

Міщенко Володимир Іванович
*доктор економічних наук, професор,
завідувач сектору цифрової економіки,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-16>

ПІДТРИМКА ПРОМИСЛОВО-ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ¹

Банківська галузь однією із перших розпочала активно використовувати сучасні цифрові технології та проводити цифрові трансформації. Упродовж останніх років глобальні витрати банків на придбання та впровадження цифрових технологій щорічно збільшуються в середньому на 9%. Лише в 2023 р. світові витрати банківського сектору на цифрові технології перевищили 650 млрд. дол. США. Середній банк витрачає на ці цілі близько 10% своїх доходів. У великих банках витрати на інфраструктурне обладнання, програмне забезпечення, ІТ-операції та відповідність нормативним вимогам можуть сягати до 70% технологічних бюджетів [1, с. 262; 2, с. 22; 3].

Використання цифрових технологій дозволяє банкам підвищити рівень процесу автоматизації ідентифікації клієнтів і практично всі ручні операції, запровадити нові бізнес-моделі діяльності, суттєво підвищити продуктивність праці банківських працівників, збільшити обсяги продажів, покращити обслуговування клієнтів і на основі реалізації переваг від масштабу та мережевих ефектів забезпечити зростання доходів і цінності банку. Клієнти отримують додаткові переваги, пов'язані з персоналізацією обслуговування,

¹ Тези підготовлено в межах виконання проєкту «Формування структуроутворюючих опор воєнно-повоєнного економічного розвитку України» (державний реєстраційний номер 0125U000280).

управлінням капіталом, активами та грошовими потоками, фінансовим плануванням ресурсів, бюджетуванням, використанням вбудованих платіжних технологій та іншими формами цифрової підтримки [4, с. 77; 5, с. 196].

Особлива увага сьогодні приділяється впровадженню у банківську діяльність систем штучного інтелекту, які завдяки використанню неструктурованих даних, автономному плануванню дій, створенню багатоагентних систем тощо суттєво трансформують складні аналітичні процеси, розроблення рекомендацій та прийняття рішень [6, с. 24].

У кінцевому підсумку, цифрова трансформація всіх напрямів діяльності банку призводить до зміни способів ведення банківського бізнесу, а технології стають головним інструментом створення цінності та підвищення стійкості й конкурентоспроможності банку.

Разом з тим, процеси цифровізації банківської діяльності пов'язані з посиленням конкуренції з боку спеціалізованих небанківських фінансових установ, платіжних систем і фінтех-компаній, а також із певними ризиками, які стримують темпи підвищення продуктивності праці та знижують рентабельність інвестицій у цифрові технології, а їх подальше збільшення не завжди додає конкурентних переваг банку. Певною мірою це обумовлено тим, що технології швидко змінюються та вдосконалюються, внаслідок чого виникає потреба у швидкій їх заміні або суттєвій модернізації, що збільшує строки окупності інвестицій та знижує економічний ефект. Крім того, при розрахунку окупності інвестицій часто не враховуються супутні капітальні та поточні витрати на створення та обслуговування цифрових систем, програмного забезпечення, а також необхідність забезпечення функціонування відповідної цифрової інфраструктури, пов'язаної з обчисленнями, зберіганням даних, кіберзахистом, комунікаціями тощо, внаслідок чого загальні витрати на придбання, впровадження і використання технологій перевищують очікуваний економічний ефект [7, с. 83; 8, с. 146; 9, с. 79].

На наш погляд, інвестиції у цифрові технології варто розглядати як вкладення в основний капітал, який принципово трансформує всі

напрями і сфери діяльності банку і, перш за все, способи роботи фахівців та їх взаємодії між собою та з клієнтами. Сьогодні при впровадженні та використанні цифрових технологій керівники банків більше уваги приділяють технічним і технологічним аспектам, а не окупності інвестицій та приросту продуктивності праці, а тому існує практична необхідність у забезпеченні стратегічного використання ціннісно-орієнтованого підходу, який передбачає орієнтацію діяльності на збільшення цінності банку для його інвесторів і власників та дозволяє максимально повно реалізувати фінансові результати від використання цифрових технологій [10, с. 73].

