

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)

УДК 336.71:005.21:004

JEL Classification: G21; M15; O33; L86

Денис Ярославович Ринжук

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

У статті здійснено огляд різних аспектів цифрової трансформації діяльності банківських та інших кредитно-фінансових установ, зокрема стратегічного управління цими процесами. Зокрема, розглядаються сутність процесів цифровізації і цифрової трансформації суб'єктів підприємницької діяльності, їх роль у підвищенні ефективності менеджменту банківської установи та зміцненні її конкурентних позицій на ринку кредитно-фінансових послуг. Висвітлюються ключові напрямки впливу цифровізації на управління банківською установою та роль цифрової трансформації у створенні та просуванні інноваційних продуктів та бізнес-моделей у сфері фінансових послуг. Обґрунтовується значення ефективного стратегічного управління цифровою трансформацією банку для забезпечення його конкурентоспроможності, ефективності та довгострокового успіху в сучасному світі. Розкриваються зміст та ключова мета стратегічного менеджменту цифрової трансформації банківського бізнесу. Розглядаються сутність та етапи формування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, а також його значення для успішної реалізації відповідної стратегії. Висвітлюються принципи механізму стратегічного менеджменту цифрової трансформації діяльності банку, його основні важелі та інструменти в умовах сучасного розвитку цифрових технологій.

Ключові слова: стратегічне управління; механізм стратегічного управління; банківська установа; цифрова трансформація; цифровізація, цифрові інструменти; стратегія цифрової трансформації.

Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. 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 у поєднанні зі сталим розвитком повинна стати фундаментом економічного зростання. В іншому випадку існує 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. Отже, 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 обумовлюється одночасним впливом двох мегатрендів – цифрової трансформації та потреби в адаптивному стратегічному управлінні. Дослідження у зазначеній сфері мають обґрунтувати нові підходи до побудови управління цифровою трансформацією кредитно-фінансових інститутів, де цифровізація розглядається не лише як технологічна інновація, а і як важливий інструмент забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності та відповідального ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча цей напрямок наукового пошуку є відносно новим, світовою наукою вже накопичений значний доробок у сфері дослідження різних аспектів цифрової трансформації бізнесової діяльності, у тому числі й управління вищезазначеними процесами. Далеко не останнє місце як об'єкти таких досліджень займають банківські установи та інші кредитно-фінансові інститути. З-поміж вітчизняних науковців питанням розвитку цифрових технологій у банківському бізнесі та цифрової трансформації діяльності відповідних установ приділяли увагу Г. Азаренкова, Л. Бондаренко, П. Браткевич, Т. Васильєва, В. Власенко, Д. Гриджук, М. Дибя, Л. Дудинець, А. Жаворонок, Л. Зверук, Л. Кайдан, Г. Карчева, Л. Кльоба, Л. Кузнецова, Т. Лечаченко, В. Міщенко, С. Науменкова, Н. Пантелєєва, А. Подарин, О. Халевський, С. Шелудько та багато інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, враховуючи практичну важливість успішної технологічної модернізації банківського сектору України для забезпечення сталого розвитку вітчизняного бізнесового середовища, продовження наукових досліджень питань стратегічного управління цифровою трансформацією банківської діяльності є потрібною і актуальною справою. Перспективними напрямками у цьому відношенні вбачаються стратегічне управління захистом інформації, забезпечення синергії між класичними банками й цифровими стартапами, цифровізація клієнтського досвіду, роль аналітики великих даних і штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень, прогнозуванні ризиків і поведінки клієнтів, впровадження цифрових рішень, які одночасно відповідають принципам сталого розвитку. Частина вищезазначеного прямо чи опосередковано стосується механізму стратегічного управління цифровою трансформацією діяльності банківських установ.

Формулювання цілей статті. Мета статті – поглиблення теоретичних положень функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківського бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація (digital transformation) являє собою використання цифрових технологій для фундаментальної зміни способів ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та створення нових продуктів [1; 2]. Це повна зміна бізнес-моделі та культури організації, що використовує цифрові технології для створення нової цінності та адаптації до вимог ринку.

Фундаментом і передумовою цифрової трансформації бізнесу є цифровізація (диджиталізація) – процес впровадження цифрових технологій у підприємницьку діяльність, що передбачає трансформацію бізнесових стратегій, операційних процесів, продуктів та послуг з метою підвищення продуктивності, відкриття нових можливостей розвитку та пристосування бізнес-суб'єкта до турбулентних умов зовнішнього середовища [3; 4]. Вона охоплює всі сфери діяльності підприємства чи установи та спрямована на підвищення ефективності, інноваційності, прозорості й оперативності бізнес-процесів, а також формування додаткової цінності для клієнтів, користувачів і стейкхолдерів.

