

Міщенко Володимир Акимович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і фінансів, +38(050)534-68-38, vladmish30@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-8468-2806

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Фанг Мукінг, доктор філософії й економіки, професор, (079)337-62-47, 812678341@qq.com

Північно-китайський університет водних ресурсів і гідроенергетики

Шапран Євген Миколайович, доктор технічних наук, професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Evgeny.Shapran@khpri.edu.ua, +38(066)835-61-88, ORCID ID: 0000-0002-9236-0905

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Чапайло Вадим Валерійович, докторант кафедри обліку і фінансів, +38(099)090-30-01, vadimon3000@gmail.com

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

РОЛЬ ПОВЕДІНКОВОГО БАНКІВСЬКОГО КОНТРОЛЛІНГУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

***Анотація.** В статті розглядаються особливості сучасного класичного менеджменту через його ознаки, які необхідно враховувати на шляху до цифровізації. Зокрема, він повинен бути контролінговим конкурентно-спроможним, антикризовим, інноваційним і вартісно-орієнтованим. Колектив повинен усвідомити необхідність переосмислення внутрішніх відносин між різними «акторами» й виконувати свої виробничі завдання в такому середовищі. Описується конкретна роль поведінкового контролінгу в такій обстановці. Акцентується увага на необхідність і можливість запровадити новітній інструмент фінансової науки «біхевіористику» для вдосконалення фінансових відносин між «принципалами» й «менеджерами» з метою підвищення ефективності управлінських рішень. Відмічається при цьому, що в період цифровізації економіки буде збільшуватися увага до соціально – орієнтованого менеджменту й менеджменту нового типу, фундаментальною основою якого є закон енерго-інформаційного обміну. З урахуванням описаних аспектів менеджменту пропонується також трактувати й поведінковий контролінг через притаманні йому ознаки в цифровій економіці, які віддзеркалені в тексті статті.*

***Ключові слова:** цифровізація, менеджмент, контролінг, ознака, банк, координація, поведінка, інструмент, фінансові відносини.*

Mishchenko Volodymyr, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Finance, +38(050)534-68-38, vladmish30@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-8468-2806

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002*

Fang Muking, Doctor of Philosophy and Economics, Professor, 079-337-62-47, 812678341@qq.com

North China University of Water Resources and Hydropower Engineering

Shapran Yevhen, Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Evgeny.Shapran@khp.edu.ua, +38(066)835-61-88, ORCID ID: 0000-0002-9236-0905

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002

Chapaylo Vadym, PhD student of the Department of Accounting and Finance, +38(099)090-30-01; vadimon3000@gmail.com

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002

THE ROLE OF BEHAVIORAL BANKING SUPERVISION IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. *The article examines the features of modern classical management through its features that must be obtained on the way to digitalization. Thus, it must be controlled competitively and successfully, anti-crisis, innovative and value-oriented. The team must be aware of the need to rethink the internal relations between all "actors" and perform its production tasks in such an environment. The specific role of behavioral controlling in such a situation is described. Attention is focused on the need and opportunity to introduce a new tool of financial science "behavioral science" to improve financial relations between "principals" and "managers" in order to increase the efficiency of management decisions. It is noted that in the period of digitalization of the economy, the importance of socially - oriented management and management of a new type will increase, the fundamental basis of which is the law of energy-information exchange. Taking into account the described aspects of management, it is also proposed to interpret behavioral controlling through its inherent characteristics in the digital economy, which are reflected in the text of the article.*

Keywords: *digitalization, management, controlling, sign, bank, coordination, behavior, tool, financial relations.*

Вступ. Цифровізація являється важливим напрямком розвитку банківської системи, в якій вона представляє собою комплекс сучасних інноваційних заходів економічного, організаційно-управлінського та інституційного характеру в усіх сегментах функціонування банку. Для банківського сектору провідними чинниками являються адаптивність і фінансова стійкість, які формують відповідний вектор розвитку всіх інших сфер господарської діяльності країни. Діджиталізація самої банківської системи впливає на технологічний прогрес окремих економічних секторів. Провідна роль банків в економічному середовищі країни змушує постійно перебувати на передній лінії науково-технічного прогресу, що для цього сектору проявляється насамперед у вигляді розвитку інноваційних фінансових технологій.

Проблеми розвитку цифрової економіки, розглядаються в наукових працях таких авторів як: О. Амоша, І. Булеєв, Н. Брюховецька, В. Вишневський, О. Вієцька, О. Гаркушенко, С. Князєв, О. Лях, В. Чекіна, Д. Череватський. Серед зарубіжних дослідників можна назвати таких як: Е. Брінгольфсон та Е. Макафі, С. Грінгард, Д. Роджерс, А. Росса, Ч. Хенді, К. Шваб, Я. Сміт, С. Крейцер, К. Меллер, М. Карлберг. Дослідженнями особливостей діджиталізації банківського сектору займаються українські вчені Т. Олешко, Н. Касьянова, С. Смерічевський, Л. Кльоба, Н. Добош, Сорока, Л. Дуднець, О. Чубарь та інші.

Попри наявність великої кількості наукових праць і публікацій стосовно дослідження діджиталізації банківського сектору України, тема не втрачає своєї актуальності, особливо в ракурсі готовності підприємств заздалегідь запровадити сучасні інноваційні методи для ефективного функціонування у цифровій економіці, серед яких особливо виділяються контролінг і біхевіористичні фінанси.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методологічних підходів до управлінської діяльності й виявлення можливостей використання сучасних новітніх інструментів у банківській системі цифрової економіки.

