

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІНТЕХ-КОМПАНІЯХ

ШУШКОВА Юлія Володимирівна

докторка економічних наук, професорка

професорка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3836-7548>

КОЗІК Мирослава Ростиславівна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8472-7669>

Анотація. У статті розглянуто цифрову трансформацію менеджменту у фінтех-компаніях як ключовий фактор підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Проведено аналіз сучасних досліджень і практик, що підтверджує: інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект (AI), аналітика великих даних, хмарні платформи та цифрові сервіси, змінює підходи до управління, оптимізує внутрішні процеси та покращує взаємодію з клієнтами.

Результати дослідження свідчать, що цифрова трансформація менеджменту у фінтех-компаніях є не просто технологічним трендом, а стратегічною необхідністю. Впровадження інноваційних інструментів дозволяє компаніям підвищувати ефективність операцій, розвивати клієнтоорієнтовані сервіси та формувати конкурентні переваги на глобальному фінансовому ринку. У статті визначено пріоритетні технології, що матимуть найбільший вплив на управлінські практики фінтех-компаній у найближчі роки, та окреслено напрями подальших досліджень у сфері цифрового менеджменту.

Ключові слова: фінтех-компанії, менеджмент, автоматизація, цифрові платформи.

Постановка проблеми. У сучасних фінтех-компаніях цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності. Інноваційні технології – штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні платформи, цифрові сервіси та системи кібербезпеки – змінюють не лише бізнес-моделі, а й підходи до управління. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищувати ефективність прийняття рішень, оптимізувати внутрішні операції та покращувати взаємодію з клієнтами. Водночас інтеграція цифрових технологій створює нові управлінські виклики. Менеджери змушені адаптувати організаційну структуру, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на гнучкість, прозорість та роботу з даними, а також забезпечувати баланс між технологічною ефективністю, етичністю та регуляторними вимогами.

Незважаючи на значну увагу дослідників до цифровізації фінансового сектору,

питання системного впливу цифрових технологій на стиль управління, прийняття стратегічних рішень та розвиток корпоративної культури у фінтех-компаніях залишається недостатньо вивченим. Особливо актуальним є аналіз технологій та інструментів, що є найбільш критичними для підвищення ефективності менеджменту та конкурентоспроможності компаній.

Таким чином, проблема полягає у визначенні оптимальних підходів цифрової трансформації менеджменту у фінтех-компаніях, що дозволяють інтегрувати сучасні технології у стратегії управління та організаційні процеси, забезпечуючи ефективність, адаптивність та стійкий розвиток на швидкозмінному фінансовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрову трансформацію менеджменту у фінтех-компаніях досліджували С. Наumenко, А. Т. Степура, Я. І. Чайковський, Я. Ю. Ковальчук, С. В. Міщенко та ін.

Дослідники відзначають, що впровадження цифрових технологій у фінтех-компаніях дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищувати швидкість прийняття рішень та покращувати взаємодію з клієнтами. Особлива увага приділяється автоматизації процесів, використанню аналітики даних, розвитку фінтех-екосистем та адаптації організаційної структури під нові цифрові бізнес-моделі. Вчені стверджують, що цифрова трансформація менеджменту сприяє підвищенню ефективності компаній та їхньої конкурентоспроможності на сучасному фінансовому ринку.

Попри активне дослідження цифрової трансформації фінтех-компаній, залишаються невирішеними ключові аспекти управлінських практик. Зокрема, недостатньо вивчено адаптацію організаційної структури під нові цифрові бізнес-моделі та формування ефективних моделей лідерства в умовах високої динаміки ринку. Також не досліджено баланс між автоматизацією процесів, дотриманням етичних і регуляторних стандартів та розвитком цифрових компетенцій менеджерів, що визначає конкурентоспроможність і стійкість компаній. Таким чином, попередні дослідження не дають повного розуміння, які технології мають найбільший стратегічний вплив на менеджмент фінтех-компаній та як їх ефективно інтегрувати в управлінські процеси.

