DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30

УДК 336.011

ЕТАПИ ТА РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

STAGES AND ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN IMPROVING INNOVATION MANAGEMENT

Орел Анна Миколаївна
доктор економічних наук, доцент,
Національний авіаційний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0823-3346

Дяченко Віктор Васильович
аспірант,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1678-3284

Orel Anna
National Aviation University

Diachenko Viktor
Sumy National Agrarian University

Цифрова трансформація стала необхідним фактором для вдосконалення управління інноваціями в різних галузях, включаючи банківську сферу. В даному науковому дослідженні обґрунтовується роль цифрової трансформації у підвищенні ефективності процесів управління інноваціями в банках. Цифрова трансформація включає в себе впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, аналітика даних та інші, що революціонізують банківську діяльність. Вона дозволяє банкам покращити процеси внутрішнього управління, забезпечити вищу точність прийняття рішень та підвищити якість обслуговування клієнтів. Цифрова трансформація також стимулює інновації в банківському секторі. Вона дозволяє банкам легко взаємодіяти з фінтех-компаніями та стартапами, розробляти нові фінансові продукти та послуги, а також змінює спосіб спілкування з клієнтами через мобільні додатки та онлайн-платформи. Усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків і дозволяє їм швидше адаптуватися до змінних ринкових умов. Таким чином, цифрова трансформація відіграє важливу роль у вдосконаленні управління інноваціями у банківській сфері, допомагаючи банкам зберігати свою конкурентну перевагу і задовольняти потреби сучасних клієнтів. Ця тема також досліджує вплив цифрової трансформації на процес управління інноваціями в сучасних організаціях. З впровадженням новітніх технологій та цифрових стратегій змінюються підходи до створення та впровадження інноваційних рішень. Аналізуються ключові аспекти цифрової трансформації, такі як штучний інтелект, аналітика даних, інтернет речей, які сприяють прискоренню циклу розробки продукту та покращенню стратегій управління інноваціями. Дослідження також вивчає виклики, що виникають під час впровадження цифрових ініціатив у контексті інноваційного управління, і пропонує рекомендації для ефективного вирішення цих завдань. Результати дослідження можуть слугувати як підстава для розробки стратегій цифрової трансформації, спрямованих на оптимізацію процесів управління інноваціями та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінюючого бізнес-середовища.

Ключові слова: фінансові інновації, технології, фінансові послуги, інноваційні перетворення, трансформація, цифровізація, стратегії.

Digital transformation has become a necessary factor for improving innovation management in various industries, including banking. This scientific study substantiates the role of digital transformation in increasing the efficiency of innovation management processes in banks. Digital transformation includes the introduction of the latest technologies, such as artificial intelligence, machine learning, blockchain, data analytics, and others that are revolutionizing banking. It allows banks to improve internal management processes, ensure higher accuracy of decision-making and improve the quality of customer service. Digital transformation is also driving innovation in the banking sector. It allows banks to easily interact with fintech companies and startups, develop new financial products and services, and changes the way they communicate with customers through mobile applications and online platforms. All this

© Орел А.М., Дяченко В.В., 2023

contributes to increasing the competitiveness of banks and allows them to adapt more quickly to changing market conditions. Thus, digital transformation plays an important role in improving innovation management in the banking sector, helping banks maintain their competitive advantage and meet the needs of modern customers. This topic also explores the impact of digital transformation on the innovation management process in modern organizations. With the introduction of the latest technologies and digital strategies, approaches to the creation and implementation of innovative solutions are changing. Key aspects of digital transformation are analyzed, such as artificial intelligence, data analytics, and the Internet of Things, which contribute to accelerating the product development cycle and improving innovation management strategies. The study also examines the challenges that arise when implementing digital initiatives in the context of innovation management and offers recommendations for effectively addressing these challenges. The research results can serve as a basis for the development of digital transformation strategies aimed at optimizing innovation management processes and increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of a rapidly changing business environment.

