Олена М. Антонова¹, Ірина В. Цаплюк², Ленід В. Блажей³

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВНИЦТВА НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКУ

У статті проведено дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку та різних сценаріїв стратегічного розвитку банку в залежності від ступеня прийняття банком процесу цифровізації. Проведений аналіз дослідження цифрових технологій, які на даний момент застосовуються банками в Україні. На основі розглянутих градацій цифрового банкінгу, дійшли висновку, що українські банки йдуть шляхом часткового впровадження цифрових технологій у власну діяльність та використовують по дві перші моделі з кожної градації: «цифровий банківський бренд» та «банк з цифровими каналами», а також «банкінг, як сервіс» та «інклюзивний банкінг». Менеджмент банку, виходячи з фінансових можливостей та обраної моделі стратегічного розвитку банку, спроможний обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів та витрат.

Ключові слова: трансформація банківської системи, стратегічне управління банком, стратегічна позиція банку, цифровізація банківництва, інклюзивний банкінг, цифровий банкінг, блокчейн, технології віртуальної реальності, чат-боти та віртуальні помічники.

Рис. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-232-35-42

Елена М. Антонова, Ирина В. Цаплиук, Лони́д В. Блажей

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО ДЕЛА НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БАНКА

В статье проведено исследование влияния цифровизации банковского дела на стратегическое управление банка и различных сценариев стратегического развития банка в зависимости от степени принятия банком процесса цифровизации. Проведен анализ исследования цифровых технологий, которые на данный момент используются банками в Украине. На основе рассмотренных градаций цифрового банкинга, пришли к выводу, что украинские банки идут по пути частичного внедрения цифровых технологий в свою деятельность и используют по две первые модели с каждой градацией: «цифровой банковский бренд» и «банк с цифровыми каналами», а также «банкинг, как сервис» «инклюзивный банкинг». Менеджмент банка, исходя из финансовых возможностей и выбранной модели стратегического развития банка, способен выбирать различные варианты цифровых технологий, которые позволят решить различные проблемы его деятельности, повысить эффективность функционирования и обеспечить оптимизацию доходов и расходов.

Ключевые слова: трансформация банковской системы, стратегическое управление банком, стратегическая позиция банка, цифровизация банкинга, инклюзивный банкинг, цифровой банкинг, блокчейн, технологии виртуальной реальности, чат боты и виртуальные помощники.

¹ National Academy of Management. Kiev. Ukraine.

² National Academy of Management. Kiev. Ukraine.

³ National Academy of Management. Kiev. Ukraine.

Olena M. Antonova, Iryna V. Tsapliuk, Lonid V. Blazhey

INVESTIGATION OF THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION OF BANKING ON THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BANK

The article examines the impact of digitalization of banking on the strategic management of the bank and different scenarios of strategic development of the bank depending on the degree of acceptance of the bank's digitalization process. An analysis of the study of digital technologies currently used by banks in Ukraine. Based on the considered gradations of digital banking, it was concluded that Ukrainian banks follow the partial introduction of digital technologies in their own activities and use the first two models of each grading: «digital banking brand» and «bank with digital channels», as well as banking, as a service and «inclusive bankin». The bank's management, based on financial capabilities and the chosen model of strategic development of the bank, is able to choose different options for digital technologies that will solve various problems of its activities, increase efficiency and ensure optimization of revenues and expenses.

Keywords: banking system transformation, strategic management of the bank, strategic position of the bank, digitalization of banking, inclusive banking, digital banking, blockchain, virtual reality technologies, chatbots and virtual assistants.