Для характеристики сучасного менеджменту підприємства необхідно прийняти до уваги сьогоднішні особливості його функціонування, а саме ту обставину, що контролінговий конкурентно-спроможний менеджмент повинен бути антикризовим, інноваційним і вартісно-орієнтованим [1, 2, 4]. Іншими словами, контролінг має охоплювати «обслуговування» антикризового, вартісно-орієнтованого й інноваційного менеджменту. При цьому, необхідно звернути увагу на специфічну роль і проблеми поведінкового контролінгу в цій ситуації. Його завдання полягають в поєднанні зусиль колективу підприємства на вирішення проблем виконання завдань по досягненню цілей компанії саме в контролінговому антикризовому, вартісно-орієнтованому, інноваційному середовищі. Колектив повинен усвідомити необхідність переосмислення внутрішніх відносин між різними виконавцями й перспективи виконувати свої виробничі завдання в контролінговому середовищі [1, 2, 4].

Поведінковий контролінг необхідний для координації діяльності учасників фінансових відносин та попередження опортуністичної поведінки індивідуумів, відповідальних за прийняття рішень. Така поведінка окремих агентів спрямована на максимізацію власної вигоди за рахунок інших та пояснюється головним чином асиметричним розподілом інформації й конфліктом цілей, зумовлений різними преференціями індивідуумів [5, 6].

В економічно розвинутих країнах одним із нових напрямів досліджень фінансової науки, що передбачає міждисциплінарний діалог між фінансистами, соціологами та психологами, є біхевіористичні фінанси [3]. В середині минулого століття з'явилися перші праці з цієї проблематики й на даний час наукова парадигма таких фінансів лише формується.

Найвідомішими представниками цієї течії фінансів вважаються Д. Аріелі, М. Вебер, Д. Канеман, К. Санстейн, В. Сміт, Р. Тейлер, Д. Шірек, А. Шлейфер. За наукові напрацювання біхевіористам Д. Канеману та В. Сміту в 2002 році за дослідження особливостей поведінки індивідів у процесі прийняття економічних рішень в умовах невизначеності була присвоєна Нобелівська премія з економіки. Д. Канеман і А. Тверські обґрунтували перспективну теорію (prospect theory) або нову теорію очікувань (або теорію вибору). Одним із постулатів цієї теорії є те, що індивіди є більш чутливими до втрат, ніж до вигравів. Це означає, що для економічних суб'єктів важливіше уникнення збитків, ніж отримання прибутків. Саме тому суб'єкти господарювання більше енергії та інвестицій спрямовують із метою недопущення збитків, а не отримання прибутків. Окрім цього, індивіди готові нести набагато вищі ризики для збереження ситуації (status quo) порівняно з ризиками, пов'язаними з її зміною [5, 9].

Підтвердженням впливу економістів-біхевіористів на прийняття управлінських рішень та актуальності цього напрямку фінансової науки є те, що багато хто з економічних радників президента США Б. Обами, в т. ч. Д. Аріелі, Д. Канеман, К. Санстейн, Р. Тейлер, є послідовниками ідей біхевіоризму. На жаль, в Україні до цього часу відсутні будь-які серйозні дослідження у сфері біхевіористичних фінансів [5].

Біхевіористичні фінанси досліджують взаємозв'язок фінансових рішень і психології поведінки учасників фінансових відносин. Представники цього напрямку фінансів відстоюють постулат щодо обмеженої раціональності економічних агентів, тобто піддають сумніву висновки теорій раціональних очікувань та ефективності ринків. Таким чином, прийняття рішень у сфері економіки й фінансів неможливо пояснити, вдаючись до аналізу раціональної поведінки на основі формалізованих правил. Водночас, як зауважує керівник “Behavioral Finance Group” Університету Манхайм (Німеччина) М. Вебер, біхевіористичні фінанси не слід протиставляти сучасним корпоративним фінансам. Концепція таких фінансів є лише доповненням до загальної теорії фінансів [8]. Один із основоположників концепції Р. Тейлер характеризує біхевіористичні фінанси як “open minded finance”[9], тобто “неупереджені фінанси” [5].

Економісти-біхевіористи для обґрунтування своїх гіпотез оперують такими вихідними положеннями: 1) для фінансових ринків характерні аномалії та періодичні кризи, зумовлені психологічними факторами; 2) конфлікти цілей агентів, відповідальних за прийняття економічних рішень, є перманентними, що пояснюється суб'єктивними преференціями учасників фінансових відносин; 3) інформація між учасниками фінансових відносин розподіляється асиметрично; 4) ілюзорна через ментальні й психологічні фактори поведінка окремих суб'єктів фінансових відносин видається їм раціональною, що веде до колективної нерациональності; 5) фінансові рішення досить часто приймаються під впливом емоцій; 6) індивіди набагато більше часу витрачають на прийняття маловажних рішень[5].

В статті [10] описані необхідні ознаки, що повинен мати класичний менеджмент на підприємствах, які знаходяться на шляху до цифровізації або вони уже там. Однією з ознак такого менеджменту являється «контролінговість». На наш погляд, вона є самим інноваційним і сучасним управлінським методом, який включає загальне наукове й практичне розуміння контролінгу як концепції економічного управління підприємством, спрямованої на виявлення усіх шансів і

ризиків з метою одержання прибутку в умовах ринку. Термін поєднує дві складові: контролінг як управлінська філософія і контролінг як інструмент.