Keywords: financial innovations, technologies, financial services, innovative transformations, transformation, digitalization, strategies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному економічному середовищі, в якому відбуваються стрімкі зміни завдяки технологічним інноваціям, питання вдосконалення управління інноваціями набуває особливого значення для підтримки конкурентоспроможності підприємств. Роль цифрової трансформації в цьому контексті визначається як ключовий фактор, але одночасно виникає ряд важливих проблем. Діяльність банківських установ взаємопов'язана із усіма сферами та секторами національного господарства. Банківський сектор національного господарства протягом останніх років значно змінився, став найбільш конкурентоспроможним і зайняв лідируючі позиції у сфері інновацій. Багато в чому це визначається тим, що банки є «обличчям» фінансового ринку для більшості клієнтів. Саме з банківськими установами найбільш часто комунікує населення і підприємці при зверненні за фінансовими послугами. Розвиток суспільства пов'язаний із управлінням процесами удосконалення виробництва і розподілу благ для досягнення поставлених цілей, що в теперішніх реаліях означає формування дієвої науково-технічної політики, реалізацію інновацій. Для банківського сектору це означає цифрову трансформацію на засадах впровадження новітніх технологій та розвиток каналів комунікацій, пропозицію інноваційних банківських продуктів та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загострення конкуренції у банківській сфері спонукає комерційні банки активізувати розроблення і впровадження інновацій із урахуванням актуальних змін, як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі їх діяльності. Також варто вивчити роботи провідних експертів і організацій у галузі управління інноваціями та цифрової трансформації, які могли б внести важливий внесок в цю область. Основою цих перетворень стали цифрові технології, які зробили можливим розвиток фінансових інновацій. Глобалізація фінансового простору спричиняє прискорену трансформацію процесів надання банківських послуг. На думку С. Науменко [1], в теперішній час банківський сектор є одним з лідерів інноваційного розвитку на засадах використання новітніх цифрових технологій. При цьому, основними напрямками розвитку інноваційної діяльності банківських установ є впровадження нових банківських та небанківських (партнерських) продуктів і послуг із використанням інформаційних технологій. Перехід банківського сектору до цифрової економіки був предметом уваги багатьох науковців. Так, А. Т. Степура [2], досліджуючи передумови та процеси перетворення традиційних банків у цифровий простір, стверджує, що забезпечує формування більш тісної взаємодії з клієнтом та більш довірчого середовища цієї взаємодії, оскільки нинішній клієнт найбільш всього цінує швидкість і зручність отримання банківської послуги, а не лише надійність. Я. І. Чайковський та Я. Ю Ковальчук [3] пишуть, що цифровізація є, насамперед, перетворенням державних та недержавних інституцій, бізнесу або окремих процесів у цифрову бізнес-модель із використанням відповідних ресурсів і технологій.

На думку С. В. Міщенко [4], цифровізація банківського сектору Україні відбувається насамперед на засадах розвитку «фінтех-екосистем», які забезпечують трансформацію системи надання фінансово-кредитних послуг у частині автоматизації процесів, аналітики даних, оптимізації кадрового потенціалу банківських працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є визначення ключових аспектів цифрової трансформації,

які найбільше впливають на управління інноваціями та аналіз конкретних прикладів успішної інтеграції цифрових технологій у процеси створення та впровадження інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загострення конкуренції у банківській сфері спонукає комерційні банки активізувати розроблення і впровадження інновацій із урахуванням актуальних змін, як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі їх діяльності. Глобальний розвиток інноваційних фінансових технологій отримав потужний стимул під час пандемічної кризи, коли суттєво зріс попит на дистанційне обслуговування і дистанційні банківські послуги. Це неминуче призвело до зростання пропозиції IT-продуктів та їх постійного удосконалення.

Для дослідження фінансових інновацій також важливо, що у різні часові періоди процеси та явища можуть розцінюватися як інновації або як ординарна діяльність. Те, що вважалося новим у минулому (наприклад, пластикові картки з чіпами), сьогодні сприймається як буденність. Водночас, це не означає, що розвиток цього напрямку зупинився. У прикладі з пластиковими картками, конкуренція банків стимулює пошук нових форматів їх використання та можливості розширення їх функціоналу для клієнта. Так, деякі банки інтегрують свої картки у програми лояльності великих ретейлерів і картка стає одночасно і банківською, і бонусною (наприклад, «Картка АТБ від Райфу»).

Розвиток технічних засобів та технологій обслуговування клієнтів банків, визначають подальші напрямки і динаміку інноваційних змін у цій сфері. Розвиток інноваційної діяльності у банківській сфері характеризується низкою найбільш важливих подій – певних віх, які дозволяють визначити етапи цього процесу.

Початок технічних перетворень у банківській сфері стартував у 1930-то роки, коли набули широкого впровадження друкарські та рахункові машини, що дало можливість впорядкувати функціонування банківської системи, встановити більш чіткі правила та форми звітності банків перед державою, насамперед – перед центральним банком. Загалом, можна виділити два основні етапи інноваційних перетворень у банківському секторі:

1. Етап комплексної автоматизація, що тривав у період 1950–1980-ті роки XX ст.
2. Етап комплексного фінансового обслуговування – з 1980-х років XX ст. по теперішній час (Рис. 1).

Розширення діяльності банків зумовило суттєве зростання обсягів інформації та паперового документообігу, збільшення навантаження на працівників банківських установ, що стало поштовхом для автоматизації та подальшої комп'ютеризації їх діяльності.

Впровадження рахункових машин, а пізніш комп'ютерів дало можливість вирішити завдання пошуку, нагромадження, оперативної обробки і зберігання інформації. Це, у свою чергу, призвело до докорінних змін організаційних процесів у банківському секторі. Зокрема, ці перетворення стосувалися роботи із клієнтами. Найбільш важливими подіями тут вважаються встановлення першого банкомату (АТМ) та випуск першої пластикової картки [5].

