

УДК 336.71:004.9:005

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-214-224

Дата надходження: 06.08.2026

Дата прийняття до друку: 22.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ ІТ-РІШЕНЬ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Світлана Бреус¹, Микола Денисенко², Антон Іваненко³

¹Д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та логістики, ПБНЗ «Європейський університет», м. Київ, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

²Д-р екон. наук, професор, доктор habilitovanyi nauk ekonomichnykh, професор наук ekonomichnykh, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

³Аспірант, ПБНЗ «Європейський університет», м. Київ, e-mail: a.ivanenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4994-7655>

CORPORATE GOVERNANCE IN THE IT DECISION-MAKING SYSTEM OF BANKING INSTITUTIONS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

Svitlana Breus¹, Mykola Denysenko², Anton Ivanenko³

¹Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, Ukraine, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

²Doctor of Economic Sciences, Professor, Habilitated Doctor of Economic Sciences, Professor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

³Postgraduate Student, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, Ukraine, e-mail: a.ivanenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4994-7655>

Анотація. У статті досліджено роль корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами в умовах цифрової трансформації підприємницьких структур. Актуальність дослідження зумовлена зміною ролі інформаційних технологій, що сприяють забезпеченню автоматизації та безперервності операційних процесів й разом з тим – формуванню основи інновацій, трансформації бізнес-моделей, розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами та управління ризиками. Метою статті є формування теоретико-методичного базису обґрунтування ролі корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківських установ та розроблення концептуального підходу до інтегрованого ІТ-управління ними у взаємозв'язку з підприємницькими структурами. Об'єктом дослідження є процеси корпоративного та ІТ-управління банківськими установами в умовах цифрової трансформації, предметом є взаємозв'язки та механізми формування й прийняття ІТ-рішень. У процесі дослідження використано системний, стратегічний, процесний та ризик-орієнтований підходи, методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та структурно-логічного моделювання. У статті обґрунтовано дихотомічну роль інформаційних технологій у банківській діяльності та необхідність переходу від фрагментарного управління ІТ-проектами до системного управління технологічним розвитком, удосконалено систему прийняття ІТ-рішень шляхом виокремлення взаємопов'язаних етапів, запропоновано концепцію інтегрованого ІТ-управління, що поєднує корпоративну стратегію, цифрову стратегію, корпоративне управління, ІТ-управління, потреби бізнесу, технологічні можливості, ресурси та ризики в єдиний управлінський цикл із механізмом зворотного зв'язку. На основі статистичних даних обґрунтовано зростання масштабів цифрових банківських операцій та їхній безпосередній зв'язок із функціонуванням підприємницьких структур, зокрема підприємств торгівлі. На основі статистичних даних підтверджено масштаб цифровізації банківських операцій та їхній безпосередній зв'язок із функціонуванням підприємницьких структур, зокрема підприємств торгівлі. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу для узгодження корпоративної та цифрової стратегій, обґрунтування ІТ-рішень, управління технологічними ризиками та розвитку системи управління інформаційними технологіями в інших підприємницьких структурах.

Ключові слова: корпоративне управління; ІТ-рішення; управління інформаційними технологіями; банківські установи; підприємницькі структури; цифрова трансформація; цифровізація банківської діяльності;

стратегічне управління.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 0; бібл.: 23

Abstract. The article examines the role of corporate governance in the IT decision-making system of banking institutions under the digital transformation of entrepreneurial structures. The relevance of the study is determined by the changing role of information technologies, which contribute to the automation and continuity of operational processes while simultaneously providing the foundation for innovation, business model transformation, the development of digital customer interaction channels, and risk management. The purpose of the article is to develop a theoretical and methodological basis for substantiating the role of corporate governance in the IT decision-making system of banking institutions and to develop a conceptual approach to their integrated IT management in interaction with entrepreneurial structures. The object of the study is the processes of corporate and IT management in banking institutions under digital transformation, while the subject comprises the interrelationships and mechanisms underlying the formulation and adoption of IT decisions. The study employs systemic, strategic, process-oriented, and risk-oriented approaches, as well as the methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and structural-logical modelling. The article substantiates the dichotomous role of information technologies in banking activities and the need to move from fragmented IT project management to systemic management of technological development. The IT decision-making system is improved by identifying a set of interrelated stages. A concept of integrated IT management is proposed that combines corporate strategy, digital strategy, corporate governance, IT management, business needs, technological capabilities, resources, and risks into a single management cycle with a feedback mechanism. Statistical data confirm the scale of digitalization of banking operations and their direct relationship with the functioning of entrepreneurial structures, particularly trade enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approach to align corporate and digital strategies, substantiate IT decisions, manage technological risks, and develop information technology management systems in other entrepreneurial structures.