1) Контролінг в якості управлінської філософії й способу мислення керівників орієнтується на ефективне використання усіх ресурсів і довгостроковий перманентний розвиток підприємства.

2) Контролінг як інструмент інтегрованої інформаційно-аналітичної системи й методичної підтримки менеджерів застосовується при здійсненні процесу планування, контролю, аналізу й прийняття відповідних управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства [10].

В новітньому арсеналі банківського сектору як і в корпоративному управлінні особливе місце посідає інструментарій прогнозування поведінки й управління нею, який забезпечується саме контролінгом поведінки, спрямованого на аналіз, прогнозування й контроль поведінки учасників фінансових відносин, а також на впровадження методичного інструментарію, який змушує агентів діяти й приймати рішення відповідно до визначених цільових орієнтирів банку. До того ж, контроллери приймають безпосередню участь у вирішенні різнопланових конфліктних ситуацій менеджерського й виробничого характеру. Саме служби контролінгу аналізують процеси прийняття фінансових рішень для прогнозування поведінки менеджменту, персоналу, інвесторів та інших учасників фінансових відносин із урахуванням певних психологічних і ментальних особливостей поведінки індивідумів, які визначають рівень довіри чи недовіри, песимізм чи оптимізм, схильність до ризику [5, с.106].

В публікаціях до основних аксіом теорії агентських угод відносять [11]:

1. *Аксіоми інтерактивних взаємовідносин:* а) асиметрія інформації характеризує кращу обізнаність про ситуацію в корпорації менеджерів-агентів зсередини в порівнянні з власниками-принципалами ззовні; б) невизначеність обумовлена впливом безлічі факторів на агентські взаємовідносини; в) складність у вимірі пояснюється відсутністю точних орієнтирів для оцінки якості управлінських послуг.

2) *Аксіоми поведінки*: а) опортунізм характеризує необмежене прагнення менеджерів-агентів до задоволення особистих інтересів за рахунок організації на шкоду інтересам власників-принципалів; б) обмежена раціональність обумовлена рівнем розвитку суспільства й здатністю людського розуму до сприйняття оптимальних управлінських рішень; в) сприйняття ризику внаслідок диверсифікації портфеля своїх активів більш схильними власниками-принципалами, ніж агентами-менеджерами.

З точки зору технологій в наукових працях приводяться сім основних складових, які необхідні для вирішення цього завдання, свого роду сім нот цифрового банку майбутнього: 1) Інтернет; 2) мобільні пристрої; 3) Інтернет речей; 4) великі дані (аналітика, обсяги, швидкість, різноманітність даних); 5) хмарні обчислення; 6) машинне навчання, когнітивні технології, роботизація; 7) розподілені реєстри зберігання даних (блокчейн). Тут уже кожний банк, як композитор, може скласти свою «музику» і пропонувати свої бізнес-рішення в рамках створення цінностей для клієнта. Можливість застосування всіх цих технологій в комплексі створило справжню хвилю цифрової трансформації, або діджиталізації, яка накрила банківський бізнес. Банкіри вже пропонують, наприклад, малому і середньому бізнесу аутсорсинг процесів на базі міжвідомчих систем електронного документообігу. Через API з хмари бізнесу доступні CRM, бухгалтерія тощо. Так банки вибудовують навколо себе екосистеми і маркетплейси, заробляючи на комісіях і підвищуючи лояльність до себе. В результаті розуміння потреб призводить до створення цифрового способу організації: що їй потрібно, які клієнти її цікавлять, які фінансові кошти їй потрібні. Банк, який це створив, вже може на цьому заробляти» [13].

З урахуванням вище викладеного нам представляється, що підприємствам і особливо банківським установам необхідно проводити активні й перманентні заходи щодо продовження впроваджувати сучасний новітній фінансовий інструментарій, представлений на рис. 1 ознаками банківського контролінгу, які притаманні йому в цифровому середовищі з урахуванням сьогоденної ефективності свого функціонування за рахунок набуття домінантних ознак

менеджменту [10]. Авторські публікації детальніше віддзеркалюють під різними кутами зору усі аспекти цих ознак і знаходяться у відкритому доступу. В рамках цієї статті визначимося з сучасними контентами термінів, які характеризують ці ознаки.



Рисунок 1 – Ознаки поведінкового банківського контролінгу в цифровій економіці

Опція «конфуціанство» має беззаперечне й реальне практичне підґрунтя і використовується в управлінській діяльності багатьох держав. На наш погляд, в умовах цифровізації банківської системи важливим моментом в контролінговій поведінці як функції управління може бути запозичення окремих аспектів з китайського менеджменту, який базується переважно на філософії Конфуція. Філософія конфуціанства сформувала в Китаї та Південно-Східній Азії трудову етику, яка включає віру в цінність напруженої праці, відданість організації, ощадливість, самовіддачу, гармонію відносин, любов до освіти та мудрості, а також занепокоєння соціальною пристойністю. Конфуціанські цінності вимагають, щоб людина в першу чергу була наділена вагомим рушійним обов'язком перед сім'єю та суспільством, а не реалізацією лише своїх особистих інтересів та можливостей. Групові інтереси вважаються важливішими за інтереси індивідуума, і, якщо необхідно, то індивідуальні потреби «приносяться в жертву»

лише для того, щоб могли бути реалізовані потреби групи або організації. Заснований на конфуціанських принципах менеджмент вимагає приділяти увагу формуванню командного духу та сприяти взаємоповазі серед членів команди.

