

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Бульда Микола Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Діджиталізація менеджменту»

ІН15-9-22-Б1УБ (4.0д)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Науковий керівник

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

Бульда М. О.

(прізвище та ініціали)

Положенцев Д.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри УПЕППУ

К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Попова Г.Ю.
(прізвище та ініціали)

Чернігів 2026 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
 Освітня кваліфікація: бакалавр з менеджменту за спеціалізацією «Економіка та управління бізнесом»

«Затверджую»
 Завідувач кафедри
 Попова Г.Ю.

(підпис)

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Бульді Миколі Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Діджиталізація менеджменту»

Керівник кваліфікаційної роботи

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Положенцев Дмитро Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):

Дослідити теоретичні засади діджиталізації менеджменту, розкрити її сутність, значення, основні напрями та вплив на сучасні управлінські процеси. Узагальнити цифрові технології, інструменти та підходи, що застосовуються в системі менеджменту, зокрема електронний документообіг, CRM- та ERP-системи, аналітичні платформи, хмарні сервіси, цифрові канали комунікації, інструменти автоматизації управлінських процедур і прийняття рішень на основі даних. Проаналізувати світовий та український досвід діджиталізації управлінських процесів, визначити особливості цифрової трансформації у банківському секторі. Провести організаційно-управлінську характеристику АТ КБ «ПриватБанк», оцінити стан впровадження цифрових технологій у системі менеджменту банку, виявити основні проблеми та бар'єри цифровізації управлінських процесів. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» на основі розвитку цифрових сервісів, управлінської аналітики, автоматизації внутрішніх процесів, підвищення цифрових компетентностей персоналу та посилення інформаційної безпеки. Оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів та їх вплив на якість управління, швидкість прийняття рішень, продуктивність праці, рівень клієнтського сервісу і конкурентоспроможність банку.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примі тки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	16.02.2026- 02.03.2026		
	Розділ 1.	02.03.2026– 16.03.2026		
	Розділ 2.	16.03.2026– 06.04.2026		
	Розділ 3.	06.04.2026– 22.04.2026		
	Висновки	До 30.04.2026		

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) _____
(підпис)

Бульда М. О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Положенцев Д.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бульда М. О. «Діджиталізація менеджменту» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут – Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі цифрових технологій у системі управління сучасними організаціями. В умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції, збільшення обсягів управлінської інформації та підвищення вимог клієнтів діджиталізація менеджменту стає важливою умовою підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності, швидкості прийняття рішень і конкурентоспроможності підприємств. Особливого значення ця проблематика набуває для банківського сектору, де цифрові рішення безпосередньо впливають на якість сервісу, організацію внутрішніх процесів, управління даними, комунікацію з клієнтами та стійкість установи.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад діджиталізації менеджменту, аналізі її сучасного стану в АТ КБ «ПриватБанк» та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на основі цифрових рішень.

У роботі розкрито сутність і значення діджиталізації менеджменту, охарактеризовано цифрові технології, інструменти та підходи, що застосовуються в системі управління, досліджено світовий та український досвід цифровізації управлінських процесів. Проведено організаційно-управлінську характеристику АТ КБ «ПриватБанк», проаналізовано стан упровадження цифрових технологій у системі менеджменту банку, визначено основні проблеми та бар'єри діджиталізації. Запропоновано напрями вдосконалення цифрового менеджменту банку та оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження, використані у роботі: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, логічне узагальнення, елементи економічного аналізу та прогнозування.

Ключові слова: діджиталізація, менеджмент, цифрова трансформація, цифрові технології, управлінські процеси, банківська установа, АТ КБ «ПриватБанк», цифровий менеджмент.

ANNOTATION

Bulda M. O. “Digitalization of Management” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Northern Ukrainian Institute named after the Heroes of Kruty – Chernihiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the growing role of digital technologies in the management system of modern organizations. In the context of digital transformation of the economy, increasing competition, growing volumes of managerial information, and rising customer expectations, the digitalization of management becomes an important condition for improving the efficiency of managerial processes, transparency of activities, speed of decision-making, and enterprise competitiveness. This issue is especially important for the banking sector, where digital solutions directly affect service quality, internal process organization, data management, customer communication, and institutional resilience.

The aim of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations of management digitalization, analyze its current state at JSC CB “PrivatBank”, and develop practical recommendations for improving managerial processes based on digital solutions.

The paper examines the essence and significance of management digitalization, characterizes digital technologies, tools, and approaches used in the management system, and explores global and Ukrainian experience in the digitalization of managerial processes. The organizational and managerial characteristics of JSC CB “PrivatBank” are analyzed, the state of digital technology implementation in the bank's management system is assessed, and the main problems and barriers to digitalization are identified. The work proposes directions for improving the bank's digital management and evaluates the expected effectiveness of the proposed measures.

