

УДК 336.717

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗАЙНЯТІСТЬ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ

**ВОВЧАК Ольга Дмитрівна**

*д.е.н, професор,*

*завідувач кафедри банківської справи та фінансових технологій*

*Навчально-наукового інституту банківських технологій та бізнесу*

*Університету банківської справи*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>*

**ЗАПОРОЖЕЦЬ Світлана Володимирівна**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів та обліку*

*Черкаського навчально-наукового інституту*

*Університету банківської справи*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8378-5549>*

***Анотація.** В статті досліджено особливості організації діяльності установ фінансового сектора в умовах прояву пандемії вірусу Covid-19. Узагальнено типові епідеміологічні фактори впливу на діяльність установ. Охарактеризовано основні властивості впливу зазначених викликів через обґрунтування типових наслідків від їх системного поширення.*

***Ключові слова:** бізнес-стратегія банку, фінансово-кредитна установа, цифрова трансформація, епідеміологічна нестабільність.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку економічних відносин характеризується присутністю досить впливових фінансових потрясінь, які супроводжують кризу охорони здо-

***Аннотация.** В статье исследованы особенности организации деятельности учреждений финансового сектора в условиях проявления пандемии вируса Covid-19. Обобщены типичные эпидемиологические факторы влияния на деятельность учреждений. Охарактеризованы основные свойства воздействия указанных вызовов через обоснование типичных последствий их системного распространения.*

***Ключевые слова:** бизнес-стратегия банка, финансово-кредитное учреждение, цифровая трансформация, эпидемиологическая нестабильность.*

ров'я. Динамічний розвиток пандемії вірусу Covid-19 слугує безпрецедентним викликом для фінансового сектору України та всього світу. Епідеміологічна ситуація, спровоко-

вана вірусом Covid-19, який вносить досить значимі корективи у звичний порядок функціонування різних галузей світової економіки в цілому та національної зокрема, створює серйозні виклики та формує реальні загрози для забезпечення безперервної діяльності кредитно-фінансових установ і вимагає ґрунтовного переформатування діючих стратегічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні науковці В. Рудевська [1], Ю Оніщенко [2], І. Школьник [3] у власних наукових роботах дослідили основні принципи, властивості, закономірності побудови та розвитку бізнес-моделі банку, розглядаючи її у тісному взаємозв'язку та відповідно до важливості її ролі у формуванні стратегії банку. Багато в чому довіра до фінансово-кредитних установ залишається високою і надзвичайно важливою є необхідність її підтримки та розвитку в умовах епідеміологічних обмежень та за їх межами. Адже цілком погоджуємося з науковим твердженням С. Єгоричевої [4], що банк як кредитна установа, який функціонує на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію ринкового розвитку, яка є достатньо гнучкою, адаптованою до доволі нестабільних умов зовнішнього економічного та правового середовища та такою, що враховує теоретичні та практичні напрацювання, що вже існують у світі. О. Вовчак [5], досліджуючи особливості побудови стратегічних напрямів розвитку банків з іноземним капіталом, виділяє ряд закономірних цілей, фокус на досягнення яких, на нашу думку, повинен бути сформований не залежно від присутності факторів зовнішнього шокового впливу. Н. Ткаченко,

М. Хуторна, досліджуючи питання формування та реалізації бізнес-стратегій банку, наполягають на необхідності визначення концептуальних пріоритетів їх функціонування у сучасних умовах, які б виконували роль світоглядного стрижня, імплементуючись через розвиток відповідних бізнес-напрямів [6].

**Метою статті** є дослідження сучасних тенденції трансформації бізнес-стратегій установ фінансового сектора в умовах епідеміологічної нестабільності та її впливу на зайнятість у галузі.