На макрорівні концептуальні підходи китайського менеджменту віддзеркалюють також елементи його соціальної орієнтації: 1) наявність стратегії державного менеджменту щодо реальної підтримки й допомоги в розвитку підприємництва на національному і міжнародному рівнях, а також його активного впливу на свідомість та психологію нації відносно важливості, ефективності й корисності такого шляху економічного розвитку; 2) набуття досвіду китайськими діловими колами в галузі міжнародного менеджменту являється результатом високого ступеня відкритості національної економіки; 3) притаманність характерних особливостей менталітетного менеджменту китайській нації. Основний постулат китайського менеджменту стверджує, що удосконалення управління і підтримки розвитку промислових підприємств необхідно завжди розглядати через призму інтеграції національної економіки в міжнародну.

В управлінських практиках, заснованих на конфуціанстві, поведінка та роль членів організації визначається п'ятьма формами взаємин, а гармонія в організації заснована на етичних принципах, які називають «п'ять чеснот» (людяність, порядність, мудрість, справедливість, вірність). У китайських організаціях рішення ухвалюють керівники вищої ланки й очікується при цьому, що співробітники виконуватимуть директиви без питань та обговорення. Вважається, що співробітники повинні бути лояльні до своєї організації, а організація зобов'язана піклуватися про їхні різні потреби. Взаємини між роботодавцем і працівниками мають значно холістичніший і патерналістський характер, ніж у західних компаніях. Конфуцій вважав, що відносини мають вибудовуватися як взаємини в парі «батько–син».

Від китайського менеджера вимагається поступати у взаєминах зі своїми підлеглими аналогічно формату: як «батько» «синові», він має давати вказівки, консультувати та навчати свій персонал. Відносини рольової моделі «батько-син»

мають забезпечити довіру та гармонію серед членів колективу. У логіці конфуціанства організація сприймається як продовження сім'ї.

Конфуціанський менеджмент виходить з того, що мир і гармонія пов'язані з практикою поваги та братерства. Здатність хорошого лідера вирішувати організаційні конфлікти базується на: 1) розвитку своїх чеснот; 2) забезпеченні ним формування та посилення почуття взаємної відповідальності серед членів групи або колективу; 3) необхідності пошуку способів зменшення агресивності конфліктів, створюючи «гуманну організацію», у якій чесноти придушують егоїстичні розбіжності. Хороший лідер створює механізми, які підтримують таку організаційну структуру, в якій жоден, навіть невеликий конфлікт, не залишається непоміченим, а незгода з рішеннями керівника має бути в дуже вузьких межах і не перевищувати певних меж [11].

Опція «соціально-орієнтований менеджмент» являється продовженням удосконалення класичного менеджменту й характеризує придання більшої ролі саме його соціально-орієнтованому напрямку. Друга половина ХХ століття дала людству знання, що відкрили значні можливості у подальшому науково-технічному прогресі через зміну мислення та формування нової свідомості людей [14, 15]. У 80–90-х роках теоретики та практики менеджменту [16, 17, 18] переконалися, що основний потенціал для прогресивних змін закладено в головному суб'єкті будь-якого виду діяльності – в людині. Саме вона являється як джерелом криз, так і джерелом успіху та процвітання. Тому, в наші дні всі суспільні зусилля необхідно направити на створення системи вдосконалення людини, як головного чинника всіх соціальних перетворень. При цьому слід зазначити, що світовий досвід антикризового управління також дійшов висновку, що кардинальні зміни можливі лише за умови формування нового рівня свідомості управлінців усіх рівнів [18, 19]. З цього випливає, що один із ключових напрямків необхідних трансформацій – перегляд концепцій менеджменту, повороту вектору розвитку від технократизму до соціально-орієнтованого менеджменту [20], як нового еволюційного циклу в наукових теоріях менеджменту, де головна увага приділяється розвитку свідомості людини. Вимога сьогодення: змінити вектор цілей розвитку. Замість досягнення лише

матеріального благополуччя та товарного достатку на перше місце всіх стратегій необхідно вивести соціокультурні чинники. Неминучість таких перетворень продиктована самим ходом історії людства, циклічністю розвитку та входженням в змістовно новий цивілізаційний цикл, в якому людина становиться головною цінністю та надбанням суспільного розвитку. А соціально-економічні аспекти являються лише віддзеркаленням суспільної ідеології та вибраного стратегічного курсу. Тому трансформації в суспільстві необхідно проводити на всіх рівнях, починаючи з виховання підростаючого покоління до корінної зміни управлінської еліти. Наш час потребує появи когорти управлінців нового типу – менеджерів-інноваторів, які зможуть стати каталізатором необхідних якісних змін [21] – вагомою рушійною силою, яка забезпечить втілення гуманістичної стратегії як на окремих фірмах, підприємствах, установах, так і загалом в суспільстві.

