

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)

УДК 005.21:[336.71:004]

JEL Classification: G21; O32

Денис Ярославович Ринжук

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: denija9191@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

Ігор Леонідович Шпірнов

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: shpirnovil@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1106-1195>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

У статті розглянуто основні теоретичні аспекти управління цифровою трансформацією банківських установ на основі стратегічного управління. Розглянуто та узагальнено основні підходи до визначення сутності поняття «цифрова трансформація». Визначено базові елементи цифрової трансформації. Проаналізовано стан впровадження цифрових технологій економічним сектором. Проаналізовано особливості цифровізації банківського сектору. Розглянуто основні форми цифрової трансформації фінансових установ, таких як перетворення клієнтського простору, трансформація бізнес-процесів і трансформація бізнес-моделей. Визначено сукупність проблем, з якими стикаються банки під час впровадження цифрових технологій. Розглянуто сутність розробки корпоративної стратегії цифровізації банку. Визначено місце корпоративної стратегії цифровізації банку в системі стратегічного управління процесами цифрової трансформації. Розглянуто основні етапи розробки корпоративної стратегії цифровізації банку.

Ключові слова: банківська система; банківський сектор; стратегія; стратегічне управління; корпоративна стратегія; цифровізація; цифрова трансформація.

Рис.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. 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 до цифрових технологій. Цифрові технології дозволяють підвищити швидкість та зручність обслуговування клієнтів, що у свою чергу сприяє зміцненню відносин між банками та клієнтами. Отже, перед банківськими установами постає питання переходу на новий формат діяльності на основі впровадження сучасних інформаційних

технологій та інноваційних методів управління для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності на ринку. Проведення фінансовими установами заходів щодо адаптації до нових цифрових умов формує нові стандарти у сфері банківського підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація та управління впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств та організацій, у тому числі й фінансових установ, активно досліджуються провідними вітчизняними вченими. Доцільно відзначити внесок таких науковців, як О. Копилова [1], О. Береславська [2], Л. Бондаренко [3], Н. Панченко [4], Р. Мирошник [5], С. Реверчук [6], А. Болдова, А. Болдов [7] та ін. Основною темою досліджень є інноваційна діяльність банківських установ в умовах диджиталізації економіки, державне регулювання процесами фінансової диджиталізації, вплив процесів диджиталізації на ринок фінансових послуг в Україні та світі. Проте сучасний стан трансформаційних процесів, що відбуваються в економічній сфері та суспільстві, функціонування банків в умовах високого ризику ставить завдання пошуку нових управлінських підходів до управління диджиталізацією банківської сфери, що актуалізує питання досліджень у цьому напрямку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наукові роботи вчених у напрямку цифровізації фінансових установ, використання цифрових технологій для підвищення їхньої ефективної роботи, питання наукового обґрунтування саме стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ обґрунтовані недостатньо.

Метою статті є удосконалення існуючих теоретичних аспектів управління цифровою трансформацією банківських установ на засадах стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація банківського сектора передбачає активне використання банками цифрових технологій для удосконалення існуючих бізнес-процесів та підвищення ефективності процесу надання послуг населенню та юридичним особам. Специфікою цифрової трансформації є переведення бізнес-процесів у режим онлайн, що особливо активізувався під час пандемічних процесів. Цифровізація банківських послуг призводить до скорочення їхньої собівартості на 40-60 %, проте призводить до скорочення кількості філій [8].

Аналіз досліджень у сфері цифрової трансформації (рис. 1) 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.



Рис. 1. Узагальнення підходів до визначення поняття
«цифрова трансформація»

Джерело: сформовано за [8-9].

Отже, з огляду на вищезазначене можемо зробити висновок про основні базові елементи цифрової трансформації:

- удосконалення операційної діяльності;
- удосконалення існуючих банківських продуктів;
- робота з клієнтами в напрямку максимального задоволення запитів і потреб;
- надання нових можливостей персоналу для реалізації функцій.

Цифрова трансформація формується на нових принципах відносин між суб'єктами бізнесу, між владою і населенням, організаціями та споживачами товарів і послуг, в основі яких закладено використання таких інструментів, як хмарні сховища, Інтернет речей, цифрові платформи, технології блокчейн і т. ін.

Найбільш популярними цифровими технологіями, що використовуються у сучасній економічній сфері за даними 2021-2022 рр., є BigData, цифрові платформи та хмарні обчислення (рис. 2).

Пріоритетом цифрової трансформації банків виступає краще розуміння клієнтів. Оскільки як для населення, так і для організацій і підприємств ключовим 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 та надання яких стає можливим завдяки використанню мобільних пристроїв, додатків та внутрішніх даних.