Мета статті полягає у дослідженні цифрової трансформації менеджменту у фінтех-компаніях, визначенні ключових цифрових технологій, що впливають на управлінські практики, корпоративну культуру та процес прийняття рішень, а також у визначенні напрямів ефективної інтеграції цих технологій у стратегії та внутрішні процеси компаній для підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

Виклад основних результатів. Цифрова трансформація стала ключовим чинником розвитку фінансових технологій, змінюючи не лише бізнес-моделі компаній, а й підходи до управління ними. У сучасних умовах конкуренції та високої динаміки ринку саме здатність адаптувати управлінські процеси до нових технологічних реалій визначає стійкість та ефективність фінтех-компаній. Менеджмент більше не може обмежуватися традиційними методами – він потребує глибокої інтеграції цифрових інструментів для прийняття рішень, оптимізації внутрішніх процесів та побудови інноваційних стратегій.

Особливістю цифрової трансформації у сфері фінтеху є те, що вона охоплює не лише технічний вимір, але й культурний та організаційний. Управлінці повинні формувати нову корпоративну культуру, засновану на гнучкості, прозорості та орієнтації на дані [1]. Це вимагає від менеджерів не лише знань у сфері фінансів, а й

володіння цифровою обізнаністю, здатності швидко реагувати на зміни та впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, цифрова трансформація менеджменту у фінтех-компаніях виступає не просто трендом, а стратегічною необхідністю. Вона відкриває нові можливості для зростання, підвищує конкурентоспроможність і водночас формує виклики, що вимагають перегляду управлінських підходів та створення нових моделей лідерства у цифрову епоху.

Штучний інтелект (ШІ) стає одним із головних рушіїв цифрових змін у менеджменті фінтех-компаній. Його використання впливає не лише на технології, а й на підходи до управління – допомагає працювати з даними, автоматизувати процеси та краще розуміти потреби клієнтів.

По-перше, ШІ активно використовується у сфері аналітики великих даних: алгоритми прогнозують поведінку клієнтів, оцінюють кредитні ризики та допомагають менеджерам ухвалювати рішення на основі фактів, а не інтуїції. За даними Deloitte, компанії, що застосовують AI-аналітику, очікують зниження кредитних дефолтів у середньому на понад 25% [2].

По-друге, значним є вплив ШІ на ризик-менеджмент і комплаєнс. Системи в реальному часі виявляють шахрайські операції та автоматизують процедури AML/KYC. Це підвищує швидкість обслуговування клієнтів та знижує операційні витрати, що є критичним для збереження конкурентоспроможності.

По-третє, впровадження ШІ у внутрішні бізнес-процеси дозволяє оптимізувати документообіг, фінансову звітність і підтримку клієнтів. Згідно з прогнозами PwC, до 2030 року ШІ може забезпечити підвищення продуктивності у світовому фінансовому секторі щонайменше на 14% [3].

Водночас існують виклики, пов'язані з прозорістю алгоритмів і регуляторними обмеженнями. Це змушує менеджмент фінтех-компаній формувати нову систему управління ШІ, де поряд із ефективністю враховуються етичність, відповідальність та захист даних.

Аналітично можна підсумувати, що найбільший вплив ШІ справляє у трьох площинах [4]:

- стратегічна – формування нових бізнес-моделей і клієнтських сервісів;
- операційна – оптимізація процесів і скорочення витрат;
- регуляторна – відповідність вимогам безпеки та комплаєнсу.

Саме тому використання штучного інтелекту в управлінні фінтех-компаніями не лише створює конкурентні переваги, а й вимагає від менеджерів нового стилю лідерства – технологічно грамотного, гнучкого та орієнтованого на дані.

У сучасному фінансовому середовищі, де швидкість прийняття рішень та безпека транзакцій стають критично важливими, автоматизація управлінських процесів є не просто джерелом інновацій, а, як вже було зазначено, необхідністю. Зокрема, саме процедури KYC (Know Your Customer), AML (Anti-Money Laundering) та скоринг клієнтів демонструють найбільший потенціал для цифрової трансформації менеджменту у фінтех-компаніях.