**Виклад основних результатів.** На поточному етапі свого розвитку установи фінансового сектора відіграють важливу роль у підтримці бізнесу та домашніх господарств, забезпечуючи перерозподіл фінансових ресурсів державної допомоги, регулюючи параметри кредитних відносин, забезпечуючи спроможність створювати додатковий буфер ліквідності та здійснюючи швидке вжиття необхідних запобіжних контрзаходів, тому важливим є питання забезпечення належного рівня їх фінансової стійкості у мовах епідеміологічних викликів. Багато в чому довіра до кредитно-фінансових установ залишається високою і надзвичайно важливою є необхідність її підтримки та розвитку в умовах епідеміологічних обмежень та за їх межами. Варто також наголосити, що крім факторів впливу, зароджених пандемією вірусу Covid-19, діяльність установ в сучасних умовах розвитку економіки потребує та, відповідно, демонструє процес динамічної адаптації типових процесів обслуговування клієнтів у відповідності до реалізації ефективної національної стратегії їх цифровізації.

З огляду на це, досить логічним є послідовний та закономірний стан еволюційної трансформації бізнес-стратегій провайдерів фінансових послуг: від формату ведення традиційного бізнесу до цифрового мультимедіального формату продажу фінансових послуг в умовах сьогодення.

Сучасний вплив пандемії вірусу Covid-19 на діяльність установ фінансового сектора відбувається, як уже зазначалося, на етапі становлення та розвитку мультимедіальної бізнес-стратегії розвитку. Цей зовнішній шок виявився надзвичайно відчутним для діючих економічних агентів та таким, що вимагає чіткої ідентифікації основних його факторів. Серед таких виділяємо: поточна економічна криза зі збалансованою макроекономічною ситуацією, невизначеність від запровадження карантинних обмежень, зниження економічної активності агентів, зниження попиту на фінансові послуги, погіршення якості обслуговування кредитної заборгованості [7].

Довгостроковий же вплив саме епідеміологічних викликів на розвиток ринку фінансових послуг наразі неможливо визначити, адже поточна ситуація виходить за межі досвіду діяльності більшості операторів ринку фінансових послуг та їх керівного складу. Тому, в умовах епідеміологічної кризи лише адаптивно трансформовані провайдери фінансових послуг зможуть захистити своїх співробітників і клієнтів, зберігаючи стан безперервності та оптимального рівня якості бізнес-процесів. Під впливом зазначених епідеміологічних факторів спостерігається виникнення ряду глобальних тенденцій/наслідків, які були характерними для ринку фінансових послуг, але значно прискорилися через вплив пандемії вірусу Covid-19 і наразі мають вирішальне значення для забезпечення ефективного стратегічного бачення подальшого розвитку установ фінансового сектора (рис. 1).

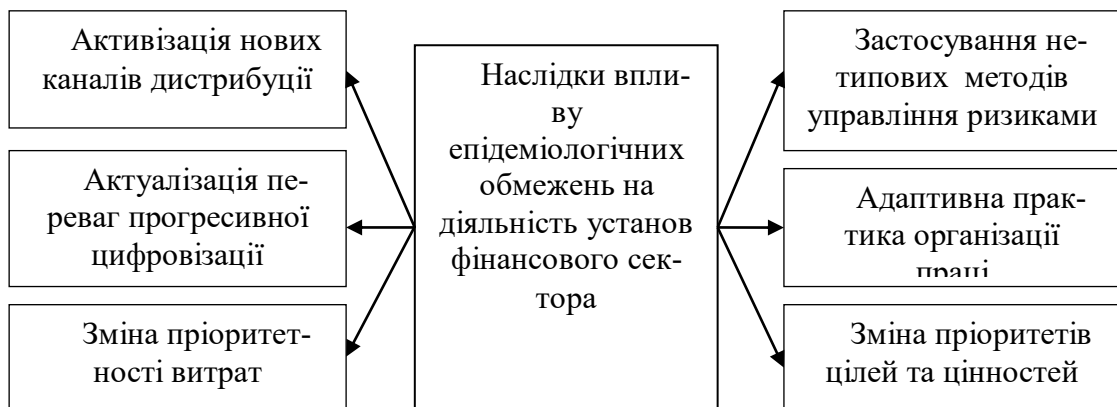


Рис. 1. Вплив епідеміологічних обмежень на діяльність установ фінансового сектора

