструктивного впливу на процес цифрової модернізації банківської установи. Саме ці питання і будуть досліджені в межах поточного підрозділу дисертації.

Беззаперечно, цифрові технології сьогодні проникають у всі напрями діяльності комерційних банків. На рис. 2.17 обґрунтовано, яким чином ці технології впливають на реалізацію активних, пасивних та платіжних послуг банківських установ. Зазначимо, що тотальна цифровізація є однією з причин, через які процес цифрової трансформації в межах банківської установи повинен бути регламентованим, ефективно керованим та піддаватися постійному моніторингу.

Це пов'язано передусім із тим, що цифрові технології у процесі їх використання супроводжуються виникненням нових ризиків, які, як і інші види ризиків, можуть трансформуватися у загрози для ефективного функціонування банківської установи. Відповідно, це потребує приділення значної уваги процесу управління такими ризиками, залучення відповідних спеціалістів, а також розробки стратегій попередження та мінімізації негативного впливу кіберзагроз на функціонування комерційних банків.

Таким чином, з даних рис. 2.17 можемо констатувати, що цифрові технології сьогодні здійснюють універсальний вплив на різні бізнес-процеси в межах банківської установи та відіграють одну з ключових ролей у підвищенні рівня довіри клієнтів до комерційних банків, а також у зростанні залученості клієнтів до використання фінансових послуг цих установ.

При цьому ще однією важливою причиною оновлення та удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи є необхідність підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами банку. Це обумовлено тим, що зміна форматів надання фінансових послуг та механізмів взаємодії з клієнтами також призводить до перегляду функцій окремих структурних підрозділів комерційного банку.

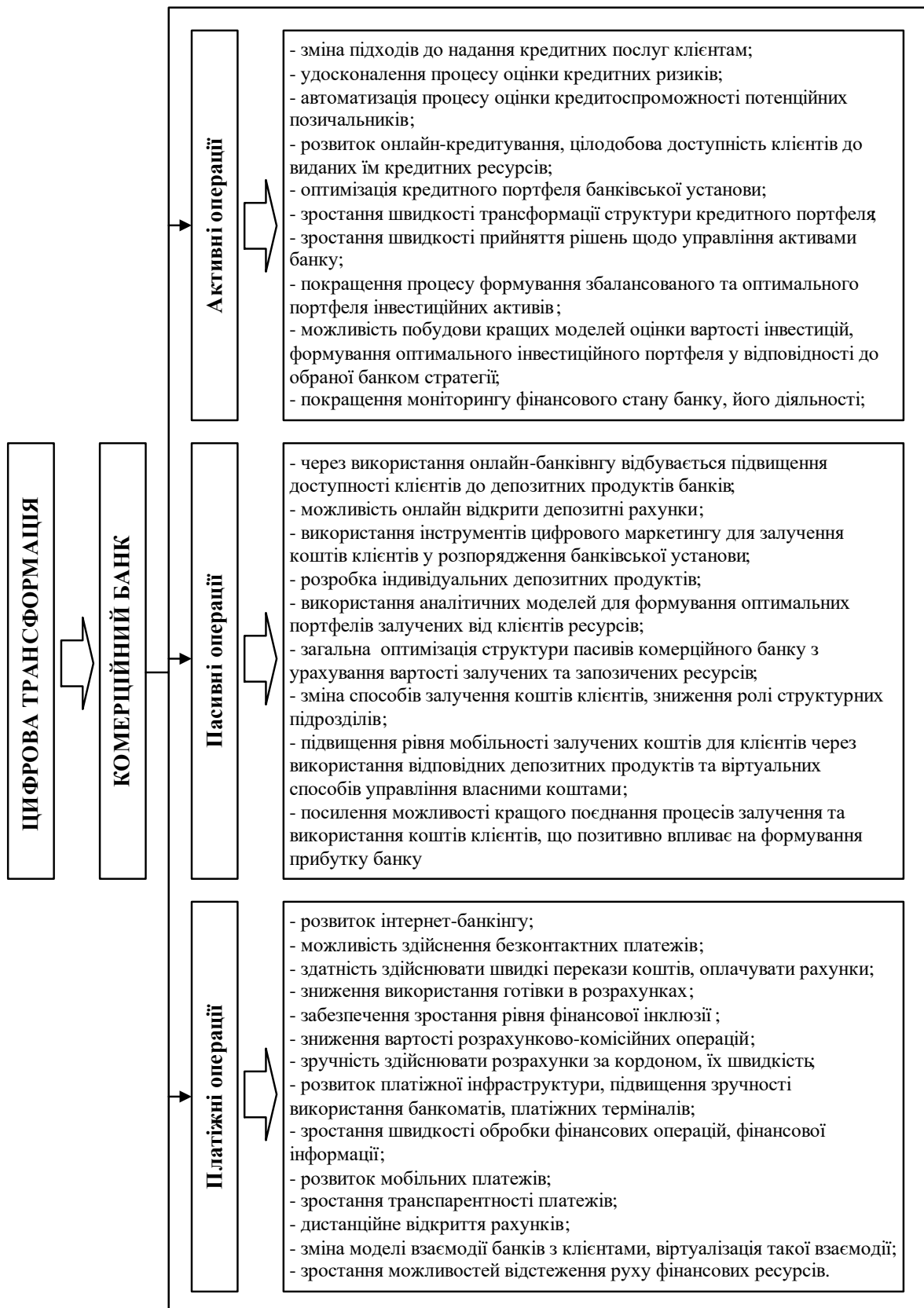


Рис. 2.17 – Вплив цифрових технологій на трансформацію активних, пасивних та платіжних послуг банківських установ

Джерело: складено автором з урахуванням [55; 60; 210;]

Відповідно, у цьому аспекті цифровізація також має здатність сприяти підвищенню ефективності взаємодії між такими підрозділами. Зокрема, серед спільних наслідків цифрової трансформації, характерних як для фронт-, так і для бек-офісів банківських установ, можна виокремити такі:

- автоматизація систем обігу інформації;
- автоматизація підготовки аналітичних звітів про надання фінансових послуг;
- долучення до загальної цифрової платформи функціонування банківської установи, що значним чином прискорює обмін інформацією з різними структурними підрозділами;
- активне використання автоматичних алгоритмів для оцінки фінансової поведінки клієнтів, оцінки їхньої кредитоспроможності, здатності надавати власні фінансові ресурси у розпорядження банківській установі;
- підвищення уваги до дотримання правил кібербезпеки, захисту інформаційних ресурсів банківської установи;
- зростання важливості співпраці між структурними підрозділами або окремими фахівцями з метою досягнення більш ефективних результатів від впровадження цифрових технологій в окремі бізнес-процеси банку;
- зміна обов'язків, відповідальності між працівниками структурних підрозділів у зв'язку із трансформацією бізнес-процесів, впровадженням нових технологій, зміною системи прийняття рішень та ін.

Наслідки трансформації роботи фронт-офісу банківської установи в умовах цифровізації:

- віртуалізація взаємодії з клієнтами, використання цифрових каналів підтримки зв'язку, отримання заявок на послуги кредитування;
- підвищується рівень персоналізації фінансових продуктів, надання клієнтам різних їх видів з урахуванням їхнього фінансового стану та інших критеріїв, які використовують банківські установи при наданні різних фінансових послуг;

- зросла роль мобільних додатків у продажу фінансових продуктів, наданні послуг клієнтам, що вимагає від фронту-офісу надавати допомогу клієнтам у використанні таких додатків, аналізувати ефективність використання таких каналів зв'язку та продажу банківських продуктів;

- підвищується швидкість надання послуг клієнтам, що позитивно впливає на якість обслуговування;

- більш активно використовуються цифрові канали продажу фінансових продуктів, застосування інструментів цифрового маркетингу;

- трансформація мережі структурних підрозділів та зміни форматів їхньої роботи;

- розвиток можливостей самообслуговування клієнтів у відділеннях банків та через онлайн-канали;

- удосконалення підходів до ідентифікації клієнтів;

Наслідки трансформації роботи бек-офісу банківської установи в умовах цифровізації:

- автоматизація процесів управління фінансовими ризиками, аналізу прийняття управлінських рішень щодо надання тих або інших фінансових послуг;

- підвищення якості прийнятих рішень щодо надання різних послуг клієнтам, що здійснюється через краще опрацювання аналітичної інформації як про клієнтів, так і про функціонування банківської установи;

- ефективніше виявлення шахрайських операцій, які пов'язані з відмиванням коштів, порушенням законодавства у сфері фінансового моніторингу;

- створення нових структурних підрозділів, які відповідають за процес акумулювання, обігу, доступу до аналітичної інформації про різні аспекти функціонування банку;

- трансформація роботи відділу ризик-менеджменту через необхідність управління кіберризиками, що вимагає залучення додаткових кваліфікованих працівників у цій сфері;

- прискорення процесу прийняття управлінських рішень, обробки аналітичної інформації, взаємодії між структурними підрозділами
- підвищення якості контролю, моніторингу за обігом інформаційних ресурсів, процесами надання фінансових послуг;
- покращення процесу управління фінансовими ризиками, автоматизація розрахунків показників, які характеризують найбільш важливі параметри роботи банківської установи (рівень фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, відповідність чинному законодавству встановлених нормативів діяльності).

Розгляд трансформаційних процесів, які відбуваються у межах функціонування фронт- та бек-офісів банківських установ, дозволяє констатувати, що цифрові технології сьогодні досить глибоко проникли як у внутрішні бізнес-процеси банку, так і впливають на зовнішні аспекти його діяльності. При цьому процес цифрової трансформації супроводжується рядом викликів, які постають перед керівництвом банківських установ, оскільки цифровізація є складним процесом трансформаційних змін комерційного банку, моделі його функціонування, а не лише точкових змін окремих бізнес-процесів.

Забезпечення ефективного процесу цифрової трансформації у межах банківської установи сьогодні стає одним із найбільш складних завдань у діяльності комерційних банків. Існує значна кількість підходів до розробки цифрових продуктів і цифрових рішень, а також їх імплементації в діючі операційні системи банківських установ. Проте у цьому контексті все більшої актуальності набуває питання побудови дієвих систем управління окресленими процесами, що, своєю чергою, вимагає нового підходу до розуміння процесу цифровізації, перегляду базових принципів роботи комерційного банку та особливостей функціонування його системи управління. Це також підтверджується результатами аналізу світового досвіду впровадження цифрових технологій банківськими установами різних країн, проведеного у попередньому підрозділі дисертаційної роботи.

На наше переконання, до основних глобальних проблем цифровізації банківських установ, які характерні для різних країн незалежно від рівня їхнього економічного розвитку та особливостей функціонування банківської системи, варто віднести такі:

- зростання кількості кібератак та виникнення нових типів кіберризиків, які можуть негативно впливати на роботу банківських установ;

- зростання ймовірності втрати персональних даних клієнтів, що може призводити до значних фінансових втрат банківських установ. При цьому у сучасних умовах фактично неможливо забезпечити стовідсоткову гарантію того, що дані не будуть втрачені, викрадені чи поширені у мережі. Саме тому кожен банк несе відповідальність за власну систему кіберзахисту, що потребує значних ресурсів для підтримання належного рівня такого захисту.

Також важливою складовою процесу кіберзахисту в межах світової банківської системи є формування глобальних кіберзлочинних угруповань, які здійснюють атаки на банківські установи по всьому світу, використовуючи автоматизовані бот-технології, штучний інтелект та складні системи соціальної інженерії. Цифрові технології та їх активний розвиток формують нові можливості для таких угруповань усе глибше проникати в операційні системи банківських установ, руйнувати стабільність їхньої діяльності та призводити до значних фінансових втрат.

- складність поєднання нових технологій з існуючими ІТ-системами банківських установ, що обумовлюється суттєвими відмінностями між традиційними моделями роботи банків та можливостями сучасних цифрових технологій;

- необхідність інвестування значних ресурсів у побудову систем цифрової інфраструктури, що обумовлює довгостроковий характер цифрової трансформації. Більше того, активний розвиток інформаційних інновацій лише підтверджує, що цей процес відбуватиметься надзвичайно швидкими темпами, а тому банківські установи повинні постійно адаптуватися та технологічно

розвиватися для використання нових можливостей цифровізації з метою підвищення якості власної діяльності та рівня конкурентоспроможності;

– складність прогнозування ефективності інвестування у процес цифрової трансформації банківських установ. Це пов'язано з непередбачуваністю окремих етапів цифрової модернізації, виникненням непередбачених складнощів та тривалістю впровадження цифрових змін. Якщо оцінити ефективність інвестування у конкретні цифрові рішення чи проєкти ще можливо, то у випадку системної цифрової трансформації, яка змінює базові принципи функціонування банку, визначення результативності таких інвестицій стає значно складнішим завданням;

– дефіцит кваліфікованих фахівців також є гострою проблемою для впровадження цифрових технологій у діяльність банківських установ, оскільки попит на таких працівників значною мірою перевищує їхню наявність навіть у межах глобальної банківської системи. У сучасних умовах банківський працівник — це насамперед фахівець, який володіє необхідним рівнем цифрових компетентностей та знань про фінансові продукти. Це вимагає від банківських установ зміни підходів до формування власних команд, підготовки менеджерів і працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та допомагають їм виконувати банківські операції в онлайн-режимі. Крім того, окремим напрямом кадрового забезпечення банків є залучення фахівців для розробки цифрових рішень, підтримки функціонування цифрової інфраструктури та супроводу вже реалізованих цифрових проєктів;

– банки значною мірою стають залежними від роботи інших суб'єктів господарювання, зокрема мобільних операторів, провайдерів, ІТ-компаній, які надають аутсорсингові послуги банківським установам у частині використання цифрових технологій та їх імплементації у бізнес-діяльність. Це також вимагає перегляду підходів до взаємодії з партнерами та врахування зазначених аспектів у процесі стратегічного управління банківською установою [64; 66; 155; 217; 225; 223].

Загалом окреслені світові проблеми цифрової трансформації банківських установ є найбільш важливими викликами, з якими стикаються комерційні банки фактично у всіх розвинених фінансових регіонах світу. Проте, безумовно, для окремих країн також існує значна кількість національних проблем і бар'єрів, які можуть стримувати розвиток цифровізації діяльності банківських установ.

При цьому досить важливо розрізнати принципові відмінності між бар'єрами, які стримують процес цифровізації банківських установ, та тими перешкодами, які ускладнюють забезпечення ефективності стратегічного управління цифровою трансформацією комерційних банків. Безумовно, такі перешкоди є взаємопов'язаними між собою, проте для управлінської моделі, яку необхідно використовувати у процесі впровадження цифрових рішень у діяльність комерційних банків, існують і власні специфічні виклики. Саме ці виклики також потребують вирішення для того, щоб система стратегічного управління була ефективною та відповідала швидким тенденціям використання цифрових технологій у різних сферах діяльності банку.

Серед основних бар'єрів забезпечення ефективного стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, на наше переконання, доцільно виокремити такі:

- недостатній розвиток цифрової інфраструктури банку, що ускладнює інтеграцію нових технологій та обмежує швидкість впровадження цифрових рішень;
- відсутність у банківської установи окремо розробленої цифрової стратегії, що загалом призводить до фрагментарності впровадження цифрових рішень та неузгодженості між різними етапами цифровізації банківської діяльності;
- недостатній рівень цифрової грамотності не лише працівників банківської установи, але і її керівництва, що значною мірою ускладнює розуміння переваг і перспектив цифровізації. Це, своєю чергою, може ускладнювати процес виділення необхідних ресурсів, перегляду організаційної структури тощо;

- наявність опору персоналу банківських установ новим змінам, небажання навчатися та підвищувати власний рівень цифрової компетентності, що негативно впливає на швидкість цифрової трансформації банківської установи;
- кібератаки та підвищення ймовірності втрати корпоративної інформації, що може негативно впливати на рівень конкурентоспроможності банківської установи, стабільність її роботи та знижувати рівень довіри, зокрема з боку корпоративних клієнтів;
- відсутність у керівництва банківської установи достатнього досвіду управління цифровою трансформацією та нерозуміння того, що загальні підходи до побудови ефективної системи управління не завжди є результативними саме у процесі управління цифровою трансформацією банківської установи;
- неврахування нових принципів, які виникають у результаті використання цифрових технологій у діяльності банківської установи, у системі її управління.

Перелік таких перешкод можна продовжувати, оскільки будь-яка складова процесу управління, тобто цілеспрямованого впливу на процес розробки, адаптації та використання цифрових технологій, може зазнавати деструктивного впливу та не виконувати власних функцій належним чином.

Сьогодні банківські установи, активно долучаючись до процесу цифрової трансформації, уже накопичили певний досвід впровадження цифрових технологій у власну діяльність, який у підсумку не завжди дозволяв досягти очікуваних результатів, а використані ресурси в окремих випадках виявлялися неефективними.

У табл. 2.4 наведено приклади проблем стратегічного управління цифровою трансформацією, з якими зіштовхувалися окремі комерційні банки.

Основні проблеми світових банківських установ у сфері ефективного використання цифрових технологій, у першу чергу, пов'язані зі специфікою таких технологій, складністю процесу їх розробки та адаптації до діяльності

саме фінансових установ. Вітчизняні комерційні банки здебільшого використовують досвід іноземних банків, постійно вдосконалюючи наявні підходи до цифровізації власної діяльності та створення нових продуктів з урахуванням можливостей цифрових технологій.

Таблиця 2.4

Приклади проблем стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ

| Банк | Проблема | Стратегічний зміст |
|----------------|--|---|
| JPMorgan Chase | Надвисокі витрати на ІТ та складність модернізації | Необхідність довгострокових інвестицій та перебудови core-архітектури |
| Deutsche Bank | Legacy-системи та фрагментована ІТ-інфраструктура | Обмеження інноваційного розвитку та низька швидкість трансформації |
| HSBC | Кіберзагрози та витрати на безпеку | Інтеграція кібербезпеки у стратегічне управління |
| Citigroup | Проблеми data governance та регуляторні обмеження | Необхідність посилення управління даними |
| Barclays | Опір змінам всередині організації | Потреба трансформації корпоративної культури |
| BBVA | Великі інвестиції з відкладеною окупністю | Довгостроковий характер цифрових стратегій |
| ING Group | Радикальна зміна організаційної структури | Перехід до Agile-моделі управління |
| Santander | Інтеграція глобальних платформ | Стандартизація процесів у різних країнах |
| Wells Fargo | Репутаційні ризики та довіра клієнтів | Вплив іміджу на цифрову трансформацію |
| Goldman Sachs | Вихід у роздрібний цифровий банкінг (Marcus) | Трансформація бізнес-моделі |

Джерело: складено автором за результатами аналізу [207; 217; 225; 226; 240].

Проте до загальних проблем забезпечення стратегічного управління цифровою трансформацією в Україні також додаються внутрішні перешкоди, які насамперед пов'язані з нестабільністю, безпековими ризиками та іншими національними чинниками.

Відповідно, серед основних перешкод, які стримують підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією, варто виокремити такі:

- недостатній рівень кіберзахисту інформаційних систем банківських установ;
- обмежені інвестиційні ресурси для впровадження системних рішень щодо цифровізації бізнес-процесів комерційних банків;
- недостатній рівень цифрової культури у суспільстві, що також обумовлює опір змінам з боку працівників банківських установ;
- недостатньо швидка адаптація нормативно-правової бази до темпів розвитку фінтех-технологій та нових цифрових рішень, які активно використовуються світовими банківськими установами;
- певний рівень зарегульованості діяльності банківських установ, особливо у частині забезпечення їхньої безпеки;
- недостатній рівень розвитку національної цифрової інфраструктури, що впливає на доступність фінансових послуг для громадян, а це, своєю чергою, ускладнює залучення нових клієнтів;
- наявність певного рівня недовіри споживачів до банківських установ та цифрових технологій, які вони пропонують для обслуговування клієнтів;
- недостатня кількість кваліфікованих вітчизняних компаній і фахівців, які мають здатність пропонувати послуги системної цифровізації діяльності комерційних банків;
- інші організаційні, фінансові та технологічні перешкоди, які ускладнюють процес побудови ефективної системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ.

Також, як засвідчує досвід іноземних і вітчизняних банків, у процесі побудови дієвої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи можуть виникати такі помилки та перешкоди:

- відсутність дієвої системи контролю за ІТ-процесами, а також процесами розробки та впровадження цифрових рішень;
- недостатня оцінка ризиків переходу до хмарної інфраструктури та оновлення цифрової інфраструктури банку, що може призвести до втрати даних або зниження надійності їх збереження. Наприклад, у 2020 році Capital

One отримав штраф від регулятора у розмірі 80 млн дол. США після витоку значного обсягу даних клієнтів, що було пов'язано з ризиками використання хмарних технологій для зберігання корпоративної інформації;

- недостатній рівень тестування нових банківських продуктів, у яких використовуються цифрові технології, що може негативно впливати на відгуки клієнтів, репутацію банківської установи, спричиняти відтік клієнтів та формувати потребу у швидкому виправленні виявлених недоліків;

- наявність значної кількості різних ІТ-систем, які використовуються окремими підрозділами або загалом у межах банківської установи та впроваджувалися протягом багатьох років. У підсумку це суттєво ускладнює процес синхронізації інформаційних потоків, що, своєю чергою, призводить до зростання ІТ-витрат, ускладнює процес розробки цифрових продуктів та підвищує рівень технологічних ризиків;

- недостатня опрацьованість концепції використання цифрових технологій у діяльності банківської установи, відсутність чіткої регламентації цілей впровадження кожного цифрового проєкту, що в підсумку може призвести до низької якості цифрових продуктів, відсутності попиту на них з боку клієнтів та, відповідно, втрати інвестиційних ресурсів;

- надмірно висока швидкість цифрової трансформації, що може ускладнювати окремі процеси адаптації цифрових технологій до діяльності комерційного банку;

- недостатня ефективність управління ІТ-проєктами, спрямованими на зміну комплексних підходів до управління цифровою трансформацією банківської установи;

- поспішне впровадження окремих цифрових технологій у конкретні напрями банківської діяльності без належної цифрової експертизи, що призводить до неефективного використання таких технологій та помилок у рішеннях, прийнятих із використанням автоматизованих алгоритмів [188; 204; 207; 209; 234].

Таким чином, окреслені можливі напрями виникнення перешкод на шляху побудови дієвої системи стратегічного управління цифровою

трансформацією банківської установи засвідчують багатовекторність такого управління та наявність значної кількості сфер, які необхідно регламентувати для того, щоб процес цифрової трансформації відбувався гармонійно, ефективно та забезпечував досягнення очікуваних результатів (рис. 2.18).

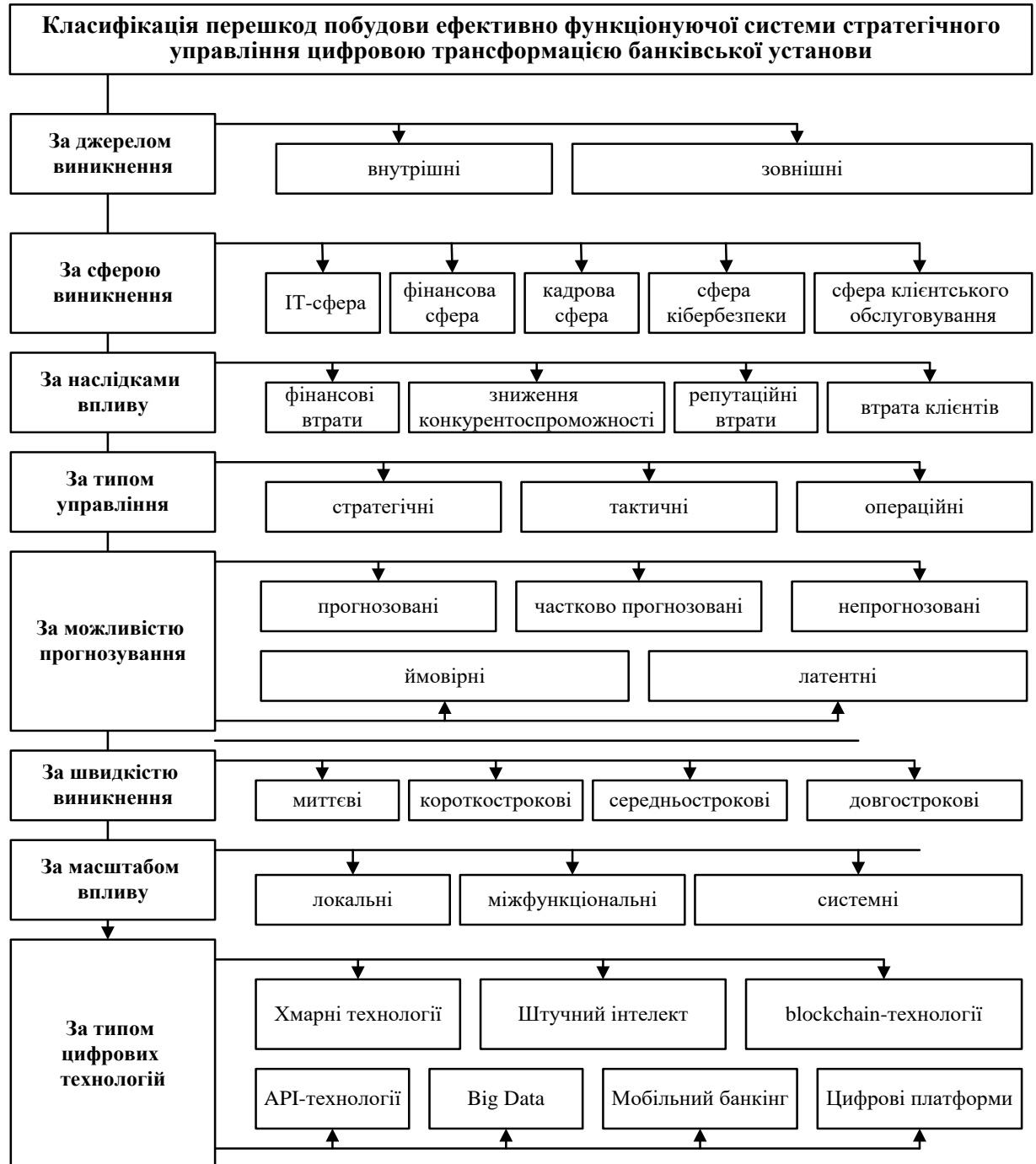


Рис. 2.18 – Класифікація основних перешкод побудови ефективно функціонуючої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [50; 59; 115; 155; 178; 236]

Враховуючи досить високий рівень складності системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи та сформовані вище перешкоди для забезпечення її ефективного функціонування, можна констатувати, що сьогодні існує значна кількість бар'єрів, які можуть здійснювати деструктивний вплив на роботу такої системи.