Keywords: corporate governance; IT decisions; information technology management; banking institutions; entrepreneurial structures; digital transformation; banking digitalization; strategic management.

Formulas: 0; fig.: 2; tab.: 0; bibl.: 23

Вступ. В сучасних умовах розвитку економіки України відбувається поступова зміна парадигми управління банківськими установами у напрямі поступового переходу від управління окремими функціональними процесами до комплексного стратегічного управління цифровою трансформацією, прийняття ІТ-рішень набуває статусу невід'ємної складової корпоративного управління й безпосередньо пов'язане з реалізацією бізнес-стратегій, розвитком клієнтських сервісів, управлінням ризиками й забезпеченням довгострокової стійкості банківської установи. Об'єктивними підставами для цього є: розвиток інформаційних систем та технологій, цифровізація економіки, удосконалення ІТ-рішень, що загалом призводить до трансформації не лише технологічної інфраструктури банківських установ, а й логіку формування та прийняття управлінських рішень усіма підприємницькими структурами. Інформаційні технології є одночасно інструментом автоматизації окремих операцій та провідниками інновацій, драйверами трансформацій та розвитку

бізнес-моделей і основою формування ефективних каналів взаємодії з клієнтами, удосконалення механізмів управління даними та системи контролю ризиків й фундаментом формування конкурентних переваг банківських установ – у цьому й проявляється їх дихотомічна роль.

Зважаючи на це актуалізується важливість проведення дослідження та визначення ролі не окремих технологій, а системи прийняття ІТ-рішень як складової корпоративного управління в цілому, що дозволяє визначити взаємозв'язок цифрової трансформації зі стратегічним управлінням, зокрема ІТ-управлінням та ризик-менеджментом у межах концепції корпоративного управління банківськими установами у системі прийняття ІТ-рішень.

Зважаючи на це траєкторія життєздатності підприємницьких структур формується у синергії з банківськими установами через цифрові платформи, що є не лише фінансовими посередниками, а й гарантими безперебійного проведення транзакцій, захисту даних та спільної кіберстійкості усього реального та фінансового секторів економіки, що зумовлює потребу у проведенні

поглибленого дослідження ролі та значення корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами.

Аналіз останніх досліджень. У сучасних наукових працях значним чином розкрито питання корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами, зокрема у контексті: трансформації бізнес-моделей, організаційних структур та стратегічного розвитку підприємств (Verhoef et al., 2021; Hanelt et al., 2021); технологічного менеджменту з урахуванням його впливу на цифрову трансформацію банківського сектору (Rodrigues et al., 2023); організаційних, технологічних та інших чинників цифрової трансформації банків (Porfirio et al., 2024); етапності цифрової трансформації фінансових установ і формування системи відповідних бізнес-метрик (Parathomas & Konteos, 2024). Окремо важливими доцільно визнати дослідження, в яких розглянута роль ІТ-управління у забезпеченні цифрової трансформації та результативності банківських установ (Afifah et al., 2022); формуванні амбідекстричних механізмів ІТ-управління, що забезпечують одночасне підтримання стабільності наявної ІТ-інфраструктури та розвиток технологічних інновацій (Mulyana et al., 2024); трансформації корпоративного управління під впливом цифровізації й посиленні ролі ради директорів у формуванні цифрового стратегічного порядку денного (Magnusson & Blume, 2022; Ferretti & Martino, 2025; Nahum et al., 2026); інтеграції цифрової трансформації з управління ризиками та комплаєнс та управлінням кібернетичними ризиками (Abdurrahman et al., 2024; Elsayed et al., 2024; Wang et al., 2024). У цьому контексті важливими для поглиблення прикладного виміру дослідження є праці, присвячені цифровій трансформації підприємств роздрібною торгівлі, зокрема проблемам управління цифровою трансформацією (Pehlivanoglu & Eymür, 2023), оцінювання цифрової зрілості (Pinto et al., 2023) та адаптації технологій до

організаційних і бізнес-процесів торговельних підприємств (Isharyani et al., 2024). Водночас, віддаючи належне науковим напрацюванням у цій сфері, слід зазначити, що представлені у сучасній літературі результати окремих досліджень за кожним із напрямів не забезпечують цілісного пояснення того, яким чином стратегічні пріоритети корпоративного управління трансформуються у конкретні технологічні рішення та як результати їх реалізації повертаються до стратегічного контуру управління. Відповідно детального розгляду потребують питання щодо формування теоретико-методичних засад інтеграції корпоративного управління, цифрової стратегії, ІТ-управління та ризик-менеджменту у систему прийняття ІТ-рішень банківських установ в умовах цифрової трансформації у взаємозв'язку з підприємницькими структурами з урахуванням механізмів їх взаємодії та обґрунтування можливостей адаптації сформованого підходу до управління банківськими структурами.