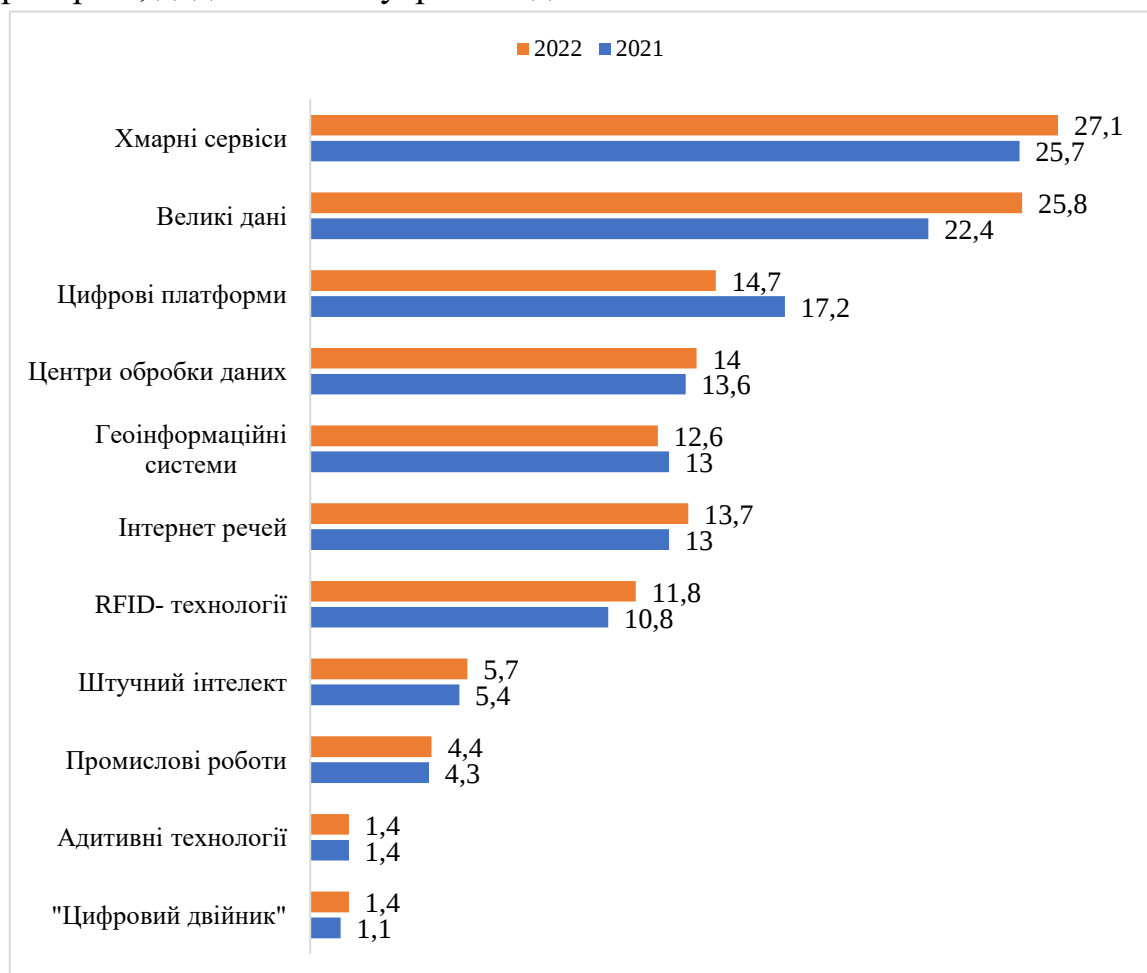


Рис. 2. Впровадження цифрових технологій підприємствами та організаціями у 2021-2022 рр.

Джерело: [10].

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 знаньсвих компетенцій дозволяє швидко зрозуміти переваги клієнтів та дозволити експортувати дані для використання в 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 внутрішньому, так і на 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 з операційною діяльністю банку. Зміни у 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 [7-9].

Нині вітчизняні банки активно підтримують цифровий тренд, проте стикаються із низкою проблем, до основних з яких належать:

- частина банків виходять на новий технологічний рівень, оновлюючи лише деякі напрямки своєї діяльності та не розглядаючи важливість модернізації всієї системи бізнес-процесів, що в подальшому здатне сформувати стійкі конкурентні переваги;

- топменеджменту банківських установ не вистачає кваліфікаційних навичок, що формує проблему важливості єдиного сприйняття сутності трансформаційних процесів на всіх управлінських рівнях.