*Джерело:* розробка авторів

Щодо наслідків безпосереднього впливу представленого ряду епідеміологічних обмежень на діяльність провайдерів фінансових послуг в контексті зайнятості, найбільш дієвими вважаємо наступні:

1). Активізація нових каналів дистрибуції. Очевидним видається той факт, що систематично застосовувані упродовж останніх років пандемічні обмежувальні заходи та розбудовані, відповідно, дистанційовані спожива-

цькі настрої значно прискорили вже існуючу тенденцію поступового відходу від формату функціонування інституцій через традиційні відділення шляхом контактного обслуговування з метою надання фінансових послуг. Тому, сьогодні існує об'єктивна необхідність переосмислення ролі відділень та їх кількості при забезпеченні конкурентоспроможної діяльності установ фінансового сектору (точки продажу чи сервісні центри). З огляду на це, цифрова бізнес-модель провайдерів фінансових послуг повинна бути трансформована у бік ефективного посилення каналів самообслуговування та підвищення рівня функціональності пропонованих фінансових послуг. Це також тягне за собою необхідність розробки та впровадження нових підходів до використання типів каналів продажів і реклами для залучення клієнтів. Інституції фінансового сектору повинні систематично розробляти та впроваджувати нові інтегровані пакети електронної комерції з метою нарощення торговельних оборотів мікро- та малого бізнесу в мережі.

2). Адаптивна практика організації праці. Сучасна епідеміологічна криза спричинила революційні зміни в різних галузях, зокрема в фінансовому секторі. Зважаючи на це, інститути фінансового сектору повинні визначити оптимальну комбінацію для функціонування операційної моделі та забезпечити наявність достатньої інфраструктури з метою сприяння поширенню та гнучкості застосовуваних форм роботи в довгостроковій перспективі. Сучасні знання та новий досвід показують, що малоімовірним в перспективі є повне повернення співробітників установ до роботи у

традиційних офісах, і, в кінцевому підсумку, запроваджена гібридна модель передбачатиме досить високий рівень віддаленої роботи, ніж та що була прийнятною та сталою упродовж тривалого часу до кризи. Це, у свою чергу, означає необхідність переоцінки цільового призначення та використання майна із застосуванням методів прогресивної автоматизації багатьох бізнес-процесів інститутів фінансового сектору.

Зміни до типових кадрових питань (організаційна культура, прийняття нових співробітників, навчання, підвищення кваліфікації тощо), націлені на зниження ознак глобальної мобільності та більш високого рівня віддаленої роботи, повинні бути включені інституціями фінансового сектору до нових планів стратегічного розвитку та, відповідно, адаптивно відкориговані. Крім того, дослідження показують, що залежно від темпів запровадження процесів цифровізації, у світі може бути втрачено від 10 до 800 мільйонів робочих місць. Тому, всі компанії, в тому числі установи фінансового сектора, змушені зазнати глибокої внутрішньої трансформації, у поєднанні з процесом цифрового дозрівання [8].

Вцілому, зазначені вище наслідки впливу епідеміологічних обмежень на діяльність операторів ринку фінансових послуг виявили посилення ряду типових загроз, пов'язаних із забезпеченням їх подальшого безперебійного функціонування та таких, що актуалізують питання необхідності запровадження в подальшому трансформаційних змін. Такими загрозами виявилися: слабкий рівень ефективності використання клієнтського досвіду; слабкий рівень надійності та

масштабованості бізнес-процесів та систем; недостатній рівень зрілості управлінських систем та процесів.