Постановка завдання. Мета статті полягає у формуванні теоретико-методичного базису обґрунтування ролі корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами в умовах цифрової трансформації та розроблення концептуального підходу до інтегрованого ІТ-управління ними у взаємозв'язку з підприємницькими структурами на основі.

Результати дослідження. В сучасних умовах розвитку банківської системи України технологічні інновації одночасно є і ключовим драйвером розвитку, і джерелом кіберризиків, що й знаходить прояв через амбівалентність цифровізації, а сама система прийняття рішень отримує дихотомічну роль: вона має забезпечувати радикальні інновації та швидкі зміни, але водночас гарантувати жорстку стабільність, безпеку і контроль над операційними процесами. У цьому контексті для підприємницьких структур цифрова та організаційна резильєнтність (як здатність системи управління

протистояти технологічним загрозам та адаптуватися до змін у разі перетворення дуальних викликів на конкурентні переваги) є основним чинником мотивації до управління змінами та виживання, так їх ринкова конкурентоспроможність значним чином залежить від здатності балансувати між підприємницькою гнучкістю та цифровою безпекою. Більше того, ця траєкторія життєздатності формується у тісній синергії з банківськими установами, які трансформуються у цифрові платформи та вконують роль не лише фінансових посередників, а й безпосередніх гарантів безперебійності транзакцій, захисту даних та спільної кіберстійкості реального сектору економіки.

Інформаційні технології у діяльності банківських установ виконують дихотомічну роль за функціональним та стратегічним значенням: з одного боку, сприяють забезпеченню автоматизації, стандартизації й оптимізації операційних процесів, з іншого – формуванню технологічного підґрунтя для інновацій, трансформаційних змін у бізнес-моделях, розвитку цифрових комунікацій з клієнтами, управління великими даними та ризиками, що сукупно визначає клієнтоорієнтованість та конкурентну позицію банківських установ. Зокрема, така роль особливо виразно проявляється у масштабі сучасних платіжних операцій. Так, за даними Національного банку України, у 2024 р. з використанням карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами, було здійснено 8 654,4 млн операцій на загальну суму 6 577,4 млрд грн. При цьому 8 184,8 млн операцій були безготівковими, а їхня сума становила 4 243,5 млрд грн. Таким чином, цифрові платіжні технології стали не допоміжним, а системоутворюючим елементом функціонування фінансового сектору України (Національний банк України, 2025). Зважаючи на такі колосальні масштаби транзакцій, актуальним стає дослідження не окремих технологій, а системи прийняття ІТ-рішень як складової корпоративного управління. У межах цієї

системи між корпоративним управлінням та амбівалентністю цифровізації простежується тісний зв'язок, адже технологічні інновації одночасно є драйвером безпрецедентної швидкості розрахунків, і ключовим джерелом кіберризиків. Відповідно, сама система прийняття рішень відіграє дихотомічну роль – має підтримувати радикальні інновації та гнучкість ринку, але водночас гарантувати жорстку стабільність, безпеку та контроль над операційними процесами.

За даними Національного банку України (Національний банк України, 2026). у межах України протягом 2026 року було здійснено понад 3,1 млрд платіжних операцій з використанням кредитового трансферу та прямого дебету, лише за кредитовими переказами проведено 3126,1 млн операцій на суму понад 48768,44 млрд грн (Національний банк України, 2026). що загалом свідчить про не лише про рівень цифровізації банківських послуг, а й про те, що функціонування банків дедалі більше залежить від якості інформаційних систем, архітектури даних, цифрових каналів, кіберзахисту, зовнішніх технологічних постачальників та здатності керівних органів оцінювати технологічні рішення з позицій стратегічної доцільності. У таких умовах корпоративне управління охоплює не лише традиційні питання контролю, фінансової стійкості та відповідності регуляторним вимогам, а й механізми формування цифрових пріоритетів і контролю ІТ-рішень. За даними Базельського комітету з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision, 2024), цифровізація фінансів є не лише перевагою, а й підґрунтям для загрози вразливості банківських установ і здатна посилювати стратегічні, репутаційні, операційні й системні ризики. У зв'язку з цим ефективне корпоративне управління та ризик-менеджмент є фундаментальними передумовами цифрової трансформації банків (Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що в умовах цифровізації