The research methods used in the work include theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, systemic approach, logical generalization, elements of economic analysis, and forecasting.

Keywords: digitalization, management, digital transformation, digital technologies, managerial processes, banking institution, JSC CB “PrivatBank”, digital management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	10
1.1. Сутність і значення діджиталізації менеджменту.....	10
1.2. Цифрові технології в системі менеджменту: інструменти та підходи.....	18
1.3. Світовий та український досвід діджиталізації управлінських процесів.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	39
2.1. Організаційно-управлінська характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	39
2.2. Оцінка впроваджених цифрових технологій у системі менеджменту банку.....	47
2.3. Проблеми та бар'єри діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк».....	55
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	66
3.1. Перспективні цифрові рішення для розвитку менеджменту банку.....	66
3.2. Формування стратегії розвитку діджиталізації менеджменту.....	74
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	81
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТОК А.....	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток підприємств дедалі тісніше пов'язаний із використанням цифрових рішень у системі управління. Якщо раніше цифрові інструменти сприймалися переважно як допоміжний елемент окремих бізнес-процесів, то сьогодні вони фактично стали однією з базових умов ефективного менеджменту. Саме через цифрові платформи, автоматизовані системи, аналітичні сервіси, електронні канали комунікації та дистанційні форми взаємодії організації отримують можливість оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, швидше ухвалювати управлінські рішення та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

Діджиталізація менеджменту вже не зводиться лише до технічного оновлення окремих функцій управління. У сучасних умовах вона охоплює ширше коло змін, пов'язаних із трансформацією підходів до планування, організації, мотивації, контролю, координації роботи персоналу та взаємодії з клієнтами. Цифрові інструменти дають змогу підвищити швидкість обробки інформації, зробити управлінські процедури більш прозорими, знизити імовірність помилок, посилити контроль за виконанням рішень та сформуванню якісно новий рівень управлінської гнучкості. У результаті діджиталізація поступово перетворюється на один із ключових чинників розвитку як окремого підприємства, так і бізнес-середовища загалом.

Особливо помітною роль діджиталізації є у фінансовому секторі, де результативність менеджменту безпосередньо залежить від швидкості обробки даних, безперервності сервісів, якості комунікації з клієнтами та здатності установи працювати в режимі постійних змін. Для банківських установ цифрові рішення мають не лише технологічне, а й управлінське значення, оскільки впливають на організацію внутрішніх процесів, координацію структурних підрозділів, якість управлінського контролю, планування, оцінювання результатів діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі питання цифровізації економіки, управлінських

процесів і розвитку цифрового менеджменту висвітлювалися у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Дослідники розглядали сутність цифрової економіки, напрями впровадження цифрових технологій у діяльність організацій, особливості трансформації бізнес-моделей та зміни ролі менеджменту в умовах цифрового середовища. Водночас динамічність сучасних змін, поява нових цифрових платформ, зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень, а також потреба адаптації загальних теоретичних положень до конкретної практики українських підприємств зумовлюють необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад діджиталізації менеджменту, аналіз її сучасного стану в АТ КБ «ПриватБанк» та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на основі цифрових рішень.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

розкрити сутність і значення діджиталізації менеджменту в сучасних умовах;

узагальнити основні цифрові технології, інструменти та підходи, що застосовуються в системі менеджменту;

дослідити світовий та український досвід діджиталізації управлінських процесів;

надати організаційно-управлінську характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;

проаналізувати стан упровадження цифрових технологій у системі менеджменту банку;

виявити основні проблеми та бар'єри діджиталізації менеджменту в досліджуваній установі;

запропонувати напрями вдосконалення діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес діджиталізації менеджменту в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади впровадження цифрових технологій у систему менеджменту АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для уточнення сутності діджиталізації менеджменту та систематизації наукових підходів до її розуміння. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження цифрових інструментів, управлінських процесів і практики їх упровадження в діяльності банку. Порівняльний підхід дав змогу зіставити окремі аспекти світового та українського досвіду діджиталізації. Системний підхід використано для розгляду діджиталізації менеджменту як цілісного процесу, що охоплює взаємопов'язані управлінські функції. Для оцінювання стану цифровізації в АТ КБ «ПриватБанк» застосовано елементи економічного та логічного аналізу, а під час розроблення пропозицій – метод узагальнення та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених з питань менеджменту, цифровізації та розвитку управлінських систем, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали АТ КБ «ПриватБанк», аналітичні публікації, статистичні дані, а також інші відкриті інформаційні ресурси, що стосуються теми дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі положення, висновки та рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів у банківських установах і на інших підприємствах, які впроваджують цифрові рішення у свою діяльність. Запропоновані підходи можуть становити інтерес як для практики менеджменту, так і для подальших досліджень у сфері цифрової трансформації управління.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність і значення діджиталізації менеджменту