Такі логічні зміни в організації діяльності установ фінансового сектора, націлених на утримання прийнятого ринкового сегменту та забезпе-

чення оптимального набору конкурентних переваг, можуть відбуватися лише за умови усвідомлення та реалізації ряду важливих заходів у межах основних векторів стратегічного інноваційного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні напрями розвитку установ фінансового сектора в умовах епідеміологічної нестабільності

Стратегічний напрям	Передумови	Властивості прояву
Цифрова інфраструктура	Зростання ролі інструментів аналітики даних. З метою забезпечення процесу ефективної персоналізації та взаємодії з клієнтами незамінними є машинне навчання і штучний інтелект	Партнерство з прогресивними FinTechs, платіжними порталами і фірмами електронної комерції з метою створення прямих цифрових рішень щодо продуктової диверсифікації
		Створення альянсів з великими мережевими операторами (Visa, Mastercard)
		Фокусування уваги на забезпеченні операційної стійкості, поширення аутсорсингу, забезпечення кібернадійності і безпеки наданих платіжних послуг
Операційна модель	Зростання обсягів витрат на забезпечення масової віддаленої роботи співробітників і обслуговування потоку нових кредитів	Зміни вартості грошових потоків та в операційній динаміці призводять до зростання базових витрат
		Можливість економії за рахунок зниження експлуатаційних витрат на власність, підвищення рівня цифровізації та автоматизації
Спосіб роботи та набір кваліфікаційних навичок	Запровадження гібридної моделі організації роботи (збереження високого рівня віддаленої роботи з використанням цифрового формату)	Необхідність створення інклюзивної культури з високим рівнем продуктивності, що зумовлює перегляд складу персоналу, політики їх залучення, утримання і розвитку
		Посилення ролі інвестицій у підтримку та навчання персоналу (орієнтація на усвідомлення методів кібербезпеки)
Методи управління ризиками	Переоцінка рівня фінансової стійкості з усіх позицій ризиків	Необхідність переоцінки моделі ризику та динамічного управління кредитним портфелем (посилення вимог кредитування)
		Адаптування звітності іта оптимізація рівня доступності та якості даних з метою управління ризиками
		Підтримка і систематичне оновлення засобів кіберзахисту (володіння надійними механізмами для моніторингу дотримання всіх вимог)

Джерело: розробка авторів

Під впливом зазначених стратегічних напрямів розвитку ринку фінансових послуг в умовах

епідеміологічної нестабільності процес трансформації бізнес-стратегії інститутів повинен сприяти забезпечен-

ню адаптивної імплементації ряду важливих, на наш погляд, трансформаційних ознак, що визначають базовий зріз функціональної спроможності такої стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Функціональні ознаки трансформаційної бізнес-стратегії установ  
фінансового сектора

Функціональна ознака	Індикатори забезпечення
Доступність	Систематичний розвиток дистанційних каналів продажу, цифрових бізнес-процесів продажу та післяпродажного обслуговування
Мобільність	Трансформація комунікативної взаємодії з клієнтом в контексті формування персоніфікованої пропозиції
Персональність	Оптимізація інституційної інфраструктури, адаптованої до сучасних тенденцій розвитку ринку
Відкритість	Ефективне використання можливостей API на умовах багатоканальної співпраці з платформами для забезпечення спроможності з надання нефінансових послуг, розвиток зовнішньої експансії
Цифрова функціональність	Розвиток цифровізації бізнес-процесів та їх роботизації, ефективного застосування хмарних технологій, масштабування ІТ-інфраструктури та обчислювальних потужностей, автоматизація виробничого циклу програмування, застосування технологічних платформ для управління відкритими сервісами
Компетентність	Адаптація до сучасних інноваційних методів роботи, зрощення автономної та відповідальної команди висококваліфікованих працівників, імплементація інноваційних технологічних компетенцій, мотивування ІТ-персоналу до виходу на лідируючі позиції щодо використання новітніх технологій
Соціальна відповідальність	Сприяння оптимізації перерозподілу ризиків між економічними агентами (інвестори, кредитори, вкладники, акціонери), дотримання норм корпоративної етики, сприяння розвитку персоналу
Кібербезпека	Застосування новітніх технологій виявлення загроз і реагування на них шляхом своєчасного вжиття ефективних заходів
Екологічність	Дотримання положень національної стратегії сталого розвитку в усіх аспектах з організації діяльності

Джерело: розробка авторів

Стосовно банків як системних операторів ринку фінансових послуг, на думку експертів, в Україні поєднання епідеміологічних викликів та чинників впливу призвело до прискореного розвитку двох основних моделей діджиталізації банківського бізнесу: міграція максимально широкого спектра послуг у дистанційні цифрові канали; поділ функцій між традиційним банком (ліцензія, інфраструктура та функції контролю) і «необанком» (клієнтський інтерфейс, аналітика) [9].