У сучасному бізнесовому середовищі 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. Як вже зазначалося, вона є не просто впровадженням певного комплексу новітніх технологій, а повною трансформацією бізнес-моделі банку.

Цифровізація впливає на менеджмент банку за кількома основними напрямками (рис. 1), відкриваючи широке поле додаткових можливостей підвищення його загальної ефективності. Окрім зазначеного, цифровізація сприяє появі нових, більш гнучких бізнес-моделей, таких як необанки (банки без фізичних відділень) або партнерство з фінтех-компаніями для розробки сучасних інноваційних продуктів. Цифрові інструменти дозволяють значно прискорити процес розробки та запуску нових фінансових продуктів, що дозволяє банківській установі швидше реагувати на зміни ринку фінансових послуг та мінливі потреби клієнтів [5].

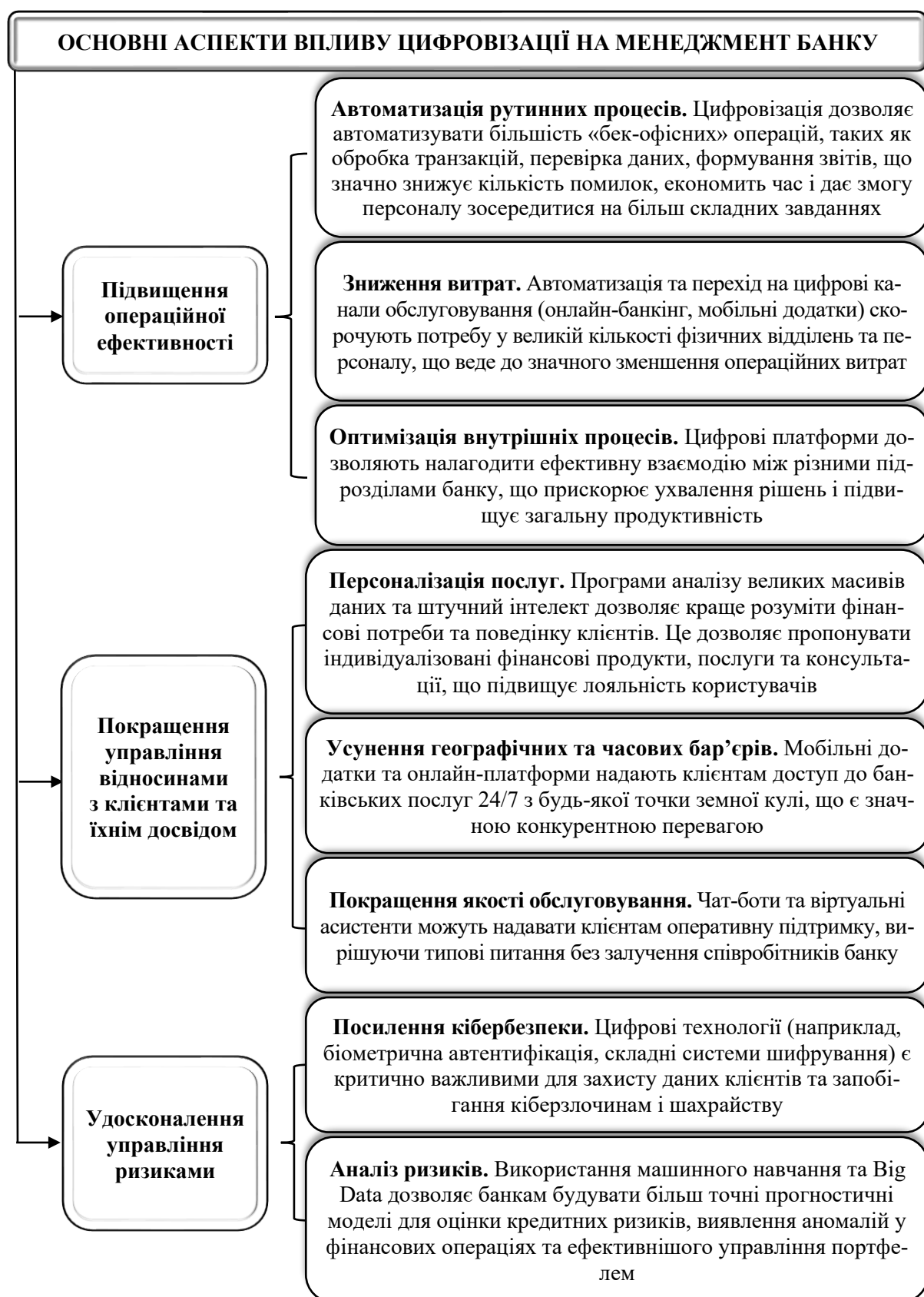


Рис. 1. Ключові напрямки впливу цифровізації на управління банківською установою
Джерело: складено автором з використанням [6; 10; 12].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Активне використання цифрових технологій дозволяє банківським установам розробляти нові, більш інноваційні фінансові продукти, використовувати такі технології в процесі надання фінансових послуг. При цьому ці установи через застосування інформаційно-комунікаційних технологій мають спроможність підвищити й ефективність власної роботи (рис. 2).

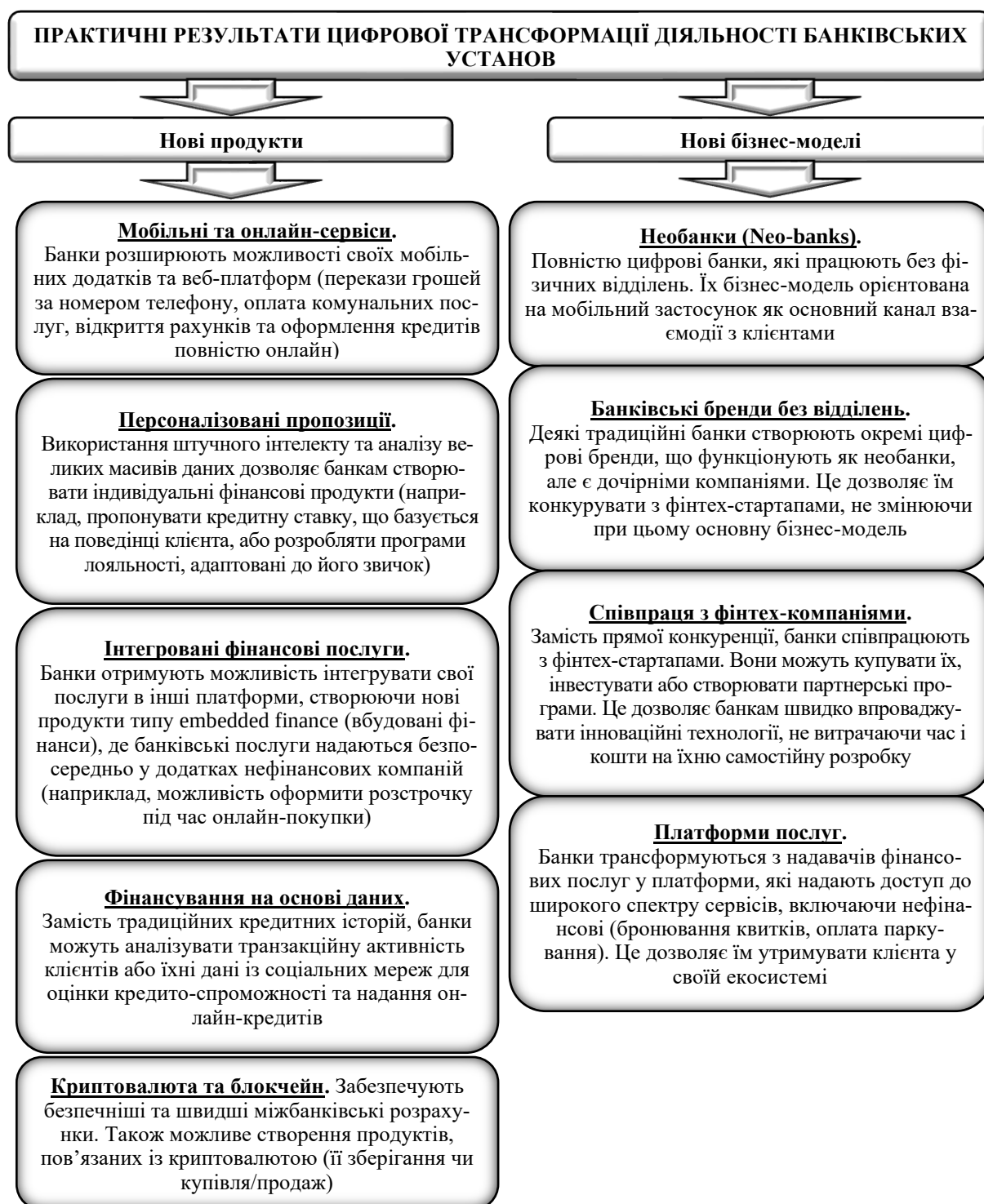


Рис. 2. Інноваційні продукти та бізнесові моделі банківських установ, що є результатом процесів цифрової трансформації

Джерело: складено автором.