Peer-reviewed, approved and placed: 09.11.2020.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні зміни банківської системи України відбуваються під впливом глобальних екзогенних викликів та ендегенних перетворень, які вимагають принципових змін механізмів стратегічного управління банком. Так, зокрема, відбувається глобальна діджиталізація бізнес-процесів банків, змінюється роль банків в економіці, вони стають повноцінними центрами з комплексного фінансового обслуговування. Поряд з цим за останні роки відбулась суттєва трансформація банківської системи України, що проявилось у підвищенні вимог НБУ до обсягу статутного капіталу банків, оптимізації структури органів регулювання та нагляду, зменшенні кількості банків на ринку та ін. Значної актуальності набуває ідентифікація впливу запропонованих інструментів на фінансові ресурси банку, що дозволить розробити подальші стратегічні рішення оптимізації доходних та витратних фінансових потоків банку. Тобто, необхідно сформувати методичні засади прийняття ефективних управлінських рішень щодо діяльності банку в майбутньому, сформувати стратегію їх практичного застосування, а також визначити потенційні фінансові можливості реалізації запропонованих заходів та ймовірний очікуваний фінансовий ефект.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток методології та практики стратегічного управління банку внесли дослідники, в тому числі: Г. Азаренкова, Т. Васильєва [2], В. Вовк [3], О. Вовчак [3], А. Томпсона [9], О. Тридід [6], І. Чмутова [8], І. Чернявський [7] та інші.

Основні результати дослідження. Розпочинаючи реалізацію вищезазначених завдання, зауважимо, що комплекс попередніх досліджень зводить науковий пошук інструментів стратегічного управління банку до вибору різних інноваційних технологій, за допомогою яких менеджери банку спроможні оптимізувати діяльність фінансової установи. Це пов'язано з тим, що цифровізація банківської діяльності з кожним роком все більше

трансформує не тільки механізми залучення клієнтів банку та продажу банківських продуктів, але й змінює засади організації банку, як суб'єкта господарювання. Так, в умовах сучасної реалізації Індустрії 4.0 виникає можливість створення віртуального банку, який буде здійснювати діяльність тільки за допомогою цифрових технологій. Проте в сучасних умовах, дана ситуація в Україні неможлива зважаючи на нормативні вимоги НБУ до організації банківської діяльності. Таким чином, на даний час, цифровізація банківництва в Україні призводить до появи нових методів акумуляції, обробки, збереження, передачі банківських даних, а також значного збільшення потужності і швидкості їх обробки, що призвело до трансформації процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг та організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

Паралельно з цим, цифровізація банківництва в Україні зумовлює більш детальне дослідження впливу ІТ-технологій на грошові потоки банку, оскільки даний процес змінив систему фінансових відносин між учасниками ринку банківських послуг, збільшив рівень конкуренції на сегментах даного ринку та залучив на даний ринок паралельно з небанківськими фінансово-кредитними установами високотехнологічні компанії та, так звані, стартапи «Fintech» [1, 5].

Таким чином, у менеджерів банку та його персоналу є два шляхи подальшого стратегічного розвитку або консервативна стратегія, яка призведе до суттєвого зниження рівня конкурентоспроможності банку та втрати його стратегічної позиції на всіх сегментах ринку банківських послуг, або прогресивна стратегія, яка вимагатиме від керівництва банку витратити значний обсяг фінансових ресурсів на впровадження інновацій, а від персоналу швидкої адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища їх трудової діяльності.

Виходячи з цього, актуальності набуває дослідження різних сценаріїв стратегічного розвитку банку в залежності від ступеня прийняття банком процесу цифровізації. Так, серед практиків ринку цифрових технологій поширилось два підходи до градації моделей цифрового банкінгу. Спеціалісти компанії IBM [4] розрізняють чотири моделі організації банківської діяльності. Поділ даних моделей відбувається в залежності від рівня участі банку в процесах цифровізації власних бізнес-процесів, а саме процесу створення банківських продуктів, організації каналів їх збуту, організації роботи бек-офісу, а також наявності власних або залучених від материнських компаній банківських ліцензій. Виходячи з цього:

- перша модель носить назву «цифровий банківський бренд», її особливість полягає у тому, що менеджмент банку, з метою збереження існуючої клієнтської бази, яка може негативно відреагувати на нововведення, створюють новий банківський цифровий проект спрямований на прогресивну аудиторію споживачів банківських послуг. Даний бренд, безумовно, використовує всю інфраструктуру вже існуючого материнського банку, включаючи його банківські ліцензії, але реалізує нові інноваційні банківські продукти;