З початку 80-х років XX ст. стартував етап комплексного обслуговування, пов'язаний з появою електронного банкінгу, що дозволив перевести частину операцій у дистанційний режим обслуговування. Це ознаменувало початок епохи електронного банкінгу, що стало можливим завдяки широкому розповсюдженню персональних комп'ютерів та розвитку технологій передачі інформації. Іншою важливою подією, значення якої спочатку було недооцінене, стала поява у 1995 р. першого віртуального банку, який протягом 5 наступних років завойовував довіру клієнтів.

Виявлення етапів інноваційних перетворень у банківській сфері дає можливість визначити вектори розвитку банківських цифрових технологій, що пов'язується із зростанням обсягів даних та значним розширенням кількості клієнтів. Інноваційні перетворення розпочалися зі змін у внутрішніх процесах діяльності банківських установ, які поступово поширилися на зовнішні процеси обслуговування клієнтів. Перші інновації були спрямовані на полегшення роботи банківських працівників, подальші – на краще задоволення клієнта.

Слід вказати, що в теперішній час Україна не лише не відстає від провідних країн світу у плані інноваційного розвитку банківської сфери, але й у деяких аспектах навіть випереджає їх. Наприклад, обслуговування у банкоматах та сама конструкція АТМ в Україні набагато зручніші, ніж у розвинених країнах Азії – Японії та Китаї. Швидкість обслуговування та обсяг послуг у інтернет-банкінгу в нашій країні не поступається кращим зразкам [6, с. 66].

Водночас, стабільність роботи вітчизняних банків поступається європейським. Заході ні

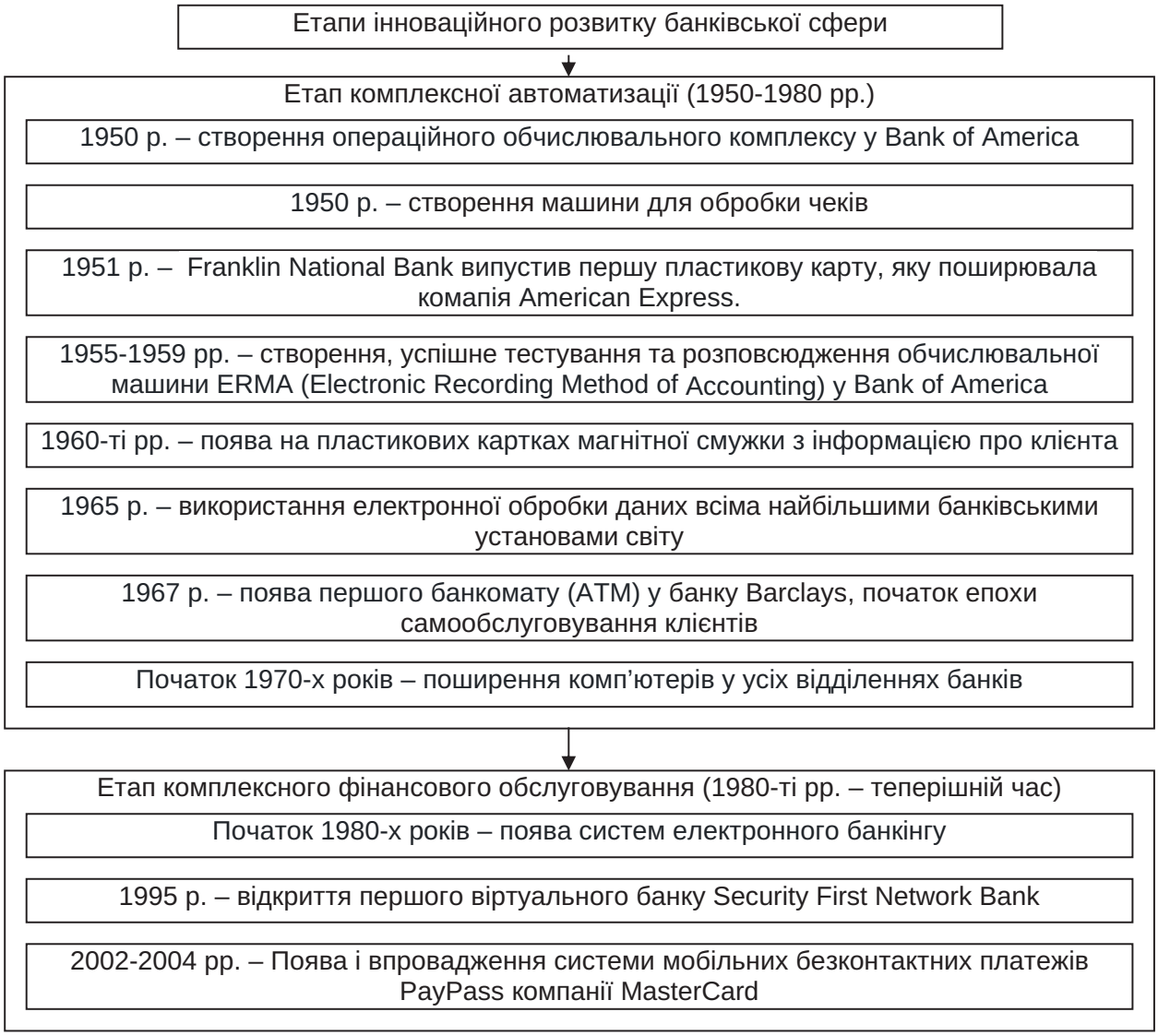

Рис. 1. Основні віхи розвитку банківських інновацій

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4]