Сучасний менеджмент дедалі більше залежить від здатності організації швидко працювати з інформацією, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Якщо раніше цифрові технології часто сприймалися як допоміжний інструмент для автоматизації окремих операцій, то сьогодні вони поступово перетворюються на одну з базових умов ефективного функціонування підприємств, установ і організацій. Це пов'язано з тим, що управлінська діяльність уже не може повністю спиратися лише на традиційні паперові процедури, періодичну звітність або індивідуальний досвід керівника. В умовах високої конкуренції, нестабільного ринкового середовища, зростання обсягів інформації та прискорення комунікацій менеджмент потребує таких інструментів, які дають змогу бачити ситуацію в реальному або наближеному до реального часу, аналізувати дані, координувати роботу працівників і підрозділів, контролювати виконання рішень та швидко коригувати управлінські дії.

У загальному розумінні діджиталізація означає використання цифрових технологій для зміни способів організації діяльності, обробки інформації, комунікації, обслуговування клієнтів і прийняття рішень. Однак у контексті менеджменту це поняття має ширший зміст. Діджиталізація менеджменту не зводиться лише до використання комп'ютерів, електронних документів, мобільних додатків або програмного забезпечення. Її сутність полягає у впровадженні цифрових рішень у саму систему управління, тобто у функції планування, організації, мотивації, контролю, координації, комунікації та аналізу результатів діяльності. Саме тому діджиталізацію менеджменту доцільно розглядати як процес якісної зміни управлінської діяльності на основі цифрових

технологій, даних, автоматизованих систем і нових форм взаємодії між учасниками управлінського процесу.

У наукових і практичних джерелах поруч із поняттям діджиталізації часто використовуються близькі, але не тотожні поняття – оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація. Їх розмежування є важливим, оскільки дає змогу точніше визначити, про який рівень змін у системі управління йдеться. Оцифрування переважно означає переведення інформації з паперового або аналогового формату в електронний. Цифровізація передбачає вже активніше використання цифрових інструментів для вдосконалення окремих процесів. Натомість цифрова трансформація охоплює глибші зміни, коли цифрові технології впливають на бізнес-модель, управлінську культуру, організаційну структуру, комунікації та стратегічний розвиток організації. У підходах OECD цифрова трансформація розглядається як явище, що має широкі й комплексні наслідки для економіки, суспільства та систем управління, а тому потребує інтегрованого підходу до організації змін [66].

Для кращого розуміння відмінностей між цими поняттями доцільно подати їх порівняльну характеристику в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика понять «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» в системі менеджменту

Поняття	Зміст поняття	Управлінське значення
Оцифрування	Переведення документів, звітів, даних або іншої інформації з паперового чи аналогового формату в електронний	Спрощує зберігання, пошук і передавання інформації, але не завжди змінює саму логіку управління
Цифровізація	Використання цифрових інструментів для вдосконалення окремих управлінських процедур, комунікацій, обліку, контролю та взаємодії	Підвищує швидкість виконання управлінських процесів, зменшує обсяг ручної роботи, покращує координацію між підрозділами
Цифрова трансформація	Комплексна зміна управлінської системи, бізнес-моделі, організаційної культури та способів прийняття рішень на основі цифрових технологій	Формує нову модель менеджменту, орієнтовану на дані, гнучкість, клієнтоорієнтованість і стратегічну адаптивність

Як видно з таблиці 1.1, оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація відображають різні рівні використання цифрових технологій в управлінні. Оцифрування створює початкову технічну основу для роботи з інформацією, проте саме по собі ще не гарантує зміни управлінських процесів. Цифровізація вже має більш прикладне значення, оскільки дозволяє оптимізувати окремі процедури, скоротити час виконання операцій, покращити обмін інформацією та зробити контроль більш оперативним. Найбільш глибоким рівнем є цифрова трансформація, за якої змінюється не лише інструментарій управління, а й сама логіка організації діяльності. Отже, у межах цієї роботи діджиталізація менеджменту розглядається не як вузьке технічне оновлення, а як управлінський процес, що впливає на структуру, функції, комунікації, якість прийняття рішень і загальну результативність організації.

