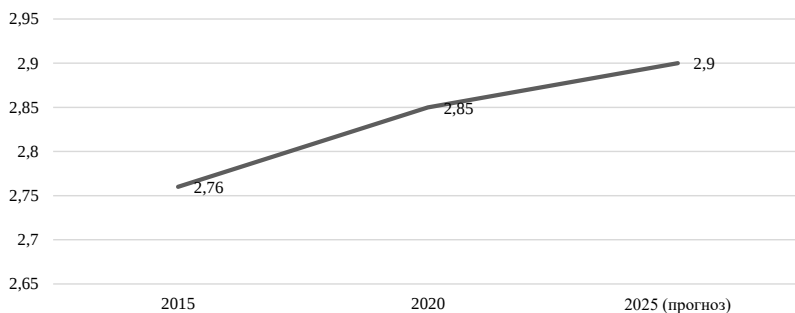


ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тимошенко Марина Вікторівна

*доцент кафедри обліку, фінансів та банківської справи,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

У сучасних умовах високої динаміки фінансових ринків, цифрової трансформації та зростання регуляторного навантаження питання ефективного банківського менеджменту набуває особливої актуальності. Банківські установи, з одного боку, виступають ключовими елементами фінансової стабільності, а з іншого – змушені адаптуватися до нових викликів, пов'язаних з ризик-менеджментом, кібербезпекою, зміною клієнтських очікувань та інтеграцією інновацій. Трансформація банківського менеджменту охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти – від впровадження штучного інтелекту та автоматизації процесів до оновлення підходів до управління персоналом і корпоративної культури. У цьому контексті вивчення перспектив розвитку банківського менеджменту дозволяє окреслити напрями інституційної модернізації, інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності банківської системи в цілому.



**Рис. 1. Динаміка обсягу ринку банківських послуг
за 2015–2025 рр., трлн дол США**

Джерело: [1]

Упродовж зазначеного десятиліття спостерігається стабільне зростання обсягів ринку: з 2,76 трлн дол. США у 2015 році до 2,85 трлн дол. у 2020 році, з подальшим прогнозованим підвищенням до 2,9 трлн дол. у 2025 році. Така динаміка свідчить про поступове розширення банківського сектора, що зберігає позитивну траєкторію

розвитку попри турбулентність макроекономічного середовища, вплив кризових чинників та цифрову трансформацію фінансових послуг.

Відносна стабільність темпів зростання обсягів ринку за останнє десятиріччя може інтерпретуватись як ознака структурної адаптивності банківської системи до нових викликів, включаючи зростання ролі необанків, посилення регуляторного тиску, зміну поведінки споживачів та вимог до операційної ефективності. Такий тренд також вказує на збереження високого рівня довіри до банків як ключових фінансових інститутів у глобальному масштабі.

Диджиталізація виступає одним із ключових векторів трансформації банківського менеджменту в умовах сучасної економіки знань. Вона охоплює впровадження цифрових технологій в усі аспекти діяльності банків – від фронт-офісних операцій до стратегічного планування, ризик-менеджменту, управління персоналом і клієнтського сервісу. Упровадження інтернет- та мобільного банкінгу, автоматизованих платформ для обслуговування клієнтів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), хмарних обчислень і блокчейн-рішень кардинально змінює управлінську логіку банківських установ, орієнтуючи їх на гнучкість, оперативність і клієнтоцентричність.

На рисунку 2 відображено динаміку зростання рівня диджиталізації у сфері банківських послуг за період 2015–2025 рр.

У 2015 році цифровими каналами активно користувалися близько 48% клієнтів банків, тоді як у 2020 році цей показник досяг 68%, а до 2025 року прогнозується його збільшення до 85%. Така тенденція свідчить про стрімке розширення цифрових каналів доступу до банківських продуктів і послуг, що зумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських моделей.

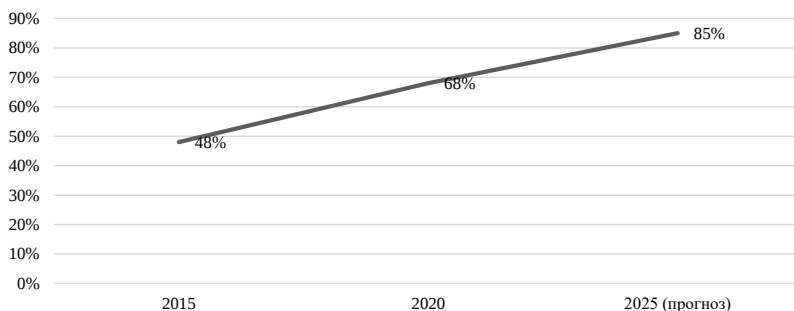


Рис. 2. Динаміка зростання рівня диджиталізації у сфері банківських послуг за 2015–2025 рр., %

Джерело: [2]

Цифровізація не лише оптимізує операційні процеси, а й вимагає від банківських менеджерів нових компетентностей у сфері технологічного управління, кібербезпеки, аналітики даних та інноваційної політики. Зростання рівня диджиталізації, як видно з графіка, підкреслює інтенсивність цього переходу та роль цифрової трансформації як стратегічного драйвера розвитку банківської системи в цілому.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектора диджиталізація банківського менеджменту охоплює низку стратегічно важливих напрямів, які суттєво змінюють підходи до управління банківськими установами. Насамперед, мова йде про цифрову трансформацію системи клієнтського обслуговування, що включає широке впровадження інтернет- та мобільного банкінгу як основних каналів взаємодії з клієнтами. Це забезпечує зростання оперативності, зниження транзакційних витрат та підвищення рівня персоналізації банківських продуктів шляхом застосування технологій обробки великих масивів даних (Big Data) та машинного навчання [3].

Другим важливим вектором є автоматизація внутрішніх управлінських процесів, яка охоплює впровадження інтелектуальних систем управління ризиками, цифрових платформ для управлінського обліку та фінансового контролінгу, а також використання хмарних сервісів для організації документообігу та комунікації між підрозділами. Це сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та оптимізації ресурсного забезпечення.

Окрему роль відіграє розвиток технологій цифрової ідентифікації та кібербезпеки, що є ключовими умовами забезпечення надійності електронних фінансових операцій, відповідності нормативним вимогам та захисту персональних даних. Запровадження технологій біометричної аутентифікації, блокчейн-рішень та мультифакторної авторизації підвищує рівень довіри до цифрових каналів.

Крім того, значущими є напрями, пов'язані з аналітикою та прогнозуванням. Використання систем штучного інтелекту для оцінки платоспроможності клієнтів, моделювання кредитного ризику, формування сценарних прогнозів та підтримки ухвалення управлінських рішень на основі даних забезпечує більш точне стратегічне планування та адаптацію до мінливих ринкових умов.

Загалом диджиталізація банківського менеджменту є не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовою умовою конкурентоспроможності банків у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Global Commercial Banks – Market Research Report (2015–2030). URL: <https://www.ibisworld.com/global/industry/global-commercial-banks/1750/> (дата звернення: 21.05.2025).
2. Accenture. The Future of Banking 2025. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Future-Banking-Business-Models.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).
3. Deloitte. 2023 banking and capital markets outlook. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us175544_cfs-fsi-outlook-banking/DI_CFS_FSI_Outlook-Banking.pdf (дата звернення: 21.05.2025).