банки більш прискіпливі та вимогливі у плані фінансового моніторингу, а отже операції там безпечніші. Що стосується основних особливостей інноваційного розвиту української банківської сфери, то тут слід виділити такі етапи:

1. Початковий етап (перша половина 90-х років XX ст.) – розпочався із здобуттям Україною незалежності у 1991 році. У той період інноваційна діяльність в економіки країни знаходилася на стадії зародження і становлення. У цей період у банківські сфері України з'являються перші пластикові картки та технічні засоби для їх використання – банкомати (1996 р.), починається розвиток системи безготівкових розрахунків. Прийняття у 1997 р. НБУ Постанови «Про впровадження в Україні Національної системи масових електронних платежів» дало суттєвий поштовх цьому процесу [7]. Слід зазначити, що окремі операції з картками були в Україні і раніше. Так, першим емітентом міжнародних карток був «Зовнекономбанк», який випустив у 1989 році «золоті» картки «Eurocard», а у тому ж 1989 р. «Ощадбанк» та «Кредобанк» стали членами VISA. Втім, це відбувалося до набуття незалежності, не набуло масового характеру та не мало більш-менш серйозних наслідків для розвитку банківського сектору. Перший банкомат з'явився в Україні у 1991 р. в м. Києві і був призначений лише для обслуговування іноземців. Перший банкомат для масового використання з'явився в Україні лише у 1996 р.

На першому етапі також з'являються нові банківські послуги – факторинг та ін. Загалом цей етап характеризується активністю банків щодо впровадження інновацій, їх прагненням

залучити нових клієнтів, а тому стрімко зростає кількість нових видів банківських продуктів і послуг.

У 1992 р. в Україні вперше була використана система «Клієнт-Банк».

2. Перехідний етап (друга половина 90-х років XX ст.). Цей період пов'язаний із економічною кризою 1998 р. коли банківська сфера зазнала значних збитків, що відобразилося на темпах її інноваційного оновлення. У цей час банки створюють і розвивають зарплатні проекти, з'являється мобільний банкінг (WAP-банкінг) – попередник інтернет-банкінгу, розвивається програмне забезпечення і банківські інтернет-технології починають проникати у буденне життя населення. Що стосується внутрішніх інновацій, то тут ведеться робота над впровадженням інноваційних технологій, що забезпечують більш ефективну та стабільну роботу з великими обсягами банківської інформації, її оброблення, аналізу та використання.

3. Перший етап інтенсивного інноваційного розвитку (2000–2008 рр.);

Цей етап пов'язаний із розвитком клієнтоорієнтованості діяльності банківських установ, розширенням переліку банківських продуктів й послуг, спрощенням процедур, активним формуванням попиту на них. Вже у той період з'являються інноваційні продукти із використанням мобільного зв'язку.

4. Етап після кризового відновлення (2008–2010 рр.). Фінансова криза 2008 р. змусила банківські установи шукати шляхи зниження витрат і утримання клієнтів. Це насамперед стосувалося невеликих комерційних банків. Результатом стало укрупнення банківського бізнесу, покращення умов для клієнтів, спрощення процедур переказів між банками.

5. Другий етап інтенсивного інноваційного розвитку (2010 р. – по теперішній час) характеризувався загостренням конкуренції та боротьбою банків за клієнтів. Це стало причиною пошуку нових інструментів маркетингу, і одну з ключових ролей тут зіграли соціальні мережі, які стали потужним інструментом у конкурентній боротьбі. Розвиток Інтернет-технологій у банківській сфері вивів Україну до числа найбільш розвинених країн у сфері банківського обслуговування. Слід відзначити, що навіть повномасштабне вторгнення військ рф, що розпочалося 24 лютого 2022 р. не зупинило інноваційний розвиток української банківської системи. Навпаки, це стало поштовхом до оптимізації банківського сектору, пошуку нових форм банківського обслуговування, впровадження нових банківських продуктів і послуг. Проблеми в енергетичній системі країни, великі потоки переміщених осіб, необхідність обслуговувати банківське обладнання в умовах небезпеки – все це стало викликами для українських банків, які їм довелося долати, у тому числі, і з використанням інноваційних технологій.