У сучасних умовах значення діджиталізації менеджменту посилюється через те, що підприємства й установи працюють у середовищі постійних змін. Змінюються очікування споживачів, способи взаємодії з клієнтами, канали продажу й обслуговування, вимоги до швидкості прийняття рішень, підходи до організації праці та контролю результатів. Особливо це помітно у фінансовому секторі, де клієнти очікують швидкого дистанційного обслуговування, доступності цифрових сервісів, безпечного проведення операцій та персоналізованої комунікації. За таких умов цифрові технології стають не просто допоміжним елементом, а частиною управлінської спроможності організації. Вони дозволяють керівництву отримувати актуальні дані, швидше виявляти відхилення, краще розуміти поведінку клієнтів і координувати діяльність різних структурних підрозділів.

Важливість цифровізації бізнесу підтверджується і стратегічними орієнтирами Європейського Союзу. У міжнародних документах і аналітичних оглядах цифровий розвиток бізнесу розглядається як один із ключових чинників конкурентоспроможності, а серед пріоритетних напрямів виокремлюються використання хмарних технологій, великих даних, штучного інтелекту та підвищення цифрової зрілості підприємств [66]. Це свідчить про те, що

цифровізація розглядається не як короткострокова технологічна тенденція, а як один із визначальних напрямів розвитку сучасного бізнесу, економіки та систем управління.

Сутність діджиталізації менеджменту найкраще проявляється через її вплив на основні управлінські функції. Передусім вона змінює процес планування. У традиційній системі управління планування часто базувалося на статистиці минулих періодів, досвіді керівництва та періодичних звітах. У цифровому середовищі планування дедалі більше спирається на актуальні дані, автоматизовану аналітику, прогнозування, моделювання сценаріїв і постійне оновлення інформації. Це дає змогу організації не лише складати плани, а й швидко їх коригувати відповідно до змін попиту, поведінки клієнтів, фінансових показників, ризиків або зовнішніх обставин. Для банківської установи такий підхід має особливе значення, оскільки швидкість управлінської реакції безпосередньо пов'язана з якістю сервісу, фінансовою стабільністю та довірою клієнтів.

Не менш помітним є вплив діджиталізації на організаційну функцію менеджменту. Цифрові технології дають змогу по-новому вибудовувати взаємодію між підрозділами, керівниками, працівниками та клієнтами. Електронний документообіг, корпоративні інформаційні системи, CRM-платформи, ERP-системи, внутрішні портали, хмарні сервіси та цифрові канали комунікації дозволяють зменшити кількість зайвих погоджень, пришвидшити передавання інформації, забезпечити доступ до необхідних даних і підтримувати роботу організації навіть за умов дистанційної або змішаної зайнятості. Унаслідок цього організаційна структура стає більш гнучкою, а управлінські зв'язки – більш прозорими та контрольованими.

Діджиталізація також впливає на мотивацію та управління персоналом. У сучасних організаціях цифрові інструменти використовуються для обліку робочого часу, оцінювання результативності праці, організації навчання, адаптації нових працівників, внутрішньої комунікації та формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Це дозволяє зробити роботу

з персоналом більш системною й вимірюваною. Водночас важливо враховувати, що цифрові технології не повинні сприйматися працівниками лише як засіб посилення контролю. Якщо нові інструменти впроваджуються без пояснення їхньої користі, без навчання та без урахування реальних умов праці, вони можуть викликати опір. Тому ефективна діджиталізація менеджменту потребує не лише технічного оновлення, а й розвитку цифрової культури, цифрових компетентностей і довіри персоналу до змін.

Особливе значення має вплив діджиталізації на функцію контролю. У цифровому середовищі контроль стає більш оперативним, постійним і деталізованим. Керівництво отримує можливість не тільки перевіряти кінцевий результат, а й відстежувати сам процес виконання завдань, своєчасно виявляти відхилення, аналізувати причини помилок або затримок. У банківській сфері це може стосуватися контролю якості обслуговування клієнтів, швидкості проведення операцій, навантаження на цифрові канали, дотримання внутрішніх процедур, рівня ризиків і результативності роботи окремих підрозділів. Таким чином, контроль поступово перестає бути лише підсумковою перевіркою й перетворюється на безперервний управлінський процес.

Для більш цілісного розуміння місця діджиталізації в системі менеджменту доцільно узагальнити її основні складові у вигляді схеми (див. рис. 1.1). Такий підхід дає змогу показати, що цифровізація управління не обмежується лише впровадженням програмного забезпечення або електронного документообігу. Вона охоплює різні напрями управлінської діяльності: роботу з даними, автоматизацію процесів, цифрові комунікації, електронний контроль, розвиток цифрових компетентностей персоналу та захист інформації.

Як показано на рисунку 1.1, діджиталізація менеджменту має комплексний характер і поєднує кілька взаємопов'язаних складових. Центральне місце серед них займають цифрові дані та управлінська аналітика, оскільки саме вони створюють інформаційну основу для прийняття рішень. Автоматизація управлінських процесів дає змогу скоротити час виконання типових процедур, зменшити кількість ручних операцій і підвищити точність обробки інформації.