ефективність управління банківськими установами безпосередньо залежить від їх здатності до інтеграції корпоративних та технологічних елементів управління у єдиний процес прийняття ІТ-рішень. Така інтеграція свідчить, з одного боку, про відповідність ІТ-рішень корпоративній та / або цифровій стратегіям, з іншого – про урахування потреб бізнесу, технологічних можливостей, ресурсних обмежень і сукупності технологічних, операційних та кібернетичних ризиків підприємницьких структур. Відповідно, ІТ-рішення розглядаються як результат послідовного управлінського процесу, вбудованого у систему корпоративного управління, а не відокремлений технічний результат. Об'єктивною умовою формулювання такого припущення є насамперед, масштабність цифровізації банківської діяльності в Україні та її тісний взаємозв'язок з підприємницькими структурами, що свідчить про нарощування таких тенденцій:

1. Масштабність цифровізації платіжної діяльності. Так, за даними Національного банку України, у 2024 р. за допомогою платіжних карток було здійснено 8654,4 млн операцій на загальну суму 6577,4 млрд грн, із яких 8184,8 млн операцій були безготівковими на суму 4243,5 млрд грн. У 2025 р. кількість платіжних операцій із використанням кредитового трансферу та прямого дебету в Україні перевищила 3,1 млрд, а кількість операцій кредитового трансферу становила 3126,1 млн (Національний банк України, 2025; Національний банк України, 2026). Цифрова інфраструктура наразі є не лише технологічним забезпеченням банківської діяльності, а її системоутворюючим елементом – обсяги цифрових операцій сприяють підвищенню вимог до надійності інформаційних систем, платіжної інфраструктури, управління даними, кібербезпеки та технологічних партнерств й відтак, рішення щодо розвитку ІТ-архітектури, цифрових сервісів, платіжних технологій та систем захисту набувають домінантного стратегічного значення. Й це

значним чином узгоджується з висновками щодо визначного впливу технологічного менеджменту на цифрову трансформацію банківського сектору (Rodrigues et al. (2023), а відтак, і на окремі банківські установи, а також, що результативність цифрової трансформації банків визначається конфігурацією взаємопов'язаних технологічних, організаційних, кадрових та зовнішніх чинників з інформацією (Porfirio et al. (2024), важливим при цьому є здійснення поетапної цифрової трансформації таких установ та важливість технічного супроводу цього процесу системою відповідних бізнес-метрик (Parathomas and Konteos (2024).

2. Диверсифікація та розвиток цифрової банківської інфраструктури, що безпосередньо забезпечує функціонування інших підприємницьких структур, зокрема підприємств сфери торгівлі.

Так, Безготівкові розрахунки, еквайринг, POS-термінали, мобільні платежі, API та інтеграція банківських інформаційних систем із торговельними платформами формують технологічну основу значної частини сучасних фінансово-торговельних операцій. У цьому аспекті цифрова трансформація банків та підприємств торгівельної сфери формує взаємопов'язаний технологічний контур підприємницької діяльності. Такий висновок кореспондує з результатами досліджень цифрової трансформації роздрібного сектору, у яких наголошується на необхідності узгодження технологій із бізнес-процесами, стратегією та організаційними можливостями підприємства (Pehlivanoglu & Eymür, 2023; Pinto et al., 2023; Isharyani et al., 2024).

Отже, масштаби цифрових операцій, наведені в табл. 1, дають підстави розглядати ІТ не лише як функціональну підтримку банківської діяльності, а як стратегічний ресурс, від якого залежить безперервність бізнес-процесів, клієнтський досвід та конкурентна позиція банківської установи.

У таких умовах змінюється і роль ІТ-

управління. Традиційно ІТ-функція була орієнтована переважно на підтримання функціонування інформаційних систем, тоді як у сучасному середовищі вона набуває стратегічного виміру. Цифрові технології одночасно виконують операційну та трансформаційну функції: забезпечують автоматизацію та стандартизацію процесів та водночас створюють основу для інновацій, нових бізнес-моделей і цифрових каналів взаємодії з клієнтами (Verhoef et al., 2021; Hanelt et al., 2021).