Важливо зазначити, що на перших етапах інноваційних трансформацій інноваційна діяльність українських банків мала характер наслідування та гонки за лідерами. Тобто, нові розробки виникали і впроваджували у діяльність західних банків, а вітчизняні банки шукали можливості їх адаптації та впровадження в реаліях України. Втім, коли набув розвитку мобільний та інтернет-банкінг, коли програмна складова стала домінувати над технічною, українські банки стали активно впроваджувати власні розробки та технології, що забезпечили швидку цифрову трансформацію банківської системи.

Отже, дослідження основних етапів та чинників інноваційного розвитку банківської сфери України свідчить про значущість цих змін. Конкурента боротьба та стрімкий розвиток фінансового ринку призвів до появи нових банківських технологій, більш привабливих продуктів та способів обслуговування клієнтів.

Конкурентоспроможність банківської установи сьогодні ототожнюється із інноваційним розвитком. Відставання у інноваційному розвитку рівнозначно втраті клієнтської бази, а отже є загрозою банківському бізнесу.

Процеси цифровізації діяльності банківського сектору та розвиток мережевих технологій дає можливість пропозиції нових банківських продуктів, та відкриває нові шляхи їх реалізації. В теперішній час інноваційна діяльність банківських установ прямо пов'язана із технологічним прогресом та розвитком IT-технологій. Дистанційне обслуговування клієнтів, динамічність ведення банківської справи вимагає обробки великих масивів інформації. Нові технічні засоби та програмне забезпечення дають можливість радикально трансформувати бізнес-процеси у фінансовій сфері та зробити ще один крок у напрямку розвитку інтернет-економіки.

На теперішньому етапі розвитку цифрової економіки можна констатувати, що фінансова сфера, а саме – банківський сектор, займає лідируючі позиції у процесі формування цифрового середовища на засадах використання новітніх технічних засобів та IT-технологій. Постійний розвиток цифрових фінансових

технологій розширює можливості взаємодії банківських установ з клієнтами, формує нові комунікаційні канали та засоби управління інформаційними потоками. Для клієнтів банківської системи України постійно з'являються все нові можливості і канали отримання банківських послуг на основі нових платформ та так званих «банківських екосистем» [8, с. 79]. Одночасно із цим відбувається процес пристосування цифрових технологій до зміни вподобань і потреб клієнтів, що веде до підвищення ефективності та зменшення вартості програмних та технічних рішень для ведення банківської справи.

Цифрові перетворення у вітчизняній економіці найбільш яскраво проявилися у одній з базових складових господарської системи – банківському секторі, оскільки банківський сектор є найбільш чутливим та адаптивним до впливу зовнішніх чинників. Цифровізація відкрила широкі можливості для впровадження радикально нових банківських продуктів та удосконалення технологій надання банківських послуг, що стало одним з найбільш значущих етапів розвитку новітньої економіки. Фінансово-кредитні установи за допомогою цифрових технологій отримують конкурентні переваги і завойовують нові позиції на традиційних ринках, а також формують нові ринки цифрових послуг.

Підсумовуючи еволюцію розвитку банківської системи на інноваційних засадах, можна стверджувати, що у процесі свого розвитку світова банківська система пройшла шлях від традиційної моделі, що передбачала безпосередню взаємодію співробітників банку із клієнтом у офісі, до інноваційної цифрової моделі, орієнтованої на постійне розширення та удосконалення дистанційних каналів взаємодії з клієнтом.

Традиційна модель обслуговування клієнтів фінансово-кредитними установами була сформована у період до 20-х років XX ст. наступним етапом стала так звана «транзитивна» модель, яка характеризувалася появою та розвитком каналів дистанційного обслуговування клієнтів. Фахівці вважають, що цей період тривав аж до 2006 р., коли відбувся перехід до цифрової моделі. Перехід від транзитивної до сучасної цифрової моделі пов'язується із процесами:

– «оцифрування» масивів банківської інформації;

– переведення процесу обслуговування різних категорій клієнтів фінансово-кредитними установами на цифрову основу;

– виникненням і розвитком інтернет-банкінгу.

Отже, за короткий часовий відрізок, банківські установи пройшли шлях від традиційних офлайн-офісів та зберігання документації у паперовому вигляді до цифрових «екосистем», які містять численні сервіси, і кількість доступних клієнтові сервісів постійно зростає. Оскільки цифровізація (цифрова трансформація) банківського сектору є доволі молодим явищем, у науковій літературі не сформовано єдиного погляду на визначення змісту цього поняття.

Загалом можна відзначити такі основні шляхи якими відбувається еволюція інноваційних фінансових технологій в теперішній час:

– ріст можливостей інформаційних технологій;

– розширення сфер використання інформаційних технологій у банківській справі;

– розроблення і впровадження нових банківських продуктів і послуг із використанням інноваційних технологій.