В Україні сьогодні спостерігаємо, як і у всьому світі, стрімкі процеси цифровізації фінансових установ, в тому числі комерційних банків та інших небанківських фінансово-кредитних установ. При цьому 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 у 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 обумовлюється не лише бажанням їх власників, керівників забезпечити підвищення ефективності власної роботи, але й об'єктивними процесами, змінами вимог споживачів фінансових послуг до їх якості. Сьогодні користувачі фінансових послуг вже сприймають окремі параметри таких послуг як обов'язкові і невід'ємні складові процесу їхнього використання. Це цілодобова доступність до рахунків, наявність особистого кабінету, можливість цілодобово здійснювати платежі, перекази, використовувати кредитні кошти тощо.

Зазначимо, що окрім сучасних тенденцій у частині цифровізації діяльності банківських установ, загалом змінюється звична модель функціонування ринку фінансових послуг, оскільки вагому роль у її розвитку починають відігравати FinTech-компанії, цифрові банківські установи, які реалізують нову модель надання фінансових послуг, перебуваючи виключно у віртуальному просторі. FinTech-компанії, які сьогодні не підпадають під жорсткі вимоги чинного законодавства у частині надання фінансових послуг на відміну від комерційних банків, є більш гнучкими у своїх рішеннях, швидшими за банки у розробці та впровадженні інноваційних рішень. Ці компанії сьогодні значну частину власних ресурсів вкладають у постійну власне модернізацію, що відбувається через використання потенціалу цифрових технологій. Окреслена ще раз підтверджує важливість розробки, впровадження в межах банківських установ дієвих стратегій їхньої цифрової трансформації, які повинні бути розроблені з урахуванням нового бачення керівників, власників банківських установ подальшого розвитку таких установ, тих змін, які будуть відбуватися у майбутньому і впливатимуть як на їхнє функціонування, так і загалом на розвиток ринку банківських послуг.

Цифровізація – це складний процес, який сьогодні активно відбувається у всьому світі, в різних сферах сучасного суспільства і буде тривати і надалі до тих пір, поки цифрові технології формують позитивні імпульси до трансформації, в першу чергу, суспільних систем. Проте максимально використати такий потенціал зазначених 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. Все це вимагає розробки дієвої стратегії цифрової трансформації комерційних банків в сучасних умовах з урахуванням поточних і майбутніх викликів, які будуть стояти перед цими установами у майбутньому.

У сучасних умовах стратегічне управління цифровою трансформацією банківських інститутів є невід'ємною складовою забезпечення успішної реалізації загальної стратегії розвитку цих установ. Цифровізація вже є невід'ємною складовою функціонування сучасного банку і сьогодні формує нові імпульси до підвищення якості фінансових послуг, забезпечення зростання доходів банківських установ навіть в умовах високого рівня конкуренції між ними на ринку фінансових послуг. Відповідно стратегічне управління цифровою трансфор-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

мацією комерційного банку можна розглядати як складний процес взаємодії між структурними підрозділами банку, що полягає у поступовій розробці, адаптації, використанні цифрових технологій у роботі банківської установи з метою досягнення довгострокових цілей.

Першим і чи не найважливішим аспектом є формування чіткого стратегічного бачення ролі цифровізації і цифрової трансформації у 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 однієї, сторони конкурентних фінансових продуктів, а з іншої, 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, в яких сьогодні функціонують банківські установи, і в першу чергу 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.

Головною метою стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи є підвищення ефективності її операційної діяльності, зниження витрат, нарощування доходів та посилення конкурентних позицій на ринку шляхом створення нової цінності для всіх зацікавлених суб'єктів. При цьому додаткова цінність для клієнтів банку полягає в наданні зручних, персоналізованих та швидких фінансових послуг через цифрові канали, для персоналу – у створенні нових можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації. Цифрова трансформація створює додаткову цінність і для суспільства в цілому, сприяючи фінансовій інклюзії та економічному розвитку.

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 й контроль стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [7]. 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.