KYC-процеси дедалі більше базуються на застосуванні цифрової ідентифікації та біометричних технологій. Завдяки цьому зменшуються витрати часу на перевірку клієнтів, водночас зберігається високий рівень точності. Для менеджменту це означає можливість швидкого масштабування клієнтської бази без пропорційного збільшення витрат.

AML-рішення поступово переходять від ручного аналізу до використання

алгоритмів машинного навчання, які здатні обробляти мільйони транзакцій у режимі реального часу. Це дає змогу менеджерам фокусуватися не на технічних перевірках, а на стратегічному управлінні ризиками. Аналітики відзначають, що такі системи скорочують операційні витрати на десятки відсотків та суттєво знижують кількість «хибних позитивних» сигналів.

Скоринг клієнтів також зазнає трансформації. Якщо традиційні моделі базувалися переважно на кредитній історії, то сучасні системи враховують широкий спектр альтернативних даних: онлайн-поведінку, платіжну активність у цифрових сервісах, навіть соціальні фактори. Це відкриває нові сегменти клієнтів, які раніше були поза межами класичної банківської системи.

З управлінської точки зору, автоматизація KYC, AML та скорингу дозволяє не лише знизити витрати і прискорити операційні процеси, а й перебудувати бізнес-модель фінтех-компаній у бік більшої гнучкості, клієнтоорієнтованості та масштабованості. Проте водночас виникає завдання забезпечення балансу між технологічною ефективністю та відповідністю правовим і етичним стандартам.

До прикладу, британський необанк Revolut запровадив повністю автоматизовану систему KYC на основі біометрії та розпізнавання документів, що дозволило скоротити процес верифікації клієнтів із ~70 хвилин до ~2 хвилин [5]. А компанія Monzo інтегрувала інструменти для автоматичного виявлення підозрілих транзакцій (AML), завдяки чому рівень «хибних позитивних» сигналів знизився. Це підвищило не лише операційну ефективність, але й довіру клієнтів, що є стратегічним активом для фінтех-менеджменту.

Цифрові технології кардинально трансформують традиційний менеджмент. Сучасні фінтех-компанії використовують інноваційні інструменти для автоматизації процесів, підвищення ефективності та залученості співробітників. Окрім компанії Revolut, Klarna та Monobank також стали яскравими прикладами цього тренду.

У 2020 році Revolut запровадив систему оцінки працівників «Карта», яка базується на цифрових показниках активності та відповідальності співробітників. Система оцінює поведінку персоналу та впливає на бонуси, що допомагає формувати корпоративну культуру ризику і відповідальності. Вже через кілька років після впровадження, комплаєнс компанії зріс на 25%.

Крім того, Revolut інтегрував штучний інтелект у процеси управління талантами. AI дозволяє оптимізувати процеси найму, аналізувати ефективність команд і прогнозувати потреби у персоналі. Це не тільки зменшило час на прийняття рішень, а й підвищило загальну продуктивність компанії. Ефект цих змін відобразився і на фінансових результатах: у 2024 році прибуток Revolut зріс на 148% завдяки зростанню підписок та активності у криптотрейдингу [6].

Шведський фінтех Klarna активно використовує штучний інтелект для автоматизації операційних процесів. Наприклад, AI-асистент обробляє запити клієнтів, замінивши роботу близько 700 співробітників служби підтримки. Це дозволило скоротити час відповіді на запити та значно знизити витрати на обслуговування клієнтів.

Крім того, AI активно використовується у маркетингу. Завдяки інструментам генерації зображень, таким як Midjourney та DALL-E, Klarna заощадила \$1,5 млн на виробництві маркетингових матеріалів лише в першому кварталі 2024 року. Час створення контенту скоротився з 6 тижнів до 7 днів. Загальні операційні витрати компанії зменшилися на \$10 млн, включно з \$6 млн на маркетинг і \$4 млн на обслуговування клієнтів [7].