Впровадження нових банківських продуктів та послуг спричинено потребою більш повного задоволення потреб клієнтів комерційних банків та підвищення економічної ефективності їх діяльності в умовах жорсткої конкуренції. Конкурентоспроможність сучасного комерційного банку насамперед залежить від безпеки та якості обслуговування клієнтів через цифрові канали комунікації та нові більш зручні сервіси.

Напрями цифрової трансформації банківського сектору наведені на рис. 2.

Оскільки цифрова трансформація банківського сектору України визнається одним із найбільш важливіших процесів для подальшого розвитку економіки країни, Національним банком України у 2020 р. було затверджено «Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року», стратегічними напрямами якої є:

– розвинена економіка;

– високий рівень цифрової та фінансової грамотності;

– стала фінтех-екосистема [9].

Ключовими дієвими елементами Стратегії були визначені такі:

– розроблення та впровадження концепту для швидкого тестування інноваційних проєктів;

– підвищення рівня фінансової обізнаності та залученості населення та бізнесу;

– запуск академічної бази з фокусом на відкритий банкінг [10].

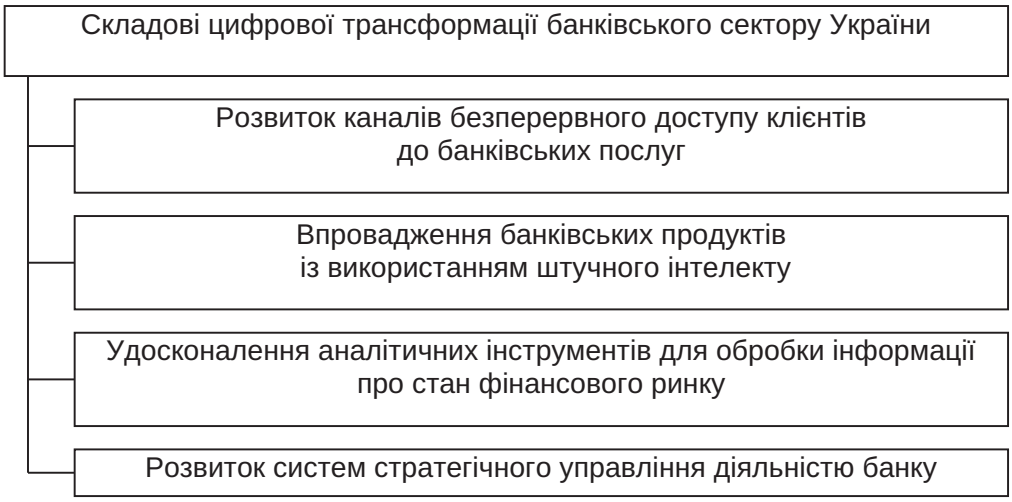

Рис. 2. Напрями цифрової трансформації банківського сектору

Джерело: сформовано автором

Окрім того, до числа найбільш важливих принципів та фундаментальних засад Стратегії віднесено:

– стабільність та ефективність;
– проінноваційність;
– безпеку та захист;
– прозорість;
– відповідальність та цілісність.

Процес цифрової трансформації діяльності банків включає такі елементи:

– розроблення стратегії цифрової трансформації на засадах формулювання візії та місії розвитку банку;
– формування архітектури IT-системи або «IT-ландшафту» банку;
– розроблення і впровадження IT-рішень у діяльність банку.

Виокремлено такі сегменти стратегії цифрової трансформації банку:

– розроблення і впровадження цифрового продукту чи послуги;
– реалізація системи наскрізного взаємодії банка з клієнтом;
– формування інтегрованої фінансової «екосистеми» банку із партнерами;
– створення системи дистанційної взаємодії комерційного банку зі Нацбанком;
– формування бізнес-інкубаторів для розвитку інноваційного бізнесу [11].

Відповідно до принципів Стратегії розвитку фінтеху в Україні, одним з найбільш важливих питань при цифровізації банківського сектору має стати забезпечення фінансово-економічної та інформаційної безпеки операцій, захист електронних ресурсів банку від кібератак та витоку інформації.

Як будь-яке економічне явище, банківські екосистеми мають як позитивні, і негативні боку, причому як клієнтів, так самих банків (рис. 3).

Ключовим позитивним моментом цифровізації банківської системи та формування так званої «екосистеми» є значне спрощення та пришвидшення доступу клієнтів до банківських та небанківських продуктів і послуг у режимі «єдиного вікна». Експансія банківських установ у небанківський сектор, інтеграція сервісів на єдиній цифровій платформі відкриває принципово нові можливості для клієнта щодо отримання необхідних товарів та послуг.

Другою перевагою є скорочення транзакційних витрат (зокрема витрат часу) на пошук клієнтів, їхнє залучення, формування партнерських відносин з іншими фінансовими організаціями та організаціями не фінансового сектору.

Говорячи про негативні наслідки, слід перш за все згадати, що впровадження інновацій, пов'язане із підвищеним рівнем ризику. Це характерно для інноваційних проектів в усіх секторах і сферах економіки. Отримання більш високого результату, як правило, супроводжується і більш високим ризиком.