Проте впровадження цифрових технологій у діяльність банківських установ має певні недоліки. Оскільки цифрові технології передбачають вміння володіння мобільними пристроями та навички користування певними мобільними додатками та спеціалізованими програмними продуктами, частина населення, а саме споживачі похилого віку, мають труднощі із використанням онлайн-ресурсів, в 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. Водночас для підтримки певного рівня конкурентоспроможності банкам треба вміти передбачити очікування клієнтів та врахувати, що для сучасного клієнта іноді складно задовольнити його цифрові потреби.

На цифровому портфелі послуг має базуватись стратегія розвитку банку, метою якої є створення якісного цифрового продукту, здійснення наскрізної взаємодії з клієнтом, розробка фінансової екосистеми партнерів, дистанційна взаємодія з регулятором, застосування бізнес-інкубаторів. Управління банківськими установами в епоху цифрових трансформацій на основі методології стратегування має спиратись на ієрархію стратегій із врахуванням національних, регіональних та галузевих пріоритетів. Врахування стратегічних завдань вищого рівня дає змогу забезпечити ефективну взаємодію представників уп-

равління різного рівня. Так, на корпоративному рівні стратегія цифрової трансформації окремої банківської установи відображає пріоритети, цілі, завдання, ключові заходи, які мають бути реалізовані в рамках комплексного перетворення установи та активізації процесів інтеграції у цифрову економіку. Проте під час формування корпоративної цифрової стратегії банку слід врахувати національний та регіональний аспект щодо рівня безпеки, можливостей державної підтримки, інструментів нормативно-правового забезпечення. Це передбачає інтенсивну взаємодію між фінансовими установами та органами державної і регіональної влади. На основі інтеграції всіх рівнів стратегічного управління цифровою трансформацією стає можливим сформувати ефективну корпоративну стратегію (рис. 3).



Рис. 3. Ієрархія стратегічного управління цифровізацією банківського сектору

Джерело: розроблено авторами.

Управління цифровою трансформацією банківських установ є пріоритетним напрямком розвитку в умовах сьогодення. Відповідно результативність корпоративної стратегії цифрової трансформації залежить від поставлених цілей і завдань та визначення подальших ефективних шляхів реалізації комплексних напрямків. Отже, для розробки корпоративної стра-

тегії цифровізації стають важливими аналіз та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища із врахуванням цінностей та інтересів суспільства та потенційних споживачів.

Проведений аналіз є основою для формулювання місії банківської установи в контексті процесів цифровізації. Має бути наголошено увагу на регіональному аспекті, цінності та унікальності установи для жителів окремого регіону. Важливими при цьому є визначення ідеології, принципів та пріоритетів. Центральне місце у баченні компанії займають стратегічні пріоритети, тому що на них концентруються її основні ресурси. Пріоритети також є векторами вибору цілей та завдань компанії [8].

Стратегічне планування передбачає досягнення таких цілей та реалізацію таких пріоритетів, які не закладені очевидним чином у теперішньому, та їх досягнення передбачає якісне перетворення реальності. Інакше такі цілі не можуть бути зараховані до розряду стратегічних [9]. На цьому етапі доцільно говорити про розробку принципів та пріоритетів стратегії, направлених на забезпечення конкурентних переваг банківської установи, що корелюються із поставленими цілями та завданнями. Саме під час встановлення завдань формується система кількісних та якісних критеріїв стратегії, а також оціночних показників функціонування банку в умовах впровадження цифрових технологій. Реалізація етапу стратегічного планування відбувається відповідно до ресурсних лімітів та чинника часу.

Висновки та пропозиції. Використання цифрових технологій є рушійним чинником змін, оскільки ці процеси охоплюють як економічну сферу, так і процеси державного управління. Наслідки та експоненційні темпи цифрових трансформацій вимагають як відповідних дій в системі управління компаніями та організаціями, так і глобального лідерства для переосмислення цілей розвитку та постановки нових завдань. Таким чином, поділ на елементи та аналіз корпоративних стратегій цифрової трансформації банківських установ дозволяють виявити особливості фундаментальної зміни їхніх бізнес-моделей, а також специфіку цільового бачення їх діяльності та процесів у стратегічній перспективі [8]. Подальшим трендом стратегічного управління цифровізацією в банківських установах має стати залучення банків до ESG-трансформації, що передбачає стійкий розвиток комерційної діяльності на основі принципів відповідального ставлення до навколишнього середовища, соціальної відповідальності та забезпечення якості корпоративного управління банківською установою.