- друга модель називається «банк з цифровими каналами», сутність даної моделі полягає в організації банківської діяльності на основі ліцензій та бек-

офісу материнського банку, але продаж самостійно розроблених інноваційних банківських продуктів здійснюється через організовані на основі власних ІТ-розробок цифрових каналів збуту;

- третя модель — це «цифровий філіал банку». Виходячи з того, що крупним банкам важко швидко трансформувати всі бізнес-процеси на цифровий лад, створюється, так званий, підрозділ із власним гнучким бек-офісом та інноваційними банківськими продуктами, а також каналами по їх розповсюдженню;

- четверта модель — це «цифровий банк», тобто банк нового покоління, який відразу організовує власну діяльність на базі цифрових технологій та здійснює комунікацію з клієнтами на 90% через цифрові канали.

Отже, на основі розглянутих моделей цифровізації банківської діяльності, справедливо зазначити, що вибір однієї з них, залежить від розміру банку, його клієнтської бази, сегменту в якому він працює та від наявних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію тієї або іншої ІТ-технології.

Таким чином, за умови того, що банк однозначно обрав інноваційну стратегію власного розвитку, він може варіювати ступінь власної розробки технологій на кожному з трьох етапів діяльності: впровадження цифрових банківських продуктів, організації каналів їх продажу та роботи персоналу.

Паралельно з експертами IBM, експерти SAP, також виділяють чотири моделі цифрового банкінгу [5], проте градація в даному підході ґрунтується на особливостях взаємодії банку з іншими суб'єктами ІТ-сфери та ринку банківських послуг. Отже:

- перша модель — банкінг, як сервіс (banking-as-a-service), тобто банк вступає в спільну діяльність з іншими фінансовими посередниками на ринку банківських послуг, розширюючи канали продажу інноваційних банківських продуктів;

- друга модель — інклюзивний банкінг (inclusive banking), це модель за якої банк входить в нові цифрові сегменти надання банківських послуг, зокрема на основі мобільних та хмарних технологій;

- третя модель — розширений банкінг (beyond banking), в даній моделі банк трансформує свою діяльність від сервісу до центру отримання комплексу фінансових послуг різного характеру (страхування, консультування, придбання активів);

- четверта модель — цифровий супермаркет (marketplace), це модель єдиної площадки електронної комерції, де клієнт може скористатись будь-якими фінансовими послугами як банківськими, так й іншими (страхування, туристичні послуги, різні ліцензії й т. ін), які, в рамках функціонування єдиного «фінансового вікна», надають різні фінансові посередники та суб'єкти господарювання. Банки, які працюють за даною моделлю стали називатись «Fintechs», тобто фінансові установи, які надають багатогранний спектр різних послуг, реалізація яких здійснюється на базі ІТ-технологій.

Таким чином, на основі розглянутих градацій цифрового банкінгу, справедливо зауважити, що українські банки йдуть шляхом часткового впровадження цифрових технологій у власну діяльність та використовують по

дві перші моделі з кожної градації: «цифровий банківський бренд» та «банк з цифровими каналами», а також «банкінг, як сервіс» та «інклюзивний банкінг». Створення в Україні моделі «цифрового банку» інтегрованої з моделлю «цифрового супермаркету» викликає значну кількість фінансових, нормативних та інфраструктурних бар'єрів, а також неспроможністю менеджмента фінансових установ, IT-компаній та інших суб'єктів господарювання вибудовувати партнерські стосунки спрямовані на посилення уваги до потреб клієнтів.

Переходячи до дослідження цифрових технологій, які на даний момент застосовуються банками в Україні, розглянемо кожну з них більш детально та визначимо їх вплив на особливості діяльності банку, подальші стратегічні рішення менеджменту банку та фінансові потоки, які формуються в процесі реалізації обраної IT-технології:

1) Блокчейн. Це децентралізована фінансова система, моніторинг функціонування якої може здійснити кожен з її учасників. На даний момент, блокчейн є найбільш комплексним стратегічним інструментом, який може кардинально змінити банківську діяльність. Так, на його основі можливо створити електронний документообіг без провайдерів; систему обміну валют; крипто валюти; високо захищені банківські рахунки та інше. Все це дозволяє значно зменшити адміністративні витрати банку, які в реаліях національної банківської системи складають майже половину непроцентних витрат банку.