На думку експертів, у цифрову епоху майбутнім, серед інших, стануть сервісні платформи, представлені найбільшими технологічними компаніями, з якими вимушені конкурувати сучасні фінансові установи [10]. В умовах економічних зривів, що проявляються в поточній епідеміологічній ситуації, здатність адаптуватися до високих технологій визначаються як один з головних факторів стрімкого розвитку під час економічного спаду через поширення

вірусу Covid-19 та можливості ефективної реалізації потенціалу для фінансової інклюзії. В даному контексті дослідження підтверджують, що реакція BigTechs на ринкові стимули в період спаду економіки через пандемію Covid-19 упродовж 2019-2020 років, в більшості випадків демонструє зростання вартості їх бренду. Функціонування BigTechs на основі платформних стратегій базується на використанні передових технологічних алгоритмів при пози-

ціонуванні, дослідженні та комплексному аналізі іміджу клієнта [11].

Зважаючи на високий рівень значимості якості технологічного підґрунтя, необхідного при формуванні стратегічних напрямів розвитку діяльності кредитно-фінансових установ, доцільним вважаємо виділити основні, так звані, технологічні вісі, прийнятні для побудови бізнес-стратегії провайдерів фінансових послуг в сучасних умовах господарювання (рис. 2).

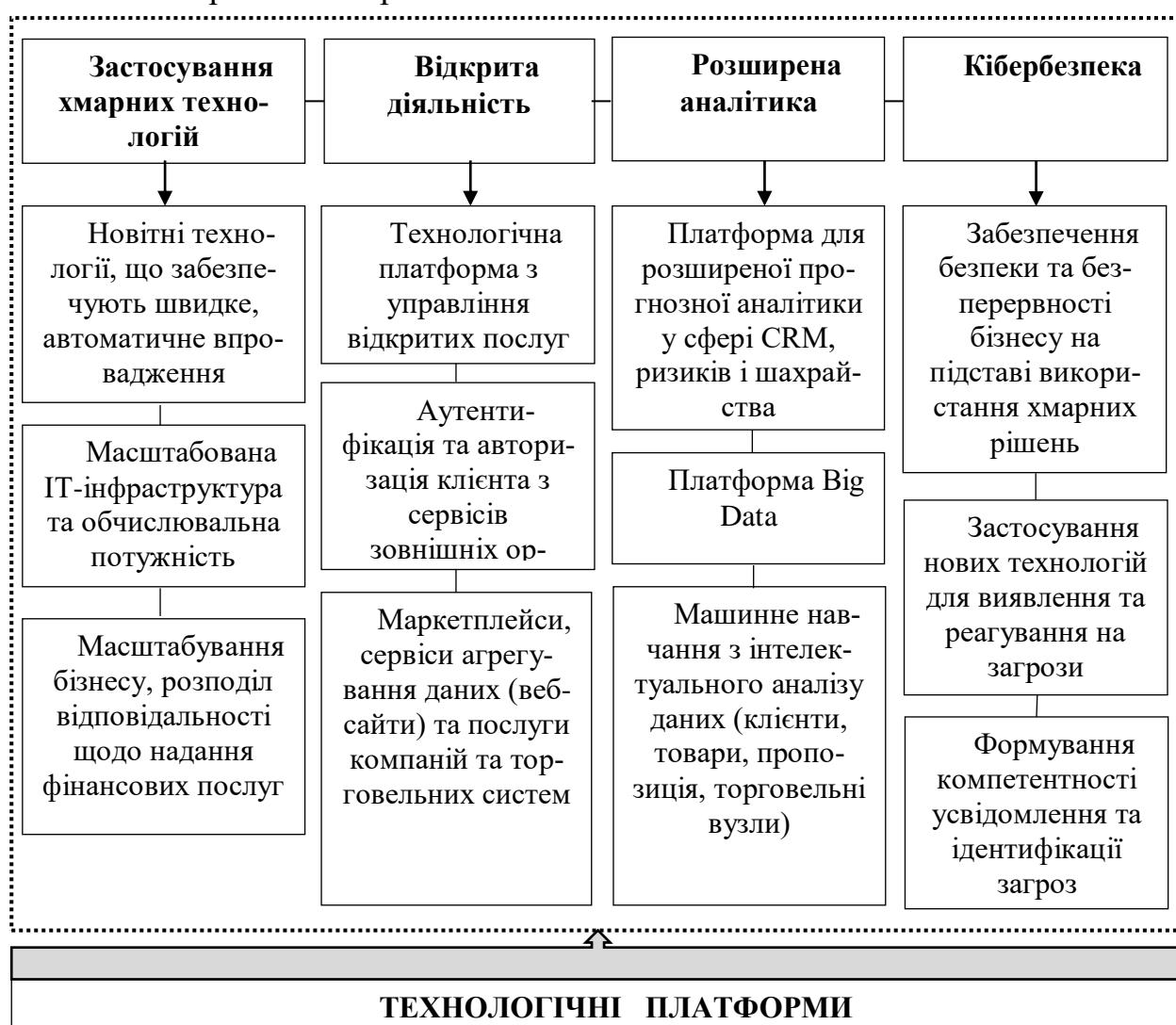


Рис. 2. Технологічні вісі розбудови бізнес-стратегії кредитно-фінансових установ, що базуються на платформному підґрунті

Джерело: розробка авторів

Реалізація заходів, націлених на бізнес-стратегії інституцій фінансово-функціонування трансформаційної го сектору, описаних вище, є основ-