Опція «соціально-орієнтований менеджмент» характеризує практично перехід від класичного менеджменту з його традиційними ознаками до таргетованого з іншими пріоритетами. Це обумовлено тим, що в нинішніх умовах невизначеності, непередбачуваності й кризових ситуацій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно використовувати сучасний інструментарій підтримки прийняття таргетованих фінансово-економічних рішень. Діючі аналітичні й прогностичні методи традиційної фінансової науки не завжди витримують випробування часом і не включають багато нових факторів. В сучасному глобальному економічному середовищі перемогу в конкурентній боротьбі здобувають лише ті структури, які вдаються до нетрадиційних способів розробки й реалізації управлінських рішень. Саме концепція біхевіористичних фінансів і пропонує новітній методологічний арсенал підтримки таких рішень.

Фундаментальні положення нової інституціональної теорії з обмеженою раціональністю суб'єктів економічних відносин, схильністю їх до опортунізму, включенням ненульових трансакційних витрат, інформаційної асиметрії й невизначеності в економічних обмінах приймаються за основу для моделювання контролінгової поведінки і розрахунку трансакційних витрат за центрами фінансової відповідальності. При цьому, для зменшення агентських витрат і підвищення ефективності управлінських рішень доцільно впроваджувати такі

інструменти поведінкового контролінгу як: 1) системи оцінювання (виміру) конкретних результатів з використанням трансфертних цін, 2) мотиваційної системи, 3) відповідного матеріального заохочення. Використання контролінгу поведінки та його інструментарію у внутрішньо-економічних відносинах являється черговим новим прогресивним поштовхом для вдосконалення і конкретизації внутрішньо-системних стосунків економічних агентів [5, 6, 11].

Опція «Біхевіористика» являється, як уже відмічалось, є одним із нових напрямів досліджень фінансової науки в економічно розвинутих країнах. Автори Терещенко О.О. і Макаренко Т.Ю. вперше в своїх статтях детально висвітлюють теоретичні й прикладні питання розвитку цього новітнього напрямку, обґрунтовують шляхи практичної реалізації постулатів таких фінансів на підприємствах з використанням саме інструментарію контролінгу поведінки [5, 6]. Вони пропонують виділити окрему підсистему біхевіористичних фінансів. В цю систему необхідно включити спеціальну мотиваційну систему й систему матеріального стимулювання, організацію трансфертного ціноутворення і систему оцінювання результатів роботи кожного працівника індивідуально за виконання завдання. Цей підхід дозволяє вирішувати такий основний аспект поведінкового контролінгу як узгодження інтересів між «принципалами» й «менеджерами» в умовах інформаційної асиметрії, яка практично не враховувалася конкретно в поведінковому контролінгу. Він безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю компанії, тому являється найбільш ефективним фактором її результативності й приросту вартості.

Наряду з охопленням проблем вирішення внутрішніх можливих конфліктів між окремими групами працівників, власниками, менеджерами й виконавцями завдань поведінковий контролінг з біхевіористичною ознакою вирішує питання задоволення інтересів зовнішніх горизонтальних і вертикальних економічних агентів, які через різні мережі пов'язані з виробництвом та реалізацією окремих виробів підприємства. Іншими словами, поведінковий контролінг таргетується конкретно на одночасне вирішення: 1) питань мобілізації зусиль всіх учасників на максимізацію вартості компанії; 2) вирішення проблем можливих внутрішніх конфліктів між власниками, менеджерами й виконавцями; 3) урахування інтересів

зовнішніх економічних агентів, які в тій чи іншій мірі приймають участь у виготовленні й реалізації продукції компанії.

Оскільки в сьогоденних і майбутніх умовах менеджмент є і залишиться постійним антикризовим, то практично в такій ситуації контролінг охоплює весь спектр трудових і управлінських взаємовідносин у виробничому й реалізаційному процесі. При цьому, ці відносини направлені на єднання і взаєморозуміння між усіма учасниками такого процесу в компанії з метою досягнення цілей в їхніх інтересах. Поведінковий вартісно-орієнтований контролінг дозволяє вирішувати проблеми урахування інтересів усіх учасників створення й реалізації продукції з послідовним переходом до формування корпоративних цінностей і застосування моделі якості менеджменту. Використання контролінгу поведінки та його інструментарію з біхевіористичними ознаками у внутрішньо-економічних відносинах являється черговим новим прогресивним поштовхом для вдосконалення і конкретизації внутрішньо-системних стосунків зовнішніх і внутрішніх економічних агентів (акторів).

Опція «менеджмент нового типу» являється вершиною управлінського айсбергу й характеризується багатьма його нестандартними підходами. Парадигма менеджменту нового типу розкриває нову філософію менеджменту, її практичне застосування і спрямована на творчі перетворення у бік вектору гуманістичного еволюційного розвитку людини та суспільства [22, 23, 24], і насамперед, систем управління різних рівнів. Фундаментальною основою менеджменту нового типу є закон енерго-інформаційного обміну, що відображає останні відкриття космофізичного природознавства, які говорять про те, що все, що існує навколо, за своєю природою представляє енергоінформаційні утворення (структури) різних рівнів енергії, які нерозривно пов'язані між собою, взаємовпливаючі, взаємопроникаючі, взаємозалежні, взаємодоповнюючі [25, 26, 27, 28].