Monobank – український цифровий банк, який активно використовує інноваційні технології для покращення клієнтського досвіду та залучення користувачів. Monobank активно впроваджує гейміфікаційні елементи, щоб зробити користування банком більш цікавим та мотивуючим. У 2023 році банк представив персонального маскота – кота, якого користувачі можуть одягати та налаштовувати. Цей інтерактивний елемент сприяє підвищенню залученості клієнтів та створенню унікального досвіду.

Monobank інтегрував десятки фінансових технологій, що дозволяє оптимізувати процеси мобільного банкінгу та надавати клієнтам широкий спектр послуг. Це включає в себе функції, такі як швидкі перекази, персоналізовані пропозиції та зручні інструменти для управління фінансами.

Цифрові інструменти змінюють менеджмент у кількох ключових напрямках [8].

По-перше, автоматизація та AI дозволяють мінімізувати рутинні завдання та підвищити ефективність команд.

По-друге, системи оцінки та зворотного зв'язку забезпечують прозорість і формують корпоративну культуру відповідальності.

По-третє, гейміфікація та персоналізовані цифрові сервіси сприяють залученості як співробітників, так і клієнтів.

Таким чином, цифрові інструменти не лише оптимізують бізнес-процеси, а й кардинально змінюють стиль управління, створюючи більш адаптивну, прозору та ефективну організацію. Revolut, Klarna та Monobank демонструють, що інновації в управлінні необхідні для того, щоб компанії залишалися конкурентоспроможними у фінтех-індустрії.

У процесі цифрової трансформації менеджменту у фінтех-компаніях особливе значення набуває впровадження тих технологій, які здатні найбільше впливати на стратегічне управління, організаційні процеси та прийняття управлінських рішень. Такі інновації не лише оптимізують внутрішні процеси, але й дозволяють компаніям швидше реагувати на зміни ринку, ефективніше розподіляти ресурси та підвищувати загальну продуктивність.

Визначення пріоритетних технологій є ключовим кроком для побудови сучасних управлінських моделей. Воно дозволяє зрозуміти, які саме інновації матимуть найбільший вплив на діяльність фінтех-компаній у найближчі роки та сприятимуть формуванню конкурентних переваг. Такий підхід також допомагає зосередити ресурси на найефективніших інструментах, уникнути надмірних витрат на неперспективні технології та створити основу для планування подальшого розвитку компанії.

Аналізуючи дані щодо цифрової трансформації менеджменту у фінтех-компаніях, необхідно враховувати потенціал технологій у різних напрямках діяльності, які включають автоматизацію рутинних процесів, управління ризиками, зокрема кредитними, фінансовими та операційними, підвищення рівня клієнтоорієнтованості [9]. На основі аналізу цих аспектів було визначено перелік пріоритетних інструментів, які у найближчі роки стануть фундаментом для розвитку ефективних управлінських практик у фінтех-компаніях. З огляду на це, доцільно розглянути технології з найвищою ймовірністю впровадження у фінансовому секторі в період до 2027 року, оскільки саме вони формуватимуть основу цифрової трансформації менеджменту, визначатимуть стратегічні напрями розвитку компаній та сприятимуть підвищенню їхньої ефективності управління та здатності швидко адаптуватися до змін ринку (рис.1).