Головними складовими розроблення та реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації діяльності банку та масштабного використання цифрових технологій у всіх сферах його діяльності та корпоративних функціях повинна бути гнучка система взаємопов'язаних заходів, що охоплюють процеси:

1) розроблення дорожньої карти використання цифрових технологій, яка забезпечує системне бачення їхньої фінансової та соціальної цінності;

2) реалізації платформного підходу до вибору та впровадження системи цифрових технологій, а не окремих цифрових рішень;

3) формування баз і платформ актуальних, достовірних і доступних співробітникам даних у всіх підрозділах і в банку загалом;

4) принципової зміни операційної моделі діяльності банку та її орієнтації на максимізацію цінності від використання цифрових технологій на основі ефективної експлуатації даних;

5) залучення талантів та організацію системи навчання, підготовки та перепідготовки кадрів;

6) інвестування та кваліфікованої оцінки окупності інвестицій у цифрові технології;

7) системного управління цифровими ризиками шляхом закладення відповідних методів та інструментів у програмне забезпечення, цифрові інструменти, системи штучного інтелекту та

платформи на всіх етапах їх проєктування, розроблення, впровадження та використання;

8) налагодження активної комунікації з клієнтами та постачальниками технологій [11, с. 19].

У зв'язку з посиленням контролю регуляторів за впровадженням і використанням цифрових технологій важливим напрямом їх застосування в банках є організація управління ризиками і дотримання нормативних вимог шляхом використання упереджувального підходу на основі забезпечення стійкості технологій до кібератак та автоматизації моніторингу ризиків. Перш за все це стосується механізмів забезпечення операційної стійкості, кібербезпеки та конфіденційності даних, порушення яких може наражати банки на значні фінансові втрати або штрафи.

З метою реалізації цих завдань ІТ-архітектура банку повинна формуватися не на основі додатків, а шляхом створення принципово нових багатоагентних архітектур з вбудованими технологіями штучного інтелекту, в межах яких агенти можуть здійснювати комунікацію та організовувати спільну роботу.

Проведене дослідження свідчить про необхідність подальшого системного поглиблення трансформації фінансової цінності, яку можуть створювати цифрові технології в банку на основі розроблення та реалізації організаційно-управлінської моделі впровадження та використання цифрових технологій, створення модульних архітектур, власних платформ даних, використання систем штучного інтелекту та хмарних технологій, формування нових бізнес-моделей, суттєвого поліпшення операційної діяльності, ефективного розподілу інвестицій на пріоритетні бізнес-сфери та напрями створення цінності. Крім того, з метою спрямування інвестиції у найбільш важливі напрями цифрової трансформації та максимально повної реалізації їхньої цінності напрями фінансування придбання та впровадження цифрових технологій повинні бути узгоджені зі стратегією та бізнес-результатами діяльності банку.

Література:

1. 1. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15 (2). P. 257–266.
2. Науменкова С. В. Основні тенденції розміщення грошової маси та їх вплив на формування грошово-кредитної політики. *Вісник Національного банку України*. 2006. № 1. С. 19–26.
3. Sohoni V. et al. Unlocking value from technology in banking: An investor lens. McKinsey. October 23, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/unlocking-value-from-technology-in-banking-an-investor-lens>
4. Міщенко В.І., Міщенко С.В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 75–82.
5. Гірченко Т.Д., Тіщенко Є.О. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6. С. 192–199.
6. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Нові тенденції в монетарній політиці та діяльності центральних банків у посткризовий період. *Банківська справа*. 2011. № 5. С. 12–29.
7. Міщенко В. Санаційний банк – «брідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками : монографія. Київ : УБС НБУ, 2011. 119 с.
8. Тіщенко Є.О. Активізація інвестиційної діяльності в Україні на основі використання проектного фінансування. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2 (51). С. 144–149.
9. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko S., Mishchenko V., Ivanov V. Assessment and Mitigation of Credit Risks in Project Financing. *Banks and Bank Systems*. 2020. № 15 (1). P. 72–84. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.08)
10. Tishchenko I. Financial Model of Investment Project and Peculiarities of its Use in Project Financing. *European Cooperation*. 2019. № 4 (44). P. 65–78.
11. Шульга С., Міщенко В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 8. С. 12–21.