Суть закону енерго-інформаційного обміну полягає у постійному обміні енергією та інформацією на всіх рівнях нашої реальності – від найтонших частинок до людини, колективів, суспільної свідомості, всього людства та Всесвіту. Виходячи з цього, відкривається духовна суть менеджменту нового типу

як еніоменеджменту. Вона полягає в розвитку свідомості всіх учасників економічних процесів як невід'ємної частини суспільного розвитку, які також перебувають у постійній взаємообумовленості й взаємозалежності, у взаємовпливі та взаємоторінні. Це стосується і головного інструменту управління – його ментальної роботи як найбільш енергонасиченої субстанції, що також впливає не тільки на якість бізнес-процесів, але й на зовнішні явища та події. Саме думка є носієм найвищого рівня енергії та інформації, яка структурує ідею та матеріалізує її. Це розкриває нові можливості в менеджменті й водночас висуває нові вимоги до його суб'єктів.

Висновки.

1. Цифровізація банківського сектору являється невід'ємною частиною сучасного фінансового світу, а її вплив на банківську діяльність та клієнтів неможливо переоцінити. Вона покращує клієнтам доступ до фінансових послуг і тим самим забезпечує значну гнучкість і зручність. Клієнти одержують можливість здійснювати фінансові операції незалежно від часу й точки світу через мобільні додатки та інтернет-платформи. Це підвищує задоволеність клієнтів і розширює аудиторію можливого банківського обслуговування. При цьому, для банків цифровізація відкриває перспективи підвищення ефективності банківського управління й зниження усіх різновидів витрат.

2. Цифровізація сприяє підвищенню безпеки й захисту даних, що є вкрай важливим в умовах збільшених кіберзагроз. Однак, наряду з перевагами цифровізація також обумовлює й виклики та ризики. Ключовою проблемою стає кібербезпека й кіберзахист, тому банки повинні активно захищати себе й своїх клієнтів від таких явищ. Попри такі виклики, цифровізація надає банкам можливість переглянути й модифікувати свої бізнес-моделі, впроваджувати інновації в продукти та послуги, й співпрацювати з фінтех-компаніями. Цифровізація банківського сектору включає виклики й можливості банків постійно удосконалювати свою діяльність на базі сучасних технологій та очікувань клієнтів. Безумовно, лише ті банки, які будуть в змозі успішно адаптуватися, отримають ключ для довгострокового успіху в епоху фінансової цифровізації.

3. В цифровій економіці функціонування банківської системи буде ефективним лише при наявності певних ознак, які повинні формуватися на шляху до неї. В цей період банківське управління повинно зосередитися на елімінації недоліків класичного менеджменту й одночасно формувати колективне розуміння необхідності працювати в новому інформаційно-управлінському середовищі, де поєднуються виробничі, професійні, соціально й індивідуальні складові кожного працівника компанії. В цілому всі ці особливості будуть проявлятися через певні ознаки цифрового менеджменту, до яких можна віднести

4. В цифровій економіці поведінковий фінансовий контролінг в якості складової фінансового й класичного менеджменту являється невід'ємним атрибутом управління підприємством. Його значення зростатиме з плином часу тому, що описані ознаки постійно будуть супроводжувати процес трансформації людського персоналу з урахуванням підвищення автоматизації виробничо-управлінської діяльності й переходу до чергового номеру Індустрії. Конкретно поведінковий контролінг повинен включати саме ці окремі елементи конфуціанства, біхевіористики, соціально-орієнтованого менеджменту, менеджменту нового типу та концептуальні й практичні аспекти кодексів корпоративної етики банків.