Окрім того, існує ряд бар'єрів для банківських інновацій, які пов'язані із необхідністю підтримання ліквідності банку, необхідністю ліцензування певних продуктів і технологій, нормативно-правовим обмеженням та ін. Все це стримує інноваційну активність комерційних банків.

Бар'єри та джерела ризику банківських інновацій наведені на рис. 4.

Рис. 3. Переваги інноваційної цифрової трансформації банківського сектору

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5–6]

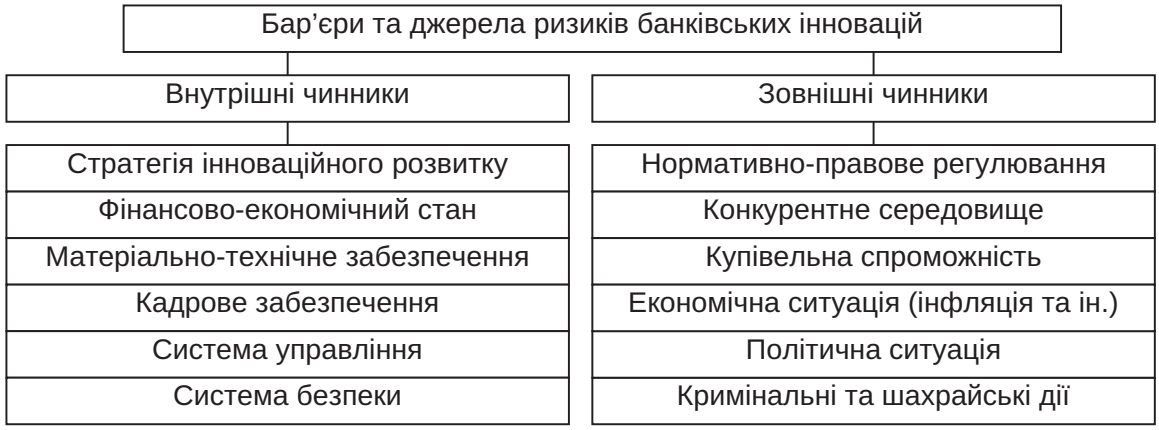

Рис. 4. Джерела ризиків впровадження банківських інновацій

Джерело: сформовано та узагальнено автором

На основі класифікації банківських інновації та моделей поведінки комерційних банків на ринку, можна визначити джерела ризику, ідентифікувати конкретні ризики, та встановити їх функціональний взаємозв'язок із етапами реалізації інновацій.

Також слід зауважити, що цифрова трансформація та створення банківських екосистем підсилює залежність банків від їх партнерів з інших секторів економіки – розробників технологій, торговельних площадок та ін. Така залежність криє у собі ризик втрати іміджу з причин, що не залежать від банку.

Ще одним ризиком цифрової трансформації, точніше групою ризиків, є її вплив на економічну систему країни в цілому. Цей ризик є динамічним, тобто має як позитивні, так і негативні наслідки.

Реалії показують, що не всі банківські установи можуть забезпечити відповідний сучасним потребам рівень обслуговування клієнтів (персоналізація продуктів і послуг, мобільність та ін.) та витримати конкуренцію на ринку банківських послуг і продуктів. Виведення з конкурентної боротьби банків, які відстають у технологічному розвитку створює загрозу олігополізації фінансового ринку. Банкрутство таких банків матиме негативні наслідки для їх клієнтів та соціально-економічного становища в цілому. Це вимагає від держави

регуляторних заходів із підтримки конкуренції на фінансовому ринку.

Позитивним наслідком є те, що банківський сектор завдяки інтеграції із іншими секторами стає «локомотивом» інноваційного розвитку національного господарства, визначає вектори цього розвитку на стратегічну перспективу.

До соціально-економічних наслідків цифровізації банківської сфери слід віднести зміну чисельності персоналу та структури зайнятості, у зв'язку із переходом від оффлайн до нової моделі онлайн обслуговування.

Процес цифрової трансформації та створення банківських екосистем в Україні триває, він стає все більш інтенсивним. Цифрова трансформація банківського сектору змінює роль і значення банків у економічній системі, що визначає необхідність впровадження нових підходів та інструментів управління банками, та процесами ведення банківської справи.