Відповідно, механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи як інструмент реалізації відповідної стратегії дозволяє перевести абстрактні ідеї та плани в конкретні управлінські дії, програми, проекти та рішення. Він забезпечує узгодження дій всіх підрозділів установи зі стратегічними цілями, що знижує

хаотичність поточних заходів і дублювання функцій. 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. Крім цього, чіткий механізм управління сприяє широкому залученню персоналу до досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації, створюючи при цьому прозорість і підвищуючи відповідальність.

Отже, механізм у стратегічному менеджменті виконує роль «моста» між стратегічними планами й реальними діями суб'єкта підприємницької діяльності, роблячи процес управління не лише системним, а й результативним. Відповідно до етапів реалізації стратегії цифрової трансформації банківської установи можна вести мову і про етапи формування відповідного їй механізму (рис. 3).

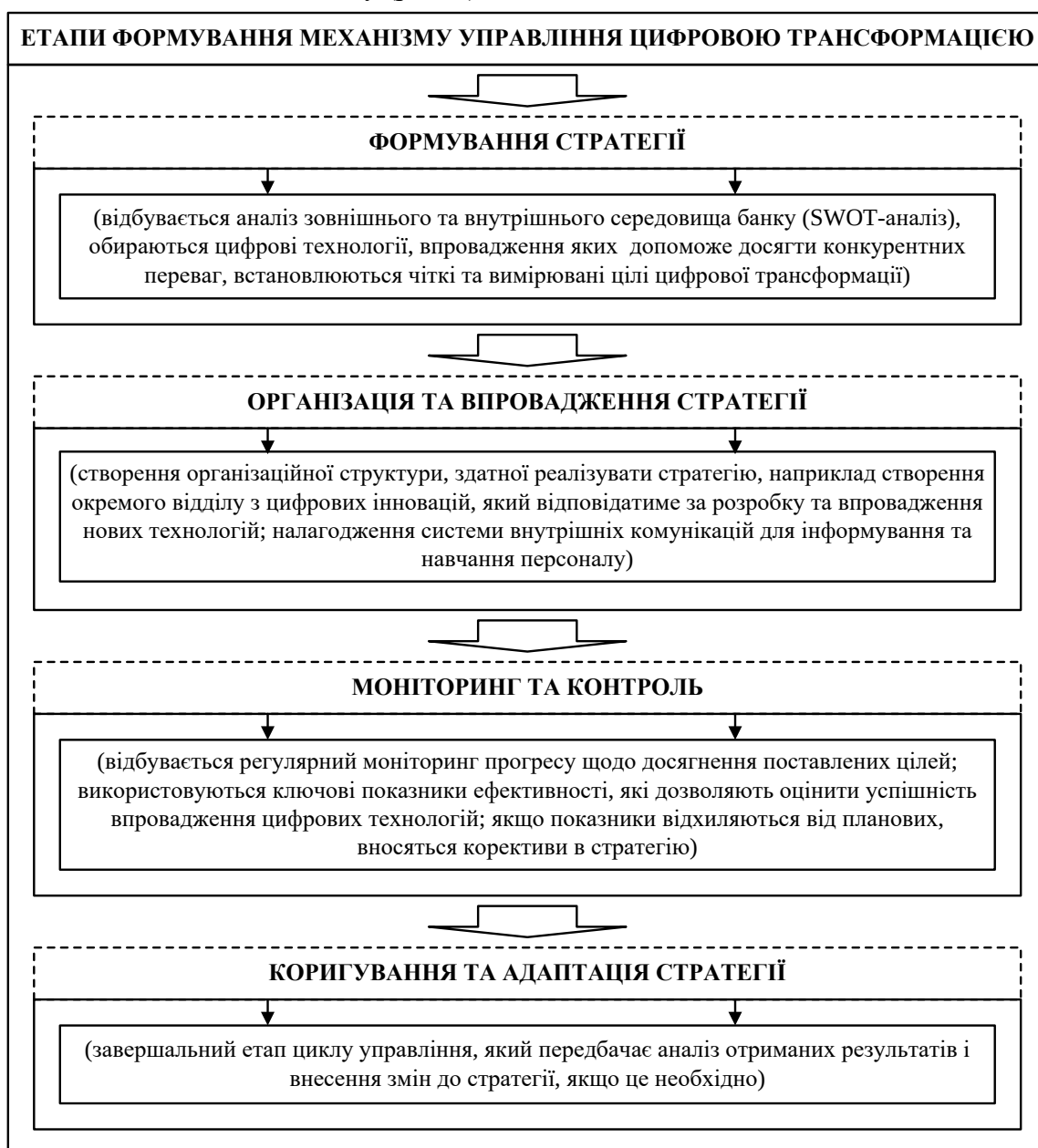


Рис. 3. Ключові етапи формування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором з використанням [8; 11].