Таким чином, окреслені у межах цього підрозділу дисертаційної роботи перешкоди потребують вирішення, а також розробки стратегічних і тактичних рішень щодо унеможливлення виникнення окремих із визначених бар'єрів. Це, своєю чергою, вимагає зміни підходів до побудови моделей системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Висновки до розділу 2

1. Проведено дослідження сучасних тенденцій розвитку банківських установ в Україні, що реалізовано через аналіз таких показників: кількість банків, обсяг їхніх активів, обсяг ресурсів, залучених банківськими установами від клієнтів, обсяги виданих кредитів за різними категоріями клієнтів, розмір капіталу, а також обсяги їхніх доходів та чистого прибутку. Це дало змогу встановити наступне: у сучасних умовах в Україні спостерігається зростання обсягу ресурсів, які залучаються комерційними банками у власну діяльність; рівень довіри клієнтів до банківських установ залишається досить високим; війна не мала руйнівного впливу на функціонування банківської системи України, як це спостерігалось у 2014–2015 роках; банківські установи мають здатність досить швидко адаптуватися до складних і непередбачуваних викликів зовнішнього середовища. Також встановлено, що значну роль у функціонуванні вітчизняної банківської системи сьогодні відіграють державні банки, які формують значні обсяги активів комерційних банків та їхніх доходів.

2. Конкретизовано основні тенденції стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ в Україні, серед яких визначено такі: розгляд цифрових технологій керівництвом банківських установ як невід'ємної складової їхнього стратегічного розвитку; необхідність розробки внутрішніх методик оцінювання ефективності управління цифровими змінами в банківській установі; доцільність впровадження data-driven управління, що передбачає глибокий аналіз різносторонньої інформації про бізнес-процеси, які здійснюються в межах комерційного банку; необхідність перегляду сформованих систем ризик-менеджменту та імплементації інструментів управління кіберризиками в такі системи.

3. Визначено основні напрямки розвитку платіжної інфраструктури банківських установ в Україні, проведено детальний аналіз зміни кількості структурних підрозділів комерційних банків, що дало можливість обґрунтувати вплив цифрових технологій та кризових ситуацій на розвиток таких підрозділів. Також проведено дослідження сфери електронних платіжних засобів та мобільного банкінгу, що дало можливість конкретизувати роль інформаційних інновацій у розвитку цієї сфери. Вагома увага приділена аналізу стану безготівкових операцій в Україні. Результати аналізу засвідчують високу залученість вітчизняних банківських установ до процесу цифрової трансформації, актуальність використання нових цифрових технологій у роботі таких установ, що загалом сприяє підвищенню конкуренції між ними та формує нові виклики для подальшого вдосконалення роботи на основі використання методів та інструментів віртуалізації їхньої роботи.

4. Визначено актуальні тренди побудови системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через аналіз впливу цифрових технологій на трансформацію активних, пасивних та платіжних послуг банківської установи, конкретизацію наслідків трансформації роботи фронт-офісу та бек-офісу комерційних банків в умовах становлення цифрової економіки.

5. Визначено проблеми цифровізації банківських установ у сучасних умовах, що дало можливість конкретизувати сучасні бар'єри забезпечення ефективного стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Також це реалізовано через аналіз конкретних прикладних проблем стратегічного управління цифровою трансформацією найбільших комерційних банків світу.

6. На основі детального аналізу основних помилок та перешкод, які стримують побудову дієвої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, проведено класифікацію таких перешкод та систематизовано їх за наступними ознаками: за джерелом виникнення, за сферою виникнення, за наслідками впливу, за типом управління, за можливістю прогнозування, за швидкістю виникнення, за масштабом впливу, за типом цифрових технологій.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [60;152; 185; 239].

РОЗДІЛ 3**НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ****3.1. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи**

Цифрова трансформація докорінно змінює принципи менеджменту в сучасному бізнесі. Використання новітніх цифрових технологій дає змогу автоматизувати процеси та процедури, пришвидшувати та підвищувати точність ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень. Завдяки цифровій аналітиці стає можливим відстеження економічних і соціальних ефектів у реальному часі, що є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Водночас сталий розвиток уже став необхідною умовою функціонування сучасних суб'єктів підприємницької діяльності: для інтеграції в глобальні ланцюги постачання чи залучення іноземних інвестицій бізнес повинен мати стратегії сталості, реалізація яких неможлива без цифрових інструментів.

Цифрові рішення створюють передумови для гнучкості, прозорості та швидкої реакції – ключових чинників стабільного функціонування в умовах сучасних глобальних викликів: воєнних конфліктів, пандемій чи енергетичних криз. Для України, яка перебуває на порозі відновлення соціально-економічної сфери, саме цифровізація в поєднанні зі сталим розвитком повинна стати фундаментом економічного зростання. Інакше є ризик втрати конкурентних переваг та можливостей розвитку для вітчизняних бізнесових суб'єктів. Особливого значення ці процеси набувають у банківському секторі, де

ефективність управління цифровою трансформацією визначає конкурентоспроможність і життєздатність кредитно-фінансових інститутів.

Дослідження управління цифровізацією як ключовим чинником підвищення ефективності стратегічного менеджменту банківських установ є надзвичайно актуальним як на глобальному рівні, так і для українських реалій. Це зумовлено одночасним впливом двох мегатрендів – цифрової трансформації та потреби в адаптивному стратегічному управлінні. Дослідження в зазначеній сфері мають обґрунтувати нові підходи до побудови управління цифровою трансформацією кредитних установ, де цифровізація розглядається не лише як технологічна інновація, а і як важливий інструмент забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності та відповідального ведення бізнесу.

У сучасному бізнесовому середовищі, як уже зазначалося, цифрова трансформація відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління банківською установою, дозволяючи оптимізувати процеси, знизити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та посилити конкурентні позиції на ринку. Вона є не просто впровадженням певного комплексу новітніх технологій, а повною трансформацією бізнес-моделі банку.

Стає цілком очевидним те, що якщо банківські установи не інвестують власні ресурси у процеси цифрової трансформації, вони поступово будуть втрачати клієнтів, якість фінансових послуг у порівнянні з іншими фінансовими установами буде знижуватися і це в підсумку призведе до погіршення їхньої конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Зауважимо, що такий ринок в Україні є висококонкурентним, оскільки майже всі банківські установи пропонують своїм клієнтам значну кількість фінансових послуг, проте перелік таких послуг із-за специфіки роботи фінансових установ загалом є обмеженим. Процеси цифрової трансформації банківських установ зумовлено не лише бажанням їхніх власників, керівників забезпечити підвищення ефективності власної роботи, але й об'єктивними процесами, змінами вимог споживачів фінансових послуг до їхньої якості.

Максимально використати потенціал цифрових технологій можливо лише через поетапний їхній аналіз, розробку і впровадження з постійною критичною оцінкою доцільності використання, необхідності залучення ресурсів для їх впровадження та аналізу потенційних вигід від застосування таких технологій. Усе це вимагає розробки дієвої стратегії цифрової трансформації комерційних банків у сучасних умовах з урахуванням поточних і майбутніх викликів, які будуть стояти перед цими установами в майбутньому.

Першим і чи не найважливішим аспектом є формування чіткого стратегічного бачення ролі цифровізації і цифрової трансформації в досягненні банківською установою поставлених довгострокових цілей (максимальне нарощування клієнтської бази, вихід на нові ринки, підвищення прибутковості діяльності тощо). Без чіткого усвідомлення стратегічних і тактичних цілей цього процесу ефективність цифрової трансформації будь-якої установи, очевидно, буде далекою від оптимальної.

Важливим елементом забезпечення стратегічного розвитку банківської установи в умовах цифровізації ринку фінансових послуг є вдале використання потенціалу – цифрових технологій, поєднання їх, з метою створення, з одного боку, конкурентних фінансових продуктів, а з іншого – забезпечення стабільної операційної діяльності банківської установи. Для банків сьогодні складним є питання впровадження цифрових технологій у власну діяльність, що супроводжується значними фінансовими витратами і вимагає наявності відповідного інтелектуального капіталу, підготовки фахівців не лише тих структурних підрозділів, де такі технології розробляються, адаптуються, але і всіх працівників банків, які використовують інформаційні системи для роботи у процесі надання фінансових послуг, обробки фінансової інформації.

Також процес цифрової трансформації повинен узгоджуватися з тими економічними, соціальними реаліями, у яких сьогодні функціонують

банківські установи, і насамперед це пов'язано з необхідністю забезпечення спочатку стабільності роботи комерційних банків, їхньої надійності для клієнтів, з подальшим поступовим використанням цифрових технологій.

Невід'ємними складовими стратегічного менеджменту мають бути виявлення та мінімізація ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією (кіберзагрози, порушення конфіденційності даних, технологічна залежність), а також належним чином організоване фінансове планування, тобто визначення необхідних обсягів інвестицій у новітні технології та інфраструктуру, а також прогнозування потенційної віддачі від цих капіталовкладень.

Практичну реалізацію стратегічних задумів стосовно цифрової трансформації та перетворення їх на конкретні результати забезпечує механізм стратегічного управління. Під цим механізмом розуміють цілісну комплексну систему методів, інструментів, процедур та управлінських рішень, спрямованих на формування, реалізацію і контроль стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [14]. Це своєрідний «організаційний каркас», за допомогою якого підприємство, установа чи організація визначає довгострокові цілі, формує конкурентні переваги та забезпечує стійкий розвиток у динамічному середовищі. Іншими словами механізм стратегічного управління – це комплекс управлінських важелів, що дозволяє узгодити потенціал бізнес-суб'єкта з вимогами ринку й забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність. В умовах сучасного бізнесового середовища він повинен бути адаптивним, інтегрованим та орієнтованим на постійні зміни (рис. 3.1).

Отже, механізм у стратегічному менеджменті виконує роль «мосту» між стратегічними планами й реальними діями суб'єкта підприємницької діяльності, роблячи процес управління не лише системним, а й результативним. Схема такого механізму наведена на рис. 3.1.

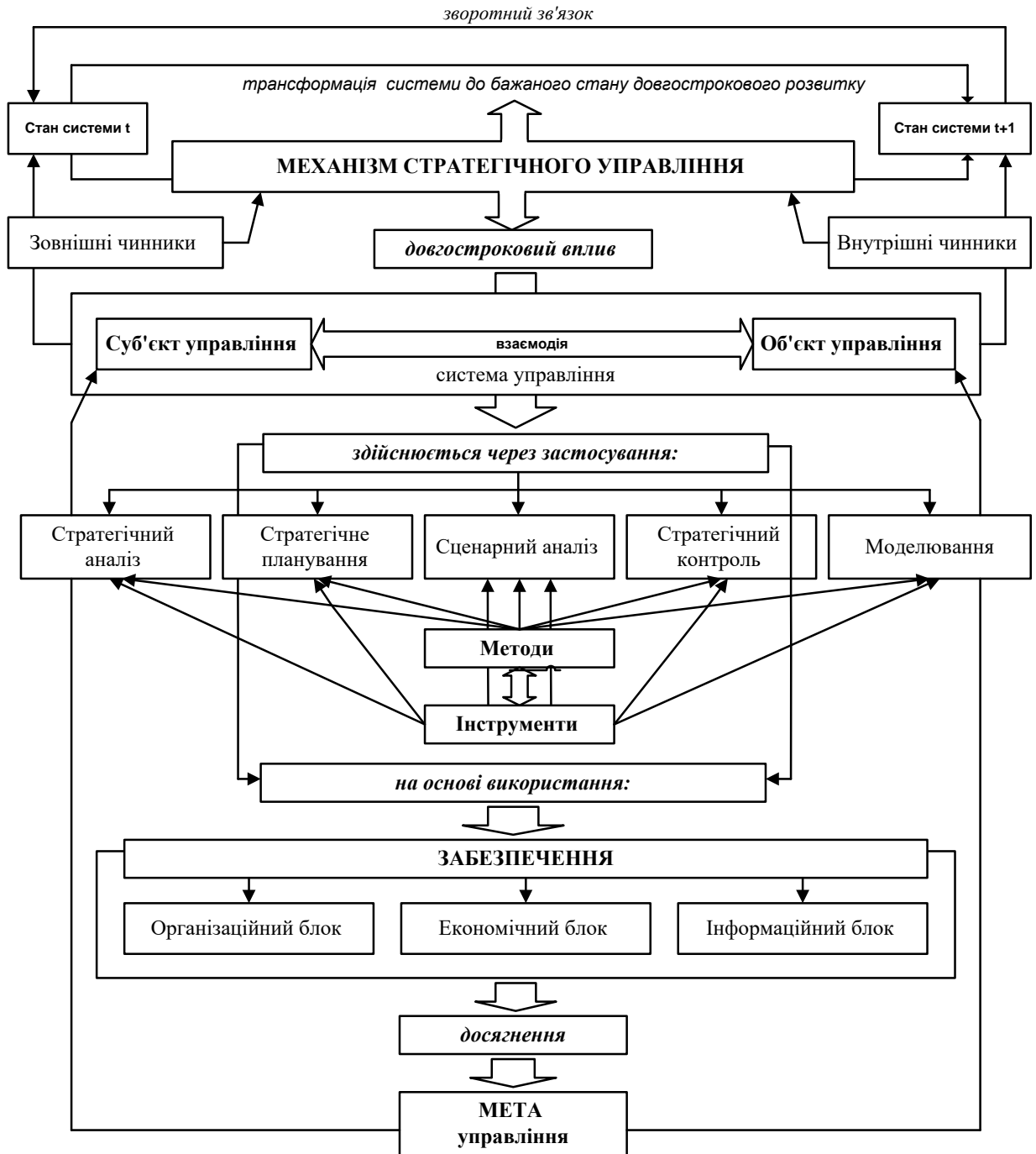


Рис. 3.1 – Класична модель механізму стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі [10; 84, с. 36-39; 174; 24].

Аналізуючи рис. 3.1 моделі механізму стратегічного управління, доцільно виокремити також і окремі специфічні риси його функціонування, які відрізняють його від подібних. На наше переконання, серед них варто виділити такі:

- механізм є динамічною системою, яка постійно перебуває в процесі удосконалення, оновлення, що є основою його ефективного розвитку;
- механізм забезпечує трансформацію системи стратегічного управління, що дає змогу їй переходити на більш якісний рівень власного розвитку, її вдосконалення відбувається через використання такого механізму;
- механізм є безперервним, складноструктурованим об'єктом, у межах якого керуючою системою використовуються різні методи, інструменти, важелі, за допомогою яких вона впливає на керовану систему;
- механізм здійснюється на основі сукупності принципів, які визначають особливості процесу впливу на керовану систему, що є важливим для забезпечення її трансформації в довгостроковому періоді;
- механізм сфокусований на здійсненні стратегічних, тобто довгострокових трансформацій у системі управління, які дають змогу їй глибше і кардинальніше змінюватися через подальше здійснення трансформації окремих її елементів, взаємозв'язків між ними, розширенням функцій;
- механізм змінюється, удосконалюється через потужний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування системи стратегічного управління;
- важливу роль у функціонуванні такого механізму відіграють взаємозв'язки між суб'єктом, об'єктом управління, особливо зворотний зв'язок, який отримує керуюча система від керованої, що дає змогу підвищувати ефективність такого механізму, розширювати, адаптувати до реалій різні інструменти реалізації управлінського впливу;
- механізму притаманна сукупність інструментів, які використовуються для здійснення планування, реалізації управлінського впливу на керовану систему, серед яких доцільно виокремити стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний контроль, застосування яких дає змогу системніше підходити до розгляду сутності, структури механізму, поетапно впроваджувати заходи його трансформації;

- механізм як інструмент реалізації відповідної стратегії дозволяє перевести абстрактні ідеї та плани в конкретні управлінські дії, програми, проєкти та рішення;

- механізм забезпечує узгодження дій всіх підрозділів установи зі стратегічними цілями, що знижує хаотичність поточних заходів і дублювання функцій;

- механізм бере участь у трансформації системи від одного стану до іншого, і саме тому для того, щоб цей механізм був більш ефективним, важливо використовувати методи прогнозування, планування для розуміння майбутнього стану системи стратегічного управління, що, в підсумку, дає змогу правильніше визначати його інструменти, методи, застосування яких дозволить досягати очікуваних результатів;

- механізм функціонує через використання різних видів ресурсів: інформаційних, фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, без їх застосування забезпечити трансформацію системи стратегічного управління складно;

- важливу роль у забезпеченні ефективності такого механізму відіграє система стратегічного контролю, яка покликана аналізувати отримані результати, формувати висновки, які надалі створюють основу для розробки трансформаційних процесів зазначеного механізму з метою його удосконалення та глибшої адаптації до визначених стратегічних цілей [49; 57; 54; 113; 180].

Отже, механізм стратегічного управління виступає гнучкою системою реагування на нові економічні, технологічні чи соціальні виклики, забезпечуючи своєчасне коригування стратегії, визначає, як оптимально розподіляти фінансові, людські й матеріальні ресурси для досягнення поставлених довгострокових цілей (рис. 3.2). Крім цього, чіткий механізм управління сприяє широкому залученню персоналу до досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації, створюючи при цьому прозорість і підвищуючи відповідальність.

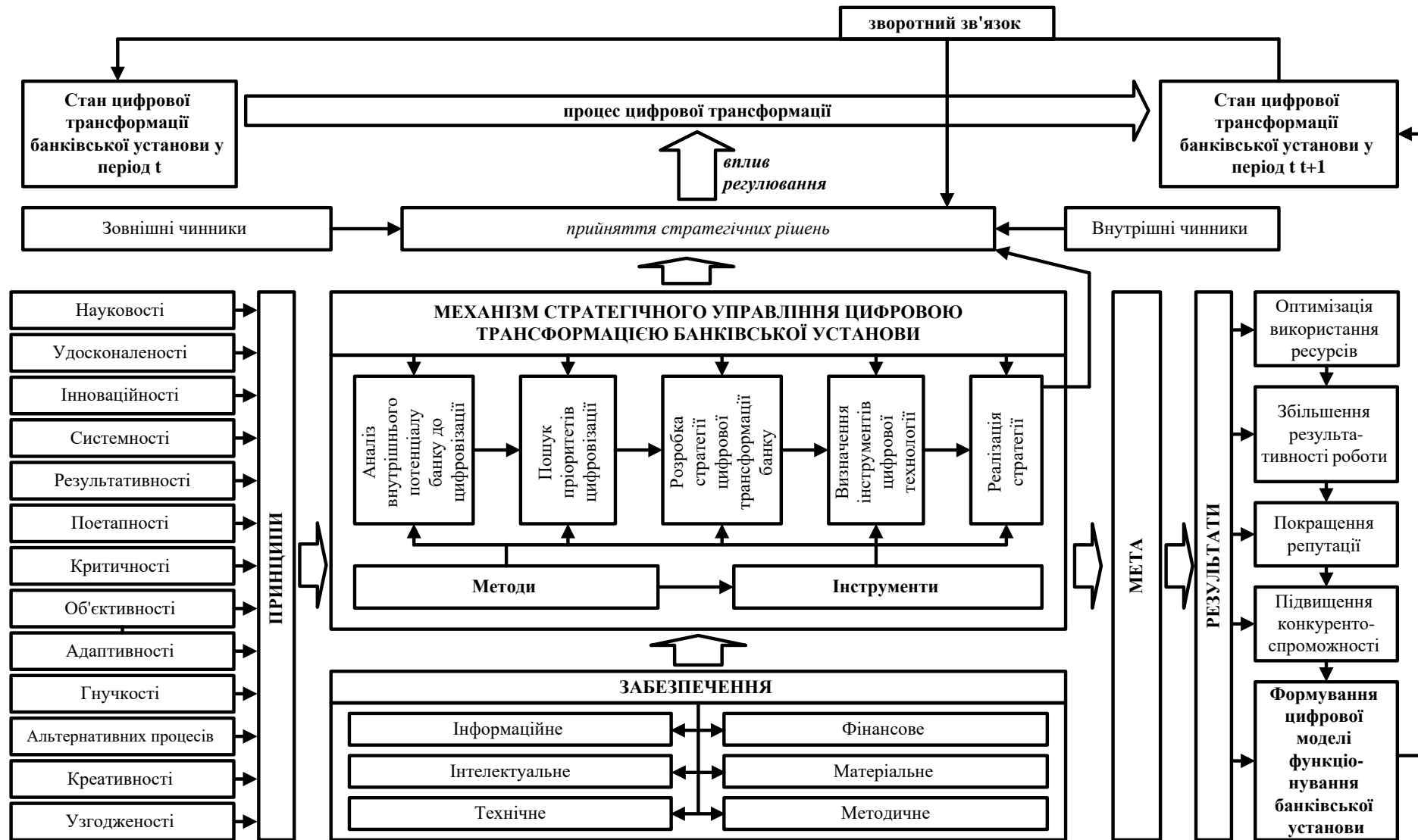


Рис. 3.2 – Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [113; 134; 4; 76, с. 159-160; 27; 149].

Безумовно, для механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи притаманними є свої особливості функціонування, які враховують як специфіку здійснення такої трансформації, так і особливості побудови системи стратегічного управління зазначеною установою. Серед зазначених особливостей варто виокремити такі:

- механізм спрямований на комплексну трансформацію сформованої системи стратегічного управління банком, що полягає в підтримці використання цифрових технологій не лише в окремих напрямках роботи банку, а загалом їх застосування для цифровізації його бізнес-моделі;

- дає змогу поєднати зусилля різних підрозділів, які залучені до системи стратегічного управління банківською установою, аналізувати рекомендації, запити таких підрозділів, ідеї працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності взаємодії між ними;

- будується на основі активного використання інформаційних ресурсів, застосування яких дає змогу аналізувати стан системи стратегічного управління банківською установою в певний момент часу та прогнозувати трансформаційні зміни, які дозволять йому перейти до нової моделі функціонування;

- механізм полягає у використанні різних методів впливу на систему стратегічного управління банком, яка передбачає часткову зміну її структури, функцій, окремих підрозділів, їх взаємодії;

- результати функціонування такого механізму є не лише кількісними, але якісними, оскільки цифровізація відбувається через використання значних інтелектуальних, фінансових, матеріальних ресурсів, які в підсумку дозволяють не лише прискорити збільшення ефективності бізнес-процесів, а загалом сформувати цифрову культуру в межах банку, підвищити рівень цифрової грамотності, компетентностей працівників;

- механізм трансформується з урахуванням нових регуляторних вимог до забезпечення ефективного функціонування окремих його компонентів, що є особливо важливим з урахуванням формування нових цифрових ризиків у роботі банківських установ; це вимагає використання нових методів та інструментів унеможливлення їх перетворення на реальні загрози;

- механізм розвивається через залучення нових цифрових можливостей щодо здійснення впливу на керовану систему з метою отримання бажаних результатів; такі можливості супроводжуються активним застосуванням нових цифрових інструментів, методів у сфері маркетингу, продажу банківських продуктів, забезпеченням ефективної комунікації з клієнтами, ефективною аналітичною роботою;

- механізм відіграє ключову роль у формуванні ефективно функціонуючого інформаційного простору банківської установи, у якому гармонійно поєднуються всі процеси роботи з інформацією на основі використання цифрових технологій;

- механізм відіграє важливу роль у функціонуванні загального механізму стратегічного управління банківською установою, використовується відповідно до положень цифрової стратегії банку, яка імплементована зазвичай у корпоративну його стратегію;

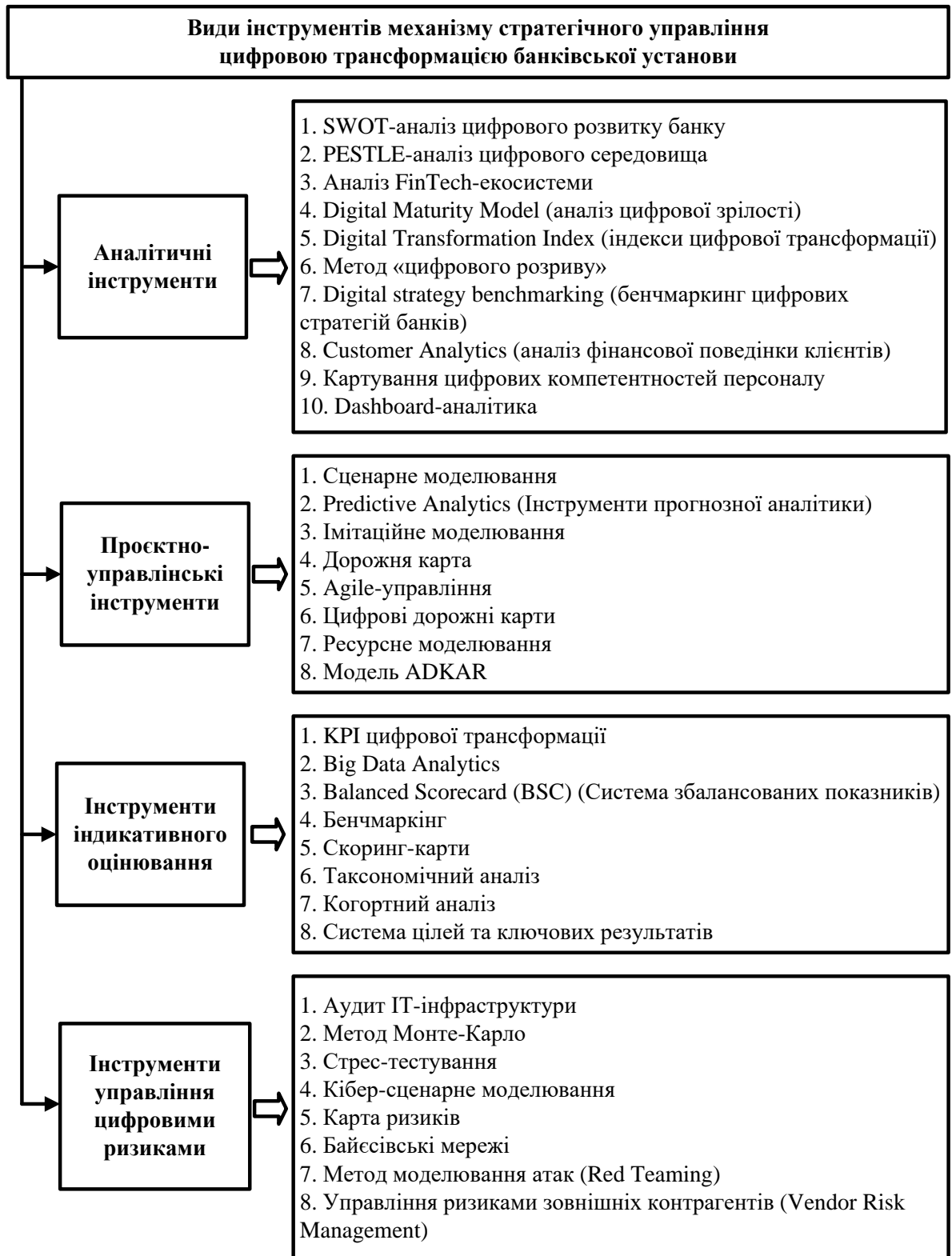
- механізм досить швидко змінюється, враховуючи змінність цифрових технологій, активний їхній розвиток, що розширює можливості власників, керівників банківської установи використовувати нові методи, інструменти в її діяльності;

- провідну роль у функціонуванні такого механізму відіграють інтелектуальні ресурси банківської установи, її здатність залучати висококваліфікованих фахівців, які мають можливості, знання розробляти нові цифрові рішення для підвищення ефективності роботи банку, адаптувати вже наявні підходи до трансформації його сформованої моделі бізнесу.