Цифрові комунікації забезпечують швидшу взаємодію між керівниками, працівниками, структурними підрозділами та клієнтами. Водночас електронний контроль, розвиток цифрових компетентностей персоналу й інформаційна безпека виступають необхідними умовами ефективного використання цифрових інструментів.



Рисунок 1.1 – Основні складові діджиталізації менеджменту

Однією з головних переваг діджиталізації менеджменту є підвищення якості управлінської інформації. У традиційній системі управління інформація часто надходить із запізненням, обробляється вручну або зберігається в різних неузгоджених джерелах. Через це керівник може отримувати неповну або застарілу картину стану організації. Цифрові системи дають змогу зменшити цей розрив між подією, її фіксацією, аналізом і управлінською реакцією. Завдяки цифровим інструментам менеджмент отримує можливість бачити актуальні показники діяльності, оцінювати результати роботи підрозділів, контролювати виконання завдань, аналізувати поведінку клієнтів і швидше виявляти проблемні ділянки.

Важливим наслідком діджиталізації є також підвищення прозорості

управлінських процесів. Коли рішення, документи, погодження, завдання, звіти та показники діяльності фіксуються в цифрових системах, зменшується ризик втрати інформації, дублювання функцій або суб'єктивного трактування результатів. Це особливо важливо для великих організацій, де управління охоплює значну кількість структурних підрозділів, напрямів діяльності та рівнів відповідальності. У таких умовах цифрові платформи фактично виконують роль спільного інформаційного середовища, у межах якого різні учасники управлінського процесу працюють з узгодженими даними.

Водночас діджиталізація менеджменту не є автоматичною гарантією ефективності. Наявність цифрових технологій ще не означає, що організація стала більш керованою або конкурентоспроможною. На практиці можливі ситуації, коли цифрові інструменти впроваджуються фрагментарно, без єдиної стратегії, без належного навчання персоналу або без перегляду застарілих процедур. У такому разі цифровізація може навіть ускладнити управління: працівники змушені дублювати інформацію в кількох системах, керівники отримують надлишок несистематизованих даних, а витрати на технології не дають очікуваного результату. Саме тому важливим є не лише вибір цифрових рішень, а й здатність менеджменту інтегрувати їх у реальні управлінські процеси.

Для ефективної діджиталізації менеджменту необхідна наявність кількох умов. По-перше, організація має чітко розуміти, які саме управлінські проблеми повинні бути вирішені за допомогою цифрових інструментів. Якщо цифрові рішення впроваджуються лише як данина моді, без зв'язку зі стратегічними цілями, їхній ефект буде обмеженим. По-друге, потрібна узгодженість між технологічними змінами та організаційною структурою. Нові системи мають відповідати розподілу функцій, повноважень і відповідальності всередині підприємства. По-третє, важливо забезпечити цифрову компетентність персоналу, оскільки навіть найсучасніша система не буде ефективною, якщо працівники не розумітимуть її призначення або сприйматимуть її як додаткове навантаження. По-четверте, необхідним є захист даних, адже розширення цифрових каналів управління посилює вимоги до інформаційної безпеки.

Особливого значення діджиталізація менеджменту набуває у сфері банківської діяльності. Банк працює з великими обсягами фінансової інформації, клієнтських даних, операцій, ризиків і регуляторних вимог. Тому цифрові технології тут виконують не лише сервісну, а й управлінську функцію. Вони забезпечують швидкість обслуговування, контроль операцій, аналітику клієнтської поведінки, автоматизацію внутрішніх процедур, підтримку дистанційних каналів і комунікацію між структурними підрозділами. Для банку діджиталізація фактично стає способом підтримання стабільності, конкурентоспроможності та довіри клієнтів.

Значення діджиталізації менеджменту можна розглядати в кількох взаємопов'язаних площинах. В економічній площині вона сприяє скороченню витрат, зменшенню часу виконання операцій, підвищенню продуктивності та раціональнішому використанню ресурсів. В організаційній площині цифровізація забезпечує узгодженість дій підрозділів, прозорість процесів і швидше проходження управлінських рішень. У соціально-управлінській площині вона змінює характер взаємодії між керівниками та працівниками, підвищує значення цифрових компетентностей і формує нові вимоги до управлінської культури. У стратегічній площині цифровізація допомагає організації швидше адаптуватися до змін, створювати нові продукти й послуги, краще розуміти потреби клієнтів і зміцнювати конкурентні позиції.