Оскільки цифровізація є безперервним процесом, банківська установа має бути готовою до постійних змін, щоб залишатися конкурентоспроможною і відповідати новим викликам ринку фінансових послуг.

Механізм стратегічного менеджменту цифрової трансформації банку має базуватися на чотирьох ключових принципах.

1. Клієнтоцентричність. Всі ініціативи цифрової трансформації повинні бути орієнтовані на створення нової цінності для клієнта, чи то через зручний інтерфейс мобільного додатку, чи через персоналізовані пропозиції [9].

2. Інноваційна культура. Механізм управління цифровою трансформацією має підтримувати і заохочувати експерименти та інновації, не караючи за невдалі спроби, а використовуючи їх як джерело досвіду [9].

3. Гнучкість. Враховуючи швидкість технологічних змін, механізм управління повинен бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до нових умов.

4. Інтеграція. Цифрова трансформація має торкатися всіх аспектів діяльності банківської установи, а не лише окремих її підрозділів.

Механізм успішної цифрової трансформації банківської установи має включати різноманітні важелі та інструменти, які охоплюють технологічні, організаційні та управлінські аспекти. Вони дозволяють банку не лише впровадити нові технології, але й повністю змінити бізнес-модель, культуру та підходи до взаємодії з клієнтами. Очевидно, що чільне місце з-поміж важелів цифрової трансформації діяльності банківської установи посідають технологічні інструменти, які безпосередньо впроваджують конкретні цифрові рішення. В умовах сьогодення ключовими такими важелями виступають штучний інтелект та машинне навчання, Big Data (великі дані), хмарні технології (Cloud Computing), блокчейн, інтерфейси прикладного програмування [5; 9]. Зокрема, штучний інтелект та машинне навчання дозволяють аналізувати великі обсяги даних, персоналізувати пропозиції для клієнтів, оцінювати кредитоспроможність, виявляти випадки шахрайства, автоматизувати рутинні операції. Big Data забезпечує збір та аналіз масивів інформації про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та транзакції для прийняття обґрунтованих рішень, які не можуть бути належним чином опрацьованими традиційними методами. Використання хмарних технологій дозволяє знизити витрати на ІТ-інфраструктуру, підвищити гнучкість та швидкість запуску нових продуктів, блокчейну – забезпечити безпеку транзакцій, швидких міжнародних платежів та підвищення прозорості, інтерфейсів прикладного програмування – інтегруватися з фінтех-компаніями та іншими сервісами, розширюючи спектр послуг банківської установи.

Організаційні важелі стосуються внутрішніх змін у структурі, процесах та процедурах установи. Перспективними в контексті сприяння цифровій трансформації банку такими важелями виступають agile-методології (використання гнучких підходів до управління проєктами, що дозволяє швидко розробляти та впроваджувати нові продукти, реагуючи на зворотний зв'язок від клієнтів), створення інноваційних підрозділів (формування окремих команд чи «лабораторій», які займаються розробкою інновацій, що дозволяє відділити їх від бюрократичних процесів традиційного банку) впровадження культури безперервних змін (заохочення персоналу до експериментів, навчання та адаптації з метою подолання ймовірних упреджень й побоювань стосовно впровадження нових технологій).

Управлінські важелі пов'язані з процесом прийняття рішень та контролю за реалізацією стратегії цифрової трансформації. Серед них можна відзначити вже згадуваний клієнтоцентричний підхід, управління на основі даних (Data-driven Management) – відмову від інтуїтивних рішень на користь аналізу даних, що підвищує ефективність управлінської діяльності та знижує ключові ризики, партнерство з фінтех-компаніями, коли замість конкуренції, банки інвестують в них або спільно розробляють продукти, що дозволяє швидко впровадити інновації.

Сучасними інструментами реалізації стратегії цифрової трансформації банківських установ є додатки для мобільного банкінгу, які надають клієнтам доступ до фінансових послуг 24/7; чатботи та віртуальні помічники, що використовуються для автоматизації взаємодії з клієнтами та надання оперативної підтримки; системи CRM (Customer Relationship Management), які дозволяють зберігати та аналізувати дані про клієнтів, що є основою для персоналізованих пропозицій; електронний документообіг, що оптимізує внутрішні процеси, знижує витрати на папір та прискорює обробку документів тощо.