Загалом стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи є складним об'єктом дослідження, динамічною системою, яка постійно змінюється, удосконалюється, розвивається, особливо з урахуванням нових можливостей цифровізації. Такий механізм насамперед сфокусований на глибокому аналізі потенціалу цифрових технологій, спроможності ефективно їх використовувати в банківській діяльності, окремих напрямках роботи комерційного банку. Сьогодні відбувається розширення функцій

такого механізму, від його використання в межах розвитку окремих напрямків бізнесу до загальної цифрової трансформації банківської установи як об'єкта господарської діяльності. Саме тому питання розвитку, удосконалення такого механізму є важливими, актуальними для діяльності банківських установ. Це відповідно своєю чергою визначає постійну зміну його компонентів, їх трансформацію, оновлення концептуальних підходів до побудови такого механізму, використання нових його принципів, які формуються з урахуванням вимог цифрового середовища.

Звичайно, враховуючи виклики цифровізації, її об'єктивний характер та активну зацікавленість фінансових установ у використанні потенціалу цифрових технологій, сьогодні змінюються не лише система управління процесами цифровізації банківської установи, але значним чином трансформуються ті інструменти, які використовуються для здійснення передусім її стратегічного управління. Раніше комерційні банки використовували спектр класичних інструментів, за допомогою яких вони здійснювали вплив на внутрішні бізнес-процеси, процеси взаємодії між структурними підрозділами. У сучасних умовах необхідність у такому впливі залишається, оскільки класична модель функціонування банку не змінюється. Ці установи залучають кошти, ресурси економічних суб'єктів і спрямовують їх у найбільш вигідні з позиції доходу та рівня ризику активи, формуючи власний дохід. Цифровізація насамперед впливає на специфіку використання тих або інших інструментів для здійснення впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в межах банківської установи. Цифрові технології розширюють можливості окремих інструментів, змінюють підходи до їх застосування, розширюють спектр таких інструментів, які можуть використовуватися банківською установою для побудови дієвої системи стратегічного управління цифровою трансформацією. На рис. 3.3 наведено перелік окреслених інструментів, які сучасні цифрові технології дають змогу використовувати в процесі цифрової трансформації банківської установи.



*Рис. 3.3 – Види інструментів механізму стратегічного управління
цифровою трансформацією банківської установи*

Джерело: систематизовано з урахуванням [11; 40; 146; 133; 188; 55].

1. Аналітичні інструменти – дають змогу банківській установі через глибший аналіз власної інформації проводити оцінку власних можливостей та готовності впроваджувати цифрові технології. Ці інструменти забезпечують змогу:

- оцінити рівень цифрової зрілості банківської установи;
- описати потенціал банку до застосування цифрових технологій;
- конкретизувати спроможність та можливості використовувати різні типи цифрових інструментів у здійсненні різних бізнес-процесів банку;
- оцінити рівень цифрової грамотності працівників банку;
- проаналізувати сучасний стан цифрової інфраструктури та визначте напрями її удосконалення;
- визначити потенційні ризики у впровадженні різних типів цифрових технологій;
- обґрунтувати власні сильні сторони, які можуть бути сформовані або поглиблені через використання цифрових технологій.

Проведений аналіз є першочерговим завданням, здійснення якої формує основу для подальшої розробки цифрової стратегії розвитку банківської установи.

2. Проєктно-управлінські інструменти – дозволяють систематизувати отриману в процесі аналізу інформацію і на основі таких даних сформулювати конкретні напрями використання цифрових технологій з урахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх обмежень. Ці інструменти дають змогу:

- обґрунтувати власні можливості щодо розробки інформаційних інновацій, рішень на основі використання цифрових технологій;
- визначити партнерів та побудувати систему підтримки взаємодії з ними, описати обмеження такої взаємодії, яких партнерів необхідно залучити для посилення слабких місць у цифровому розвитку банку;
- конкретизувати ті бізнес-процеси, у яких будуть використовуватися цифрові технології;

- визначити конкретні цифрові проєкти, які доцільно впроваджувати, описати ресурси, які варто витратити на їх реалізацію;

- визначити відповідальних за реалізацію окремих цифрових проєктів, у разі потреби сформувати окремі команди, які будуть розробляти цифрові технології або адаптувати їх до специфіки операційної діяльності банку.

Загалом цей етап повинен завершитися розробкою досить детального плану цифровізації банківської установи з конкретизацією результатів витрат, відповідальних та часових меж створення та впровадження нових цифрових рішень.

3. *Інструменти індикативного оцінювання* – дають змогу проаналізувати результативність використання цифрових технологій у різних напрямках банківської діяльності. Передусім такі інструменти використовуються для порівняння отриманих результатів зі встановленими очікуваними параметрами цифрової трансформації (KPI). Ці інструменти дозволяють:

- обґрунтувати ефективність використання різних типів цифрових технологій;

- проаналізувати зміни, які відбулися в різних бізнес-процесах функціонування банківської установи;

- проаналізувати співвідношення між інвестиціями, які були витрачені на впровадження цифрових рішень у різні напрями функціонування банку з тими ефектами та результатами, які були отримані від цього;

- проаналізувати ефективність використання цифрових технологій у наданні різних фінансових послуг через зворотний зв'язок із клієнтами, аналіз показників, які засвідчують активність споживачів у віртуальному просторі банківської установи;

- провести аналіз зміни репутації банківської установи, її іміджу, через впровадження цифрових технологій, оскільки в будь-якому разі вони сприяють підвищенню транспарентності діяльності банку.

4. *Інструменти управління цифровими ризиками* – інструменти, які дають можливість забезпечити ефективно функціонуючу систему управління новими ризиками та загрозами, які супроводжують процес цифрової трансформації. Їх використання дає змогу:

- виявляти потенційні нові ризики, які виникають у процесі цифровізації різних бізнес-процесів банку;
- визначати через використання потенціалу цифрових технологій більш реалістичні загрози зовнішнього середовища, прогнозувати ймовірність їхнього настання та оцінювати вплив на діяльність банку;
- постійно аналізувати ефективність сформованої в банківській установі системи кібербезпеки.

Відповідно, використання окреслених інструментів механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи є важливою складовою забезпечення ефективності такого управління, а в сучасних умовах і невід'ємною складовою цифровізації діяльності такої установи.

Також варто зауважити, що крім ефективного інструментарію, який доцільно використовувати сьогодні при побудові дієвої моделі механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в Україні, важливим також є врахування в цьому процесі вже тих наслідків впливу війни загалом на систему управління, які вже відбулися. На наше переконання, війна призвела до таких результатів трансформації системи управління:

- збільшився рівень адаптованості системи стратегічного управління до зовнішніх і внутрішніх ризиків;
- розширився перелік інструментів, які використовують сьогодні для запобігання виникненню ризиків, загроз в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- трансформувалася система стратегічного планування, періоди такого планування стали коротшими;

- розробляється більша кількість різних сценаріїв подальшого розвитку системи, що зумовлено зміною різних чинників, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень;
- змінилися частково мета та цілі функціонування системи стратегічного управління з досягнення довгострокових перспективних показників та розвитку нових напрямів діяльності до стратегії виживання, адаптації та можливого поступового розвитку з урахуванням наявних викликів;
- змінилася періодичність перегляду стратегії розвитку, підходів до організації функціонування системи стратегічного управління, що зумовлено неможливістю забезпечити довгострокове планування подальшого розвитку;
- система функціонує з метою пошуку напрямів оптимізації діяльності, поглиблення внутрішнього фінансового потенціалу, збереження його, а не на розробку нових перспективних напрямів розширення операційної діяльності;
- відбувається перегляд структури економічного суб'єкта, відповідно, і системи стратегічного управління, змінюється функціональне навантаження, що супроводжується частковим звільненням співробітників, збільшенням навантаження на інших працівників;
- змінюються підходи до управління ресурсами, що зумовлено складністю їх залучення та використання;
- значну роль у системі управління відіграє ризик-менеджмент, удосконалення системи управління економічними, фінансовими ризиками, ризиками цифровізації, які є об'єктивними, і ймовірність їхнього негативного впливу на функціонування економічного суб'єкта значно зросла;
- зростає увага до використання антикризових інструментів в управлінні економічними процесами, що стає невід'ємною складовою функціонування сучасних систем управління та є реакцією на ті процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі;
- зросла увага до необхідності формування фінансових резервів та інших активів для підвищення рівня фінансової стійкості, розширення можливостей їх використання в разі настання різних типів загроз;

- виникла необхідність більш оперативно реагувати на наявні загрози, швидше ухвалювати рішення та раціональніше використовувати доступну інформацію для цього, впроваджувати механізми акумуляції нових даних, що об'єктивно є необхідним для прийняття гнучких рішень, особливо в середовищі, яке постійно змінюється;

- змінюються підходи до управління інтелектуальними, кадровими ресурсами, впроваджуються заходи, насамперед збереження команд, найбільш ефективних працівників, впроваджуються нові підходи до їхньої мотивації, підтримки, забезпечення безпечних умов роботи;

- змінився підхід і до розуміння власних можливостей економічних суб'єктів, усвідомлення важливості виживання передусім завдяки власному потенціалу, власному рівню фінансової стійкості, оскільки доступність фінансових ресурсів значним чином зменшилася; залучати кошти приватних інвесторів в умовах нестабільності досить складно;

- більша увага приділяється аналізу зовнішнього середовища, дослідженню економічного, фінансового стану партнерів, які надають логістичні, транспортні та інші послуги і є невід'ємною частиною бізнес-моделі функціонування економічного суб'єкта.

Таким чином, враховуючи окреслене, можна зазначити, що система стратегічного управління в умовах війни та впливу наслідків військової агресії значним чином зазнає трансформації. Насамперед такі зміни зумовлені непередбачуваністю зовнішнього середовища не лише в межах функціонування національної економіки, але і в межах політичної, соціальної систем суспільства. Складність розуміння всіх процесів, які відбуваються в екзогенному просторі, значним чином впливає на можливості підприємства правильно аналізувати такі процеси, визначати їхній вплив на власне функціонування, що підвищує рівень невизначеності економічної діяльності, а отже, і неможливість прогнозувати найбільш важливі економічні, фінансові результати від роботи. Отже, підприємства сьогодні перейшли від

моделі стабільного стратегічного розвитку до моделі нестабільного, ситуативного, адаптивного розвитку, у якій найбільш важливе місце посідає процес адаптації та виживання підприємства в надскладних умовах. Керівники підприємств, їхні власники намагаються більше уваги приділяти аналізу поточної ситуації, оперативності ухвалення навіть стратегічних рішень з метою постійного підвищення спроможності економічного суб'єкта більш ефективного використовувати власні ресурси, підвищенню рівня фінансової стійкості.

Важливим також є перегляд взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, оскільки значна частина колишніх партнерів могли збанкрутувати, зіткнутися з надскладними наслідками військової агресії, понести значні матеріальні втрати, що в підсумку не дає їм можливості й надалі здійснювати власну діяльність. Також у сучасних умовах вагому роль у діяльності суб'єктів господарювання відіграють зовнішньоекономічні, політичні, соціальні фактори, інтеграційні процеси, які відбуваються в Україні.

Безпосередньо окреслені наслідки впливу війни на систему стратегічного управління впливають на функціонування всіх підприємств, установ, організацій, формуючи об'єктивні умови для їхньої адаптації до сучасних викликів. Війна значним чином вплинула й на функціонування систем стратегічного управління банківськими установами, що в підсумку вимагає зміни та адаптації механізму такого управління до нової реальності. На наше переконання, серед наслідків впливу війни на функціонування системи управління банківських установ можна виокремити такі:

- більша увага приділяється впровадженню механізмів ризик-орієнтованого управління, яке межує з використанням елементів антикризового управління;

- зміни споживчої моделі клієнтів вимагають і прийняття більш швидких рішень, адаптації організаційної структури банку до нових викликів та напрямів трансформації сфери фінансових послуг;

- перегляд раніше затверджених цифрових стратегій розвитку, у тому числі й основних положень довгострокових корпоративних стратегій, зміна фокуса на досягнення коротко- та середньострокових цілей діяльності банку;

- підвищення уваги до управління різними типами ризиків, які виникають в умовах нестабільності, цифровізації банківських установ, використання можливостей різних цифрових технологій, що вимагає побудови та трансформації вже діючих механізмів такого управління;

- перегляд підходів до здійснення активних операцій банку, підвищення вимог до кредитоспроможності клієнтів, впровадження нових підходів до оцінки їхнього фінансового стану з урахуванням територіального розміщення, ймовірності понесення втрат від обстрілів, результатів оцінювання вже отриманих пошкоджень майна;

- формування нових вимог до оцінки кредитоспроможності домогосподарств, фізичних осіб-підприємців, надання їм різних видів позик, включаючи автокредитування, іпотечне кредитування, кредити готівкою;

- зростання потреби банківських установ у більших обсягах інформації для прийняття управлінських рішень, що вимагає впровадження нових підходів до побудови систем інформаційного менеджменту;

- змінилися підходи до кадрової політики банківської установи, оскільки цифровізація призводить до зниження потреби у класичних фінансових менеджерах, фахівцях, проте зростання необхідності залучення фахівців в ІТ-сфері, у сфері кібербезпеки;

- фокус змістився зі стратегій активного розвитку, збільшення клієнтської бази, до стратегії утримання наявних клієнтів, розробки нових сервісів для задоволення їхніх потреб;

- змінилася роль органів державної влади, які регулюють процеси розвитку ринку фінансових послуг, а це своєю чергою вимагає від банків адаптації до вимог таких регуляторів, використання доступних можливостей для розширення власної діяльності, використання фінансових інструментів для отримання прибутку, у тому числі цінних паперів НБУ, уряду;

- виникла необхідність побудови нової системи взаємозв'язків із компаніями, які надають цифрові сервіси для роботи банку, з іншими партнерами, які долучаються до процесу розробки банківських продуктів, сприяють інноваційному розвитку таких установ, залучаються до спільних проєктів щодо цифрової трансформації банківської діяльності;

- змінилися підходи до управління активами, пасивами, фокусування на залученні короткострокових ресурсів з подальшим їх вкладенням також у короткострокові, проте високопродуктові фінансові продукти;

- трансформувалася роль окремих структурних підрозділів у функціонуванні банківської установи, що безпосередньо пов'язано з цифровізацією та необхідністю ухвалення швидких рішень, адаптації банківської діяльності до сучасних тенденцій;

- змінилися підходи до здійснення витрат, більш детального аналізу структури таких витрат, їхньої оптимізації.

Для забезпечення ефективності роботи механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи важливим також є дотримання базових принципів його функціонування та трансформації. Значна кількість таких принципів сформувалася еволюційно, інші змінюються, виникають нові відповідно до тих змін, які відбуваються в межах фінансової системи. У табл. 3.1 наведено сукупність базових принципів зазначеного механізму та їхній зміст.

*Принципи механізму стратегічного управління
цифровою трансформацією банківської установи*

| Назва принципу | Сутність |
|-------------------------|--|
| 1 | 2 |
| <i>Науковості</i> | побудова механізму повинна відбуватися на основі обґрунтованих методів, інструментів здійснення стратегічного управління, враховуючи обмеження їх застосування, необхідні умови для того, щоб отримувати очікувані результати від впливу на керовану систему. |
| <i>Удосконаленості</i> | механізм постійно перебуває у процесі трансформації, безперервно функціонує і для того, щоб він був ефективним, він постійно повинен удосконалюватися, змінюватися відповідно до нових тенденцій розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, нових напрямків цифровізації господарської діяльності, враховувати вже сформовані практики інших банківських установ у частині підвищення дієвості такого механізму |
| <i>Інноваційності</i> | в сучасних умовах механізм забезпечує перехід системи управління цифровою трансформацією з одного стану до більш ефективної моделі на основі використання цифрових технологій, адаптація яких вимагає власного підходу до організації такої діяльності, розробки цифрових рішень, впровадження цифрових проєктів, тобто долучення банку до активної інноваційної діяльності |
| <i>Системності</i> | механізм являє собою складну структуру, в межах якої функціонує значна кількість різних елементів, які можна виокремити за різними критеріальними ознаками, проте всі вони взаємопов'язані між собою, доповнюють один одного та дають змогу забезпечити постійність і дієвість функціонування такого механізму з єдиною метою – підвищення якості роботи системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи |
| <i>Результативності</i> | функціонування механізму повинно завершуватися обов'язковим та постійним вимірюванням результатів його трансформації, тобто необхідно оцінювати ті зміни в системі стратегічного управління цифровою трансформацією банку, які відбулися в результаті зміни підходять до використання методів, інструментів, оновлення принципів управління. Наявність такої інформації дає змогу оцінити результативність впровадження визначених заходів та зрозуміти ті напрямки, в яких краще посилити роботу, щоб досягти ще більш важливих результатів |
| <i>Етапності</i> | механізм являє собою складну систему окремих етапів, на кожному з яких відбувається процес, спрямований на підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління, що є важливим і саме поступове впровадження цифрових рішень, цифрових проєктів, реалізації цифрової стратегії є запорукою формування цифрового простору у роботі банківської установи |
| <i>Критичності</i> | механізм повинен розвиватися з урахуванням тих проблем, недоліків у його функціонування, які постійно виявляються під час його роботи. Саме об'єктивність, динамічність та безперервність такого механізму обумовлюють потребу у постійному перегляді ефективності його функціонування, аналізі діяльності окремих компонентів, пошуку нових напрямків підвищення якості системи стратегічного управління |

Закінчення таблиці 3.1

| 1 | 2 |
|--------------------------------|---|
| <i>Об'єктивності</i> | трансформація механізму повинна відбуватися з урахуванням аналізу об'єктивних даних, реальної ситуації, яка сформувалася в межах банку в процесі його цифровізації; аналітичні дані, які акумулюються, аналізуються, зберігаються повинні відповідати реальності, бути верифікованими і тим самим забезпечувати правильність прийняття управлінських рішень |
| <i>Адаптивності</i> | механізм повинен швидко адаптуватися до внутрішніх, зовнішніх змін у діяльності банківської установи, що безпосередньо можливо реалізувати через використання таких компонентів як стратегічне планування, стратегічне прогнозування, стратегічний контроль, використання яких дає змогу вчасно виявити потенційні цифрові рішення, правильні цифрові проєкти з метою їх подальшої розробки та використання у власній діяльності |
| <i>Гнучкості</i> | механізм повинен змінюватися. Оновлюватися, може трансформуватися його структура, розширюватися методи, інструменти відповідно до тих змін, цілей та завдань, які визначаються власниками банківської установи, її керівниками. При цьому сукупність таких цілей, стратегічних напрямків повинна переглядатися періодично з урахування можливостей банківської установи, нових реалій економічної, політичної, соціальної дійсності в країні |
| <i>Альтернативних процесів</i> | механізм спрямований насамперед на пошук оптимальних рішень для підтримання ефективності системи стратегічного управління цифровою трансформацією, що частково можна забезпечити через визначення різних варіантів розвитку такої системи, впровадження стратегічних рішень у процес цифровізації комерційного банку. Обов'язковість розробки альтернативних варіантів стратегічного розвитку позитивно впливає на правильність прийнятих управлінських рішень |
| <i>Креативності</i> | механізм повинен забезпечувати процес генерування, акумулювання, розвитку ідей працівників, керівництва, забезпечити можливість продукування нестандартних підходів та рішень до підвищення ефективності роботи банку через використання сучасних цифрових технологій; інтелектуальний ресурс та креативність сьогодні в першу чергу визначають саме стратегічні детермінанти трансформації роботи будь-якого сучасного комерційного банку |
| <i>Узгодженості</i> | ефективне функціонування механізму полягає не лише у використанні різних методів, інструментів впливу на операційні процеси в межах банківської установи, процес її цифрової трансформації, але й узгодження стратегічних напрямків такої трансформації, ресурсних можливостей банківської установи, правильне нею застосування доступних фінансових інструментів, наявність ефективно організованої структури для поступового впровадження процесу цифрової трансформації. |

Джерело: складено автором

Цілком зрозуміло, що в сучасних реаліях цифровізації банківські установи в системі власного стратегічного управління повинні змінювати усталені принципи до функціонування такої системи, які були ними впроваджені ще раніше. Нестабільність та цифровізація обумовлюють необхідність розширення сукупності принципів новими, які необхідно дотримуватися для того, щоб забезпечити стабільний ефективний розвиток банків саме в таких умовах. На наше переконання серед таких принципів доцільно виокремити наступні:

1. Принцип резилієнтності – механізм стратегічного управління банківською установою повинен надавати можливість системі досить швидко адаптуватися до нових реалій, витримувати значний рівень негативного впливу зовнішніх факторів, зберігати стійкість, функціональність та адаптивність до нових викликів.

2. Принцип цифрової інфраструктури – сутність цього принципу полягає в необхідності забезпечення в першу чергу надійності функціонування цифрової інфраструктури банківської установи, використання при цьому послуг сторонніх організацій з метою збереження резервних копій, інформаційних даних, забезпечення дієвої системи акумулювання, аналізу, обміну інформаційними ресурсами, що дає змогу значним чином мінімізувати ризики, витрати від втрати даних клієнтів та власної корпоративної інформації.

3. Принцип кібербезпеки – сутність цього принципу полягає у необхідності забезпечення дотримання основних правил кіберзахисту, які повинні використовуватися всіма без винятку працівниками банківської установи відповідно до своїх функціональних обов'язків. Дотримання цього принципу є невід'ємною складовою сучасного розвитку банківської установи, оскільки в будь-якому випадку цифровізація прискорює процес віртуалізації роботи банківських установ, а відповідно і підвищує ризики кібератак.

4. Принцип унікальності – використання банківськими установами різних каналів взаємодії з клієнтами, продажу банківських продуктів, що змінює підходи до управління окресленими процесами, формує нові можливості для банків забезпечувати власний розвиток.

5. Принцип децентралізації – система стратегічного управління банківською установи набуває рис децентралізації в сучасних умовах, оскільки рішення повинні прийматися швидко, оперативно, що можливо лише через передачу частини повноважень власників, топменеджменту керівникам окремих структурних підрозділів.

6. Принцип екосистемності – долучення банківської установи до вже діючих цифрових платформ, екосистем або створення власних подібних платформ з метою поглиблення співпраці з іншими ІТ-компаніями, фінансовими установами, які розробляють сучасні цифрові рішення для підвищення ефективності роботи банківських установ.

7. Принцип автоматизації – сутність принципу полягає у максимально можливому використанні алгоритмів машинного навчання, технології штучного інтелекту для заміни ручної роботи, акумулювання, обробки більших обсягів інформації про діяльність комерційного банку.

8. Принцип цифрової конкуренції – сутність принципу полягає в тому, що банківські установи в сучасних умовах конкурують між собою за клієнтів, що здійснюється через використання цифрових технологій для формування власних конкурентних переваг і відповідно банківські установи конкурують у сфері розробки, адаптації нових цифрових рішень, які вони в подальшому використовують для підвищення якості власних фінансових послуг.

9. Принцип віртуалізації – банківські установи мають здатність повністю переходити у віртуальний простір і надавати ефективні, якісні фінансові послуги своїм клієнтам, створюючи конкуренцію з іншими класичними типами комерційних банків, а це, відповідно, створює нову бізнес-модель функціонування банківської установи, якій притаманні власні особливості діяльності, переваги, недоліки, специфічні риси залучення капіталу, формування доходів, прибутку.

10. Принцип інформатизації – сутність принципу полягає у привалюванні інформаційних ресурсів над іншими ресурсами, які визначають ефективність розвитку банківської установи, ефективність її організаційної структури, системи управління. Інформатизація пов'язана із процесами цифровізації, організації дієвої системи інформаційного менеджменту, системи кіберзахисту роботи комерційного банку. Саме принцип інформатизації формує основу для розвитку сучасного банку, оскільки в ньому поєднуються основні вимоги до організації процесу обігу інформаційних ресурсів, забезпечення дієвих процесів створення такої інформації, її акумулювання, збереження та обміну між структурними підрозділами банку або окремими його працівниками.

Таким чином, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи вагома увага приділена дослідженню та поглибленню науково-концептуальних положень удосконалення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Зокрема проведено аналіз механізму такого управління, визначено його структурну будову та основні положення щодо забезпечення ефективної роботи. Встановлено, що забезпечити активну трансформацію окресленої системи без змін такого механізму неможливо. Саме це обумовлює важливість зміни інструментів, принципів, які використовуються банківськими установами сьогодні для підтримки власної інноваційної діяльності. Беззаперечно, при цьому доцільно враховувати вже сформований у банківській сфері досвід цифровізації, побудови систем управління цифровою трансформацією. Відповідно, у наступному підрозділі дисертації буде приділено більше уваги конкретизації практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банку.