Разом із перевагами діджиталізація менеджменту супроводжується і певними ризиками. До них належать кіберзагрози, технічна залежність від програмних рішень, можливі збої інформаційних систем, нестача цифрових компетентностей персоналу, опір працівників змінам, ризик надмірної стандартизації управлінських процедур, а також проблеми захисту персональних і комерційних даних. У банківській сфері ці ризики особливо відчутні, оскільки будь-який збій цифрової інфраструктури може вплинути не лише на внутрішню організацію роботи, а й на якість клієнтського обслуговування, фінансову безпеку та репутацію установи. Тому діджиталізація менеджменту повинна супроводжуватися не лише впровадженням нових технологій, а й розвитком

системи управління ризиками, кібербезпеки, навчання персоналу та постійного моніторингу ефективності цифрових рішень.

Отже, діджиталізація менеджменту є складним і багатовимірним процесом, який охоплює не тільки технічне оновлення організації, а й зміну логіки управління, комунікацій, контролю, планування та прийняття рішень. Її сутність полягає у використанні цифрових технологій для підвищення якості управлінських процесів, а значення – у формуванні більш гнучкої, прозорої, швидкої та конкурентоспроможної системи менеджменту. Для сучасних підприємств і банківських установ діджиталізація стає не додатковою перевагою, а необхідною умовою ефективного функціонування. Подальше дослідження цієї теми потребує розгляду конкретних цифрових технологій, інструментів і підходів, які застосовуються в системі менеджменту та безпосередньо впливають на організацію управлінської діяльності.

1.2 Цифрові технології в системі менеджменту: інструменти та підходи

Діджиталізація менеджменту набуває практичного змісту лише тоді, коли вона реалізується через конкретні цифрові технології, інструменти та управлінські підходи. Якщо у попередньому підпункті було розкрито сутність і значення діджиталізації як загального процесу трансформації управління, то в цьому підпункті доцільно зосередити увагу на тому, які саме цифрові рішення використовуються в системі менеджменту та яким чином вони впливають на планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікацію й прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифрові технології перестають бути лише технічним забезпеченням діяльності організації. Вони дедалі більше виступають інструментом підвищення керованості, прозорості, швидкості реагування та здатності організації адаптуватися до змін.

Управлінська практика показує, що цифрові інструменти можуть застосовуватися на різних рівнях менеджменту. На стратегічному рівні вони забезпечують аналітичну підтримку прийняття рішень, прогнозування

тенденцій, оцінювання ризиків, моделювання сценаріїв розвитку та моніторинг ключових показників діяльності. На тактичному рівні цифрові рішення допомагають координувати роботу структурних підрозділів, розподіляти ресурси, контролювати виконання планів, організовувати взаємодію між працівниками й керівниками. На операційному рівні вони забезпечують автоматизацію повторюваних дій, електронний документообіг, облік операцій, контроль завдань, комунікацію з клієнтами та супровід поточних процесів. Отже, цифрові технології в системі менеджменту мають багаторівневий характер і можуть впливати як на окремі управлінські процедури, так і на загальну модель функціонування організації.

У науковій літературі підкреслюється, що «цифрові технології у менеджменті слід розглядати не як ізольований набір технічних засобів, а як інструмент формування нової якості управлінських процесів» [61, с. 74]. Такий підхід є важливим, оскільки він зміщує акцент із самого факту використання технологій на їхній управлінський результат. Організація може мати сучасне програмне забезпечення, електронні бази даних, онлайн-сервіси чи автоматизовані системи, але якщо ці інструменти не пов'язані з управлінськими цілями, не інтегровані у процеси та не використовуються для прийняття рішень, їхній ефект буде обмеженим. Саме тому цифрові технології потрібно оцінювати не лише за технічними характеристиками, а й за тим, наскільки вони підвищують якість менеджменту.

Одним із найбільш поширених інструментів цифровізації управління є системи електронного документообігу. Вони дають змогу перевести створення, погодження, зберігання, передавання та архівування документів у цифровий формат. Для менеджменту це має особливе значення, оскільки значна частина управлінських рішень супроводжується документами, наказами, службовими записками, договорами, звітами, заявками, внутрішніми розпорядженнями та іншими інформаційними матеріалами. Електронний документообіг скорочує час погодження документів, зменшує ризик їх втрати, спрощує пошук потрібної інформації та забезпечує фіксацію відповідальних осіб на кожному етапі

проходження документа. У результаті управлінський процес стає більш прозорим і контрольованим.

Водночас електронний документообіг не повинен розглядатися лише як заміна паперового документа електронним. Його управлінське значення полягає у зміні самої логіки роботи з інформацією. Якщо в паперовій системі документ часто рухається повільно, залежить від фізичного передавання, особистої присутності працівників або ручного контролю, то цифрове середовище дозволяє одночасно забезпечувати швидкість, доступність і простежуваність. Керівник може бачити, на якому етапі перебуває документ, хто його погодив, де виникла затримка, які рішення були прийняті та які строки виконання встановлені. Це суттєво підвищує дисципліну виконання управлінських процедур.