2) Big Data. Технології по обробці великих масивів даних в банківській діяльності пов'язана з аналізом інформації про клієнтів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції виходячи з їх потреб, уподобань, застережень та рівня платоспроможності.

Таким чином, відбувається сегментація клієнтів банку, пошук певних закономірностей між даними, виявленням нових потенційних клієнтів. Це збільшує дохід від активізації продажу банківських продуктів. Крім того, технології по обробці великих даних активно використовуються банками з метою протидії шахрайським діям з кредитними картками та іншими банківськими продуктами, так аналізу піддається значний масив даних пов'язаних зі специфікою та передумовою проведення незаконної дії, що дозволяє в майбутньому застосувати превентивні заходи попередження злочину.

3) Digital Marketing. Це вид технологій (інтернет сайти, мобільні додатки), які дозволяють активно поширювати банківські продукти серед широкого кола їх споживачів через цифрові канали (контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі, блоги та інші).

4) CRM+BPM (customer relationship management and business process management). Це технології у вигляді цифрових платформ комплексного управління взаємовідносин з клієнтами та бізнес-процесів банку.

5) Grid-технології. Це система розподіленого обчислення, яка дозволяє досягти високу швидкість обробки даних і надійне їх зберігання за рахунок запуску процесів на декількох сервірах та подальшої їх акумуляції в єдину локацію. Застосування даних технологій також підвищує можливість

ефективного провадження декількох бізнес-процесів одночасно. З фінансової точки зору, застосування Grid-технології знижує витрати на закупівлю комп'ютерного обладнання та його підтримку;

6) Технології віртуальної реальності. В межах банківської діяльності дані технології використовуються з метою візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень. Доведено, що банківські клієнти, яким було представлено власне майбутнє в пенсійному віці збільшували власну купівельну активність, тим самим, збільшуючи дохід банку.

7) NFC (Near Field Communication)-технології. Дана технологія дозволяє здійснювати будь-який розрахунок за допомогою смартфонів, що повністю ліквідує потребу у пластикових картках, а також терміналів, які розширюють їх функціональні можливості. В розрізі фінансів банку, це дозволяє значно зменшити операційні витрати пов'язані з випуском пластикових карток, виробництвом та розміщенням платіжних терміналів та інше.

8) Чат-боти та віртуальні помічники. Дані технології дозволяють автоматизувати такі процеси, як спілкування з клієнтами банку з приводу стану рахунку, банківських послуг та продуктів, безпеки власних заощаджень та інше. Крім того використання чат-ботів та віртуальних помічників дозволяють миттєво та в будь-який час надати допомогу клієнту банку. Дані технології поряд з підвищенням рівня обслуговування клієнтів та, відповідно, отриманням більшого доходу, зменшують витрати на утримання додаткового персоналу банку.

9) Технології біометрії. Це новітні засоби ідентифікації власника того чи іншого банківського продукту. На даний час, фізичні характеристики людини, які використовуються в банківській діяльності з метою підвищення рівня безпеки проведених операцій, є обличчя, голос, відбитки пальців.

Таким чином, справедливо зазначити, що менеджмент банку, виходячи з фінансових можливостей та обраної моделі стратегічного розвитку банку, спроможний обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів та витрат. Формалізацію основних елементів впливу цифровізації банківництва на стратегічні рішення банку та його фінансові потоки зображено на рис. 1.

Отже, в подальшому актуальності набуває розробка науково-методичних підходів, які дозволять встановити види та напрямки застосування тих чи інших цифрових технологій, а також з'ясувати готовність персоналу ефективно реалізовувати цифрову модель розвитку банку за допомогою новітніх технологій.

Висновки. Доведено, що в епоху цифровізації банківської системи, новим активом для банків стають дані, які вимагають новітнього інформаційного та технологічного забезпечення. Паралельно з цим, інформатизація бізнес-процесів банку вимагає від менеджменту фінансової установи впроваджувати інноваційні технології обробки великих даних, а процеси розробки та планування стратегічних рішень потребують значної аналітичної підтримки.