Зрозуміло, що успішна стратегія цифрової трансформації банку потребує комплексного підходу, де технологічні, організаційні та управлінські важелі та відповідні інструменти діють і використовуються узгоджено, що, як вже неодноразово зазначалося, висуває досить жорсткі вимоги до організації та ефективності стратегічного менеджменту установи.

Висновки та пропозиції. Таким чином, ефективність стратегічного менеджменту цифрової трансформації банківської установи залежить від виконання низки ключових умов, які охоплюють стратегічні, організаційні та культурні аспекти, у тому числі адекватного механізму такого управління. Така трансформація – глибока зміна бізнес-моделі, яка вимагає комплексного підходу. Цифрова стратегія не повинна існувати окремо від загальної бізнес-стратегії банку. Вона має бути повністю інтегрована в кожен бізнес-напрямок, від роздрібного банкінгу до корпоративних фінансів. Ефективність трансформації значною мірою залежить від підтримки та особистої залученості топменеджменту. Банк має створити культуру, яка заохочує співробітників до експериментів, не караючи за невдачі. Успішна трансформація орієнтується на вирішення «болючих точок» клієнтів. Банк має постійно підтримувати зворотний зв'язок, аналізувати дані по поведінку клієнтів та використовувати їх для створення зручних, персоналізованих продуктів і сервісів. Цифрові рішення повинні не просто дублювати наявні послуги онлайн, а створювати нову цінність для клієнтів.

В Україні, зважаючи на зростання загального рівня цифровізації в суспільстві, ефективне управління цифровою трансформацією банківських установ є не просто перевагою, а необхідною умовою для їх конкурентоспроможності, а іноді й виживання. Сучасні клієнти вже звикли до диджитал-досвіду, що пропонують технологічні компанії, і очікують того ж від банків. Без ефективного управління цифровою трансформацією банк не зможе задовольнити ці вимоги, що призведе до відтоку клієнтів та втрати частки ринку. Вітчизняний банківський ринок став надзвичайно конкурентним. На ньому з'явилися гнучкі та інноваційні гравці, такі як необанки (наприклад, Monobank), які побудовані на повністю цифровій бізнес-моделі. Вони не обтяжені фізичними відділеннями та застарілими системами, що дозволяє їм пропонувати низькі тарифи, зручні послуги та швидко впроваджувати інновації. Для традиційних банків ефективне управління цифровою трансформацією є єдиним способом конкурувати з цими новими гравцями. Цифрова трансформація відкриває для банків можливості для створення нових продуктів та бізнес-моделей, що допомагає банку знайти нові джерела доходу. У контексті відновлення України після війни, ефективна цифрова трансформація дозволить банкам залучати міжнародні інвестиції, що все більше орієнтуються на цифрові та інноваційні бізнес-моделі, а також сприятиме загальній модернізації економіки.

Список використаних джерел

1. Струтинська І. В. Дефініції поняття «Цифрова трансформація» / І. В. Струтинська // Причорноморські економічні студії: науковий журнал. – 2019. – Випуск 48. – Ч. 2. – С. 91-96.
2. Нікітін Ю. О. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація / Ю. О. Нікітін, О. І. Кульчицький // Маркетинг і цифрові технології. – 2019. – № 3(4). – С. 77-87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.
3. Jason Bloomberg. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. 2018 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.forbes.com/sites/>

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c.

4. Саврас І. З. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / І. З. Саврас, Н. І. Фединець // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. – 2023. – № 74. – С. 108-114. – Режим доступу: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364>.

5. Зянько В. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку / В. Зянько, Т. Нечипоренко // *Innovation and Sustainability*. – 2024. – № 4. – С. 6-21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.

6. Данік Н. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України / Н. Данік, А. Торлопов // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. – 2024. – № 3, Vol. 3. – С. 95-103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.

7. Євтушенко Н. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко // *Економічний простір*. – 2020. – № 156. – С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

8. Вовк В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану / В. Вовк, В. Дорошенко // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-68.

9. Волкова Н. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні / Н. Волкова, Є. Кузьминський // *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.

10. Дубина М. Теоретичні положення обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури / М. Дубина, Я. Устименко // *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).

11. Дубина М. В. Система кредитного менеджменту банку та її основні функції [Електронний ресурс] / М. В. Дубина, О. М. Лобко // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2024. – № 2(38). – С. 7-25. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314103>.