Важливе місце серед цифрових технологій у менеджменті посідають ERP-системи, тобто системи планування ресурсів підприємства. Вони призначені для інтеграції різних напрямів діяльності організації в єдиному інформаційному середовищі. Такі системи можуть охоплювати фінанси, закупівлі, складський облік, виробництво, продажі, персонал, логістику, звітність та інші функціональні напрями. Їхня головна перевага полягає у тому, що вони дозволяють уникнути розрізненості даних і забезпечити узгодженість інформації між підрозділами. У традиційній системі управління кожен підрозділ часто веде власні облікові таблиці або бази, що призводить до дублювання інформації, помилок і неузгодженості показників. ERP-система створює єдину основу для прийняття управлінських рішень.

З управлінського погляду ERP-системи важливі тим, що вони забезпечують не лише облік, а й координацію діяльності. Наприклад, рішення щодо закупівель може бути пов'язане з даними про запаси, фінансові можливості, потреби виробництва, прогноз попиту або графік виконання замовлень. Таким чином, менеджер отримує не ізольовану інформацію, а цілісну картину стану організації. Це дозволяє швидше виявляти дефіцит ресурсів, контролювати витрати, оцінювати ефективність підрозділів і приймати більш

обґрунтовані рішення. Саме тому ERP-системи часто розглядаються як один із ключових інструментів інтегрованого менеджменту.

Не менш важливими є CRM-системи, спрямовані на управління взаємовідносинами з клієнтами. Їх використання дозволяє накопичувати, систематизувати й аналізувати інформацію про клієнтів, історію взаємодії, звернення, замовлення, скарги, уподобання та поведінку. Для сучасного менеджменту CRM-системи мають значення не лише як інструмент продажів або маркетингу, а як засіб формування клієнтоорієнтованої моделі управління. Завдяки таким системам організація може краще розуміти потреби споживачів, персоналізувати комунікацію, швидше реагувати на проблемні ситуації, оцінювати якість обслуговування та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

У сучасних дослідженнях зазначається, що «клієнтоорієнтований менеджмент в умовах цифровізації базується на здатності організації збирати, аналізувати та використовувати дані про споживачів для підвищення якості управлінських рішень» [24, с. 118]. Це положення є важливим, оскільки воно показує, що цифрові технології змінюють не лише внутрішню організацію роботи, а й сам характер взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Менеджмент отримує можливість не просто реагувати на звернення клієнтів, а прогнозувати їхні потреби, виявляти типові проблеми, оцінювати рівень задоволеності та коригувати процеси відповідно до отриманих даних.

Окрему групу цифрових технологій становлять BPM-системи, тобто системи управління бізнес-процесами. Вони дають змогу описувати, моделювати, автоматизувати, контролювати та вдосконалювати процеси організації. Їх використання особливо важливе для підприємств, діяльність яких складається з великої кількості повторюваних операцій, погоджень, заявок, маршрутів виконання та контрольних точок. BPM-системи дозволяють зробити процеси видимими, визначити відповідальних осіб, встановити строки виконання, автоматично передавати завдання між учасниками процесу та фіксувати відхилення. Це забезпечує не лише зручність виконання роботи, а й

підвищує керованість організації загалом.

Варто підкреслити, що BPM-системи мають не лише технічне, а й методичне значення. Вони змушують організацію спочатку описати свої процеси, визначити їхню логіку, встановити відповідальність і лише після цього автоматизувати виконання. Це важливо тому, що автоматизація хаотичного або нераціонального процесу не усуває управлінську проблему, а іноді лише робить її менш помітною. Якщо процес має зайві етапи, дублювання дій або нечіткий розподіл відповідальності, цифрова система може прискорити його виконання, але не обов'язково підвищить його ефективність. Тому впровадження BPM-рішень має поєднуватися з процесним аналізом і переглядом управлінських процедур.

Значного поширення у сучасному менеджменті набули системи управління завданнями та проєктами. До них належать цифрові платформи, які дозволяють планувати роботу, розподіляти завдання, встановлювати строки, відстежувати виконання, контролювати навантаження працівників і забезпечувати командну взаємодію. Такі інструменти особливо корисні в умовах дистанційної або змішаної роботи, коли частина працівників може виконувати завдання поза офісом. Для керівника вони створюють можливість бачити не лише кінцевий результат, а й поточний стан виконання завдань, проблемні ділянки, прострочення та рівень завантаженості виконавців.