Список використаних джерел

1. Копилова О. В. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи / О. В. Копилова, Ю. В. Пічугіна, К. О. Гончар // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.

2. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації / О. Береславська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
3. Бондаренко Л. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України / Л. Бондаренко, А. Подарин // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
4. Панченко Н. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану / Н. Панченко, В. Балацька, С. Татяніна // Молодий вчений. – 2023. – № 5. – С. 160–163.
5. Мірошник Р. О. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах / Р. О. Мірошник, І. В. Кухта // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.
6. Реверчук С. К. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації / С. К. Реверчук, О. І. Творидло // Економічний простір. – 2022. – № 179. – С. 12–18.
7. Болдова А. А. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України / А. А. Болдова, А. О. Болдов // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>.
8. Bernini F. The digitalization-reputation link: a multiple case-study on Italian banking groups / F. Bernini, P. Ferretti, A. Angelini // *Meditari Accountancy Research*. – 2022. – № 30(4). – Pp. 1210–1240.
9. Vives X. Digital Disruption in Banking / X. Vives // *Annual Review of Financial Economics*. – 2019. – № 11(1). – Pp. 243–272.
10. *European Commission*. (2024). 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf.

References

1. Kopylova, O.V., Pichuhina, Y.V., Honchar, K.O. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy – vyklyky ta perspektyvy [Digitization of the banking sector of Ukraine – challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.
2. Bereslavska, O. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services in conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
3. Bondarenko, L., Podaryn, A. (2022). Osoblyvosti didzhytal-transformatsii bankivskoho sektoru Ukrainy [Features of the digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
4. Panchenko, N., Balatska, V., Tatianina, S. (2023). Innovatsii u bankivskii diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Innovations in banking under martial law]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 5, 160–163.
5. Miroshnyk, R.O., Kukhta, I.V. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh [Digitization of the banking system of Ukraine in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.
6. Reverchuk, S.K., Tvorydlo, O.I. (2022). Osoblyvosti rozvytku ta derzhavnoho rehuliuвання rynku bankivskykh posluh Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii. [Peculiarities of the development and state regulation of the banking services market of Ukraine in conditions of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 179, 12–18.
7. Boldova, A.A., & Boldov, A.O. (2022). Digitalization of banking services as a prerequisite for further development of the financial space of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>.

8. Bernini, F., Ferretti, P., Angelini, A. (2022). The digitalization-reputation link: a multiple case-study on Italian banking groups. *Meditari Accountancy Research*, (30(4)), 1210–1240.
9. Vives, X. (2019). Digital Disruption in Banking. *Annual Review of Financial Economics*, (11(1)), 243–272.
10. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission. (n.d.). https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf.

Отримано 09.02.2025

UDC 005.21:[336.71:004]

Denys Rynzhuk

Postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: denija9191@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

Ihor Shpirnov

Postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shpirnovil@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1106-1195>

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING SECTOR INSTITUTIONS

The article considers the main theoretical aspects of managing the digital transformation of banking institutions based on strategic management. The main approaches to defining the essence of the concept of "digital transformation" have been considered and generalized, the main aspects of this phenomenon have been indicated, such as innovation, radicality, revolutionariness, the importance of the influence of digital technologies on obtaining both economic and social effects have been substantiated. The basic elements of digital transformation have been determined such as: improving operational activities; improving existing banking products; working with clients to maximize satisfaction of requests and needs; providing new opportunities for personnel to perform functions. The state of implementation of digital technologies by the economic sector has been analyzed. It has been noted that digital transformation is formed on new principles of relationships between business entities, between authorities and the population, organizations and consumers of goods and services, which are based on the use of such tools as cloud storage, the Internet of Things, digital platforms, blockchain technologies, etc. The features of digitalization of the banking sector have been analyzed. The main forms of digital transformation of financial institutions have been considered, such as the transformation of the client space, the transformation of business processes and the transformation of business models. The set of problems that banks face when implementing digital technologies has been determined. The essence of developing a corporate strategy for digitalization of a bank has been considered, the purpose of which is to create a high-quality digital product, implement end-to-end interaction with the client, develop a financial ecosystem of partners, remote interaction with the regulator, and use business incubators. The place of the corporate strategy for digitalization of a bank in the system of strategic management of digital transformation processes has been determined. It has been considered the main stages of developing a corporate strategy for digitalization of a bank.

Keywords: banking system; banking sector; strategy; strategic management; corporate strategy; digitalization; digital transformation.

Fig.: 3. References: 10.