Рис. 1. Вплив цифровізації банківництва на стратегічне управління та фінансові потоки банку, власна розробка авторів

1. Безродна О.С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2012. № 4. С. 113-132. URL: <http://nbuv.gov.ua>
2. Васильєва Т.А., Федірко В.В. Основні відмінності та переваги клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії банку. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Сімферополь, 2007. С. 204-205
3. Вовчак О.Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 4(5). С. 36-41. URL: <http://nbuv.gov.ua>
4. Гребенюк Н.В. Технологія управління банком: ефективність чи результативність? Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд: V міжнародна науково-практична конференція (м. Донецьк, 13-14 червня 2014 р.). Донецьк, 2014. С. 55-58.

5. Кошелюк Ю.М. Граничный анализ эффективности функционирования российских банков в период 2004-2005 годов: учебное пособие. Москва: ГУ-ВШЭ, 2007. 121 с.
6. Тридід О., Вовк В. Аналіз конкурентної позиції банків у сучасних умовах ведення банківського бізнесу. Банківська справа. 2009. №4. С. 26-28.
7. Чернявський І.Б., Афанасьєва О.Б. Оптимізація структури багатofilіального банку на основі оцінки розвитку регіонів. The genesis of genius. 2015. № 1. С. 61-68
8. Чмутова І.М. Концептуальні засади формування технологій фінансового менеджменту банку. Вісник Української академії банківської справи. 2015. № 1(38). С. 103-110.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
10. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток / З.К. Шмігельська // Вісник Національного банку України. 2014. № 2. С. 34-41.

-
1. Bezrodna O.S. Rozpodil instrumentiv ta pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia bankom za yoho etapamy. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi. 2012. № 4. S. 113-132. URL: <http://nbuv.gov.ua>
 2. Vasylieva T.A., Fedirko V.V. Osnovni vidminnosti ta perevahy kliientoorientovanoi marketynhovoї stratehii banku. Aktualnye problemy u perspektivy razvytyia ekonomiky Ukraini: materiyaly VI Mezhdunarodnoi nauchno-praktycheskoi konferentsyy. Simferopol, 2007. S. 204-205
 3. Vovchak O.D. Rozvytok stratehichnoho upravlinnia ta yoho osoblyvosti v bankakh z inozemnym kapitalom. Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva. 2016. № 4(5). S. 36-41. URL: <http://nbuv.gov.ua>
 4. Hrebeniuk N.V. Tekhnolohiia upravlinnia bankom: efektyvnist chy rezultatyvnist? Suchasni tendentsii v ekonomitsi ta upravlinni: novyi pohliad: V mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (m. Donetsk, 13-14 chervnia 2014 r.). Donetsk, 2014. S. 55-58.
 5. Kosheliuk Yu.M. Hranychnyi analiz efektyvnosti funktsyonyrovaniya rossyiskykh bankov v peryod 2004-2005 godov: uchebnoe posobie. Moskva: HU-VShE, 2007. 121 s.
 6. Trydid O., Vovk V. Analiz konkurentnoi pozytsii bankiv u suchasnykh umovakh vedennia bankivskoho biznesu. Bankivska sprava. 2009. №4. S. 26-28.
 7. Cherniavskiy I.B., Afanasieva O.B. Optymizatsiia struktury bahatofilialnoho banku na osnovi otsinky rozvytku rehioniv. The genesis of genius. 2015. № 1. S. 61-68
 8. Chmutova I.M. Kontseptualni zasady formuvannia tekhnolohii finansovoho menedzhmentu banku. Visnyk Ukrainskoi akademii bankiv - skoi spravy. 2015. № 1(38). S. 103-110.
 9. Thompson A.A. Stratehycheskyi menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehyy: Uchebnyk dlia vuzov: Per. s anhl. M.: Banky y byrzhzy, YuNYTY, 1998. 576 s.
 10. Shmihelska Z.K. Bankivski innovatsii: sut, neobkhdnist i rozvytok / Z.K. Shmihelska // Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy. 2014. № 2. S. 34-41.