5. Парадигма менеджменту нового типу як інноваційної системи управління спрямована на творчі перетворення людини та суспільства у бік вектору гуманістичного еволюційного розвитку. Інноваційна суть менеджменту нового типу полягає в тому, що менеджер будь-якого рівня повинен навчитися застосовувати приховані до сьогодні можливості своєї свідомості та використовувати у своїй роботі думки та ідеї більш високих порядків, ніж думки та ідеї зі звичайною поглядом матеріалістичного світогляду. Такі трансформації призведуть до ефективного вирішення безпосередніх проблем та задач, починаючи від особистісних питань рядового члена колективу та суспільства, до загально-планетарних проблем.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Міщенко В. А. Актуалізація понять контролінгу та менеджменту / Домніна І. І. // Регулювання, значення та ефективність міжнародного науково-економічного співробітництва: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 19 січня 2019 р). Київ : «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 46–50.
2. Міщенко В. А. Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві. / Домніна І. І. // Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 26 грудня 2020 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя : ГО "СІЕУ", 2020. С. 175–179.
3. Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доповідей XXXIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2025, 14-17 травня 2025 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 1882 с.
4. Міщенко В. А. Теоретичні засади вартісно-орієнтованого антикризового управління. / О. С. Другова, І. І. Домніна // The XXI International scientific and practical conference «current trends in the development of science and practice» (Haifa, 15-16 June, 2020). Israel, 2020. P. 37–40.
5. Терещенко О. О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів. Теорія і історія фінансів. «Фінанси України», 10'2011.
6. Макаренко Т. Ю. Опції контролінгу у системі вартісно-орієнтованого управління // Формування ринкових відносин в Україні, 2015. № 2 (165). С. 104–109.
7. Behavioral Finance: Idee und Uberblick // Weber & Behavioral Finance Group, 1999: [Електр. ресурс]. — <http://www.behavioral-finance.de/8-0-Behavioral-Finance-Baende.html>.
8. Thaler R. Advances in Behavioral Finance. NY: Russell Sage Foundation, 1993. 597 p.
9. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // *Econometrica*, 1979. № 47 (2). P. 263–291. © Терещенко О.О., 2011.
10. В. А. Міщенко, Є. М. Шапран, Т. А. Кочетова, В. В. Чапайло. Організаційно-управлінські та фінансові заходи підвищення ефективності банківської діяльності в цифровій економіці. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2025. № 4 (207). С. 95–117.
11. Возний К. З. Конфуціанство і сучасна економіка: зв'язки, паралелі, суперечності / К. З. Возний // *Економіка і прогнозування*, 2012. № 1. С. 7–19.
12. А. Л. Парцирна., А. М. Іменинник. Контролінг організаційної поведінки у системі внутрішньо-господарських відносин. ISSN 2304-621X. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2014. № 45 (1088). С. 68–74.
13. Ovcharenko. Yu. I. "Seven Notes for the Future Digital Bank". URL: <https://bosfera.ru/bo/yuriy-ovcharenko-epam-sem-not-dlya-cifrovogo-bankabudushchego>.
14. Вершинін Г. Д., Вершиніна О. М. Інноваційні парадигми суспільної думки XXI століття. Харків : ВД «Райдер», 2003. 232 с. URL: <http://www.hobfizit.com/paradigm.html>
15. Вершиніна О. М. Безперервне виховання та гуманізація у системі освіти – суть соціально-економічного та духовного відродження суспільства. Концепція. Монографія. Харків : «Регіон-інформ», 2004. С. 289. URL: <http://www.hobfizit.com/conception.html>
16. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York : Harper Business, 1993.
17. Armstrong M. How to be an even better manager: A complete A-Z of proven techniques and essential skills. London : Kogan Page, 2017.
18. Waterman R. The renewal factor. New York : Bantam Books, 1987.
19. Ishikawa K. Quality control in Japan. Proceedings, 13th IAQ meeting. Kyoto, 1978.
20. Захарчин Г. М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”*. Серія «Проблеми економіки та управління». Львів, 2008. № 611. С. 125–129. URL: https://vlp.com.ua/files/19_32.pdf
21. Маліновська О., Корень Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. Молодий вчений. Розділ «Економічні науки». Одеса : Вид-во «Молодий вчений», 2019. № 11(75). С. 538–541. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1528>
22. Вершиніна О. М., Мухіна Н. В. Роль еніознань в гуманізації науки, виховання та освіти як засобу формування нової суспільної свідомості. Наука, релігія, суспільство. Донецький

державній інститут проблем штучного інтелекту. Відділ у справах релігій Донецької обласної державної адміністрації. Донецьк, 2003. № 4. С. 203–208. URL: <http://www.hobfizit.com/publication3.html>.

23. Ващенко В. В. Нова енергоінформаційна мова комунікацій XXI століття. Сучасні проблеми науки та освіти. Матеріали 12-ї міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції 27 квітня – 09 травня 2012 р., м. Євпаторія. Українська Асоціація «Жінки в науці та освіті», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків : 2012. 253 с. URL: <http://www.hobfizit.com/publication-new-energo-informatic-language.html>

24. Гуманізація свідомості людини і суспільства на новому витку еволюції людства. 36. статей. / Кер. автор. колективу О. М. Вершиніна. Харків : ПФ «Ектив Стар», 2015. 212 с. URL: http://www.hobfizit.com/human_sozn.html

25. Швебс Г. І. Еніологія – наука майбутнього. *Урядовий кур'єр*, 1998. № 167. С. 8.

26. Швебс Г. І. Прорив у минуле. Кн. 1. Науково-езотеричне світорозуміння. Одеса : «Маяк», 1998. 299 с.

27. Швебс Г. І. Еніологія – перспектива XX століття. Кн. 2. Сімферополь : «Таврія», 1999. 349 с.

28. Еніологія / К. А. Позаченюк. Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, О. І. Жуковський, М. Г. Залізняк, та ін. НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. URL: <https://esu.com.ua/article-17906>.

REFERENCES:

1. Mishchenko V. A. Actualization of the concepts of controlling and management / Domnina I.I. // Regulation, meaning and effectiveness of international scientific and economic cooperation: collection of materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference (Kyiv, January 19, 2019). Kyiv : "Kyiv Economic Research Center", 2019. P. 46–50.

2. Mishchenko V. A. Concept of anti-crisis controlling value-oriented management at the enterprise./Domnina I.I.// Collection of materials of the IV International scientific and practical conference (Zaporizhzhia, December 26, 2020). East Ukrainian Institute of Economics and Management. Zaporizhzhia: GO "SIEU", 2020. P. 175–179.

3. Information technologies: science, engineering, technology, education, health: abstracts of the reports of the XXIII International Scientific and Practical Conference MicroCAD-2025, May 14–17, 2025 / edited by Prof. Sokol E.I. Kharkiv : NTU “KhPI”. 1882 p.

4. Mishchenko V. A. Theoretical foundations of value-oriented anti-crisis management. / O. S. Drugova, I. I. Domnina // The XXI International scientific and practical conference «current trends in the development of science and practice» (Haifa, June 15-16, 2020). Israel, 2020. P. 37–40.

5. Tereshchenko O. O. Controlling behavior in the concept of behavioral finance. Theory and history of finance. “Finance of Ukraine”, 10'2011.