ними, що дозволяють реалізувати сучасні очікування клієнта в умовах цифровізації. Серед таких варто виділити: можливість отримання персоналізованої пропозиції; високий рівень захисту персональних даних та платіжних трансакцій; індивідуальний підхід до застосування методів ціноутворення; оптимізація маркетингових заходів, комфортних та прийнятних для споживача; мобільність та безперервний формат доступності до можливості фінансового обслуговування; поєднання фінансових послуг з широким спектром послуг від інших постачальників (надання нефінансових послуг, виступаючи в ролі посередни-

ка/партнера); можливість придбання/отримання висновків сторонніх осіб; швидкість, зручність і простота споживання фінансової послуги.

Таким чином, вважаємо, що впровадження ефективної технологічної трансформації бізнес-стратегії кредитно-фінансових установ повинне бути засноване на імплементації декількох основних принципів, які одночасно охоплюють нові виклики цифрової економіки та передбачають надання фінансових та нефінансових послуг одночасно з метою повноцінного задоволення споживацьких очікувань в умовах епідеміологічної невизначеності (табл. 3).

Таблиця 3

### Характерні принципи трансформаційної бізнес-стратегії кредитно-фінансових установ

Принцип	Характеристика властивостей
Ефективність клієнтського досвіду	розширена персоналізація; миттєва взаємодія з клієнтом в реальному часі; доступна, прозора, достовірна інформація про установу; активні дії установи, засновані на глибокому розумінні потреб клієнта. B2C – фокус на цифрову трансформацію; B2B – фокус на нарощення клієнтської бази
Технологічна першість	надійне, ефективне IT-забезпечення діяльності установи на умовах співпраці з технологічними платформами; безперервне впровадження інновацій; використання хмарних технологій
Ефективність команди	реалізація end-to-end внутрішніх процесів; сприйняття бази даних як окремого активу; глибоке розуміння споживацьких очікувань та якісне супроводження під час продажу в режимі реального часу; впровадження digital-культури; організація внутрішньої комунікації, що спрямована на інновації по розробці продуктів