Зважаючи на зазначене, доцільним вбачається виокремлення рівнів ІТ-управління, що дозволяє забезпечити відповідність розвитку концепції ІТ-управління, у межах якої технологічна функція охоплює не лише операційні питання, а й стратегію, архітектуру, дані, компетентності, взаємодію із зовнішніми партнерами та ризик-менеджмент (Afifah et al., 2022; Mulyana et al., 2024) на операційному рівні – на ньому забезпечуються надійність, доступність та безперервність функціонування ІТ-систем в цілому; тактичному – здійснюється управління ІТ-портфелем, ресурсами, архітектурою та проектами та стратегічному – забезпечується відповідність технологічних рішень корпоративній та цифровій стратегіям. Саме стратегічний рівень створює передумови для інтеграції ІТ-управління з корпоративним управлінням. В сучасних умовах відбувається посилення ролі корпоративного управління у формуванні цифрового стратегічного майбутнього (Magnusson and Blume, 2022; Ferretti and Martino, 2025; Nahum et al, 2026), зокрема через участь ТОП-менеджменту у визначенні пріоритетів технологічного розвитку, воно має сприяти здійсненню не лише загального стратегічного керівництва, а й формування управлінських рамок, у межах яких визначаються ІТ-пріоритети, відбувається розподіл повноважень та оцінювання, моніторинг технологічних ризиків та контроль результатів цифрових інвестицій.

На основі синтезу досліджень цифрової трансформації, ІТ-управління та корпоративного управління система прийняття ІТ-рішень розглядається як послідовний управлінський цикл за відповідними етапами, що забезпечує трансформацію стратегічної потреби у конкретне технологічне рішення (рис. 1), що є не одноразовий результатом придбання або впровадження технології, а послідовним процесом, у якому стратегічна потреба трансформується у технологічну альтернативу з подальшим проходженням етапів стратегічного та ризик-орієнтованого оцінювання й відповідної реалізації та моніторингу результатів відповідно до процесної характеристики цифрової трансформації (Parathomas & Konteos, 2024) та положень щодо доцільності інтеграції технологічних, організаційних та стратегічних елементів системи (Rodrigues et al., 2023; Porfirio et al., 2024).

Важливого значення набуває четвертий етап (ризик-орієнтоване оцінювання), на якому цифрова трансформація банків супроводжується комплексом викликів, загроз та ризиків, зокрема комплаєнс-ризиків у сфері захисту даних та кібербезпеки у зв'язку з корпоративним управлінням та результативністю банків (Wang et al., 2024; Elsayed et al., 2024; Abdurrahman et al., 2024), відповідно ризикові характеристики мають оцінюватися безпосередньо у процесі вибору відповідної альтернативи, що й відповідає сучасній позиції Базелівського комітету (Basel Committee on Banking Supervision, 2024; Basel Committee on Banking Supervision, 2026), відповідно до якої цифровізація фінансів наряду з перевагами формує загрози та посилює стратегічні, репутаційні, операційні й системні ризики й важливого значення набувають у цьому контексті хмарні технології, API, FinTech-компанії, зовнішні технологічні постачальники та інші елементи цифрової екосистеми дослідженням яких.



Рис. 1. Етапи системи прийняття ІТ-рішень у банківських установах

Джерело: сформовано з урахуванням (Parathomas & Konteos, 2024; Rodrigues et al., 2023; Porfirio et al., 2024) та за результатами власних досліджень

Загалом за результатами аналізування дослідження слід зазначити, що система прийняття ІТ-рішень має поєднувати чотири взаємопов'язані складові: стратегічну (визначає відповідність рішення цілям розвитку банківської установи); управлінську (розподіл повноважень та відповідальності); технологічну (формування та оцінювання доступних альтернатив) та ризик-орієнтовану (визначення їхньої допустимості з урахуванням потенційних загроз), що покладені в основу концепції інтегрованого ІТ-управління як системи узгодженого формування, оцінювання, прийняття, реалізації та контролю ІТ-рішень. У межах запропонованої моделі корпоративна стратегія, цифрові пріоритети, потреби бізнесу, технологічні можливості, ресурси та ризики є взаємопов'язаними елементами єдиного управлінського циклу й цим значним чином обумовлено формування

концептуальної моделі інтегрованого ІТ-управління у системі корпоративного управління (рис. 2).

Особливістю даного підходу є перехід від паралельного функціонування корпоративного управління, цифрової стратегії, ІТ-управління та ризик-менеджменту до їх вертикальної та горизонтальної інтеграції, за якого результати реалізації ІТ-рішення не завершують управлінський цикл, а формують зворотний зв'язок для оцінювання цифрової результативності та подальшого коригування корпоративної й цифрової стратегій.

Важливою складовою запропонованої моделі є ресурсне та ризик-орієнтоване забезпечення прийняття ІТ-рішень. У цьому контексті вибір та реалізація технологічних рішень мають враховувати не лише очікуваний цифровий ефект, а й потребу в належному фінансовому, інвестиційному та

організаційному забезпеченні, а також відповідні ризики, що узгоджується з положеннями сучасних досліджень управління інвестиціями, у яких акцентується увага на доцільності пошуку

взаємозв'язку інвестиційних рішень із ресурсними можливостями підприємств та вимогами їх економічної безпеки (Denysenko, Breus, & Prytula, 2024).