3.2. Практичні аспекти удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Сьогодні цифровізація змінює загальні підходи банківських установ до власного розвитку. Фактично всі власники, керівники таких установ розуміють важливість цифрових технологій, їхню безальтернативність та необхідність використання з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Саме тому у світі сьогодні є значний попит на цифрові рішення для фінансових установ, у тому числі комерційних банків. Провідні фінансові установи інвестують значні ресурси у власну цифрову трансформацію, розширюючи напрями використання цифрових технологій у фінансовій сфері. Це також стимулюється постійним поглибленням можливостей цифрових технологій, розвитком нових цифрових інновацій, які швидко використовується різними суб'єктами господарювання.

Процес цифрової трансформації комерційних банків сьогодні відбувається швидкими темпами. Проте банки стикаються зі значною кількістю різних перешкод, загроз та ризиків, частина з яких є класичною для функціонування банківських установ, а інші є новими, які виникли через зміну парадигми розвитку комерційного банку та переходу його від класичного функціонування до моделі цифрового банку. Відповідно для стимулювання процесів цифровізації банківські установи формують власні цифрові стратегії, конкретизують завдання, розробляють цифрові проекти, впровадження яких дозволяє підтримати загальний процес цифрової трансформації банківської діяльності. Проте цей процес також відбувається нерівномірно в межах різних банківських установ, що зумовлено наявністю різних можливостей цих суб'єктів, ресурсів, потенціалу до цифровізації. Це своєю чергою зумовлює важливість розробки прикладних напрямів реалізації та підтримки цифрової трансформації банків у сучасних умовах з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду. Саме ці питання і будуть досліджені в поточному підрозділі дисертаційної роботи.

Насамперед розглянемо практичні напрями удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією на різних рівнях функціонування комерційного банку, враховуючи наявність окремих напрямів ухвалення управлінських рішень. На рис. 3.4 такі напрями були згруповані залежно від їхнього змісту: стратегічні, тактичні та оперативні.

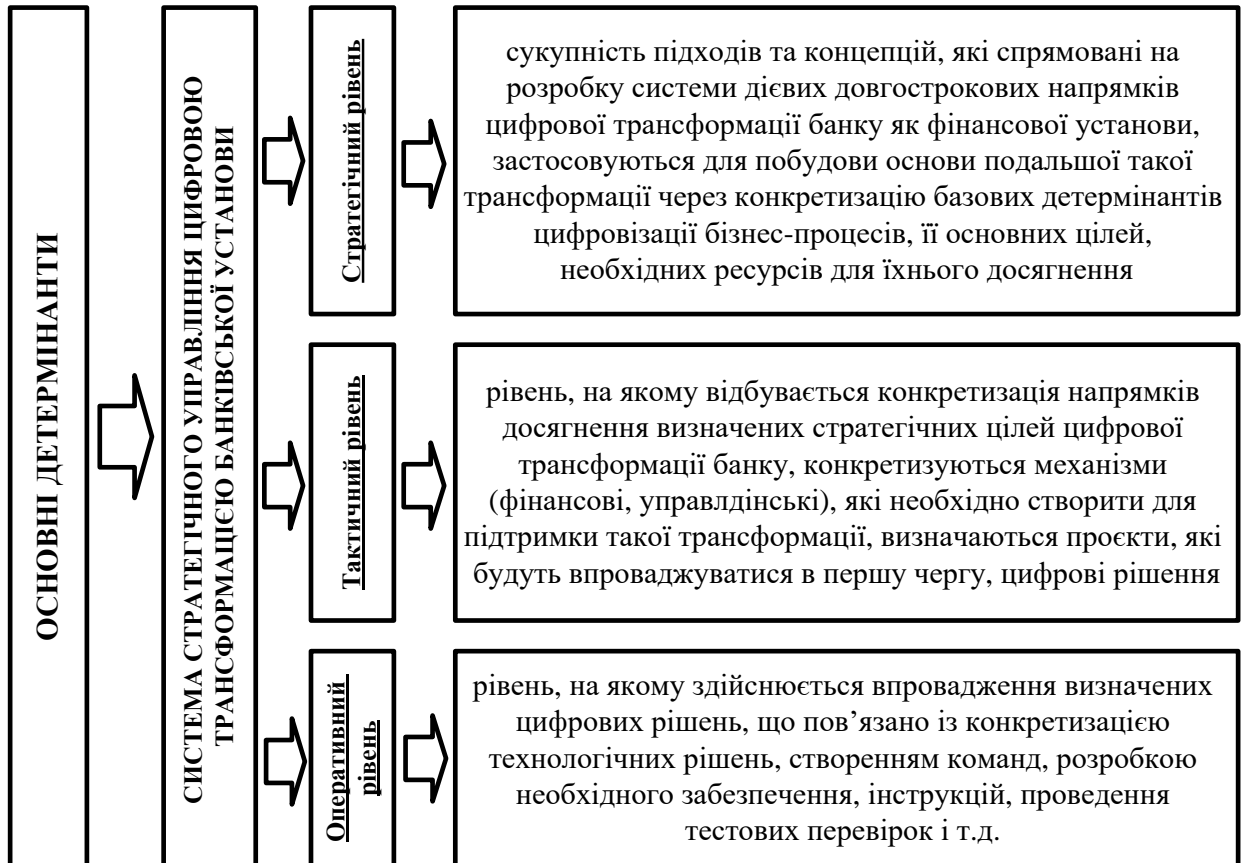


Рис. 3.4 – Основні напрями удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: систематизовано автором.

Розглянемо обґрунтовані на рис. 3.4 напрями детальніше.

Стратегічний рівень – сукупність підходів та концепцій, які спрямовані на розробку системи дієвих довгострокових напрямків цифрової трансформації банку як фінансової установи, застосовуються для побудови основи подальшої такої трансформації через конкретизацію базових детермінантів цифровізації бізнес-процесів, її основних цілей, необхідних ресурсів для їхнього досягнення. Серед стратегічних детермінантів доцільно виокремити такі:

- розробка цифрової стратегії розвитку банку;
- визначення довгострокових цілей цифрової трансформації;
- конкретизація підходів до взаємодії з іншими суб'єктами фінансового ринку, опису ролі в побудові фінансових екосистем;
- удосконалення діючих систем управління економічними, фінансовими та новими кіберризиками, що вимагає тривалого часу для трансформації таких систем і відповідних ресурсів;
- розробка заходів щодо формування інноваційної культури банку;
- розробка програм підвищення кваліфікації працівників, набуття ними нових цифрових компетентностей;
- визначення параметрів, за якими буде оцінюватися досягнення цілей цифрової трансформації;
- розробка заходів щодо розвитку цифрової інфраструктури банку.

Тактичний рівень – рівень, на якому відбувається конкретизація напрямів досягнення визначених стратегічних цілей цифрової трансформації банку, визначаються механізми (фінансові, управлінські), які необхідно створити для підтримки такої трансформації, визначаються проєкти, які будуть впроваджуватися в першу чергу, цифрові рішення. Для цього рівня основними детермінантами забезпечення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією є такі:

- розробка цифрової карти поступової трансформації банківської установи;
- визначення цифрових технологій, які будуть використовуватися у трансформації окремих бізнес-процесів;
- перегляд діючої структури управління банківською установою, в тому числі і процесом цифрової трансформації;
- визначення відповідальних серед топменеджерів за процес поступової цифрової трансформації банківської установи;
- у разі потреби створення нових структурних підрозділів, які будуть безпосередньо виконувати та контролювати процес цифрової трансформації;

- розробка моделей поступової імплементації цифрових технологій у діючі інформаційні системи банківських установ;
- конкретизація напрямів розбудови системи цифрової інфраструктури, закупівля необхідного обладнання та послуг сторонніх організацій, які пропонують цифрові рішення щодо збору, збереження, опрацювання, використання аналітичної інформації;
- розробка ефективної системи моніторингу процесу цифрової трансформації банківської установи, окремих її бізнес-процесів, роботи структурних підрозділів з метою виявлення слабких місць, потенційних перешкод для цифровізації, складних проблемних питань, які необхідно вирішити для забезпечення подальшої поступової ефективної цифровізації такої установи.

Оперативний рівень – це рівень, на якому здійснюється впровадження визначених цифрових рішень, що пов'язано з конкретизацією технологічних рішень, створенням команд, розробкою необхідного забезпечення, інструкцій, проведення тестових перевірок і т. ін. Для цього рівня притаманними є такі детермінанти:

- розробка нових каналів взаємодії з клієнтами, їх впровадження;
- розвиток мобільних застосунків;
- організація та забезпечення ефективності функціонування особистих кабінетів клієнтів;
- підтримка взаємозв'язку з фінансовими установами, які залучаються до надання платіжних послуг;
- розробка дієвих систем акумулювання інформації з аналізом її джерел, формування механізмів обігу такої інформації, способів її обробки, відповідальних за перевірку результатів, автоматизація процесів підготовки звітів та надання їх різним структурним підрозділам відповідно до функціональних обов'язків;
- конкретизація обов'язків та вимог до компетентностей працівників з урахуванням викликів цифровізації;

- розробка ефективних робочих місць працівників банківської установи з урахуванням їхніх повноважень, ролі у роботі банківської установи, доступу до інформаційної системи банку;

- перегляд повноважень окремих структурних підрозділів з метою імплементації тих функцій, механізмів, процесів і відповідальності, які виникають у процесі цифрової трансформації банківської установи;

- побудова карти цифрових ризиків через аналіз реалізації кожного з етапів роботи з аналітичною інформацією, яка створюється в банківській установі, визначенням загроз, що виникають на кожному з таких етапів у кожному структурному підрозділі, що мають доступ до різної інформації.

Таким чином, для забезпечення ефективної трансформації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи важливо впроваджувати напрями саме на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, що в комплексі дозволяє побудувати дієву систему такої трансформації, залучаючи всі без винятку структурні підрозділи, розробляючи нові механізми, моделі, необхідне методичне забезпечення для поступової цифровізації всіх бізнес-процесів банківської установи. Зазначимо, що цифровізація для окремих з таких процесів інколи може бути досить фрагментарною, а цифрові технології використовуватися передусім в аналітичній роботі або в процесі часткового ухвалення управлінських рішень. Це не означає, що такий напрям кардинально трансформується і змінює взагалі підходи до надання конкретних видів фінансових послуг. Банківські установи надають значну кількість таких послуг і всі вони пов'язані з аналізом значних масивів інформації, ухваленням управлінських рішень, контролем за обігом фінансових ресурсів, управлінням різними типами ризиків.

Сьогодні банки шукають різні напрямки підвищення ефективності власного управління як на стратегічному, так і на тактичному, оперативному рівнях. Цифровізація формує нові виклики перед топменеджментом, власниками банківських установ і об'єктивно вимагає зміни підходів до

побудови систем управління, у тому числі й розробки системи управління цифровою трансформацією. Усі банківські установи фактично перебувають в процесі використання цифрових технологій, динаміка, способи, механізми їх застосування відрізняються між банками. Ті з них, які обрали інноваційний шлях розвитку, вже значним чином трансформували власну діяльність, віртуалізували значну кількість бізнес-процесів. Інші або залишили класичну модель функціонування з імплементацією окремих можливостей цифрових технологій, або використовують такі технології лише в тих напрямках, у яких вони вже зобов'язані це робити для підтримки власної конкурентоспроможності й надання вже звичних класичних для клієнтів фінансових послуг.

Беззаперечно, враховуючи наявні виклики, з якими банківські установи сьогодні зіштовхуються, ці установи шукають нові підходи для підвищення ефективності системи банківського менеджменту, включаючи процеси прийняття управлінських рішень. Одним із сучасних напрямів, який активно починають використовувати ці установи, є Agile-управління.

Концепція Agile-управління є напрямом, який сьогодні банки дедалі активніше використовують для підвищення ефективності функціонування власних систем стратегічного управління (рис. 3.5). Ця концепція досить вдало вписується в сучасні тенденції функціонування економічних суб'єктів, що супроводжуються швидкою зміною зовнішнього середовища, його непередбачуваністю, складними процесами цифровізації управління, кардинальними змінами підходу до ведення бізнесу. Особливо цифрові технології сьогодні змінюють усталені моделі роботи економічних суб'єктів, що в кожному разі формує певну невизначеність, складнопрогнозованість, непередбачуваність використання цифрових технологій. Усе це вимагає зміни підходів до управління економічними суб'єктами з урахуванням досить великого рівня невизначеності та дисипативності того простору, у якому вони функціонують.

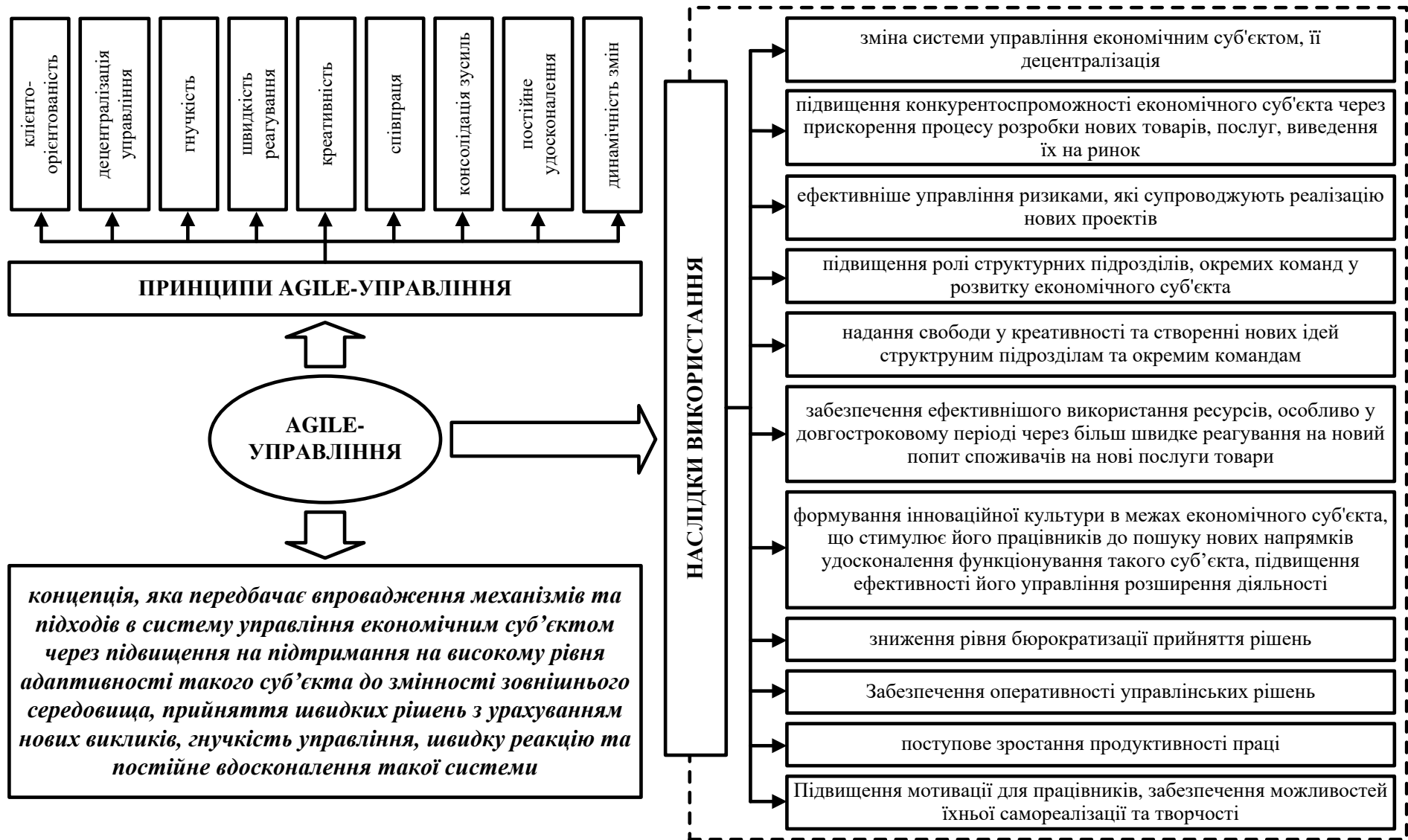


Рис. 3.5 – Концептуальні положення Agile-управління

Джерело: систематизовано автором на основі [201; 203; 119].

Концепція Agile-управління передусім передбачає гнучкість ухвалення управлінських рішень, їхню своєчасність, що значним чином дає змогу здійснювати активне використання цифрових технологій для виявлення потенційних загроз, надання досить швидких аналітичних даних для прийняття відповідних рішень. Відповідно, для цієї концепції притаманними є такі особливості:

- забезпечення постійного моніторингу зовнішнього середовища та високий рівень реагування економічних суб'єктів на ті зміни, які відбуваються в такому середовищі на тих ринках, де вони здійснюють свою діяльність;
- концепція вимагає підвищення ефективності взаємодії між різними структурними підрозділами, швидкий обмін інформацією та ухвалення необхідних рішень;
- організаційна структура економічного суб'єкта може бути гнучкою, досить швидко для вирішення проблем можуть створюватися окремі команди;
- ключовою метою забезпечення управління є максимальне задоволення потреб клієнтів у якості послуг, продуктів, способів їх отримання, підтримці зворотного зв'язку з клієнтами, що дає можливість постійно аналізувати потреби споживачів, удосконалювати продукти, формувати імідж інноваційних суб'єктів;
- необхідність швидкого ухвалення управлінських рішень вимагає зміни підходів до розробки таких рішень, значна їх кількість ухвалюється безпосередньо керівниками структурних підрозділів;
- концепція передбачає постійне удосконалення системи управління, системи прийняття управлінських рішень з метою прискорення їх затвердження, впровадження, що вимагає постійного аналізу управлінської інформації, її систематизації, забезпечення зручності для розуміння та використання;
- концепція дає змогу постійно аналізувати досягнення конкурентів, особливості побудови їхніх систем управління, швидко адаптовуватися до нових трендів у формуванні таких систем, що постійно дозволяє удосконалювати сам

процес управління економічним суб'єктом, аналізувати дієвість використання такої концепції для забезпечення конкурентоспроможності;

– концепція передбачає зменшення бюрократичних процедур для прискорення процесу ухвалення управлінських рішень, що супроводжується підвищенням відповідальності тих осіб, які ці рішення ухвалюють.

Agile-управління як одна з концепцій підвищення ефективності управління економічними суб'єктами насамперед є доречним в тих умовах, коли спостерігається значний рівень невизначеності зовнішнього середовища, складність прогнозування нових викликів, загроз для подальшого функціонування економічного суб'єкта. Це також супроводжується не лише певною економічною, політичною, соціальною нестабільністю, але й загальними світовими тенденціями цифровізації економічної сфери, змінами підходів споживачів до використання товарів, послуг, їх придбання, розвитком світової торгівлі.

Враховуючи специфіку концепції Agile-управління зауважимо, що вона є досить зручною і для використання в діяльності банківських установ, які також сьогодні зіштовхуються зі значними політичними, економічними викликами, складністю прогнозувати макроекономічну ситуацію в країні, складністю аналізувати наслідки цифрових технологій, зміною підходів клієнтів до використання фінансових послуг. Особливо окреслені ризики значним чином поглиблюються тими тенденціями та системними перешкодами розвитку України, які сьогодні спостерігаємо, коли невизначеність стає об'єктивно невід'ємною складовою реалізації будь-якого бізнесу.

Використання нових підходів до побудови дієвої системи стратегічного управління процесами цифровізації сьогодні є об'єктивно необхідним для банківських установ, які вже значним чином залучені до процесу становлення цифрової економіки, в окремих випадках є драйверами розробки та використання цифрових технологій не лише у власній діяльності, але й поширення таких технологій на функціонування інших економічних суб'єктів.

Процес управління цифровою трансформацією на сьогодні вже є невід'ємною складовою загального процесу управління банківською установою, і відповідно вимагає постійного оновлення з урахуванням не лише можливостей цифрових технологій, але і тих вимог, які вони формують до такого управління, враховуючи специфіку використання інформаційних технологій, наслідки їхнього впливу на роботу банку, розвиток різних сегментів ринку банківських послуг. Саме застосування моделі Agile-управління є важливим компонентом, одним із можливих напрямів адаптації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банку до тих тенденцій, які сьогодні відбуваються у банківській сфері. Як уже зазначалося, насамперед така модель пов'язана зі значним рівнем гнучкості управління, зменшенням бюрократизації функціонування економічного суб'єкта.

Серед основних причин застосування концепції Agile-управління в діяльність банківської установи з урахуванням сучасних викликів доцільно виокремити такі:

- 1) швидка динаміка процесу інноваційного розвитку банківських установ;
- 2) значна кількість залучених до процесу цифрової трансформації банківських установ суб'єктів, які продукують постійно нові рішення щодо підвищення ефективності діяльності цих установ, а це вимагає швидшого реагування на нові підходи, ідеї та пропозиції;
- 3) високий рівень конкуренції між банками та іншими учасниками ринку фінансових послуг, вимагає оперативнішого реагування на тенденції функціонування такого ринку з метою забезпечення власної конкурентоспроможності;
- 4) гнучкість та адаптивність управління сприяють гнучкості розробки цифрових технологій, що відбувається швидше, і їх впровадження стає оперативнішим;

5) швидка змінність зовнішнього середовища, непередбачуваність економічних, політичних, соціальних тенденцій розвитку суспільства, що вимагає постійної швидкої адаптації до нових реалій, трансформації усталених бізнес-процесів з метою максимального задоволення потреб у тих або інших фінансових послугах економічних суб'єктів;

6) необхідність імплементації можливостей цифрових технологій у фінансові продукти банківських установ.

Особливості використання концепції Agile-управління в роботі банківських установ:

- доцільно застосовувати в процесі розробки мобільних застосунків, особистих кабінетів клієнтів, де варто досить швидко вносити зміни, адаптуватися до вимог споживачів;

- поєднуються зусилля фахівців IT-відділів, маркетологів, ризик-менеджерів, які залучаються до процесу розробки фінансових продуктів, прогнозування обсягів їх реалізації та можливих ризиків, які потенційно виникатимуть при продажу таких продуктів;

- важливість інкорпорації концепції Agile-управління банківською установою до загальної системи управління, яка базується на принципі дотримання чинних законодавчих норм до побудови системи управління банків, функціонування їхніх систем ризик-менеджменту, кіберзахисту;

- банківські установи є багатоструктурними суб'єктами, у межах яких функціонує значна кількість різних відділів, регіональних підрозділів, що вимагає забезпечення ефективної системи поєднання їхніх зусиль, можливостей щодо розробки нових продуктів, механізмів їх продажу, швидкого реагування на різні регіональні виклики, що також можуть відбуватися на окремих територіях і впливати на стабільність функціонування комерційних банків;

- складність роботи з інформаційними ресурсами, особливо в умовах необхідності збереження їхньої конфіденційності, що вимагає від банку ухвалення гнучких рішень щодо використання цифрових технологій,

швидкого виправлення помилок і постійної перевірки дієвості роботи тих цифрових рішень, які були використані або плануються до використання в майбутньому;

- банківські установи постійно піддаються впливу економічних, політичних, соціальних, психологічних чинників, які впливають не лише на їхню діяльність, але і на світогляд їхніх клієнтів, що в підсумку визначає і попит на банківські послуги;

- важливість врахування ризикованості цифрових рішень, їх потенційний негативний вплив на фінансову стабільність банківської установи, оскільки будь-які рішення можуть призводити до значних фінансових втрат банківської установи й порушень чинного законодавства.

Використання концепції Agile-управління дає можливість банківським установам отримати значні переваги для забезпечення позитивних змін в системі стратегічного управління банком. Їх перелік представлений на рис. 3.6.

Одним із найбільш важливих трендів у розвитку банківських установ і зокрема системи їхнього управління є впровадження концепції Banking-as-a-Service (BaaS). Ця концепція полягає в тому, що банківська установа, інтегруючись у ринок фінансових послуг, дає змогу іншим учасникам доєднуватися до процесу створення власних фінансових продуктів, використовувати сформовану нею інфраструктуру через API-інтерфейси. Це дозволяє іншим учасникам взаємодіяти з банківською установою, долучатися до процесу надання фінансових послуг економічним суб'єктам і тим самим залучати досвід банківських установ, їхню інформаційну базу для забезпечення власного розвитку.

Концепція BaaS використовується в сучасних умовах банками, оскільки розвиток цифрових технологій є надзвичайно швидким і банківські установи з урахуванням усіх регуляторних обмежень не завжди встигають, на відміну від інших учасників ринку фінансових послуг, впроваджувати інновації і залишатися конкурентоспроможними на ринку фінансових послуг. Відповідно, взаємодіючи з іншими суб'єктами такого ринку, комерційні банки

мають змогу забезпечити конкурентоспроможність власних банківських продуктів на високому рівні, демонструючи інноваційність розвитку, зручність їхнього використання та високий рівень якості надання фінансових послуг своїм клієнтам.