12. The Role of Digital Technologies in Ensuring Stable Functioning of the Financial Services Market [Electronic resource] / M. Dubyna, A. Tarasenko, M. Bilyi, A. Shpomer, O. Podoliak // *Pacific Business Review (International)*. – November 2024. – Volume 17, Issue 5. – Pp. 43-53. – Accessed mode: https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/21272/1/4_1.pdf.

References

1. Strutynska, I. V. (2019). Definitzii poniattia «Tsyfrova transformatsiia» [Definitions of the concept of «digital transformation»]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, 48(2), 91-96.

2. Nikitin, Yu. O., & Kulchitsky, O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyy biznes, tsyf-rove pidpryemstvo, tsyfrova transformatsiia [The digital paradigm as the basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi – Marketing and digital technologies*, (3(4)), 77-87. <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.

3. Jason Bloomberg. (2018). *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c>.

4. Savras I. Z., Fedynets N. I. (2023). Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Digitalization and innovative development of enterprises: trends, problems, and prospects]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv State University of Economics. Economic Sciences*, 74, 108-114. <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364>.

5. Zianko, V., & Nechiporenko, T. (2024). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru: suchasni trendy ta vektory rozvytku [Digital transformation of the banking sector: current trends and vectors of development]. *Innovation and Sustainability*, 4, 6-21. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.

6. Danik, N., & Torlopov, A. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na bankivskyi sektor Ukrainy [The impact of digital transformation on the banking sector in Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(3), 95-103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.

7. Yevtushenko, N. O., Drokin, N. I., Savenko, N. V. (2020). Stratchichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva: teoretychnyi aspekt [Strategic management of enterprise

competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, 156, 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

8. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of a strategic enterprise management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (68). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-68.

9. Volkova, N., & Kuzminsky, E. (2025). Kontseptualni pidkhody shchodo tsyfrovoy transformatsii bankivskykh posluh v Ukraini Conceptual approaches to the digital transformation of banking services in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.

10. Dubyna, M., & Ustymenko, Ya. (2025). Teoretychni polozhennia obgruntuvannia sutnosti bankivskoi tsyfro-voi infrastruktury [Theoretical provisions of substantiation of the essence of banking digital infrastructure]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(42)), 274–285. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285).

11. Dubyna, M. V., & Lobko, O. M. (2024). Systema kredytnoho menedzhmentu banku ta yii osnovni funktsii [Bank credit management system and its main functions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(38)), 7-25. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314103>.

12. Dubyna, M., Tarasenko, A., Bilyi, M., Shpomer, A., & Podoliak, O. (2024). The Role of Digital Technologies in Ensuring Stable Functioning of the Financial Services Market. *Pacific Business Review (International)*, 17(5), 43-53. https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/21272/1/4_1.pdf.

Отримано 21.09.2025

UDC 336.71:005.21:004

Denys Rynzhuk

Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

MECHANISM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING INSTITUTIONS

The article reviews various aspects of the digital transformation of banking and other credit and financial institutions, in particular the strategic management of these processes. The aim of the research is to systematize scientific achievements regarding the importance of strategic management of digital transformation and its effective mechanism in ensuring the sustainable development and competitiveness of banking institutions in the modern business environment. The objectives set in the article are achieved through the use of a combination of general and specific scientific research methods, which allow highlighting the key theoretical and practical aspects of the strategy for managing the processes of digitalization and digital transformation in modern banking. In particular, the essence of the processes of digitalization and digital transformation of business entities, their role in improving the efficiency of banking institution management and strengthening its competitive position in the credit and financial services market are considered. The key areas of influence of digitalization on the management of a banking institution and the role of digital transformation in the creation and promotion of innovative products and business models in the field of financial services are highlighted. The importance of effective strategic management of a bank's digital transformation to ensure its competitiveness, efficiency, and long-term success in the modern world is substantiated. The content and key objectives of strategic management of digital transformation in the banking business are revealed. The essence and stages of forming a mechanism for strategic management of digital transformation of a banking institution, as well as its importance for the successful implementation of the relevant strategy, are considered. The principles of the mechanism of strategic management of the digital transformation of a bank's activities, its main levers and tools in the context of the modern development of digital technologies are highlighted.

The practical value of the article lies in the systematization of existing scientific developments on the organization of effective strategic management of digital transformation of banking institutions. The generalizations obtained can serve as a useful basis for increasing competitiveness and ensuring the sustainable development of Ukrainian banking entities in complex and changing external conditions.

Keywords: strategic management; strategic management mechanism; banking institution; digital transformation; digitalization; digital tools; digital transformation strategy.

Fig.: 3. References: 12.