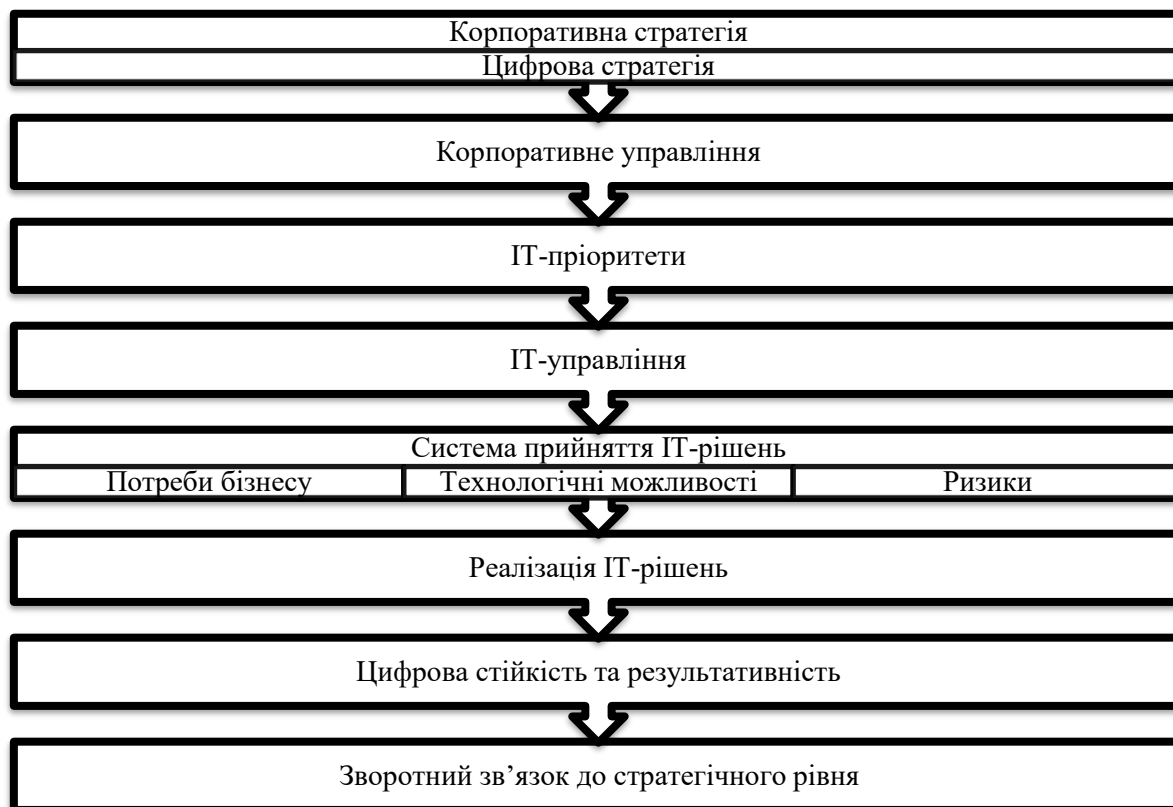


Рис. 2. Концептуальна модель інтегрованого ІТ-управління у системі корпоративного управління

Джерело: сформовано з урахуванням (Wang et al., 2024; Elsayed et al., 2024; Abdurrahman et al., 2024; Basel Committee on Banking Supervision, 2024; Basel Committee on Banking Supervision, 2026; Pehlivanoğlu & Eymür, 2023; Pinto et al., 2023; Isharyani et al., 2024) та за результатами власних досліджень

Відтак ІТ-рішення доцільно розглядати як складову загальної системи стратегічного розподілу ресурсів підприємницької структури, а не лише як витрати на придбання або впровадження технологій.

Його використання надасть можливість перейти від фрагментарного управління ІТ-проектами до системного управління технологічним розвитком підприємницьких структур, що відповідає сучасному розумінню стратегічного управління підприємницькими структурами, за якого стратегічні рішення мають узгоджуватися із загальними цілями розвитку, ресурсними можливостями та

вимогами щодо забезпечення стійкості й безпеки функціонування підприємств (Denysenko & Breus, 2023).

Зважаючи на зазначене, запропонована концептуальна модель інтегрованого ІТ-управління відображає не лише послідовність управлінських рівнів, а й взаємодію між ними та формування зворотного зв'язку й відповідно корпоративне управління визначає стратегічні межі цифрового розвитку, ІТ-управління трансформує їх у технологічні пріоритети, а система прийняття ІТ-рішень сприяє забезпеченню вибору, реалізації та контролю конкретних технологічних рішень, впливає на характер їх взаємодії у

процесі цифрового розвитку банківських установ як специфічних підприємницьких структури, а результати їх реалізації через механізм зворотного зв'язку впливають на подальше коригування цифрової та корпоративної стратегій.