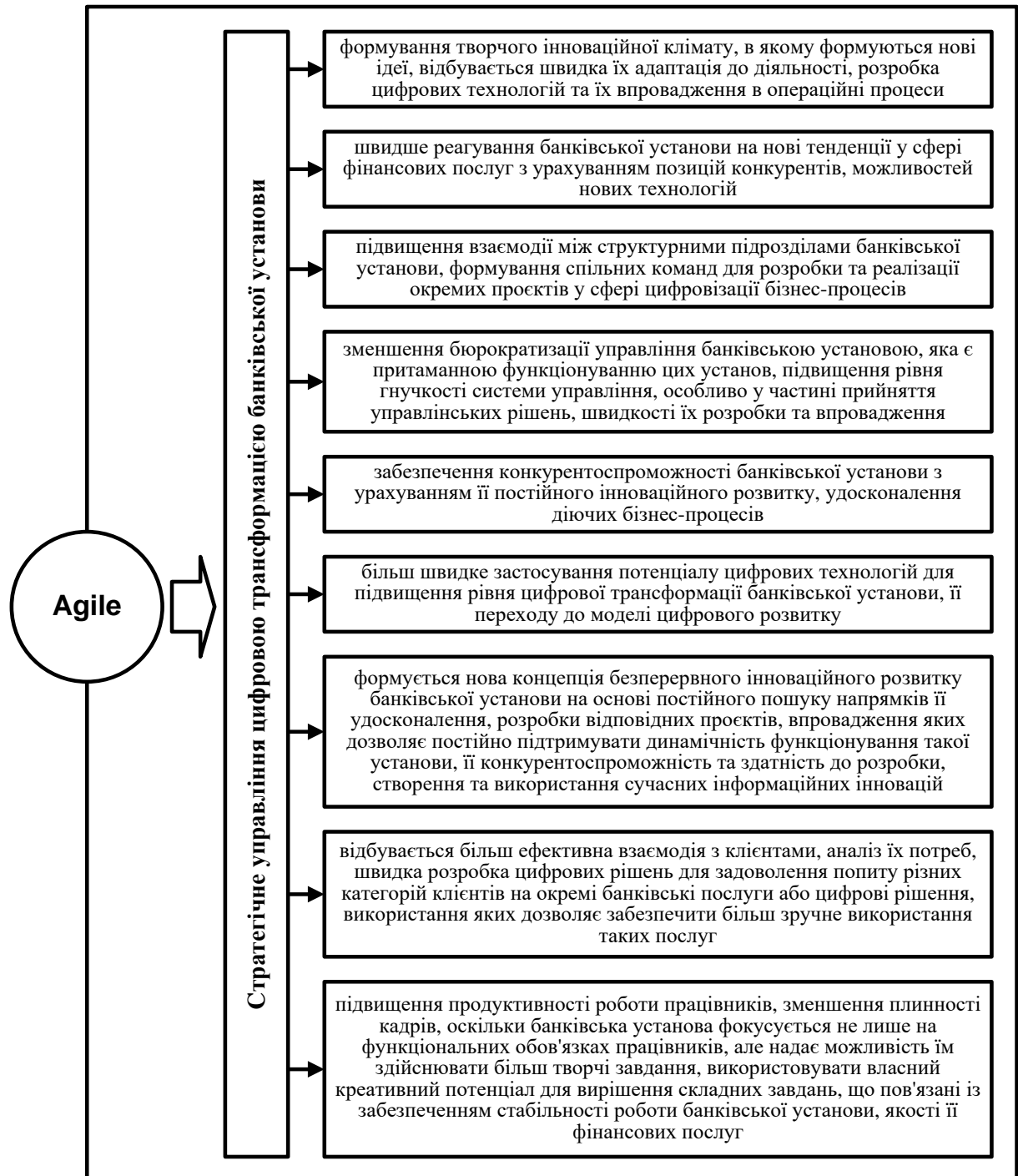


Рис. 3.6 – Наслідки використання концепції Agile-управління у процесі стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором.

Специфічними особливостями концепції BaaS є такі:

- банківська установа відкриває свою фінансову інфраструктуру через API для інших фінансових установ;
- небанківські суб'єкти ринку фінансових послуг отримують доступ до платіжних сервісів, кредитних продуктів, рахунків клієнтів і інтегруються в систему цифрового розвитку банківської установи;
- банківська установа надає власну ліцензію та дозвільні документи для того, щоб інші суб'єкти ринку фінансових послуг мали змогу надавати навіть ті фінансові послуги, які відповідно до законодавства можуть надавати лише банківські установи. Наприклад відкриття рахунків фізичним особам, корпоративним клієнтам, забезпечення перерахунку коштів, переказів між ними;
- банківська установа формує певну платформу, на якій відбувається взаємодія між нею та іншими фінансовими установами; на цій платформі відбувається доступ фінансовим суб'єктам до інформації банківської установи;
- серед фінансових суб'єктів, які можуть долучатися до взаємодії з банківськими установами, можна виокремити такі: цифрові банки, платіжні платформи підприємства, електронної комерції;
- концепція дає змогу використовувати різні типи моделей BaaS, які загалом відображають характер взаємодії між банком та іншими суб'єктами ринку фінансових послуг, починаючи від того, що банк безпосередньо надає доступ до власної інформаційної бази, до створення платформи, на якій відбувається взаємодія між комерційним банком та зазначеними суб'єктами;
- активне використання технології open banking та платформених технологій взаємодії між банком та іншими суб'єктами ринку фінансових послуг.

Також впровадженню концепції BaaS притаманними є свої переваги і недоліки. Їх сукупність наведена на рис. 3.7.

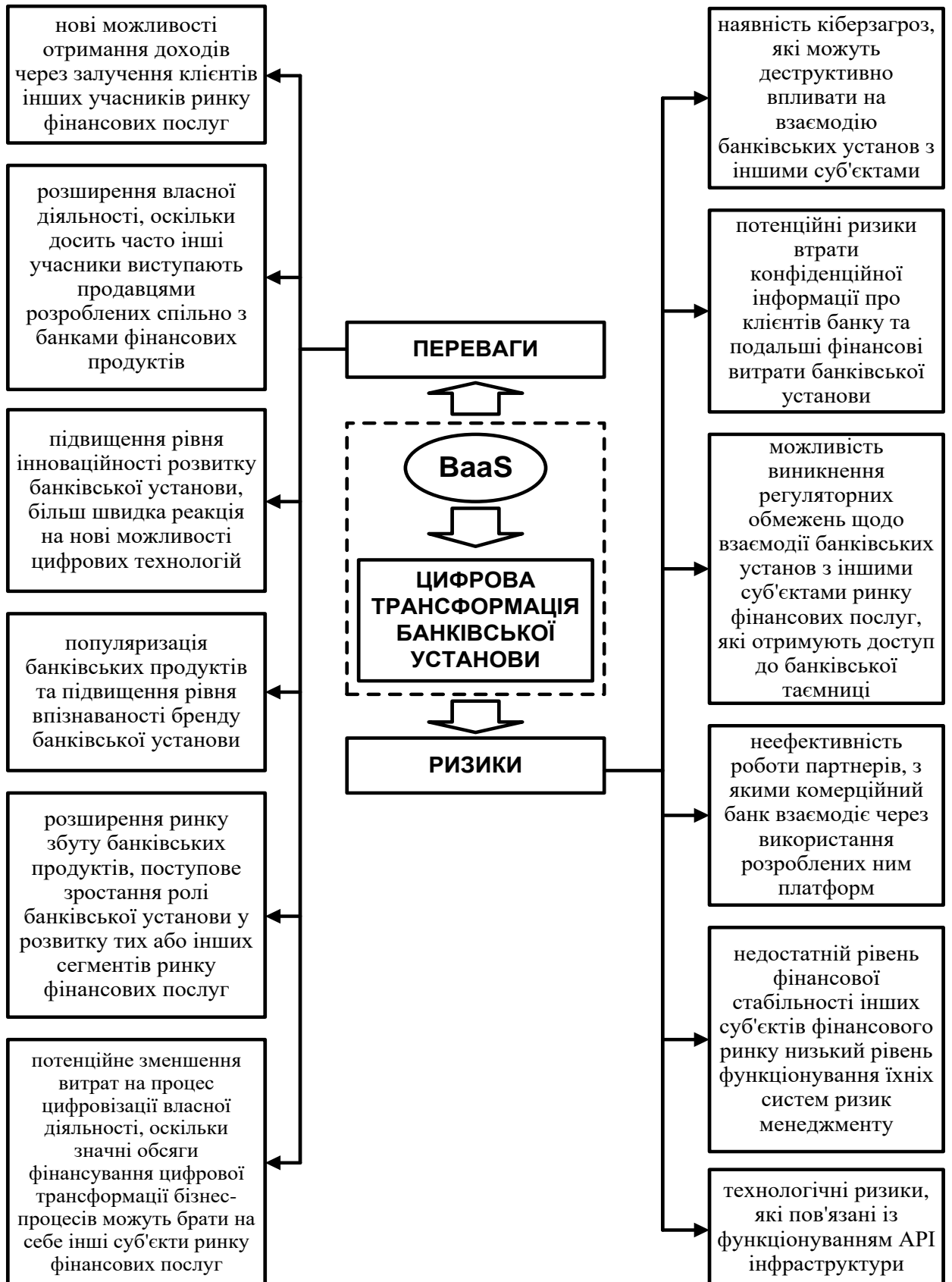


Рис. 3.7 – Переваги та недоліки використання концепції BaaS у процесі цифрової трансформації банківської установи

Джерело: складено автором.

Таким чином, використання концепції BaaS є сучасним трендом у подальшому функціонуванні комерційних банків в епоху становлення цифрової економіки. Застосування такої концепції призводить до зміни моделі функціонування банку, переходу до активного використання саме платформ для створення відповідних фінансових екосистем, у яких банківські установи взаємодіють з іншими суб'єктами ринку фінансових послуг. У сучасних умовах особливо активно відбувається така взаємодія між комерційними банками та FinTech-компаніями, іншими стартапами, які створюються для надання фінансових послуг, підвищення якості обслуговування фінансових потреб різних категорій клієнтів.

Безпосередньо зазначена концепція є актуальною і для розвитку банківських установ в Україні. На сьогодні прикладом такої взаємодії можна назвати взаємодію між Universal-банком України та Монобанком. Universal bank має ліцензію на здійснення банківської діяльності, якою він надає Монобанку, що є виключно необанком і надає свої послуги в онлайн-режимі. При цьому, враховуючи високий рівень конкуренції на ринку банківських послуг України протягом декількох років після власного створення Monobank посів досить помітне місце у функціонуванні банківської системи і на сьогодні становить конкуренцію вже класичним банкам, надаючи передусім кредитні, депозитні послуги фізичним особам, корпоративним клієнтам. За рахунок зниження операційних витрат, що зумовлено відмінністю ведення бізнесу від класичної банківської діяльності, Monobank має більшу гнучкість у формуванні власних доходів, надає знижки клієнтам, розробляє маркетингові компанії, які досить вдало популяризують його продукти, насамперед серед молоді та активних користувачів фінансових послуг за допомогою мобільного банкінгу. Серед рекомендацій для вітчизняних банківських установ щодо використання концепції BaaS можна окреслити такі:

- проникнення банківських послуг у нефінансову сферу, особливо у функціонування підприємств електронної комерції, транспортних підприємств та інших суб'єктів, які активно надають послуги, оплати власних послуг через використання онлайн-платежів;

- впроваджувати можливості концепції BaaS у стратегію цифрової трансформації банківської установи;
- здійснювати поступову перебудову організаційної структури банку з метою підвищення рівня цифровізації, його діяльності, що важливо здійснювати з урахуванням подальшого розвитку взаємодії з іншими суб'єктами ринку фінансових послуг;
- впроваджувати поступову комплексну трансформацію цифрової інфраструктури банку, зміни підходів до побудови системи управління;
- вагому увагу варто приділити розробці дієвої концепції взаємодії з іншими суб'єктами на ринку фінансових послуг, визначення тих принципів, яких буде банк дотримуватися у здійсненні такої взаємодії.
- враховуючи значні можливості використання концепції BaaS, банк повинен сфокусувати свою увагу на тих напрямках, у яких він планує застосовувати таку концепцію, що безпосередньо впливатиме на сутність завдань, цілей, які банк буде ставити перед собою. Специфіка господарської діяльності майбутніх партнерів банку буде безпосередньо впливати і на побудову цифрової інфраструктури відповідної платформи взаємодії;
- розробити стандарти використання API-платформи взаємодії з іншими суб'єктами, чітко визначити межу відповідальності, яку банк готовий взяти на себе, ті зобов'язання, які він готовий передати своїм партнерам і ту відповідальність, яку він буде нести в межах взаємодії з іншими суб'єктами ринку фінансових послуг;
- створити структурний підрозділ, який безпосередньо буде займатися впровадженням концепції BaaS, що доцільно робити поступово;
- змінити підходи до побудови власної цифрової інфраструктури банку, впровадження механізмів аналізу, прогнозування потенційних ризиків, які можуть виникати в процесі використання концепції BaaS, побудови системи управління такими ризиками;

– сформувати підходи до вибору тих економічних суб'єктів, з якими банк готовий співпрацювати, розробити критерії, за якими такі суб'єкти будуть визначені, серед яких важливу роль відіграють FinTech-компанії, у діяльності яких зацікавлений і сам банк. Такі компанії також фокусуються у своїй діяльності на наданні окремих видів фінансових послуг і побудові необхідної для цього цифрової інфраструктури. Банківські установи переважно бажають взаємодіяти з тими компаніями, які надають їм можливості використовувати їхній потенціал з урахуванням того, що в банку окремі напрями розвинуті недостатньо якісно. Банк зацікавлений взаємодіяти з компаніями, які своєю діяльністю доповнюють його цифровий розвиток, надають можливість створювати нові продукти, надавати нові послуги, залучати нових клієнтів, тобто отримувати додаткові переваги від взаємодії з такими партнерами;

– розробити систему критеріїв, параметрів, використання яких дозволить оцінювати ефективність застосування концепції BaaS, оскільки її впровадження не гарантує однозначного позитивного результату для діяльності банку. Саме тому побудова дієвої системи моніторингу результатів такої діяльності, порівняння їх із тими ризиками, які можуть виникати в процесі взаємодії з іншими учасниками ринку фінансових послуг, є важливим з позиції ухвалення адекватних управлінських рішень щодо подальшої підтримки такої взаємодії або трансформації підходів до використання зазначеної концепції;

– удосконалити діючу систему протидії кіберризикам, враховуючи, що впровадження концепції BaaS може супроводжуватися новими технологічними, цифровими ризиками, які також вимагають побудови й використання дієвих механізмів управління, а отже, додаткових витрат банківської установи на залучення нових спеціалістів, їх навчання, використання інших ресурсів для забезпечення такого управління;

– переглянути систему управління інформаційними ресурсами, оскільки концепція BaaS полягає не тільки в тому, що банк надає доступ до власної інформації про клієнтів, але й отримує значний доступ до значних обсягів

даних про потенційних клієнтів від власних партнерів, може аналізувати споживчі моделі поведінки різних типів клієнтів. Потоки такої інформації також потребують побудови дієвої системи управління інформаційними ресурсами, ефективного їх аналізу з метою використання в подальшій діяльності банківської установи, продажу додаткових обсягів банківських продуктів, формування позитивної репутації.

Застосування концепції BaaS передбачає поступову трансформацію банківської установи, являє собою один із напрямів саме її цифрової трансформації, оскільки дає змогу використовувати потенціал цифрових технологій для продажу банківських продуктів, мінімізації витрат залучення можливостей партнерів для підвищення власної ефективності роботи. Як і будь-який напрям цифрової трансформації комерційного банку, впровадження окресленої концепції супроводжується як отриманням значних переваг для банку, так і наявністю різних загроз, що загалом відповідають тим ризикам, які загалом супроводжують процес цифровізації. Проте концепції BaaS характерні власні специфічні риси, які насамперед зумовлені необхідністю побудови дієвих відносин з іншими учасниками ринку фінансових послуг, неможливістю забезпечити повний контроль банку над здійсненням усіх операцій, а отже, і виникнення нових додаткових ризиків від такої взаємодії. Проте активний розвиток застосування зазначеної концепції у світі засвідчує те, що значні переваги від її використання перевищують ті ризики, які виникають у процесі її впровадження, а це засвідчує подальшу перспективу використання BaaS у діяльності банківських установ, у тому числі й комерційних банків в Україні.

Таким чином, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи увага була сфокусована на розробці й систематизації практичних аспектів удосконалення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформації банківської установи. Відповідно, конкретизовано основні напрями на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, використання яких дозволить прискорити процеси цифровізації зазначеної системи.

Вагома увага була приділена розробці напрямків трансформації сформованої системи управління в банківських установах з метою її адаптації до складних сучасних викликів та швидких наслідків цифровізації. Запропоновано використовувати концептуальні положення Agile-управління, що реалізовано через визначення принципів такої концепції, її сутності та наслідків використання. Це дало можливість обґрунтувати причини її застосування в діяльності банківських установ, особливості її впровадження в діючий механізм стратегічного управління цих комерційних банків.

У межах підрозділу обґрунтовано необхідність впровадження концепції BaaS у процесі стратегічного управління цифровою трансформації банківської установи, визначено наслідки застосування такої концепції, її специфічні особливості та виокремлено переваги і недоліки застосування. Встановлено, що сучасна модель банківської діяльності повинна швидко адаптуватися до сучасних реалій, можливостей цифрових технологій, враховуючи власний внутрішній потенціал. Використання вже апробованих моделей підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією комерційних банків є важливим із позиції забезпечення їхнього розвитку, використання вже перевірених ефективних напрямів цифровізації окремих бізнес-процесів. Саме тому доцільно використовувати вже наявний досвід з метою прискорення процесу цифрової трансформації банків, забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Наявність практичних заходів, їх поступове впровадження, є важливою умовою розвитку банківських установ в умовах цифрової економіки. Їх використання є доцільним з урахуванням тих можливостей, які формують цифрові технології. Проте також актуальними залишаються питання щодо правильності організації процесу цифрової трансформації, управління таким процесом на стратегічному, тактичному оперативному рівнях. Ці питання детальніше будуть досліджені в наступному підрозділі дисертації.

3.3. Адаптивна модель розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в сучасних умовах

Забезпечити ефективне функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією в межах банківської установи на сьогодні є вкрай складним завданням, яке вимагає комплексності, структурованості та взаємодії між всіма залученими суб'єктами та структурними підрозділами до процесу такої трансформації. Цифровізація є складним механізмом удосконалення операційної управлінської діяльності будь-якого комерційного банку, а сучасний етап макроекономічної, політичної, соціальної нестабільності лише поглиблюють складність забезпечення послідовного провадження цифрових технологій у роботу банку з метою отримання очікуваних якісних та кількісних результатів. Саме тому питання пошуку інструментів для побудови процесу поступового удосконалення сформованої системи управління цифровою трансформацією банку є на сьогодні актуальними. При цьому варто зазначити, що і загалом система банківського менеджменту сьогодні також трансформується в умовах цифрової економіки і таким чином трансформаційні процеси, що обумовлені сучасними інформаційними інноваціями є об'єктивними, а отже забезпечення управління такими процесами є необхідним з позиції підтримки стабільності роботи банку, забезпечення належного рівня його інформаційної безпеки.

Удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в першу чергу обумовлюється зміною закономірностей формування та розвитку зовнішнього середовища. Прискорення динамічності змін, непередбачуваності внутрішніх і зовнішніх чинників вимагає від банківських установ впровадження більш гнучких підходів до забезпечення функціонування власної системи управління. Сформовані підходи до управління комерційним банком в першу чергу

враховували стабільні умови його функціонування, і відповідно до цього формувалися стратегічні цілі, які полягали у розвитку банку через збільшення структурних відділень, підвищення доходів, забезпечення конкурентоспроможності на різних ринках банківських послуг. Проте у дисипативних умовах окреслені цілі набувають іншого значення і вимагають використання інших підходів для їх досягнення. Наприклад, забезпечення конкурентоспроможності банківської установи складно реалізувати виключно через використання класичних методів управління, планування, прогнозування господарської діяльності. Важливим також є врахування складних ризиків, нових цифрових перешкод, нових можливостей, які формують цифрові технології для підвищення якості управління. Відповідно цифрові технології сприяють підвищенню гнучкості системи управління банку, його спроможності швидше адаптуватися до змін на ринку фінансових послуг.

Таким чином, враховуючи окреслене, можемо визначити наступні причини трансформації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, а саме:

- високий рівень невизначеності екзогенного середовища, яке характеризується нестабільністю макроекономічного розвитку країн, постійними геополітичними ризиками, швидкими змінами регуляторного середовища, в тому числі і через високі темпи цифровізації суспільства;

- швидкий розвиток цифрових технологій, які сприяють створенню фінансових інновацій, їх активному використанню у роботі комерційних банків, що вимагає від них швидкої реакції на нові можливості, оскільки це прямо впливає на якість їхніх послуг та їх конкурентоспроможність;

- цифрові технології створюють конкурентні переваги банків не лише у частині якості самої банківської послуги, але і у частині зміни управлінської моделі комерційного банку, концептуальних підходів до забезпечення

класичних бізнес-процесів, розробки продуктів, аналізу ринку, взаємодії між структурними підрозділами, побудови дієвої системи взаємодії з клієнтами;

– цифровізація змінила також і поведінку клієнтів банківських установ і продовжує її змінювати, формуючи нові звички та вимоги до якості фінансових послуг. Сьогодні цілодобове обслуговування, постійний доступ до власних фінансових ресурсів, можливість отримати кредити в режимі онлайн стають нормою, і клієнти розглядають такі послуги як уже традиційні та обов’язкові в діяльності банку [56; 62; 157; 239].

Відповідно, враховуючи окреслене, можемо стверджувати, що під впливом об’єктивних процесів цифровізації та нестабільності комерційні банки сьогодні змінюються і повинні адаптуватися до нових реалій, нових потреб клієнтів у фінансових послугах. Особливо це стосується українського ринку банківських послуг, який зазнає сьогодні значних трансформацій через складні безпекові, соціальні, політичні, економічні чинники, які в тому чи іншому напрямі впливають на діяльність банківських установ.

Нетиповість нових ризиків, які в першу чергу супроводжуються військовою агресією, також вимагає від комерційних банків постійного пошуку шляхів забезпечення безперебійності роботи, підтримки ефективності та безпечності роботи власних працівників. Все це вимагає зміни традиційної моделі управління банком, в тому числі і зміни підходів до забезпечення управління процесом цифрової трансформації, оскільки кожна з банківських установ сьогодні вже активно долучена до цифрового простору і тією або іншою мірою використовує цифрові технології у власній діяльності.

Відповідно актуальними стають питання розробки нових типів моделей стратегічного управління банком, які б швидко адаптувалися до змін зовнішнього середовища, що вимагає впровадження нових інструментів, методів оцінки зовнішнього середовища, процесу розробки управлінських рішень та їх прийняття.

Адаптивна модель являє собою як правило таку модель управління системою, яка забезпечує її здатність швидко змінюватися, самовдосконалюватися, зберігати стійкість, змінювати окремі параметри власного функціонування в результаті впливу зовнішніх, внутрішніх чинників, трансформації екзогенного середовища, в якому така система знаходиться.

Серед специфічних рис адаптивної моделі можна виокремити наступні:

- є гнучкою, що проявляється у здатності системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень для унеможливлення формування загроз операційній діяльності банківської установи;
- є динамічною, оскільки спрямована на підтримку безперервного процесу аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів з метою пошуку потенційних загроз і можливостей, які варто використовувати або унеможлиблювати для розвитку банківської установи;
- притаманний високий рівень саморегуляції, наявність більшої свободи прийняття рішень на різних рівнях системи управління;
- у її межах відбувається постійний аналіз процесу прийняття управлінських рішень, їх якості та ефективності, що формує значний досвід у розробці та впровадженні управлінських рішень і дає змогу, при його аналізі, приймати більш виважені рішення;
- модель трансформується та розвивається за наявності різних сценаріїв її удосконалення і зміни з урахуванням різних станів зовнішнього середовища, умов функціонування, траєкторій розвитку і так далі.

Розробка та поступове впровадження адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи є складним багатоспектним процесом, забезпечити ефективність якого можливо лише при врахуванні великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників. Саме тому процесу поступового впровадження такої моделі передую активний процес дослідження сформованого стану управління комерційним банком.

Таким чином враховуючи представлені вище положення розробки *адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи* можемо визначити сутність такої моделі, а саме – складна інтегрована модель системи стратегічного управління, яка забезпечує здатність банківської установи швидко адаптовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективно реагувати на виклики та можливості цифрової економіки, зберігати стійкість функціонування, саморозвиток, ефективність, підтримувати довгостроковий розвиток на основі забезпечення стратегічної гнучкості та адаптивності.

На рис. 3.8 наведено концептуальну схему адаптації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи до сучасних викликів.

Банківські установи сьогодні використовують значний спектр різних підходів, концепцій до адаптації власної діяльності функціонування системи управління до умов цифровізації. З урахуванням того, що цифрові технології змінюють не лише операційні процеси, а загалом систему управління комерційними банками, виникає необхідність у пошуку нових методів, інструментів для підвищення ефективності такого управління. Цифрові технології дають можливість і мають потенціал до розробки нових інструментів адаптації, оновлення діючих інструментів управління, що позитивно загалом може впливати на ефективність роботи банківської установи. Проте передусім важливим аспектом забезпечення цифрової трансформації банківської установи є створення реальної її цифрової стратегії та розробка механізму її впровадження через конкретизацію завдань, проєктів, цілей цифрової трансформації, аналізу власних можливостей, необхідності залучення додаткових ресурсів. Застосування принципів системності, поетапності є невід'ємною складовою формування умов для поступової цифрової трансформації будь-якого комерційного банку.

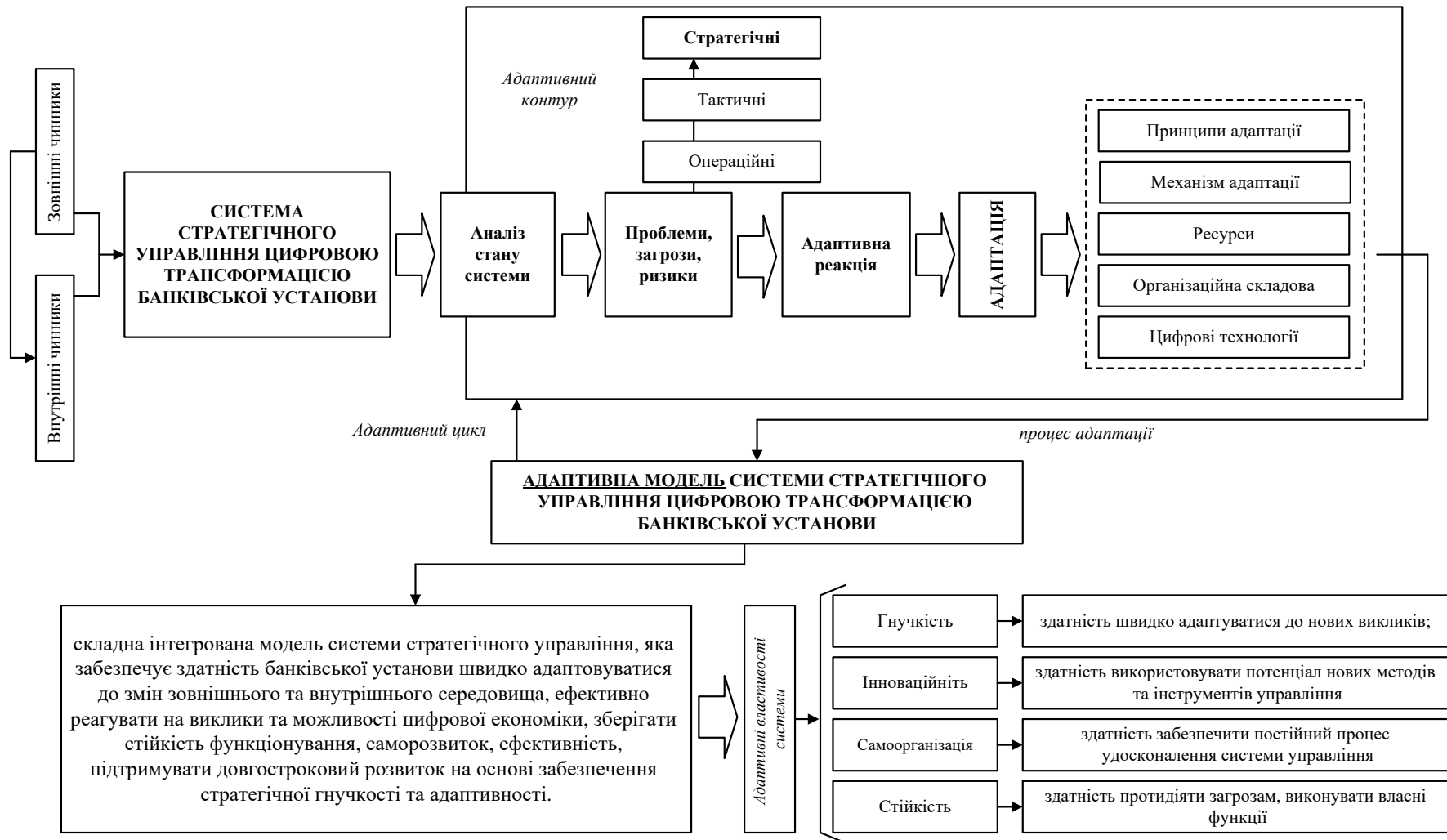


Рис. 3.8 – Концептуальна схема адаптації системи стратегічного управління
цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором.