6. Makarenko T. Yu. Controlling options in the system of value-oriented management // Formation of market relations in Ukraine, 2015. No. 2 (165). P. 104–109.

7. Behavioral Finance: Idee und Überblick // Weber & Behavioral Finance Group, 1999: [Електр. ресурс]. – <http://www.behavioral-finance.de/8-0-Behavioral-Finance-Baende.html>.

8. Thaler R. Advances in Behavioral Finance. – NY: Russell Sage Foundation, 1993. 597 p.

9. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory : An analysis of decision under risk // *Econometrica*, 1979. № 47 (2). P. 263–291. © Терещенко О. О., 2011.

10. V. A. Mishchenko, E. M. Shapran, T. A. Kochetova, V. V. Chapailo. Organizational, managerial and financial measures to increase the efficiency of banking activities in the digital economy. *Energy saving. Energy. Energy audit*, 2025. No. 4 (207). P. 95–117.11. Vozny K. Z. Confucianism and modern economics: connections, parallels, contradictions / K. Z. Vozny // *Economics and forecasting*, 2012. No. 1. P. 7–19.

11. Vozny K. Z. Confucianism and modern economics: connections, parallels, contradictions / K. Z. Vozny // *Economics and Forecasting*, 2012. No. 1. P. 7–19.
12. A. L. Parcyrna., A. M. Imenyynyk. Controlling organizational behavior in the system of internal economic relations. ISSN 2304-621X. *Bulletin of NTU "KhPI"*, 2014. No. 45 (1088). P. 68–74.
13. Ovcharenko. Yu. I. "Seven Notes fo.r the Future Digital Bank". URL: <https://bosfera.ru/bo/yuriy-ovcharenko-epam-sem-not-dlya-cifrovogo-bankabudushchego>.
14. Vershynin G. D., Vershynina O. M. Innovative paradigms of social thought of the 21th century. Kharkiv : Publishing House "Ryder", 2003. 232 p. URL: <http://www.hobfizit.com/paradigm.html>
15. Vershynina O. M. Continuous education and humanization in the education system is the essence of the socio-economic and spiritual revival of society. Concept / monograph. harkiv : "Region-inform", 2004. 432 p. URL: <http://www.hobfizit.com/conception.html>
16. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York : Harper Business, 1993.
17. Armstrong, M. How to be an even better manager: A complete A-Z of proven techniques and essential skills. London : Kogan Page, 2017.
18. Waterman R. The renewal factor. New York : Bantam Books, 1987.
19. Ishikawa K. Quality control in Japan. Proceedings, 13th IAQ meeting. Kyoto, 1978.
13. Tataisi K. The Eternal Venture Spirit: An Executives Practical Philosophy. Diamond Publishing Incorporated. New York, 1985. 210 p.
20. Zakharchyn G. M. Socially-oriented management: objective necessity and essence. Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of economics and management". Lviv, 2008. No. 611. P. 125–129. URL: https://vlp.com.ua/files/19_32.pdf
21. Malinovska O., Koren D. Innovative management as a modern requirement. A young scientist. Section "Economic Sciences". Odesa : "Molodyi vchenyi", 2019. No. 11(75). P. 538–541. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1528> .
22. Vershynina O. M., Mukhina N. V. The role of energy-informational knowledge in the humanization of science, upbringing and education as a mechanism for the formation of a new social consciousness. Science, religion, society. Donetsk State Institute of Artificial Intelligence, Department of religious affairs of Donetsk regional state administration. Donetsk, 2003. No. 4. P. 203–208. URL: <http://www.hobfizit.com/publication3.html>
23. Vashchenko V. V. New energy-informational communication language of the 21st century. Modern problems of science and education. Materials of the 12th internat. interdisc. sci. and pract. conf. April 27 – May 9, 2012, Evpatoria. Ukrainian Association "Women in Science and Education", KhNU named after V. M. Karazin. Kharkiv, 2012. 253 p. URL: <http://www.hobfizit.com/publication-new-energo-informatic-language.html>
24. Humanization of human consciousness and society at a new stage of human evolution. The collection of articles. / Head of the author's team: O. M. Vershynina. Kharkiv : PC "Active Star", 2015. 212 p. URL: http://www.hobfizit.com/human_sozn.html
25. Shwebs G. I. Eniology is the science of the future. Government courier. 1998. No. 167. P. 8.
26. Shwebs G. I. Breakthrough into the past. Part 1. Scientific and esoteric worldview. Odesa : "Mayak", 1998. 299 p.
27. Shwebs G. I. Eniology is a perspective of the 20th century. Part 2. Simferopol. "Tavria", 1999. 349 p.
28. Eniology / K. A. Pozachenyuk. Encyclopedia of Modern Ukraine [Electronic resource] / Editorial board: I. M. Dzyuba, O. I. Zhukovsky, M. G. Zalizniak, et al. National Academy of Sciences of Ukraine, NTSh. Kyiv : Institute of Encyclopedic Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2009. URL: <https://esu.com.ua/article-17906>.

Стаття надійшла до редакції: 02.12.2025; рецензування: 22.12.2025;

прийнята до публікації 05.01.2026. Автори прочитали и дали згоду рукопису.

The article was submitted on 02.12.2025; revised on 22.12.2025; and accepted for publication on 05.01.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.