Зважаючи на те, що банківські установи у межах слідження розглядаються не ізольовано, а як підприємницькі структури, функціонування яких значним чином ґрунтується на інформаційних технологіях та цифрових бізнес-процесах, запропонований підхід дає підстави запропонувати поширити запропоновану логіку інтегрованого ІТ-управління на інші підприємницькі структури, діяльність яких характеризується високою залежністю від цифрових технологій, даних, цифрових платформ та інформаційних систем, зокрема на рівень підприємств сфери торгівлі, де цифрові платформи, електронна комерція, цифрові платежі, CRM-, ERP- та аналітичні системи стають невід'ємними складовими бізнес-моделей, а результативність відповідних ІТ-рішень значним чином визначається рівнем їх узгодженості зі стратегією розвитку, бізнес-процесами, ресурсними можливостями та ризиковим середовищем підприємств (Breus & Ivanenko, 2025; Pehlivanoglu & Eymür, 2023; Pinto et al., 2023; Isharyani et al., 2024). Така взаємодія є важливою передумовою узгодження технологічного розвитку банківських установ із корпоративними цілями, потребами бізнесу та механізмами корпоративного лідерства (Denysenko & Breus, 2023).

Висновки. З урахуванням вищезазначеного, вважається за доцільне констатувати, що в цілому така ситуація, яка склалася у корпоративному управлінні банківських установ в умовах повномасштабної війни характерна для української економіки й значним чином відбивається на життєдіяльності підприємницьких структур, що підтверджується масштабістю цифровізації платіжної діяльності в Україні й підвищує рівень стратегічної значущості

ІТ-інфраструктури банківських установ та свідчить про безпосередній зв'язок технологічного розвитку банків із функціонуванням підприємницьких структур та цифровізацією фінансово-торговельних відносин.

За результатами дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація банківських установ зумовлює якісну зміну ролі інформаційних технологій у системі корпоративного управління. ІТ одночасно виконують операційну та стратегічну функції: забезпечують автоматизацію, стандартизацію та безперервність бізнес-процесів і водночас створюють технологічне підґрунтя для інновацій, розвитку цифрових бізнес-моделей, клієнтських сервісів, управління даними та ризиками. Дихотомічність такої ролі актуалізує необхідність інтеграції технологічних рішень із корпоративними та цифровими стратегічними пріоритетами.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації взаємозв'язку корпоративного управління, цифрової стратегії, ІТ-управління та ризик-менеджменту безпосередньо у системі прийняття ІТ-рішень. Логіку такого процесу удосконалено через виокремлення шести взаємопов'язаних етапів: ідентифікації стратегічної потреби; формування технологічних альтернатив; стратегічного узгодження; ризик-орієнтованого оцінювання; прийняття та реалізації; моніторингу й коригування.

Теоретичним результатом дослідження є обґрунтування концепції інтегрованого ІТ-управління як системи узгодженого формування, оцінювання, прийняття, реалізації та контролю ІТ-рішень, у межах якої корпоративна стратегія, цифрові пріоритети, потреби бізнесу, технологічні можливості, ресурси та ризики розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського циклу. Визначено, що корпоративне управління формує стратегічні рамки цифрового розвитку, ІТ-управління трансформує їх у технологічні пріоритети, система прийняття ІТ-рішень

забезпечує вибір і реалізацію відповідних технологічних альтернатив, а результати їх реалізації через механізм зворотного зв'язку впливають на подальше стратегічне коригування. Обґрунтовано можливість міжгалузевої адаптації запропонованої концепції до інших підприємницьких структур, зокрема підприємств сфери торгівлі, де цифрові платформи, електронна комерція, цифрові платежі, CRM-, ERP- та аналітичні системи стають невід'ємними складовими бізнес-моделей.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу під

час формування цифрової та корпоративної стратегій. Банківські установи у цьому контексті можуть розглядатися як специфічні підприємницькі структури, для яких інтеграція корпоративного управління та ІТ-управління має особливе значення.

Зазначене обумовлює доцільність проведення поглиблених розвідок за проблематикою дослідження у напрямі розроблення методичного інструментарію кількісного оцінювання зрілості інтегрованого ІТ-управління та прикладних моделей його адаптації до банківських та торговельних підприємств.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Дослідження виконано без зовнішнього фінансування, за власні кошти авторів.