Відповідно виникає питання, а яким чином забезпечити трансформацію вже сформованої у банку системи стратегічного управління цифровою трансформацією, оскільки елементи такої системи існують вже в кожній банківській установі. У цьому контексті досить актуальним на наш погляд є можливість використання методу побудови дорожньої карти для забезпечення процесу удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Розпочнемо дослідження з уточнення сутності методу дорожньої карти та доцільності його використання в економічних дослідженнях.

Дорожня карта – це метод наукового дослідження, використання якого дає змогу побудувати цілісну, логічну модель розвитку економічної системи з урахуванням цілей її функціонування, наявності можливих до використання ресурсів, внутрішнього потенціалу, аналізу очікуваних результатів від такого розвитку. При цьому вагома роль в цьому процесі відводиться застосуванню також методів сценарного аналізу, економетричного моделювання. Окреслене трактування визначено з позиції того, що дорожню карту розглянуто як метод економічного дослідження, в результаті використання якого можна отримати науково обґрунтовані результати пізнавальної діяльності. Проте дорожню карту в прикладному аспекті доцільно розглядати як інструмент управління, який використовуються для забезпечення комплексності процесу цілеспрямованого впливу на керовану систему з метою забезпечення ефективності такого впливу, його результативності для підтримки зазначеної системи. У цьому контексті можна констатувати, що дорожня карта являє собою інструмент управління, який використовуються в процесі планування, прогнозування, організації, функціонування конкретного економічного об'єкта з урахуванням його можливостей до розвитку, здатності залучати додаткові ресурси, аналізу визначених стратегічних, тактичних цілей та очікуваних результатів від якісної та результативної трансформації його діяльності.

Серед специфічних рис використання дорожньої карти як методу наукового дослідження можна виокремити наступні:

- дає змогу конкретизувати основні етапи трансформації економічної системи з конкретизацією дій, які необхідно реалізувати, щоб така трансформація була успішною;
- забезпечує можливість опису сучасного стану економічної системи, майбутньої моделі її функціонування, обґрунтування траєкторії переходу такої системи з одного стану в інший;
- дозволяє побудувати поетапний алгоритм трансформації системи з одного стану в інший;
- дає змогу визначити специфічні особливості механізму розвитку конкретної економічної системи;
- забезпечує можливість обґрунтування сукупності ресурсів, які необхідні для трансформації системи з урахуванням різних етапів її перетворення, переходу до якісно нової моделі функціонування;
- метод дає змогу пізнавати методологічні положення трансформації конкретної системи, описувати нові принципи, які необхідно дотримуватися, щоб така трансформація відбувалась ефективно і це дозволило отримати очікувані результати;
- використання методу дає змогу прогнозувати потенційні кількісні, якісні результати від трансформації конкретної системи;
- використання методу дає змогу розробити різні сценарії досягнення окремих цілей у розвитку конкретної системи з урахуванням її внутрішнього потенціалу до якісних перетворень, трансформації зовнішнього середовища в якому вона перебуває.
- метод також дає змогу більш чітко конкретизувати показники, критерії, які доцільно використовувати для встановлення факту досягнення очікуваних результатів на кожному з етапів трансформації конкретної системи. У цілому такі критерії між собою завжди взаємопов'язані і їх аналіз дає змогу чітко обґрунтувати подальші управлінські рішення.

Таким чином дорожня карта як метод наукового дослідження дозволяє комплексно обґрунтувати основні положення розвитку конкретної системи, використання яких дозволяє забезпечити розробку такої карти для конкретних об'єктів дослідження.

На рис. 3.9 наведено схему дорожньої карти формування адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Таким чином, аналізуючи представлену на рисунку 2 дорожню карту впровадження адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, вважаємо за доцільне конкретизувати особливості її застосування. Серед таких особливостей необхідно виокремити наступне: метод дорожньої карти є поетапним процесом побудови дієвої системи стратегічного управління, що є особливо важливим у діяльності комерційних банків, враховуючи їхню складну структуру, вимоги діючого законодавства до організації різних структурних підрозділів та забезпечення виконання ними відповідних функцій.

Дорожня карта також дозволяє чітко зрозуміти вихідний стан системи управління цифровою трансформацією, який сформувався в процесі функціонування банківської установи, що здійснюється через проведення діагностики фінансового стану і окремо стану цифрової трансформації. Детальний аналіз і розуміння такої інформації дає змогу правильно ідентифікувати основні напрямки адаптації з урахуванням специфіки господарської діяльності конкретного банку.

Дорожня карта є поетапним планом, в якому кожний етап обумовлюється результатами реалізації попереднього, що є особливо важливим для системності у прийнятті рішень щодо побудови адаптивної моделі та підтримки цілісності такого процесу.

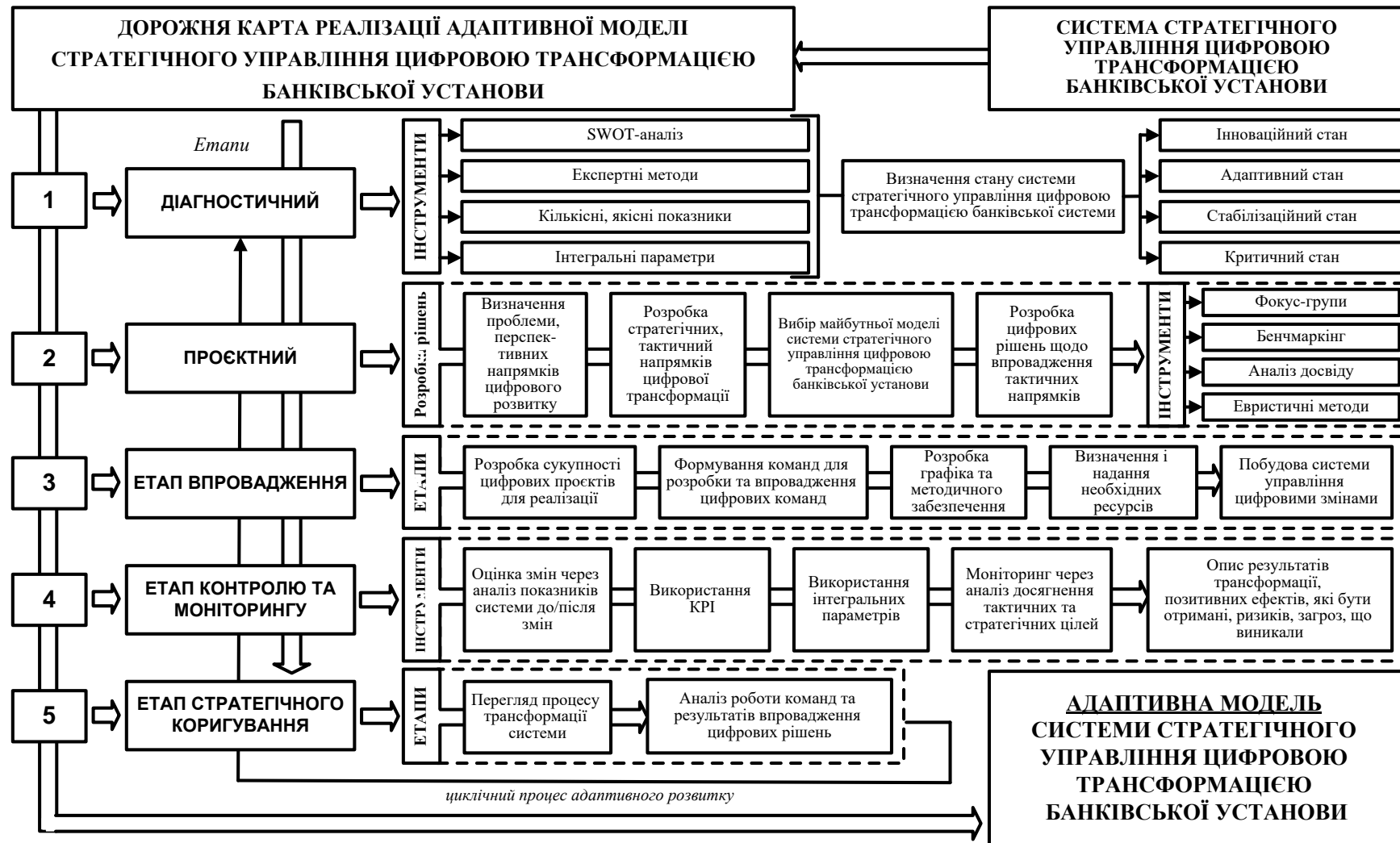


Рис. 3.9 – Схема дорожньої карти побудови адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором.

Використання дорожньої карти є особливо важливим з метою уніфікації функціонування стратегічної та тактичної підсистем управління банківської установи, узгодження таким чином управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях управління такою установою. Це особливо важливо з урахуванням того, що цифрова трансформація змінює не лише сферу надання послуг клієнтам, але, як зазначалося раніше, і саму систему управління, а відповідно і механізми взаємодії між структурними підрозділами, процес прийняття рішень за своєю значущістю управлінських рішень.

Дорожня карта як метод, який будується на результатах реального аналізу вихідного стану цифрової трансформації банківської установи, дає змогу розробляти різні сценарії, які можуть реалізовуватися в процесі використання зазначеного методу, і тим самим розширювати можливості керівництва банку щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників. Такий підхід дає змогу забезпечити більш ефективний процес стратегічного управління цифровою трансформацією, розробити адаптивні механізми протидії невизначеності у функціонуванні комерційних банків з урахуванням зовнішніх економічних, політичних та інших ризиків.

Використання методу дорожньої карти також дозволяє підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень у частині стратегічного управління цифровою трансформацією, залучити більшу кількість працівників для конкретизації напрямків такої трансформації, підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами, розуміння тих інновацій та змін, які необхідно здійснити для забезпечення більш якісного надання фінансових послуг. Саме рекомендації працівників, які надають такі послуги, є важливим аспектом постійного удосконалення якості банківських послуг.

Таким чином, використання дорожньої карти у процесі побудови адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи дозволяє забезпечити системність такого процесу, чітко

визначити цільові орієнтири, терміни впровадження окремих етапів та відповідальних за розробку тих або інших цифрових рішень. А це, в свою чергу, є важливим з позиції забезпечення дієвості функціонування такої моделі.

Розглянемо окремі етапи представленої вище дорожньої карти для побудови адаптивної системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. У межах такої дорожньої карти були виділені основні етапи, використання яких, на наше переконання, дає змогу сформувати ґрунтовні теоретико-методологічні та прикладні положення поступової розробки і впровадження окресленої моделі у діяльність зазначених установ. Серед таких етапів виокремлено наступні: діагностичний, проєктний, етап впровадження, етап контролю та моніторингу і етап стратегії.

Перший етап – Діагностичний.

На першому етапі, перед розробкою адаптивної моделі, важливим є чітке розуміння стану цифрової трансформації банківської установи, її можливостей щодо розробки та використання нових технологій у своїй діяльності. При цьому варто виокремити сильні та слабкі сторони функціонування такої системи, конкретизувати її можливості до впровадження цифрових технологій, іншими словами, провести детальний SWOT-аналіз уже існуючої системи стратегічного управління загалом банком і системи стратегічного управління саме процесом його цифрової трансформації.

Діагностика стану системи управління цифровою трансформацією банку здійснюється не лише за фінансовими показниками, а й на основі детального аналізу організаційних і технологічних засад, детальний розгляд яких дає більш системні результати щодо спроможності банку використовувати потенціал цифрових технологій.

У межах діагностичного етапу можуть використовуватися різні методики оцінки стану системи стратегічного управління цифровою трансформацією. Комерційні банки у більшості випадків самостійно розробляють такі методики, враховуючи особливості власної господарської діяльності, масштаби роботи, кількість структурних підрозділів, основні

положення корпоративної стратегії. Досить часто використовується показник цифрової зрілості банку, розрахунок якого здійснюється на основі аналізу різних напрямків використання цифрових технологій у бізнес-процесах та в системі управління комерційним банком.

Досить складним питанням залишається оцінка стану самої системи управління цифровою трансформацією у частині конкретизації сильних і слабких сторін процесу розробки та прийняття управлінських рішень, швидкості їх затвердження та, що найголовніше, ефективності й правильності їх прийняття. У такому випадку доцільно використовувати спектр не лише кількісних, але й якісних показників, в основу яких доцільно покласти результати експертного оцінювання, відгуки працівників банківської установи, керівників окремих структурних підрозділів, які залучені або до впровадження цифрових технологій в окремі бізнес-процеси, або до використання вже впроваджених інформаційних інновацій і таким чином можуть оцінити їх ефективність та доцільність застосування.

Діагностика також полягає в оцінці реальних можливостей, тобто наявних ресурсів банківської установи, які можуть бути залучені до процесу цифрової трансформації. Це є особливо важливим з позиції деталізації основних цифрових проєктів, які плануються до впровадження в межах процесу цифрової трансформації, оскільки питання цифровізації господарської діяльності є складними і вимагають значних інвестиційних ресурсів від банку для правильного їх впровадження та підтримки використання.

Результатом діагностичного етапу є формування комплексного уявлення керівництва про стан системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, сильні та слабкі сторони такої системи, наявність окремих проблемних ділянок у підтримці функціонування такої системи. Саме детальний аналіз стану системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи значною мірою визначає доцільність та ефективність реалізації наступних етапів дорожньої карти.

На наше переконання, стан функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи можна визначати через використання інтегрального індексу оцінки стану системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, який пропонуємо визначати за такою формулою:

$$I_{SMSDT}^{BI} = \frac{0.35 * SCI + 0.25 * ODAI + 0.25 * DRI + 0.15 DAI}{4}, \quad (3.1)$$

де I_{SMSDT}^{BI} – інтегральний індекс оцінки стану системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;

SCI – субіндекс стратегічної спроможності банку;

$ODAI$ – субіндекс операційної цифрової активності банку;

DRI – субіндекс цифрової резильєнтності банку;

DAI – субіндекс цифрової адаптивності банку.

У свою чергу субіндекси пропонуємо розраховувати через використання наступних формул:

$$SCI = \frac{П1.1 + П1.2 + П1.3 + П1.4 + П1.5 + П1.6 + П1.7 + П1.8 + П1.9}{9};$$

$$ODAI = \frac{П2.1 + П2.2 + П2.3 + П2.4 + П2.5 + П2.6 + П2.7 + П2.8}{8};$$

$$DRI = \frac{П3.1 + П3.2 + П3.3 + П3.4 + П3.5}{5};$$

$$DAI = \frac{П4.1 + П4.2 + П4.3}{3}.$$

Показники, які варто використовувати для пошуку цих субіндексів наведені в таблиці 3.2

*Методика визначення інтегрального індексу оцінки стану системи
стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи*

| <i>I_{SMSDT}^{BI} – інтегральний індекс оцінки стану системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.</i> | | |
|--|--|---|
| Назва субіндексу | Показники для розрахунку | Методика трактування |
| 1 | 2 | 3 |
| <i>1. Субіндекс стратегічної спроможності (SCI)</i> | питома вага кількості цифрових стратегічних цілей в сукупності цілей корпоративної стратегії банку (П1.1) | Більше 50% – 3 30%-49% – 2 Менше 30% – 1 |
| | наявність цифрової стратегії банківської установи (П1.2) | Так – 1 Ні – 0 |
| | наявність окремого структурного підрозділу, що займається процесом управління цифровою трансформацією банку (П1.3) | Так – 1 Ні – 0 |
| | наявність цифрових програм розвитку персоналу (П1.4) | Існують – 1 Відсутні – 0 |
| | питома вага виконаних KPI в кінці року (П1.5) | Більше 90 % 70%-89% – 3 50%-69% – 2 Менше 49% – 0 |
| | число успішно реалізованих та завершених цифрових проєктів від загальної кількості запланованих проєктів (П1.6) | Більше 90% – 5 70%-89% – 3 50%-69% – 2 Менше 49% – 0 |
| | питома вага звільнених фахівців IT-відділів у загальній їхній кількості протягом року (П1.7) | Менше 10% – 5 11%-20 – 3 Більше 20% – 0 |
| | питома вага успішно реалізованих спільних проєктів із залученням сторонніх контрагентів (П1.8) | Більше 50% – 3 Менше 49% – 1 |
| | питома вага позитивних відгуків клієнтів про якість обслуговування (П1.9) | Більше 70% – 3 Менше 69% – 1 |
| <i>2. Субіндекс операційної цифрової активності (ODAI)</i> | темп зростання кількості операцій, які здійснюють в особистих кабінетах клієнтів (П2.1) | Більше 40% – 4 39%-20% – 2 Менше 19% – 1 |
| | темп зростання кількості операцій, які здійснюються клієнтами за допомогою мобільних додатків (П2.2) | Більше 40% – 4 39%-20% – 2 Менше 19% – 1 |
| | питома вага виданих через цифрові канали кредитів у загальному кредитному портфелі (П2.3) | Більше 40% – 5 39%-20% – 3 Менше 19% – 1 |
| | питома вага залучених через цифрові канали депозитів у загальному обсязі залучених ресурсів банку (П2.4) | Більше 40% – 5 39%-20% – 3 Менше 19% – 1 |
| | питома вага здійснених через цифрові канали розрахунків між економічними суб'єктами (П2.5) | Більше 70% – 5 99%-50% – 3 Менше 49% – 1 |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | питома вага звернень клієнтів через чат-боти у загальній кількості таких звернень через всі канали (П2.6) | Більше 60% – 5 59%-30% – 3 Менше 29% – 1 |
| | питома вага банківських продуктів, в процесі розробки та реалізації яких використовуються цифрові технології (П2.7) | Більше 50% – 5 Менше 49% – 3 |
| | темپ зростання обсягів фінансових витрат на реалізацію цифрових проєктів (П2.8) | Більше 50% – 5 49%-20% – 3 Менше 19% – 2 |
| <i>3. Субіндекс цифрової резильєнтності (DRI)</i> | наявність центру моніторингу кіберзагроз (П3.1) | Так – 1 Ні – 0 |
| | темп зміни кількості технічних збоїв у функціонуванні офіційного сайту банку (непланових), днів (П3.2) | Зростання на 50% – 0 Зростання на 20% – 1 Зростання на 10% – 2 Без змін – 3 Зменшення кількості – 4 |
| | темп зміни кількості технічних збоїв у функціонуванні офіційного сайту банку (непланових), днів (П3.3) | Зростання на 50% – 0 Зростання на 20% – 1 Зростання на 10% – 2 Без змін – 3 Зменшення кількості – 4 |
| | темп зміни кількості технічних збоїв у функціонуванні мобільного додатку (непланових), днів (П3.4) | Зростання на 50% – 0 Зростання на 20% – 1 Зростання на 10% – 2 Без змін – 3 Зменшення кількості – 4 |
| | темп зміни кількості успішних кіберінцидентів у загальній кількості кібератак (П3.5) | Зростання на 50% – 0 Зростання на 20% – 1 Зростання на 10% – 2 Без змін – 3 Зменшення кількості – 4 |
| <i>4. Субіндекс цифрової адаптивності (DAI)</i> | тривалість внесення змін до цифрової стратегії банку (П4.1) | Протягом місяця – 5 Протягом кварталу – 3 Протягом більш ніж півроку – 0 |
| | кількість цифровізованих бізнес-процесів у загальній їх кількості (П4.2) | Більше 50% – 5 49%-20% – 3 Менше 19% – 2 |
| | частка персоналу, який пройшов цифрове навчання загалом (П4.3) | Більше 60% – 5 59%-30% – 3 Менше 29% – 2 |

Джерело: складено автором

Використання запропонованої методики дає можливість отримати значення інтегрального індексу оцінки стану системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Відповідно трактувати отримане значення необхідно наступним чином (таблиця 3.3).

*Трактування значення інтегрального індексу оцінки стану системи
стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи*

| Діапазон значень | Тип системи | Характерні риси |
|---------------------------------|--------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| $0,75 < I_{SMTD}^{BI} \leq 1,0$ | Адаптивна система | <ul style="list-style-type: none"> – цифрова трансформація є невід'ємною складовою корпоративної стратегії банку; – підтримуються високі темпи цифрової трансформації бізнес-процесів банківської установи та впровадження значної кількості цифрових проєктів; – відбувається постійний контроль за процесом цифрової трансформації, оперативно вносяться зміни до наявної цифрової стратегії; – цифрові технології формують основу для ефективної операційної діяльності банківської установи; – побудовано дієву систему управління кіберризиками та іншими загрозами для інформаційної системи банку; – ефективно розвивається цифрова інфраструктура банківської установи; |
| $0,5 < I_{SMTD}^{BI} \leq 0,75$ | Стабільно функціонуюча система | <ul style="list-style-type: none"> – у межах корпоративної стратегії виокремлено окремі напрямки цифрової трансформації банківської установи; – цифрові проєкти реалізуються переважно відповідно до затвердженого плану цифрової трансформації. – наявний досвід впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси банку; – система спроможна ефективно забезпечувати поступовий цифровий розвиток банківської установи та підтримувати вже впроваджені цифрові проєкти; – використання нових можливостей цифрових технологій відбувається поступово, а рішення щодо реалізації нових цифрових рішень приймаються поетапно з урахуванням детального аналізу доцільності їх застосування; |

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|--------------------------|--|
| $0,25 < I_{SMSDT}^{BI} \leq 0,5$ | Трансформаційна система | <ul style="list-style-type: none"> – система перебуває в умовах складної трансформації, перебудови та розвитку; – відбувається детальний аналіз ефективності функціонування окремих компонентів такої системи; – притаманний певний рівень хаотичності в управлінні цифровими проєктами; – відсутня єдина концептуальна модель щодо управління цифровою трансформацією банківської установи; – недостатній рівень цифрової резильєнтності, що вимагає розробки дієвих механізмів протидії потенційним загрозам, у тому числі кіберзагрозам; – існує потреба у залученні додаткових ресурсів, як фінансових, так і інтелектуальних, для розробки цілісної системи цифрової трансформації, формування основних напрямків її підтримки та управління, а також побудови такої системи; |
| $0 \leq I_{SMSDT}^{BI} \leq 0,25$ | Дисфункціональна система | <ul style="list-style-type: none"> – відсутня цілісна стратегія цифрової трансформації банківської установи, наявні лише фрагментарні цифрові рішення; – відсутня система КРІ у частині цифрової трансформації або спостерігається низький рівень їх виконання; – наявний високий рівень кіберзагроз, які можуть деструктивно впливати на стабільність функціонування банківської установи; – недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та зацікавленості клієнтів у використанні нових цифрових можливостей для отримання фінансових послуг; – низький рівень цифрової резильєнтності; – низька якість стратегічного управління цифровою трансформацією, відсутні відповідальні особи за реалізацію цього напрямку розвитку банківської установи. |

Джерело: складено автором

Другий етап – Проєктний.

Цей етап є важливим з позиції конкретизації окремих цифрових проєктів та цифрових рішень, які будуть здійснюватися в межах банківської установи для прискорення процесу її цифрової трансформації з урахуванням власних

внутрішніх можливостей. У межах цього етапу відбувається розробка логіки розвитку банківської установи в умовах цифрової економіки, визначаються ключові напрямки адаптації її до сучасних реалій цифровізації та розробляється комплекс управлінських рішень, виконання яких дозволить підвищити дієвість системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Такі рішення можуть мати стратегічний, тактичний та операційний характер, і саме це обумовлює важливість їх узгодження між собою, з основними положеннями цифрової стратегії банку, якщо така є і реалізується, та безпосередньо із загальними напрямками корпоративної стратегії банківської установи.

Безумовно, складність процесу цифрової трансформації та проникнення інформаційних технологій фактично в усі сфери функціонування сучасного банку може призводити до розробки значної кількості цифрових ініціатив і проєктів, на реалізацію яких банківська установа не матиме відповідних ресурсів. Саме в межах другого етапу відбувається пріоритизація таких проєктів, що здійснюється також через використання сукупності показників оцінки масштабу впливу впроваджуваних технологій на функціонування банку та, відповідно, його показників.

Невід'ємною складовою процесу розробки прикладних положень впровадження адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи є також визначення механізмів впровадження прийнятих цифрових проєктів або окремих рішень. У даному випадку керівництво комерційного банку повинно самотійно визначити, яким чином з технологічної точки зору будуть впроваджуватися визначені цифрові проєкти. Це може реалізовуватися власними силами банку через роботу відповідних підрозділів, ІТ-підрозділів, або банківська установа може звертатися до сторонніх організацій, залучаючи їхній досвід для розробки і впровадження цифрових проєктів у власну діяльність.