*Джерело:* складено авторами з урахуванням [12, 13]

Основні провайдери фінансових послуг уже відчувають вплив функціонування платформ великого міжнародного бізнесу, та змушені конкурувати, застосовуючи подібні конкурентоспроможні стратегічні методи, тобто шляхом застосування платформної технології. Таким чином, досить очевидно видається поступова трансформація традиційних операторів ринку фінансових послуг (посередників) у технологічні компанії,

кадровий склад яких формуватиметься на умовах його кількісної оптимізації та надсучасного якісного компетентнісного наповнення. Прискорений епідеміологічними викликами технологічний прогрес сприяє необхідності переоцінки застосовуваних методів забезпечення конкурентних переваг основних провайдерів фінансових послуг та спричиняє безапеляційну передумову для трансформації їх бізнес-



стратегій в межах діючої екосистеми фінансових послуг в Україні та в світі.

**Висновки.** Обираючи модель співпраці з постачальниками цифрових платформ, кредитно-фінансові установи можуть уникнути проблем, пов'язаних з необхідністю адаптивного швидкого вирішення інноваційних бізнес-завдань, що виникають під впливом формування сучасних фінансових відносин: обмеження можливості аналізу великих даних через відсутність чіткої цифрової стратегії у

сфері використання результатів аналізованих даних; застосування суміжних систем (маркетингові, аналітичні, веб- та мобільні додатки), які неефективно використовують комунікаційний потенціал взаємодії зі споживачем у мультиканальному вимірі; обмеження можливості впровадження хмарних рішень, спроможних підвищити рівень безпеки та ефективності діяльності кредитно-фінансових установ.

#### Список використаної літератури

1. Рудевська В. І. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 3(59). С. 140-147. URL: [http://businessnavigator.ks.ua/journals/2020/59\\_2020/26.pdf](http://businessnavigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/26.pdf).
2. Оніщенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. №160. С.113-117. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/666>
3. Школьник І. О., Акоюн Д. Е. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник СумДУ, Серія «Економіка»*. 2021., № 1. С.128-136. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2021/15.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/15.pdf)
4. Єгоричева С. Б. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація. *Банківська справа*. 2009. № 6. С. 63–72.
5. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 4/5 (30). С. 36–41.
6. Ткаченко Н. В., Хуторна М. Е. Методологічні засади формування та реалізації бізнес-стратегії банку на основі ціннісно-орієнтованого підходу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*, 2020. № 18(46). С. 90–98.
7. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. *Центр прикладних досліджень*. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775> (дата звернення: 15.03.2022)
8. World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report 2020. WEF. Geneva. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) (дата звернення: 15.03.2022)
9. Матеріали Міжнародного круглого столу керівників банків, асоціацій, регуляторів і глобальних фінансових інституцій. URL: <https://nabu.ua/ua/5-zhovtnya-vidbuvsya-mizhnarodniy-krugliy-stil-kerivnikiv-bankiv-asotsiatsiy-regulyatoriv.html> (дата звернення: 15.03.2022)

10. Отоцкий П. Цифровые платформы в банковском секторе. URL: <https://econs.online/articles/opinions/tsifrovye-platformy-v-bankovskom-sektore/> (дата звернення: 15.03.2022)
11. IS The Covid-19 pandemic a victory for Big Tech? URL: <https://www.sciencespo.fr/public/chaire-numerique/en/2020/08/13/is-the-covid-19-pandemic-a-victory-for-big-tech/> (дата звернення: 15.03.2022)
12. Pantielieieva N., Zaporozhets S., Nagaichuk N., Bartosh O. Transformation of financial intermediation in the context of spread of digital trends. *The bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. Volume 3 (379), 2019. – PP. 144-152. doi: <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1467.80>
13. Кльоба Л. Г., Добош Н. М., Сорока О. П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*, 2020, № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/130.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/130.pdf) (дата звернення: 15.03.2022)