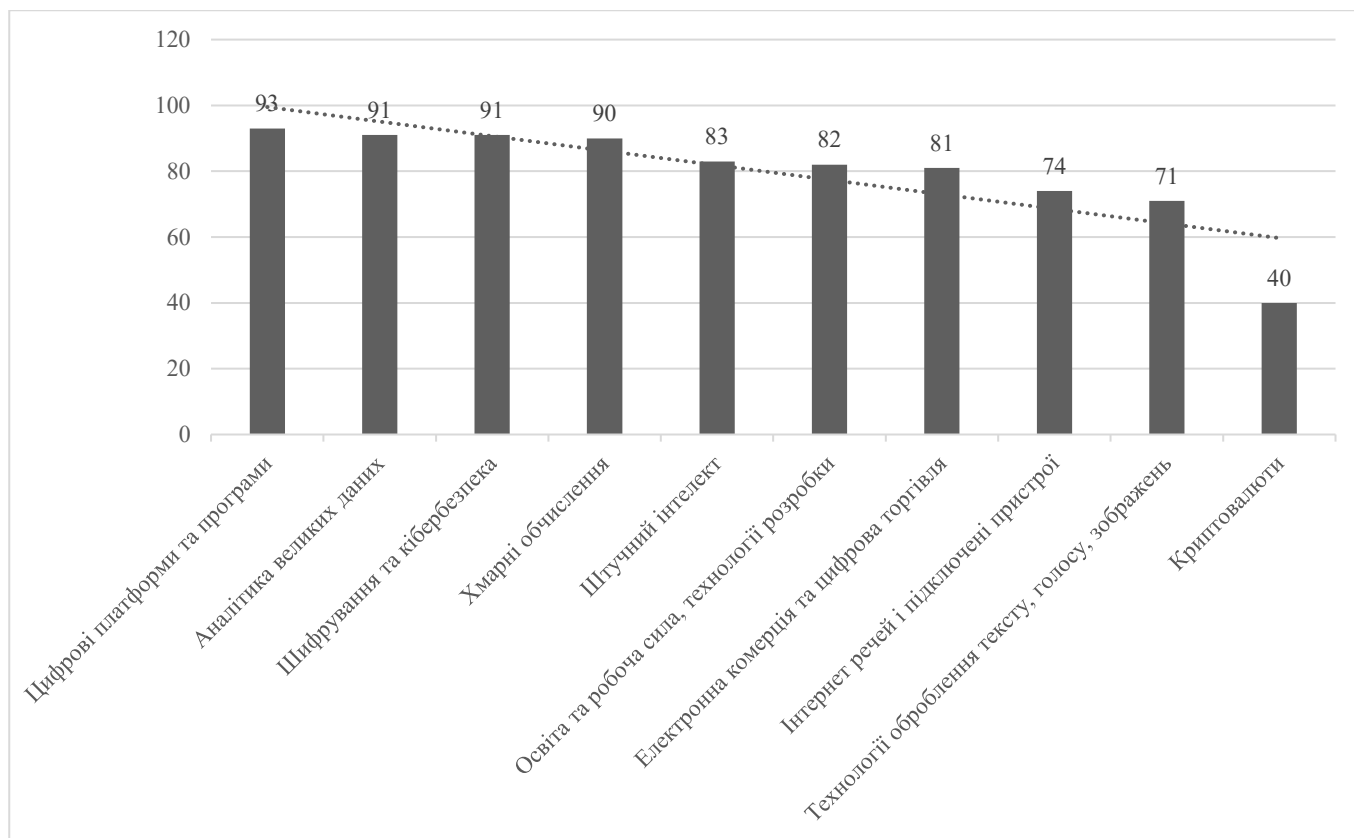


Рис. 1. Цифрові технології, які мають найбільшу ймовірність запровадження в сектор фінансових послуг у період до 2027 року, %

Джерело: складено на основі [10]

Аналіз представлених даних свідчить, що цифрові платформи та програми (93%), аналітика великих даних (91%) і технології кібербезпеки (91%) є ключовими факторами цифрової трансформації у фінансовому секторі. Для менеджменту фінтех-компаній це означає зміну підходів до управління даними, стратегічного планування та побудови бізнес-моделей. Зокрема, використання великих даних та хмарних обчислень (90%) дозволяє приймати рішення на основі глибокої аналітики, прогнозувати поведінку клієнтів і знижувати ризики. Водночас зростає роль менеджерів у формуванні політики кіберзахисту, адже довіра клієнтів до фінтех-компаній напрума залежить від безпеки їхніх фінансових даних.

Штучний інтелект (83%) та електронна комерція (81%) сприяють автоматизації операцій, підвищенню ефективності комунікації з клієнтами та створенню нових каналів продажів. Це зумовлює потребу у зміні управлінських компетенцій: від менеджерів вимагається здатність інтегрувати нові цифрові інструменти у стратегії розвитку компанії, координувати роботу мультидисциплінарних команд і підтримувати інноваційну корпоративну культуру.