Беззаперечно, етап проєктування є також складним елементом у процесі побудови адаптивної моделі стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, оскільки вимагає прийняття остаточних рішень щодо подальших дій у частині впровадження цифрових технологій у власну діяльність.

Третій етап – Впровадження.

На цьому етапі відбувається вже практична реалізація раніше розроблених цифрових проєктів, які були затверджені в процесі обговорення та з урахуванням основних положень цифрової стратегії банку. Це безпосередньо пов'язане з поступовою реалізацією чітко визначених завдань, використанням виділених ресурсів, визначенням відповідальних за розробку нових рішень, інновацій та технологій, які впроваджуються в роботу комерційного банку.

Етап впровадження. На цьому етапі відбувається вже практична реалізація раніше розроблених цифрових проєктів, які були затверджені в процесі обговорення та з урахуванням основних положень цифрової стратегії банку. Це безпосередньо пов'язане з поступовою реалізацією чітко визначених завдань, використанням виділених ресурсів, визначенням відповідальних за розробку нових рішень, інновацій та технологій, які впроваджуються у роботу комерційного банку.

Серед загальних рекомендацій, яких варто дотримуватися в процесі побудови адаптивної моделі стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, можна виокремити наступні:

- здійснювати впровадження цифрових змін з урахуванням діагностики окремих бізнес-процесів, що необхідно для отримання реальних позитивних результатів;
- використовувати поетапний підхід з постійним аналізом результатів, які отримуються в процесі реалізації цифрових рішень, та їх порівнянням з прогнозованими результатами;

- забезпечити узгодженість управлінських рішень між різними рівнями стратегічного управління, створити єдиний центр управління процесом цифрової трансформації;
- забезпечити узгодженість роботи команд, які займаються впровадженням різних цифрових проєктів;
- чітко визначити обсяги ресурсів, які банк може витратити на реалізацію цифрових проєктів, включаючи фінансові, технологічні, інтелектуальні та кадрові;
- забезпечити постійний механізм зворотного зв'язку як від розробників цифрових технологій, так і від працівників банку, які починають використовувати результати впровадження таких технологій у процесі надання фінансових послуг;
- залучати консультаційні або реальні послуги сторонніх організацій, фінтех-компаній для підвищення результативності та швидкості впровадження цифрових технологій;
- забезпечити гармонійну взаємодію між цифровими проєктами та рішеннями, коли реалізація одних із них дає змогу отримати результати, які доцільно використати при впровадженні інших цифрових рішень;
- змінити підходи до формування команд, які займаються розробкою цифрових рішень, призначати їх не за функціональним підходом, тобто роботою в конкретних структурних підрозділах, а за індивідуальними особливостями та можливостями, які важливі саме для реалізації цього проєкту;
- впровадити систему оцінки ефективності ІТ-витрат банку і встановлення постійного бюджету цифрової трансформації на довгострокову перспективу функціонування банку;
- доцільно також розробити внутрішню програму підвищення цифрових компетентностей персоналу, тобто проведення навчання, тренінгів або власними силами, або із залученням необхідних експертів;

- важливо використовувати механізм аутсорсингу ІТ-функцій для прискорення процесу цифрової трансформації, забезпечення підтримки на високому рівні інформаційних систем, які використовуються у роботі комерційного банку;

- підтримувати циклічність адаптивної моделі, за якої вона постійно розвивається, а процес цифрової трансформації та стратегічне управління нею відбуваються на постійній основі з розробкою нових цифрових рішень та їх активним впровадженням у роботу комерційного банку [59; 150; 153; 198].

Сформульовані пропозиції дають змогу забезпечити системний підхід до реалізації основних напрямків і векторів цифрової трансформації банківської установи, підвищити ефективність функціонування її системи стратегічного управління з метою формування саме адаптивної моделі такого управління, яка здатна протидіяти зовнішнім загрозам, постійно розвиватися та змінюватися відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Четвертий етап – Моніторингу та оцінювання

Це також є завершальним етапом у процесі побудови дієвої адаптивної системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Саме на цьому етапі відбувається оцінка тих дій і зусиль, які були здійснені з метою впровадження цифрових рішень та реалізації цифрових проєктів. Оцінка результативності реалізованих дій є важливим аспектом забезпечення постійного процесу цифрової трансформації банківської установи. Також це дає можливість оцінити ефективність використання ресурсів, які були витрачені на реалізацію цифрових рішень у різних напрямках роботи комерційного банку.

Оцінювати результати впровадження цифрових рішень і трансформації окремих бізнес-процесів банку доцільно за допомогою тієї ж сукупності показників, яка використовувалася при дослідженні стану системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Відповідно, у такому випадку відбувається порівняння кінцевих результатів із

початковими, і таким чином визначаються відмінності та зміни, які засвідчують погіршення або покращення ситуації. Це, у свою чергу, також формує новий погляд і нові підходи до подальшого впровадження процесу цифрової трансформації.

У підсумку цей етап повинен завершуватися конкретним рішенням керівництва щодо використання цифрових рішень та подальшої підтримки реалізації окремих цифрових проєктів. У цьому випадку можуть бути прийняті рішення щодо зміни підходів до впровадження цифрових рішень. Відповідно, цей етап не є кінцевим у процесі формування адаптивної системи цифрової трансформації банківської установи, а є етапом оцінювання, аналізу та узагальнення висновків про дії, зусилля та прийняті управлінські рішення щодо використання цифрових технологій у господарській діяльності банків. Аналіз цієї інформації та прийняття нових рішень відбувається на завершальному етапі дорожньої карти.

П'ятий етап – Етап стратегічного коригування.

На цьому етапі відбувається розгляд результатів аналізу використання цифрових технологій у різних напрямках функціонування комерційних банків і приймаються рішення щодо подальшої підтримки, коригування або згортання процесу цифрової трансформації, а саме впровадження окремих цифрових рішень або цілих проєктів. При цьому, як правило, приймаються рішення щодо:

- підтримки подальшої цифрової трансформації та реалізації вже розпочатих проєктів цифровізації, що вимагає виділення додаткових ресурсів, забезпечення стабільної та ефективної роботи вже сформованої команди;

- коригування управлінських рішень щодо розробки та впровадження цифрових проєктів, зміни учасників команди, перегляду обсягів ресурсного забезпечення, що може відбуватися не лише в результаті неефективності впроваджених проєктів, але й у результаті зміни стратегічних орієнтирів та підходів до загального розвитку комерційного банку;

– перегляду сформованих концептуальних підходів до побудови адаптивної моделі стратегічного управління цифровою трансформацією банківської системи, що супроводжується повторним аналізом цифрової зрілості банку, його можливостей щодо впровадження цифрових технологій, здатності залучати інших суб'єктів до розробки і використання цифрових рішень у його діяльності. При такому рішенні фактично відбувається процес повторного використання дорожньої карти, проте в цьому випадку на кожному її етапі враховуються ті результати і досвід, які вже були отримані в результаті першої спроби цифрової перебудови діяльності банківської установи.

Звичайно, окреслені етапи є доволі абстрактними за своєю природою, проте відображають цілісну логіку використання дорожньої карти як методу трансформації усталеної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи до нових реалій цифрового світу.

На наше переконання, саме використання методу дорожньої карти дає змогу побудувати комплексну систему управління процесом цифрової трансформації, у межах якої відбувалися б не лише розробка та впровадження ситуативних цифрових проєктів і цифрових рішень, а й забезпечувалося впровадження цілісної моделі цифрової трансформації роботи банку, зміни підходів до організації роботи структурних підрозділів, системи управління, системи прийняття рішень і трансформації механізму надання фінансових послуг різним типам клієнтів.

Висновки до розділу 3

1. Поглиблено концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через опис методів, систематизацію інструментів такого механізму (аналітичних, проєктно-управлінських, індикативного оцінювання, управління цифровими ризиками), а також його принципів. Визначено доцільність розширення традиційних принципів стратегічного управління

наступними: резильєнтності, екосистемності, кібербезпеки, цифрової інфраструктурності, автоматизації та децентралізації, екосистемності, автоматизації, цифрової конкуренції, віртуалізації та інформатизації. Це дало можливість конкретизувати передумови та специфічні риси формування цифрової моделі функціонування банківських установ у сучасних умовах.

2. Проведено систематизації основних видів інструментів механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, серед яких виділено наступні групи: аналітичні інструменти, проєктно-управлінські інструменти, інструменти індикативного оцінювання, інструменти управління цифровими ризиками, розглянуто їх зміст та особливості використання.

3. Сформульовано основні напрями удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які були розподілені у три групи: стратегічні, тактивні та оперативні. Це дало можливість конкретизувати основні детермінанти їх впровадження та обґрунтувати роль стратегічного управління у їх реалізації.

4. Обґрунтовано прикладні засади використання концепції Agile-управління для підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через аналіз методологічних положень зазначеної концепції та конкретизацію особливостей її використання у діяльності банківських установ. Це дало можливість обґрунтувати адаптивні напрями трансформації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ у нестабільних умовах функціонування фінансової системи.

5. Сформульовано прикладні аспекти розвитку адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які поглиблені через обґрунтування сутності такої моделі та визначення особливостей її побудови в умовах сучасних викликів, що реалізовано шляхом деталізації принципів функціонування зазначеної моделі,

конкретизації механізму адаптації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, а також опису процесу трансформації її основних компонентів та взаємозв'язків між ними.

6. Розширено наукові підходи до розроблення дорожньої карти реалізації адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в умовах сучасних викликів, які обґрунтовано шляхом конкретизації основних етапів формування та реалізації такої моделі, визначення ключових показників, аналіз яких дозволяє оцінити спроможність банківської установи до ефективного використання цифрових технологій, дослідити результати трансформації системи стратегічного управління та визначити рівень ефективності її адаптації до сучасних тенденцій розвитку фінансово-цифрового простору.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [59; 149; 150; 151; 186; 198;].

ВИСНОВКИ

1. Поглиблено категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення сутності дефініцій «стратегія», «стратегічне управління», «банківська установа», «цифрова трансформація», «система управління», «цифровий розвиток» та розробки авторського підходу до розуміння змісту категорії «стратегічне управління цифровою трансформацією банку». Запропоновано цю категорію розглядати як цілеспрямований довгостроковий вплив власників і керівників банківської установи на процес використання цифрових технологій в усіх напрямках її операційної діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії зі структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування, використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

2. Поглиблено наукові положення щодо розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація», які сформульовано шляхом використання міждисциплінарного підходу до розгляду окремих концепцій її трактування, а саме: економічного, політологічного, психологічного, соціологічного та інформаційного підходів. Це дало можливість конкретизувати специфічні риси процесу цифрового розвитку банківських установ та визначити позитивні й негативні наслідки впливу цифрових технологій на ефективність їх функціонування.

3. Досліджено зміст системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ, яку запропоновано розглядати як сукупність окремих елементів, що використовуються для здійснення цілеспрямованого впливу на процес розробки, адаптації, використання цифрових технологій у різних бізнес-процесах комерційного банку, які взаємодіють між собою з метою досягнення єдиної мети – забезпечення

комплексної цифрової трансформації банку, ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Це дозволило конкретизувати сутність такої системи, визначити її базові компоненти, принципи, властивості, та специфічні риси функціонування в умовах цифрової економіки та ідентифікувати основні напрями її трансформації на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

4. У межах проведеного дослідження проаналізовано сучасні тенденції цифрової трансформації банківських установ в Україні. Встановлено, що цифровізація банківської діяльності сьогодні є одним із ключових напрямів розвитку вітчизняної банківської системи, оскільки забезпечує підвищення швидкості надання фінансових послуг, покращення якості обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат та формування нових конкурентних переваг банківських установ. Доведено, що в Україні процес цифрової трансформації банків значною мірою прискорився під впливом розвитку цифрової інфраструктури, поширення дистанційних каналів обслуговування, активного використання мобільного банкінгу та необхідності адаптації банківських установ до кризових і воєнних умов функціонування.

5. У результаті проведеного дослідження конкретизовано актуальні тренди формування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. Встановлено, що сучасні банки переходять від фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень до формування комплексних систем стратегічного управління цифровим розвитком. Основними тенденціями таких змін є інтеграція цифрових стратегій у корпоративні стратегії банків, розвиток адаптивного та data-driven управління, активне використання аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень, трансформація систем ризик-менеджменту з урахуванням цифрових ризиків, а також перехід до екосистемних моделей функціонування банківських установ. Це дало можливість систематизувати основні перешкоди побудови ефективно функціонуючої системи

стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, та класифікувати їх за ключовими ознаками, визначити потенційні загрози для ефективного функціонування зазначеної системи.

6. Поглиблено концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через опис методів, систематизацію інструментів такого механізму, а також його принципів. Визначено доцільність розширення традиційних принципів стратегічного управління наступними: резильєнтності, екосистемності, кібербезпеки, цифрової інфраструктурності, автоматизації та децентралізації, екосистемності, автоматизації, цифрової конкуренції, віртуалізації та інформатизації. Це дало можливість конкретизувати передумови та специфічні риси формування цифрової моделі функціонування банківських установ у сучасних умовах, систематизувати основні види інструментів такого механізму: аналітичні, проєктно-управлінські, індикативного оцінювання, управління цифровими ризиками, розглянуто їх зміст та особливості використання.

7. Сформульовано основні напрями удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які були розподілені у три групи: стратегічні, тактивні та оперативні. Це дало можливість конкретизувати основні детермінанти їх впровадження та обґрунтувати роль стратегічного управління у їх реалізації.

8. Обґрунтовано прикладні засади використання концепції Agile-управління для підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через аналіз методологічних положень зазначеної концепції та конкретизацію особливостей її використання у діяльності банківських установ. Це дало можливість обґрунтувати адаптивні напрями трансформації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ у нестабільних умовах функціонування фінансової системи.

9. Сформульовано прикладні аспекти розвитку адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які поглиблені через обґрунтування сутності такої моделі та визначення особливостей її побудови в умовах сучасних викликів. Розширено наукові підходи до розроблення дорожньої карти реалізації зазначеної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade / European Commission. 2024. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass-2030_en.pdf.
2. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 333–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338>.
3. Андросова О. Ф., Лужанська Є. О. Стратегія банку як основа для впровадження нових видів продуктів та послуг. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 82–88. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/153/147>.
4. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-77-82>.
5. Ахновська І. О., Душак А. В. Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток». *Гальчинські читання*: збірник матеріалів міжнародної наукової конференції (02.11.2023 р., м. Київ). Київ, 2023. С. 23-25. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_01.pdf.
6. Банківська діяльність : навчальний посібник / [З. Б. Живко, О. П. Просович, М. І. Копитко та ін.] ; за ред. З. Б. Живко. Київ : Алерта, 2012. 248 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/672/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf>.
7. Банківська справа : навч. посіб. / О. М. Колодізев, О. М. Рац, С. М. Киркач, К. М. Азізова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 347 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25676/1/2020->

[%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B7%D0%B5%D0%B2%20%D0%9E%D0%9C%2C%20%D0%A0%D0%B0%D1%86%20%D0%9E%D0%9C%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf](#).

8. Барановський О. І. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. *Вісник університету банківської справи*. 2017. № 1(28). С. 3-14.

9. Бежан О. А., Рошко Н. Б. Проблеми та перспективи цифрової трансформації банківського сектора України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 287-293. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-287_293.pdf.

10. Бей Г., Шперчук А., Думанська А. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>.

11. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.

12. Берестецька О., Різник Н. Цифрова трансформація сфер життя як основа зростання соціальної цінності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 393–404. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38779/5/21bomzsc.pdf>.

13. Боднар І. Р., Шпак Н. О., Мнищенко М. В. Теоретичні аспекти розвитку цифрової економіки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-06>.

14. Болдова А. А., Болдов А. О. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>.

15. Бондар А. Сутність та пріоритет цифрової трансформації для міжнародного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*.

2023. № 1 (19). С. 96–108. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6877>.

16. Бондаренко Л., Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.

17. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 7–24.

18. Бугель Ю., Очеретко Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. С. 257-273. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6113>.

19. Варцаба В. І., Дюлай Є. В. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та етапи розробки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 3 (44). С. 106-110. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/44/44_26.pdf.

20. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.

21. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf.

22. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 60–67. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6697>.

23. Верховодов А. Цифрова трансформація та інновації: що це насправді? *Medium*. 2018. URL: <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%>

[D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D1%96-f323e11927fe.](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-42)

24. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf.

25. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.

26. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/9526/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202021.pdf>.

27. Волкова Н., Кузьминський Є. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.

28. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.9.107](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107).

29. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2 (7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/220.pdf>.

30. Гаврилко Т., Мантач А. Ризики ресурсного забезпечення діяльності банківських установ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-42>.

31. Галайко Н. Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 132–140. URL: http://re.gov.ua/re200804/re200804_132_GalaykoNR.pdf.

32. Гвініашвілі Т. Цифрова економіка: тенденції, переваги та виклики. *Actual problems of economics*. 2025. № 8 (290). С. 336–352. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Tetyana-Gviniashvili-336-352.pdf.

33. Гладких Д. М. Банківська безпека держави в умовах розвитку інформаційної економіки (трансформації банківських операцій) : монографія. Київ : НУОУ, 2019. 393 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/monograf_gladkikh_2019.pdf.

34. Гладких Д. М. Забезпечення банківської безпеки України в умовах розвитку інформаційної економіки : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.01 / Гладких Дмитро Михайлович. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 531 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/gladkikh_disertacia.pdf.

35. Голобородько А. Соціально-економічні передумови та чинники розвитку цифрових трансформацій економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 308, № 4. С. 125–130. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-19>.

36. Гордієнко О. О. «Управління» та «менеджмент»: сучасний науковий дискурс. ФіП. 2016. № 6. С. 115–124. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/830/960>.

37. Грень Р. Т. Підвищення рівня інноваційної безпеки України в умовах розвитку цифрової економіки : дис. ... д-ра філософії : 051 / Грень Роман Тарасович. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 208 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7483/1/gren_d.pdf.

38. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360>.
39. Громико О. зміст поняття “трансформація” як базової наукової категорії. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 125-131.
40. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>.
41. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
42. Гулик Т. В., Крюк В. В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 354–361. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-54>.
43. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб’єктів господарювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 60–66. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7225d0b7-2eba-41bc-8008-b27255a1dc22/content>.
44. Гура О. Л., Крижановський О. О. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського кредитування в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.52>.
45. Гуріна О. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Математичні методи оцінки фінансової стійкості підприємства як основа його стабільного розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11>.
46. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3 (3). С. 95–103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.

47. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689/1701>.

48. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях: сутність, місце та роль діджитал-менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 114-117. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260165.

49. Дерій Ж. В., Кичко І. І., Холодницька А. В., Дворник І. В. Цифрова фінансова екосистема банків та суб'єктів АПК: механізми функціонування на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/c50b8da6-a2fe-47c5-986c-468072e9c564/content>.

50. Дерій Ж. В., Мініна О. В., Шадура-Никипорець Н. Т., Поцелуйко І. В. Стратегія протидії ризикам цифровізації у банківському секторі. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9132/9283>.

51. Дерій Ж., Коваленко Є. Імплементация критеріів ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 445–457. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-458-466](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-458-466).

52. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1169_61574840.pdf.

53. Довгаль О. В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228>.

54. Дранус В. В. Механізм забезпечення сталого розвитку банків на основі зарубіжного досвіду функціонування ринків фінансових послуг. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8175>.

55. Дранус В. В., Агбалян С. С. Інструменти забезпечення фінансової стійкості банків України в контексті сталого розвитку глобального ринку фінансових послуг. *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 167-174. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8256>.

56. Дранус В. В., Гавриленко В. Д. Сучасні вимоги до управління ліквідністю банків в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1038>.

57. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика : монографія. Чернівці : ЧНТУ, 2018. 668 с.

58. Дубина М. В., Лобко О. М. Система кредитного менеджменту банку та її основні функції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2 (38). С. 7–25. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314103>.

59. Дубина М. В., Ринжук Д. Я. Роль аутсорсингових компаній у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.109>.

60. Дубина М. В., Ринжук Д. Я. Роль цифровізації у функціонуванні банківських установ. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 жовтня 2025 р., м. Полтава). Т. 2. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 428–430.

61. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 91-110. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-91-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-91-110).

62. Дубина М., Устименко Я. Теоретичні положення обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 274–285. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285).

63. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

64. Жаворонок А. В. Цифровізація фінансів як чинник формування нової інституційної архітектури фінансового сектору України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 212–218. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=wwpR06QAAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=wwpRO6QAAAAAJ:69ZgNCALVd0C.

65. Жаворонок А. В., Колотило Л. Л. Розвиток комерційних банків в умовах становлення цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 337–346. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-337-346](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-337-346).

66. Жаворонок А. Трансформація банківського регулювання в Україні: імплементація вимог Базель III крізь призму фінансових нормативів. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Економіка*. 2024. № 2. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-3>.

67. Жилінський А. І. Еволюція ролі та функцій комерційних банків в економічній системі: теоретико-історичний підхід. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С.323-331. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-323_331.pdf.

68. Заїка О. В. Цифрова трансформація та фінансова архітектоніка для стратегічного відновлення суб'єктів бізнесу : дис. ... д-ра філософії : 072 / Заїка Олена Володимирівна. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2025. 239 с. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/08/zaika-dys.pdf>.

69. Зибарева О. Б., Лопашук І. А., Бивших І. Б. Оцінка впливу процесів цифровізації на формування мережових бізнес-моделей торговельних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2025. № 18. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-04-11>.

70. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 6–21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.

71. Івченко Є. А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827>.

72. Івченко Є. А. Управління трансформаційними процесами в системі економічної безпеки підприємства. *Економіка та право*. 2016. № 3 (45). С. 38–44. URL: <https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/90/72>.

73. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51-54. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ca3da723-ee0b-4292-8981-d89f4e1cc653/content>.

74. Карачина Н. П. Сутність поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності» та особливості її формування. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 17–26.

75. Качкарда Ю. Цифрова трансформація – це організація бізнесу з точки зору цінності. URL: <https://cutt.ly/qLaT72G>.

76. Качула С. В., Сирота А. С. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 156-162. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8052>.

77. Качула С., Коткова А. Підвищення ефективності функціонування комерційного банку на фінансовому ринку шляхом мінімізації банківських ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2907>.

78. Кифяк В. І. Сутність та особливості цифрової трансформації аграрної сфери. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 108–115. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-108_115.pdf.

79. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7-15. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.0.

80. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3915/1/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>.

81. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf.

82. Коваленко В. В. Теоретико-методичні засади формування стратегії маркетингу банківських інновацій. *Нобелівський вісник*. 2020. № 1 (13). С. 30–39. DOI: 10.32342/2616-3853-2020-1-13-4.

83. Коваленко С. В. Механізми державного управління цифровою трансформацією територіально-економічних систем : дис. ... д-ра філософії : 281 / Коваленко Світлана Володимирівна. Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2024. 278 с. URL: https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/04/dissertation_kovalenko.pdf.

84. Коваль Я. С. Механізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України : монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2020. 200 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/koval_0001.pdf?utm_source=chatgpt.com.

85. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 51. С. 29-37. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801>.

86. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16 (1). С. 145-149. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf.

87. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.

88. Корнівська В. О. Цифрові трансформації: ризики клієнтоорієнтованих фінансів. *Проблеми економіки*. 2022. № 3 (53). С. 156–163. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-156_163.pdf.

89. Кохан І. В., Криховецька З. М., Копчук А. Ю. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). С. 3603-3615. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3603-3615](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3603-3615).

90. Кочетигова Т. В., Пяничук Д. О. Економічна сутність та необхідність формування фінансових ресурсів комерційного банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 726-729. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/143.pdf>.

91. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємництва. *Вісник національного аграрного університету*. 2010. № 1(22). С. 267–272.

92. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О. Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15>.

93. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. екон. спец. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BA%D1%83%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0->

[%D0%9D.-%D0%A1.-](#)

[%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5-](#)

[%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf.](#)

94. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 54-62.

95. Кретов Д. Вплив цифровізації на доходи банківського сектору України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 21. С. 86–93. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/556>.

96. Кретов Д. Ю., Міндова О. І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 223–228. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/965/924>.

97. Криховецька З.М., Кропельницька С.О., Кохан І.В. (2026). Фінансово-технологічні інновації в діяльності банків в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 4. С. 117-127. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.117>.

98. Кубліцька О. В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації : дис. ... д-ра філософії. Чернігів, 2025. URL: https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2025/01/dysertacziya_kubliczka_o.v.pdf.

99. Кудлаєнко С. В. Трансформаційні процеси і державна соціальна політика: необхідність врахування особливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 37-41. URL: <https://cutt.ly/cLanc0G>.

100. Кужавський М. С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60-1. С. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.60-18>.

101. Кух С. П. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності цифровізації та цифрової трансформації публічної служби у сучасному

науковому дискурсі. *Efficiency of public administration*. 2023. Вип. 1/2 (74/75). С. 52-56. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s9.pdf>.

102. Левандівський О. Т., Криховецька З. М., Кохан І. В. Сучасні тенденції функціонування банківської системи України. *Агросвіт*. 2023. № 3–4. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.97>.

103. Лілік О. О. Стратегіальність як базовий принцип професійно-педагогічної діяльності. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2020. № 2 (20). С. 50–57. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/7.pdf>.

104. Ліпич Л. Г. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 98-108. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/EF_N2_2023_Lipych.pdf.

105. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття «стратегія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131-134. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf.

106. Лісова Р. М. Трансформація бізнес-моделей в умовах формування цифрової економіки в Україні : дис. ... д-ра філософії : 051 / Руслана Мирославівна Лісова ; Мін-во фінансів України, Державний податковий ун-т. Ірпінь, 2023. 209 с.

107. Ляшенко В. І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2017. 252 с.

108. Магопець О. А., Куліш О. О. Оцінка діяльності банківських установ в умовах воєнного стану як складова системи банківського контролю. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 212–224. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).212-224](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).212-224).

109. Макарович В. К., Шебештень Е. Г., Сочка К. А. Вплив цифрової трансформації на традиційні банківські системи та їх адаптація до новітніх технологій. 2024. URL: <https://zenodo.org/records/14196801>.

110. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.

111. Маркович І. Б. Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_16.

112. Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 6. С. 279-282. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.

113. Матненко А., Харченко Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства. *Economic Synergy*. 2026. № 1. С. 295–305. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-20>.

114. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/336391/mod_resource/content/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9.pdf?utm_source=chatgpt.com.

115. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.

116. Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.

117. Міхровська М. Дідиджиталізація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Грааль науки*. 2021. № 1. С. 128–130. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/9104>.

118. Міхровська М. С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифровування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142-144. URL: http://lsei.org.ua/6_2021/40.pdf.

119. Мішеніна Г. А., Павленко Д. С. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 139–151. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2020/16.pdf.

120. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1 (722). С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>.

121. Модель в управлінні. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1489/model-v-upravlinni>.

122. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 3 (4). С. 77–87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.

123. Обнявко В. О. Аналіз економічних трансформацій та оцінка потенціалу виноробних підприємств України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3–4 (86–87). С. 176–193. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/86-87/pdf/176-193.pdf>.

124. Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 54-59. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3175/3211>.

125. Орищук В. В. Категорійний апарат у сфері цифрового розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 94–100. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/14.pdf>.

126. Павлова Р. К., Іваненко В. В. Моделювання структури системи управління організацією. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія:*

Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70), № 4. С. 61–67.
<https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-11>.

127. Паничок М. Ю., Швець Н. В., Бурко Я. В. Теоретичні основи становлення цифрової економіки: аналіз понятійного апарату. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8/1. С. 5-11. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f2eaad1-7530-4360-924d-99de198970d2/content>.

128. Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 5. С. 160–163.

129. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.

130. Парасіч В. Концептуальні основи та ризики стратегічного управління комерційним банком. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. № 6 (59). С. 24–36. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4582>.

131. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 104-202. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf.

132. Педченко Н. С., Педченко М. Г. Стратегічне планування діяльності приватного закладу вищої освіти: якість, розвиток, перспективи : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2024. 256 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13684/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84%d1%96%d1%8f%20-%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b5%20%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d1%83%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%b4%d1%96%d1%8f%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96%20%d0%bf%d1%80%d0%b8%d0%b2%d0%b0%d1%82%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be%20%d0%b7%d0>

[%b0%d0%ba%d0%bb%d0%b0%d0%b4%d1%83%20%d0%b2%d0%b8%d1%89%d0%be%d1%97%20%d0%be%d1%81%d0%b2%d1%96%d1%82%d0%b8%20-%20%d1%8f%d0%ba%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c%2c%20%d1%80%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%b8%d1%82%d0%be%d0%ba%2c%20%d0%bf%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%b8%2c%20%d0%9f%d0%b5%d0%b4%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%9d.%d0%a1.%2c%20%d0%9f%d0%b5%d0%b4%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%9c.%d0%93..pdf.](#)

133. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *InnovationandSustainability*. 2022. № 3. С. 159-164. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/21/92>.

134. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48, № 1. С. 101-108. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/137.pdf>.

135. Повод Т. М. Цифровізація банківської сфери: світові тренди та українські реалії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 23. С. 142-150. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/626/593>.

136. Полякова Я. О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 151-156.

137. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.

138. Потужна М. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи реалізації. *Netwave*. URL: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/>.

139. Поченчук Г. М. Закономірності трансформаційних процесів національної економіки. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.

Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 16. № 1. С. 123-129.

140. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.

141. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи : Закон України від 30.06.2021 № 1587-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1587-20?utm_source=chatgpt.com.

142. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку України від 02.07.2019 № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0088500-19?utm_source=chatgpt.com#Text.

143. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11 черв. 2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

144. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

145. Продіус Ю., Грузнова В. Формування стратегічних орієнтирів розвитку банку в умовах нестабільного середовища. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 9 (241). С. 125–135. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2016/241/pdf/125-135.pdf>.

146. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>.

147. Рассадникова С. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. № 4 (04). С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.

148. Реверчук С. К., Творидло О. І. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 12–18. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1075>.

149. Ринжук Д. Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 420–430. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-420-430](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-420-430).

150. Ринжук Д. Я. Стратегічні положення забезпечення цифрової трансформації банківських установ. *Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення) : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч. Ч. 1 (м. Київ, 16 жовтня 2025 р.)*. Київ : Інтерсервіс, 2025. С. 391–393.

151. Ринжук Д. Я. Теоретико-методологічні аспекти розробки стратегії цифрової трансформації банківських установ в умовах ризику. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 792–801. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-792-801](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-792-801).

152. Ринжук Д. Я., Киселиця С. В., Тарасенко А. В. Вплив цифрової трансформації на формування нової соціоекономічної реальності в Україні: прогностичний аналіз. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України : Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.) : тези доповідей*. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 121–123.

153. Ринжук Д. Я., Шпірнов І. Л. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та*

управління. 2025. № 1(41). С. 437–445. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445).

154. РОЗВИТОК. *Економічна енциклопедія. Словники - Словopedia*. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53408/383979.html>.

155. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108–114. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364>.

156. Садчикова І. В., Колотило Л. Л., Волок А. Р. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 2, № 20. С. 268-278. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.267-278>.

157. Садчикова І., Колотило Л., Пентелейчук М. Забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(29). С. 430–448. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-430-448](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-430-448).

158. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>.

159. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

160. Світлик М. Г. Цифровізація банківської діяльності: виклики перед системою державного регулювання. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 254-258. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3055/3091>.

161. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 14–22. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf.

162. Семенов А. Ю., Пахненко О. М., Шалда А. А. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку. *Modern Economics*. 2023. № С. 131-137. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-20).

163. Сирчин О. Л. Складові елементи і варіантистратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2020. № 2(73). С. 84–93. URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/219938/219711.

164. Сільченко В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.

165. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

166. Стратегічне управління : навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com.

167. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/659/strategichne-upravlinnya>.

168. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А. В. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf.

169. Стратегія розвитку фінансового сектору України. 2023 / НБУ. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/prezentaciya_strategii.pdf.

170. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96.

171. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf?utm_source=chatgpt.com.

172. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.

173. Теорія управління : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27798/1/2021-%D0%93%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%86%20%D0%90%2C%20%D0%9A%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%81%20%D0%86%20%D0%9E%2C%20%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%20%D0%86%20%D0%9C%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf>.

174. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>.

175. Ткаченко А. О., Ткаченко І. В. Створення і діяльність банківських установ на території України: економіко-правовий аспект (XVIII століття – початок 30-х років XX століття). Суми : Видавництво «Ярославна», 2014. 252 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7fe286b2-8959-4dd7-92fa-9891bbe69a8d/content>.

176. Тшонковскі К. Моделювання банківської діяльності в умовах економічної нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 135–142. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/85>.

177. Українська Л. О., Шифріна Н. Розвиток цифрових технологій у державному управлінні. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 10 (26). С. 268–276. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/300880>.

178. Українська Л., Шифріна Н. Економічні і соціальні проблеми цифрового розвитку. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 12 (28). С. 174–181. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/327974>.

179. УПРАВЛІННЯ як процес. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/7623/upravlinnya>.

180. Фернандес Реа К. Е. Організаційно-економічний механізм цифрових трансформацій бізнес-процесів аграрних підприємств : дис. ... д-ра філософії : 051 / Фернандес Реа Карен Елізабет. Київ : ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. 240 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/fernandes/disertaciya.pdf>.

181. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. № 1. С. 177–182.

182. Харабара В., Грешко Р., Ткач І., Харабара В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. *Соціальний розвиток і безпека*. 2024. №14 (5). С. 131-138. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/741/885>.

183. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56>.

184. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 114-115. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230519>.

185. Холявко Н. І., Малихін А. Г., Ринжук Д. Я. Цифрові технології в діяльності банківських установ. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали IX Міжнародної

науково-практичної конференції (Одеса, 22–23 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 272–273.

186. Холявко Н. І., Ринжук Д. Я., Корнієць О. В. Технології штучного інтелекту у підготовці майбутніх фахівців із фінансів. *Інформаційні технології в освіті та науці* : збірник наукових праць. Вип. 13. Мелітополь–Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2023. С. 415–418.

187. Храпкіна В. В., Матукова Г. І., Кожемякіна Т. В., Матукова-Ярига Д. Г. Поняття управління і менеджменту // Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 460 с. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2016354-127f-4c15-801a-a947bf214841/content>.

188. Цибульська А. А. Цифрова трансформація банківського сектору України: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 4 (18). С. 745-754. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/672/512>.

189. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.

190. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/13677/1/0054482.pdf?utm_source=chatgpt.com.

191. Цифрова трансформація та цифрова економіка в умовах воєнного стану: аспекти інтелектуальної власності. *Збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. з проблем економіки інтелектуальної власності*; 27 травня 2022 р., Київ : Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України, 2022. 253 с.

192. Цифрова трансформація: чому вона необхідна кожній компанії і які переваги завдяки їй отримує бізнес / АТ «УКРСИББАНК». URL:

<https://ukrsibbank.com/news-post/czifrova-transformacziya-chomu-vona-neobhidna-kozhnij-kompanii-i-yaki-perevagi-zavdyaki-ij-otrimue-biznes/>.

193. Черкасова, М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132–141. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/78-79/pdf/132-141.pdf>.

194. Чмута І. М. Особливості функціонування державних банків у банківській системі України. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 135-138. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-135_138.pdf.

195. Шапошников К., Жаворонок А., Островський В. Цифрові карткові продукти державних програм як фактор підвищення конкурентоспроможності банківських установ. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-122>.

196. Шатіло О. Дефініція поняття «цифрова трансформація» у науковому дискурсі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 449-454. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-63>.

197. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 79–83. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2014/20.pdf.

198. Шишкіна О. В., Волошин Д. В., Ринжук Д. Я. Вплив цифрових технологій на стратегії розвитку фінансових посередників в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 177–189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-177-189](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-177-189).

199. Штангрет І. А. Розвиток системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки : дис. ... д-ра філософії : 073 / Штангрет Ірина Андріївна. Львів, 2024. 248 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7489/1/shtangret_d.pdf.

200. Штець Т. Ф. Державне регулювання розвитку сектора цифрової економіки України : дис. ... д-ра філософії / Штець Тетяна Федорівна ; Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2021. 240 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Anotaciji/SHtec_Disertacija.pdf.

201. Що таке Agile - методологія, принципи та методи в 2025. *Brain Rain*. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/>.

202. Що таке система управління? Що характеризує систему управління? *DQS Україна*. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/centr-znan%27-dqs/what-is-a-governance-system>.

203. Юрганов М., Смирковська В. Концептуальні основи гнучкого управління людськими ресурсами проектно-орієнтованих організацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-37>.

204. Як створити Digital - стратегію: 8 кроків, важливість і приклади з практики. *Livepage*. URL: <https://livepage.ua/articles/how-to-create-a-digital-marketing-strategy.html>.

205. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(28). С. 75–82. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.

206. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30355/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%AF%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%2C%20%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%2C%20%D0%A2%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>.

207. Aliyeva L. Digital-first operating model in Banking - how to get it right, and pitfalls to avoid. *Thoughtworks*. URL: https://www.thoughtworks.com/insights/articles/digital-first-operating-model-in-banking-how-to-get-it-right-and-pitfalls-to-avoid?utm_source=chatgpt.com.
208. Anadea. Digital Transformation in Banking: Practical Recommendations. (n.d.). *Software Development Company - Anadea*. URL: <https://anadea.info/blog/digital-transformation-in-banking/>.
209. Banking Sector Transformation: Disruptions, Challenges and Opportunities. *ResearchGate*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/395238323_Banking_Sector_Transformation_Disruptions_Challenges_and_Opportunities.
210. Bernini F., Ferretti P., Angelini A. The digitalization-reputation link: a multiple case-study on Italian banking groups. *Meditari Accountancy Research*. 2022. No. 30 (4). Pp. 1210–1240.
211. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, № 2. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.
212. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c>.
213. Cavalcante M., Varajão J., Rodrigues L. S. Digital transformation initiatives: Motivations, objectives, and strategies. *Telematics and Informatics Reports*. 2025. Vol. 19. 100246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.teler.2025.100246>.
214. Chanas S., Myers M. D., Hess T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 1. P. 17–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>.

215. Cheng S., Fan Q., Huang M. Strategic Orientation, Dynamic Capabilities, and Digital Transformation of Commercial Banks: A Fuzzy-Set QCA Approach. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 3. 1915. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15031915>.

216. Cybersecurity investments in global banking: comparative analysis. *Cybersecurity Advisors Network*. 2025. URL: <https://cybersecurityadvisors.network/2025/03/04/cybersecurity-investments-in-global-banking-comparative-analysis-and-case-studies/>.

217. Deutsche Bank – The cost of legacy systems (case analysis). *StuDocu*. URL: <https://www.studocu.com/row/messages/question/9341387/deutsche-bank-the-cost-of-legacy-systems-case-studydeutsche-bank-ag-founded-in-1870-is>.

218. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

219. Dubyna M., Shchur R., Shyshkina O., Sadchykova I., Panchenko O., Bazilinska O. The role of artificial intelligence in the cybersecurity system of banking institutions In the conditions of instability. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102. No. 19. P. 7180–7193. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1eca5f1b-fa8f-4108-9ed8-6475f32fb65e/content>.

220. Elia G., Solazzo G., Lerro A., Pigni F., Tucci C. L. The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, Issue 4. P. 381–398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>.

221. Fayzieva M., Abdurakhmanova G., Eshov M., Khudoykulov S., Kurbonov S., Goyipnazarov S. The Role of Digital Development in the Reinforcement of the Government Social Protection System of Uzbekistan. *Proceedings of the 7th International Conference on Future Networks and Distributed Systems (ICFNDS 2023)*. 2023. P. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.1145/3644713.3644720>.

222. Finn T., Downie A. What is Digital Transformation in Banking & Financial Services? *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation-banking>.

223. Fintech as a factor of asymmetric transformation of the banking sector: European experience and potential for Ukraine / C. G. Cosmulese, A. Zhavoronok, R. Greshko et al. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2026. Vol. 104, no. 2. P. 138–153. URL: https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/400252795_FinTech_as_a_Factor_of_Asymmetric_Transformation_of_the_Banking_Sector_European_Experience_and_Potential_for_Ukraine/links/697cd27342f94d1212a53896/FinTech-as-a-Factor-of-Asymmetric-Transformation-of-the-Banking-Sector-European-Experience-and-Potential-for-Ukraine.pdf.

224. Glushchevsky V., Holomb V., Byrskyi V. The impact of digitalization on entrepreneurship: key factors. *Humanities studies*. 2023. Issue 16 (93). P. 160–167. URL: <https://humstudies.com.ua/article/view/288996>.

225. HSBC – Cybersecurity challenges in banking sector / The Guardian. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/business/2025/may/20/hsbc-uk-ian-stuart-treasury-select-committee-banks-cybersecurity>.

226. JPMorgan Chase – Case study: JP Morgan’s technology investments. *CIO News*. URL: <https://www.cio.inc/case-study-jp-morgans-17-billion-tech-push-a-26833>.

227. Khanboubi F. Boulmakoul, A. Digital transformation in the banking sector: Surveys exploration and analytics. *Int. J. Inf. Syst. Chang. Manag.* 2019. № 11. Pp. 93–127.

228. Kringelum L. B., Holm C. G., Holmgren J., Friis O., Jensen K. F. Digital transformation: strategy comes first to lay the groundwork. *Journal of Business Strategy*. 2025. Vol. 46, № 1-2. P. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2023-0199>.

229. Li F. What is Digital Strategy and Does it Really Matter? *Research Handbook on Digital Strategy* / eds. G. B. Dagnino, C. Cennamo, F. Zhu.

Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing, 2023. P. 393–410. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800378902.00031>.

230. Malakhova O. L., Ivashchuk O. O. A credit strategies as the basis for efficient functioning of banks. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль, 2014. Т. 18, № 2. С.

231. Market K. Y. Цифрова трансформація у банкінгу. *Блог YC.Market. Дослідження ринку та конкурентний аналіз*. URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrova-transformatsiia-u-bankinghu/>.

232. Meniga. Digital Transformation in Banking [2026 Detailed Guide]. URL: <https://www.meniga.com/resources/digital-transformation-in-banking/>.

233. Neutrinos. *Digitalization in banking: definition, advantages and current challenges*. URL: <https://www.neutrinos.com/resource-hub/digitalization-in-banking/>.

234. Popelo O., Tulchynska S., Andriushchenko O., Shepelenko S., Falko M., Shut S. Blockchain technologies as a factor of the financial sustainability management of the enterprise and the e-commerce development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. № 102(17). Pp. 6302-6316. https://www.jatit.org/volumes/Vol102No17/1_Vol102No17.pdf.

235. Sahay S., Srivastava S. C., Barrett M., Davison R. M., Madon S., Schlagwein D., Brown I., Sarker S. Digital Development: Reimagining Research Beyond ICT4D. *Information Systems Research*. 2025. Vol. 36, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2025.editorial.v36.n3>.

236. Semenog A. Dynamics of bank lending in Ukraine: influence of the development of digital innovations and technologies. *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*. 2024. № 1. P. 39-51. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2024.1-04>.

237. Semenog A., Medvid A., Dmitrishyn D. Assessment of the use of digital banking as a part of banks' credit management system in Ukraine. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2024. Vol. 1. No. 2. P. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2024.4-04>.

238. Serrano W. DigStratCon: A Digital or Technology Strategy Framework. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 11. 436. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15110436>.
239. Shkarlet S., Dubyna M., Reus R., Rinzhuk D., Zelenskyi V., Malykhin A. Digitalization of the financial system in the context of ensuring national security. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103. No. 21. P. 8908–8932. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No21/14Vol103No21.pdf>.
240. The Role of Digital Technologies in Ensuring Stable Functioning of the Financial Services Market / M. Dubyna et al. *Pacific Business Review (International)*. 2024. Vol. 17, Issue 5. P. 43–53. URL: https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/21272/1/4_1.pdf.
241. Vives X. Digital Disruption in Banking. *Annual Review of Financial Economics*. 2019. No. 11 (1). Pp. 243–272.
242. What is Digital Transformation? *The Agile Elephant*. 2015. URL: <https://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

*Рівень використання генеративного штучного інтелекту за функціональними
напрямами діяльності підприємств у різних галузях економіки, % опитаних організацій*

| Галузь | Управління персоналом | ІТ | Управління знаннями | Виробництво | Маркетинг і продажі | Розробка продуктів та/або послуг | Управління ризиками, юридичний супровід і комплаєнс | Операційна діяльність | Програмна інженерія | Стратегія та корпоративні фінанси | Управління ланцюгами постачання та запасами |
|---|-----------------------|------------|---------------------|-------------|---------------------|----------------------------------|---|-----------------------|---------------------|-----------------------------------|---|
| Високотехнологічна промисловість | 18% | 40% | 29% | 26% | 29% | 30% | 7% | 22% | 32% | 16% | 25% |
| Бізнес-послуги, юридичні та професійні послуги | 20% | 21% | 58% | 1% | 46% | 33% | 15% | 32% | 13% | 22% | 4% |
| Виробництво споживчих товарів та роздрібна торгівля | 22% | 32% | 28% | 13% | 51% | 21% | 11% | 34% | 19% | 9% | 22% |
| Енергетика та сировинні галузі | 22% | 39% | 33% | 21% | 33% | 28% | 17% | 32% | 30% | 20% | 19% |
| Фінансові послуги | 17% | 36% | 38% | 0% | 36% | 28% | 43% | 38% | 23% | 12% | 3% |
| Охорона здоров'я, фармацевтика та медичні вироби | 25% | 30% | 46% | 11% | 38% | 36% | 13% | 25% | 21% | 18% | 21% |
| Медіа та телекомунікації | 28% | 38% | 34% | 5% | 45% | 32% | 17% | 46% | 33% | 17% | 6% |
| Технологічний сектор | 28% | 56% | 46% | 9% | 49% | 49% | 18% | 45% | 58% | 20% | 10% |

Джерело:

https://www.statista.com/statistics/1610948/ai-uses-by-industry-and-function/?srsltid=AfmBOoopPonbkA8wb76ajk_c124Ni8euVxzimEYRvo36NJ1iXrxQiVu6.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях: SCOPUS

1. Shkarlet S., Dubyna M., Reus R., **Rinzhuk D.**, Zelenskyi V., Malykhin A. Digitalization of the financial system in the context of ensuring national security. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103. No. 21. P. 8908–8932. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No21/14Vol103No21.pdf> (2,9 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено позитивні та негативні наслідки впливу цифровізації на розвиток фінансового ринку (0,5 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Шишкіна О. В., Волошин Д. В., **Ринжук Д. Я.** Вплив цифрових технологій на стратегії розвитку фінансових посередників в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 177–189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-177-189](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-177-189) (0,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено вплив цифрових технологій на формування стратегій розвитку фінансових посередників в Україні та обґрунтовано напрями їх адаптації до цифрових змін (0,3 ум. друк. арк.).

3. **Ринжук Д. Я.**, Шпірнов І. Л. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 437–445. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445) (1,0 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено особливості стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ та визначено ключові напрями її реалізації (0,7 ум. друк. арк.).

4. Ринжук Д. Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 420–430. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-420-430](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-420-430) (1,3 ум. друк. арк.).

5. Ринжук Д. Я. Теоретико-методологічні аспекти розробки стратегії цифрової трансформації банківських установ в умовах ризику. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 792–801. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-792-801](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-792-801) (1,2 ум. друк. арк.).

6. Дубина М. В., **Ринжук Д. Я.** Роль аутсорсингових компаній у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.109> (1,0 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль аутсорсингових компаній у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг та обґрунтовано напрями підвищення ефективності їх діяльності (0,6 ум. друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Холявко Н. І., Малихін А. Г., **Ринжук Д. Я.** Цифрові технології в діяльності банківських установ. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 22–23 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 272–273 (0,1 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено особливості використання цифрових технологій у діяльності банківських установ та їх вплив на ефективність банківських послуг (0,05 ум. друк. арк.).

8. Холявко Н. І., **Ринжук Д. Я.**, Корнієць О. В. Технології штучного інтелекту у підготовці майбутніх фахівців із фінансів. *Інформаційні технології в освіті та науці* : збірник наукових праць. Вип. 13. Мелітополь–Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2023. С. 415–418 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено особливості використання технологій штучного інтелекту у підготовці майбутніх фахівців із фінансів та визначено перспективи їх впровадження в освітній процес (0,1 ум. друк. арк.).

9. **Ринжук Д. Я.**, Киселиця С. В., Тарасенко А. В. Вплив цифрової трансформації на формування нової соціоекономічної реальності в Україні: прогностичний аналіз. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України* : Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.) : тези доповідей. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 121–123 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено вплив цифрової трансформації на формування нової соціоекономічної реальності в Україні та обґрунтовано прогностичні тенденції її розвитку (0,05 ум. друк. арк.).

10. Ринжук Д. Я. Стратегічні положення забезпечення цифрової трансформації банківських установ. *Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч. Ч. 1 (м. Київ, 16 жовтня 2025 р.). Київ : Інтерсервіс, 2025. С. 391–393 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Дубина М. В., **Ринжук Д. Я.** Роль цифровізації у функціонуванні банківських установ. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 жовтня 2025 р., м. Полтава). Т. 2. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 428–430 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль цифровізації у функціонуванні банківських установ та досліджено її вплив на трансформацію банківських послуг (0,05 ум. друк. арк.).

Довідки про впровадження

абанк

Національний університет
«Чернігівська політехніка»від 30.04.2025
№ 11545-РФ5Р-ВАР5-0134

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Ринжука Дениса
Ярославовича на тему «Стратегічне управління цифровою
трансформацією банківської установи»

Наукові результати дисертаційного дослідження на тему «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» були використані у діяльності АТ «Акцент-Банк» при удосконаленні окремих напрямів стратегічного управління та розвитку цифрових процесів.

У ході практичного використання результатів дослідження було враховано підходи до формування стратегічних напрямів цифрової трансформації банківської установи, рекомендації щодо забезпечення адаптивності системи управління до сучасних цифрових викликів, а також пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування банку в умовах активного розвитку цифрових технологій.

Практичне застосування результатів дисертаційного дослідження дозволило покращити процеси стратегічного планування цифрових змін, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, сприяти розвитку цифрової інфраструктури банківської установи та забезпечити більш ефективне використання сучасних інформаційних технологій у банківській діяльності.

Результати дослідження мають прикладний характер та можуть бути використані у подальшій діяльності банківських установ з метою удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією.

Директор
відділення А-Банку



Я.М. Чийпеш

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна



тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: estu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

CHERNIHIV POLYTECHNIC NATIONAL
UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

11.05.2016 № *22/12-240*
На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Ринжука Дениса Ярославовича на тему: «Стратегічне управління
цифровою трансформацією банківської установи»**

Основні теоретико-методичні положення та висновки щодо розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що розроблені в рамках підготовки дисертації Ринжука Дениса Ярославовича з метою отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», використані у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з наступних навчальних дисциплін: «Банківські операції», «Управління банківськими ризиками», «Фінансовий менеджмент у банку».



Ректор

Олег НОВОМЛИНЕЦЬ



АБ «УКРГАЗБАНК» ПІВНІЧНА РЕГІОНАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ
 ЄДРПОУ: 23697280
 IBAN: UA843000010000032000106201026
 Адреса: вул. Січових Стрільців, 6.10 Б, м. Київ, 04053, Україна
 +38 (098, 099, 073) 620-20-20
 www.ukrgasbank.com

06.10.2025 № 02-14/148

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 аспіранта кафедри фінансів, банківської справи та страхування
 Національного університету «Чернігівська політехніка»
 Ринжука Дениса Ярославовича на тему «Стратегічне управління
 цифровою трансформацією банківської установи»

У процесі впровадження результатів дослідження у діяльність банківської установи були використані науково-методичні підходи до забезпечення стратегічного управління цифровою трансформацією банку, рекомендації щодо удосконалення системи управління цифровими змінами, а також підходи до адаптації внутрішніх бізнес-процесів до сучасних умов цифровізації фінансового сектору.

Практичне значення для діяльності банківської установи мали рекомендації щодо формування системи стратегічного управління цифровою трансформацією удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів та підвищення ефективності використання цифрових технологій у діяльності структурних підрозділів.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяло удосконаленню процесів стратегічного планування цифрової трансформації, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, покращенню координації між структурними підрозділами банківської установи та розвитку сучасних підходів до цифровізації банківської діяльності.

В.о. начальника відділення 27/24
 АБ «УКРГАЗБАНК»

Вик. Дорох В.М. (88262)



Ісакова В.П.