Етична заява. Усі процедури, здійснені в межах цього дослідження, виконані без проведення експериментів за участю людей або використання персональних даних з використанням відкритих наукових, статистичних та аналітичних джерел відповідно до інституційних та міжнародних етичних стандартів.

Заява щодо генеративного ШІ. Під час підготовки рукопису інструменти штучного інтелекту могли використовуватися для мовного редагування, структуризації матеріалу та удосконалення формулювань. Автори несе повну відповідальність за зміст статті, достовірність використаних даних, коректність інтерпретації результатів та остаточний текст рукопису статті.

Внесок авторів. Автори зробили однаковий внесок у формулювання концепції дослідження, підготовку тексту, формулюванні мети, завдань, висновків та узгодженні остаточної версії рукопису.

Література:

1. Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetyo, E. A. (2024). Enhancing banking performance through dynamic digital transformation capabilities and governance, risk management, and compliance: Insights from the Indonesian context. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 90(2), e12299. <https://doi.org/10.1002/isd2.12299>
2. Afifah, N., Mulyana, R., & Abdurrahman, L. (2022). Survey of IT governance influence on digital transformation and bank organization performance. *Sistemasi: Jurnal Sistem Informasi*, 11(3), 749–760. <https://doi.org/10.32520/stmsi.v11i3.2179>
3. Basel Committee on Banking Supervision. (2024, May 16). *Digitalisation of finance*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publications/digitalisation-finance>
4. Basel Committee on Banking Supervision. (2026, June 2). *Information and communication technology*

(ICT) risk management: Range of practices. Bank for International Settlements.

<https://www.bis.org/publications/information-and-communication-technology-ict-risk-management-range-practices>

5. Denysenko, M., & Breus, S. (2023). Strategic management of a business entity in the context of ensuring the state economic security: an innovative aspect. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 17–23. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-17-23>
6. Denysenko, M., Breus, S. V., & Prytula, Y. (2024). Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic security. *Economics, Finance and Management Review*, 1(17), 100–108. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-100>
7. Elsayed, D. H., Ismail, T. H., & Ahmed, E. A. (2024).

- The impact of cybersecurity disclosure on banks' performance: The moderating role of corporate governance in the MENA region. *Future Business Journal*, 10, 115. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00402-9>
- 8.Ferretti, P., & Martino, P. (2025). Digitalization in banks: Does corporate governance matter? In J. M. Muñoz (Ed.), *Digital leadership: Concepts and cases* (pp. 157–168). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035321247.00018>
- 9.Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- 10.Isharyani, M. E., Sopha, B. M., Wibisono, M. A., & Tjahjono, B. (2024). Retail technology adaptation in traditional retailers: A technology-to-performance chain perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100204. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100204>
- 11.Magnusson, C. M., & Blume, D. (2022). *Digitalisation and corporate governance*. OECD Corporate Governance Working Papers, No. 26. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/296d219f-en>
- 12.Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2024). Key ambidextrous IT governance mechanisms for successful digital transformation: A case study of Bank Rakyat Indonesia (BRI). *Digital Business*, 4(2), 100083. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100083>
- 13.Nahum, N., Larsson-Olaison, U., Uman, T., & Achtenhagen, L. (2026). Corporate governance for digital transformation: The role of ownership and the board of directors. *Technological Forecasting and Social Change*, 223, 124453. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124453>
- 14.Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- 15.Pehlivanoğlu, M. Ç., & Eymür, E. (2023). Digital transformation management in retail organizations. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 6(1), 139–147. <https://www.jipat.org/index.php/jipat/article/view/126>
- 16.Pinto, M. R., Salume, P. K., Barbosa, M. W., & de Sousa, P. R. (2023). The path to digital maturity: A cluster analysis of the retail industry in an emerging economy. *Technology in Society*, 72, 102191. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102191>
- 17.Porfirio, J. A., Felicio, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393>
- 18.Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2023). Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International Review of Economics & Finance*, 88, 1375–1388. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040>
- 19.Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- 20.Wang, S., Asif, M., Shahzad, M. F., & Ashfaq, M. (2024). Data privacy and cybersecurity challenges in the digital transformation of the banking sector. *Computers & Security*, 147, 104051. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.104051>
- 21.Бреус, С. В., & Іваненко, А. І. (2025). Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*, (75), 288–296. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46>
- 22.Національний банк України. (2025, Березень 3). Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>
- 23.Національний банк України. (2026, Лютий 18). У 2025 році за сумами переважали кредитові перекази бізнесу, а за кількістю – населення. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2025-rotsi-za-sumami-perevajali-kreditovi-perekazi-biznesu-a-za-kilkisty--naselennya>