Меншою мірою на управлінські процеси впливатимуть інтернет речей (74%) та технології обробки тексту, голосу й зображень (71%), які все ще перебувають на етапі поступового впровадження. Найнижчий прогнозований рівень поширення мають криптовалюти (40%) через регуляторні обмеження та високу волатильність. Для менеджменту це означає, що хоча криптовалюти залишаються одним з ключових напрямів, вони не формуватимуть основу управлінських стратегій найближчими роками.

Таким чином, цифрова трансформація менеджменту у фінтех-компаніях

безпосередньо залежить від активного впровадження платформних рішень, аналітики великих даних, хмарних технологій та систем кіберзахисту [11]. Саме ці інновації задають нові стандарти управління, посилюють клієнтоорієнтованість і дозволяють фінтех-компаніям не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати нові правила гри на глобальному фінансовому ринку.

Висновки. Проведене дослідження демонструє, що цифрова трансформація менеджменту у фінтех-компаніях є стратегічною необхідністю для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Інтеграція цифрових технологій – штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних платформ, автоматизації KYC/AML та скорингу – суттєво змінює управлінські практики, корпоративну культуру та процес прийняття рішень. Автоматизація рутинних процесів, розвиток цифрових компетенцій менеджерів та впровадження адаптивних моделей лідерства дозволяють компаніям швидше реагувати на зміни ринку, оптимізувати внутрішні операції та покращувати клієнтський досвід.

Водночас дослідження виявило, що цифрова трансформація створює нові виклики, пов'язані із забезпеченням балансу між технологічною ефективністю, етикою, регуляторними вимогами та безпекою даних. Попередні підходи до управління не завжди дозволяють ефективно інтегрувати сучасні цифрові інструменти, що підкреслює необхідність формування нових стратегій, адаптивних організаційних структур та прозорих моделей прийняття рішень. Результати дослідження свідчать, що стратегічне впровадження цифрових технологій у менеджмент фінтех-компаній формує конкурентні переваги та задає нові стандарти управління у цифрову епоху.

Список використаної літератури

1. Орел А., Дяченко В. (2023). Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30>
2. Kedar Kamalapurkar, Namrata Sharma, Michelle Canaan Property and casualty carriers can win the fight against insurance fraud. *Financial Services*, 24 April 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions/2025/ai-to-fight-insurance-fraud.html>
3. Баула О.В., Лютак О.М. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 18. Т.1, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/361666857_CIFROVA_TRANSFORMACIA_FINANSOVOGO_SEKTORU_SVITOVOI_EKONOMI_KI_TENDENCII_TA_RIZIKI
4. Семенов А. Ю. Цифрові фінансові послуги як основний продукт діяльності фінтех-компаній. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка, 2021. №4. С.142-152
5. Revolut partnered with GBG to make customer sign-up quicker and easier while ensuring the onboarding experience remained secure and compliant. *GBG*, 2021. URL: <https://www.gbg.com/en/our-customers/revolut-v1/>
6. 2024 Annual Report. Revolut: офіційний вебсайт. URL: <https://assets.revolut.com/pdf/annualreport2024.pdf>
7. Gene Marks Business Tech News: Klarna Reverses On AI, Says Customers Like Talking To People. *Forbes*. May 18, 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/quickerbetteartech/2025/05/18/business-tech-news-klarna-reverses-on-ai-says-custom>

ers-like-talking-to-people/

8. Чуницька І. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. No49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>

9. Цалан М. І. Цифрова трансформація як інструмент подолання фінансових криз. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. Випуск 93. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.93-19>

10. The Future of Job Report 2024. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.

11. Забаштанська Т., Шпірнов І., Михайлюк М. (2024). Переваги і недоліки використання сучасних цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 3 (39), 272-283. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-272-283](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-272-283)

Дата надходження статті: 02.04.2025

Дата прийняття статті: 16.04.2025

Дата публікації статті: 25.06.2025