Процеси глобалізації та міжнародної інтеграції світогосподарської системи протягом останніх років визначали напрями та динаміку розвитку фінансового ринку, а отже і банківського сектору. Під впливом цих процесів розвиток банківського сектору набув інноваційного характеру. І цей процес не втрачає динаміки. В теперішній час, банківський сектор продовжує змінюватися для того, щоб відповідати постійно змінній ситуації на ринку. Серед чинників глобального характеру, що визначають еволюцію банківського сектору в теперішній час, слід відзначити такі:

– зміна поведінки клієнтів, тобто їх звичок та переваг;

– розвиток та швидке поширення фінансових технологій та банківських інновацій;

– загострення конкуренції як на ринку банківських продуктів та послуг, так і на ринку фінансових технологій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В теперішній час, вже майже не існує банківських операцій, продуктів чи послуг, які не були б «оцифрованими», тобто які можуть надаватися за допомогою цифрових фінансових технологій. Перевагами таких продуктів і послуг є менша вартість, порівняно з традиційними, оперативність та зручність для клієнта. Через це в Україні та й в усьому світі позначився тренд на згортання традиційного банкінгу. Зокрема, це спричинено відтоком клієнтів традиційних банків до фінтех-компаній, цифрових банків, які є більш зручними для споживачів [12].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Науменко С. Фінансова інклюзивність та проблеми забезпечення доступу населення до базових фінансових послуг в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 11. С. 31–37.

2. Степура А. Т. Банківські інновації: сутність та значення у кредитуванні малого і середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 131–135.

3. Чайковський Я. І., Ковальчук Я. Ю. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. *Світ фінансів.* 2018. Вип. 4. С. 121136.

4. Міщенко С. В. Формування ефективної структури фінансового сектору України: дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2009. 246 с.

5. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0. *Фінансовий простір*. 2015. № 3 (19). С. 299–309.

6. Балянт Г. Впровадження банківських інновацій та необхідність управління можливими ризиками. *Наука молода*. 2012. Вип. 17. С. 64–69.

7. Постанова «Про впровадження в Україні Національної системи масових електронних платежів (витяг)». URL: https://ips.ligazakon.net/document/PB97012 (дата звернення: 14.11.2023).

8. Корнєєв, В. Фінансові інновації банків і можливості диверсифікації банківських послуг. *Світ фінансів*. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. № 2. С. 74–81.

9. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp

10. Розвиток фінтеху в Україні. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025

11. Поченчук Г. М. FinTech у структурі фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 49–55.

12. Рубанов П. М. Аналіз сутності FinTech інновацій. *Вісник ХНУ*. 2019. № 4. Том 2. С. 73–76.

REFERENCES:

1. Naumenko S. (2014) Finansova inklyuzyvnist' ta problemy zabezpechennya dostupu naselennya do bazovykh finansovykh posluh v Ukrayini [Financial inclusion and problems of ensuring access of the population to basic financial services in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho banku Ukrayiny*, no. 11, pp. 31–37.

2. Stepura A. T. (2017) Bankivs'ki innovatsiyi: sutnist' ta znachennya u kredytuvanni maloho i seredn'oho biznesu [Banking innovations: essence and importance in lending to small and medium-sized businesses]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, no. 14, pp. 131–135.

3. Chaikovsky Ya. I. and Kovalchuk Ya. Yu. (2018) Bankivs'ki innovatsiyi: perspektyvy ta zahrozy elektronnykh bankivs'kykh posluh [Banking innovations: prospects and threats of electronic banking services]. *Svit finansiv*, no. 4, pp. 121–136.

4. Mishchenko S. V. (2009) Formation of the effective structure of the financial sector of Ukraine, Abstract of Ph.D. dissertation, Money, finance and credit, Kyiv, Ukraine.

5. Karcheva I. Ya. (2015) Suchasni tendentsiyi innovatsiynoho rozvytku bankiv Ukrayiny v konteksti kontseptsiyi bank 3.0 [Modern trends in the innovative development of Ukrainian banks in the context of the concept of Bank 3.0]. *Finansovyy prostir*, no. 3(19), pp. 299–309.

6. Balyant H. (2012) Vprovadzhennya bankivs'kykh innovatsiy ta neobkhidnist' upravlinnya mozhlyvymy ryzykamy [Implementation of banking innovations and the need to manage possible risks]. *Nauka moloda*, no. 17, pp. 64–69.

7. National bank of Ukraine (1997) Resolution "On the introduction of the National System of Mass Electronic Payments in Ukraine (excerpt)". Available at: https://ips.ligazakon.net/document/PB97012(accessed November 14, 2023).

8. Korneev V. (2011) Finansovi innovatsiyi bankiv i mozhlyvosti dyversyfikatsiyi bankivs'kykh posluh [Financial innovations of banks and opportunities for diversification of banking services]. *Svit finansiv*, no. 2, pp. 74–81.

9. Stratehiya rozvytku fintekhu v Ukrayini do 2025 roku [Fintech development strategy in Ukraine until 2025]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp (accessed November 14, 2023).

10. Rozvytok fintekhu v Ukrayini [Fintech development in Ukraine]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025 (accessed November 14, 2023).

11. Pochenchuk H. M. (2018) FinTech u strukturi finansovoyi systemy [FinTech in the structure of the financial system]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, no. 21, pp. 49–55.

12. Rubanov P. M. (2019) Analiz sutnosti FinTech innovatsiy [Analysis of the essence of FinTech innovations]. *Visnyk KHNU*, no. 4, vol. 2, pp. 73–76.