

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ¹

Міщенко Володимир Іванович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач сектора цифрової економіки відділу економічної теорії,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»*

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].

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, управлінням капіталом, активами та грошовими потоками, фінансовим плануванням ресурсів, бюджетуванням, використанням вбудованих платіжних технологій та іншими формами цифрової підтримки [2, с. 35; 3, с. 17].

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 [4, с. 359].

У кінцевому підсумку, цифрова трансформація всіх напрямів діяльності банку призводить до зміни способів ведення банківського

¹ Матеріали підготовлено в рамках проекту «Формування структуроутворюючих опор воєнно-повоєнного економічного розвитку України». Етап II: «Обґрунтування механізмів практичного забезпечення створення структурних опор воєнно-повоєнного розвитку економіки України» (державний реєстраційний номер 0125U000280)

бізнесу, а технології стають головним інструментом створення цінності та підвищення стійкості й конкурентоспроможності банку [5, с. 262].

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 [6, с. 81].

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 [7, с. 27; 8, с. 44].

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.

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 [9, с. 35].

З метою реалізації цих завдань ІТ-архітектура банку повинна формуватися не на основі додатків, а шляхом створення принципово нових багатоагентних архітектур з вбудованими в них технологіями штучного інтелекту, в межах яких агенти можуть самостійно здійснювати комунікацію та організувати спільну роботу [10, с. 77].

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 впровадження цифрових технологій повинні бути узгоджені зі стратегією та бізнес-результатами діяльності банку.

Список використаних джерел:

1. Sohoni V., Lhuer X. Global banking annual review 2021: The great divergence. McKinsey & Company. 2021 URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2021-the-great-divergence>
2. Міщенко В. І. Промислово-цифровий розвиток як структуроутворюючий чинник формування сучасного технологічного укладу. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 23–44. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2025.02.023>
3. Науменкова С. В. Оцінка впливу галузевої приналежності на рівень перспективної платоспроможності позичальника. *Вісник Національного банку України*. 2005. № 7 (113). С. 14–21.
4. Mishchenko V., Tishchenko I., Naumenkova S., Mishchenko S. Basic Pillars of the Industrial-Digital Technological Order. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2025. № 5 (64). P. 353–365.
5. 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.
6. 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.
7. Лютий І. О. Проблеми розвитку сучасного міжнародного фінансового ринку та інтеграційний курс України. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 21–31.
8. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Стратегічні підходи до управління ризиками функціонування нежиттєздатних банків і обслуговування проблемних активів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. № 163. С. 40–46.
9. Naumenkova S., Malyutin O., Mishchenko S. Transition to Inflation Targeting in Ukraine: New Tools for Monetary Policy. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 166. С. 31–39.
10. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 71–80.