Системи управління завданнями змінюють і саму культуру управління. Якщо раніше контроль часто здійснювався через усні доручення, наради або ручні звіти, то цифрові платформи дозволяють фіксувати завдання, відповідальних осіб, дедлайни, проміжні результати й коментарі в єдиному середовищі. Це зменшує ризик непорозумінь, втрати інформації або різного трактування доручень. Водночас такі системи потребують управлінської дисципліни: завдання мають бути сформульовані чітко, строки – реалістично, відповідальність – конкретно, а контроль – не перетворюватися на надмірний тиск на працівників.

Важливим напрямом цифровізації менеджменту є використання

аналітичних систем, інструментів бізнес-аналітики та великих даних. Business Intelligence-системи дають змогу збирати інформацію з різних джерел, обробляти її, візуалізувати у вигляді панелей показників, звітів, графіків і діаграм, а також використовувати для оцінювання стану організації. Їхнє значення полягає в тому, що менеджмент отримує не лише дані, а й аналітичну основу для прийняття рішень. У сучасних умовах проблема часто полягає не у відсутності інформації, а в її надмірності, розрізненості та складності для швидкого використання. Аналітичні системи дозволяють структурувати інформаційні потоки та виділити ті показники, які справді мають управлінське значення.

Значення аналітичних інструментів посилюється у зв'язку з розвитком управління на основі даних. Такий підхід передбачає, що рішення приймаються не лише на основі інтуїції, досвіду або формальної звітності, а з урахуванням актуальних даних, тенденцій, прогнозів і вимірюваних показників. Це не означає повної заміни управлінського досвіду цифровими алгоритмами. Навпаки, ефективний менеджмент поєднує професійне судження керівника з аналітичними можливостями цифрових систем. Дані допомагають зменшити суб'єктивність, побачити закономірності, виявити відхилення та оцінити наслідки різних управлінських рішень.

У цьому контексті слушною є думка, що «управління на основі даних передбачає перехід від інтуїтивних управлінських рішень до рішень, обґрунтованих системним аналізом інформації» [63, с. 178]. Ця позиція не заперечує значення досвіду керівника, але підкреслює, що в умовах цифрової економіки одного досвіду вже недостатньо. Організація повинна вміти працювати з великими обсягами інформації, відокремлювати суттєві дані від другорядних, формувати показники для контролю та використовувати аналітику як частину управлінської діяльності.

До сучасних цифрових інструментів менеджменту належать також хмарні технології. Вони дозволяють зберігати дані, використовувати програмні продукти, організовувати спільну роботу та забезпечувати доступ до інформації

через інтернет-середовище. Хмарні сервіси є важливими для організацій, які мають територіально розподілені підрозділи, дистанційних працівників або потребують швидкого масштабування цифрових ресурсів. Замість створення складної локальної інфраструктури підприємство може користуватися гнучкими цифровими сервісами, які забезпечують доступність, мобільність і зручність роботи з даними.

Хмарні технології сприяють підвищенню мобільності менеджменту. Керівники та працівники можуть працювати з документами, звітами, завданнями й аналітичними матеріалами незалежно від місця перебування, за умови наявності доступу до мережі та відповідних прав користування. Це особливо важливо для організацій, у яких управлінські процеси не обмежуються одним офісом або виробничим майданчиком. Водночас використання хмарних рішень вимагає належної уваги до питань безпеки, доступу, резервного копіювання та захисту конфіденційної інформації.

Окреме місце в системі цифрових технологій менеджменту займають інструменти штучного інтелекту та машинного навчання. Їх застосування дозволяє автоматизувати частину аналітичних, прогнозних і комунікаційних завдань. Наприклад, такі технології можуть використовуватися для прогнозування попиту, аналізу клієнтської поведінки, виявлення ризиків, автоматичного сортування звернень, підтримки прийняття рішень, оптимізації розкладів або виявлення нестандартних ситуацій. Водночас штучний інтелект у менеджменті не слід розглядати як самостійний заміник керівника. Його роль полягає у підтримці управлінської діяльності, обробці великих масивів інформації та підвищенні точності окремих рішень.

Запровадження штучного інтелекту потребує обережного й відповідального підходу. Організація має враховувати якість даних, на основі яких працюють алгоритми, прозорість прийняття автоматизованих рішень, етичні аспекти, захист персональних даних і можливість людського контролю. Якщо алгоритм працює з неповними або викривленими даними, його рекомендації можуть бути неточними. Тому штучний інтелект має

використовуватися не ізольовано, а в межах загальної системи управління, де остаточно відповідальність за рішення залишається за людиною.

Важливою складовою цифрового менеджменту є цифрові комунікаційні платформи. Вони забезпечують обмін повідомленнями, проведення онлайн-нарад, колективну роботу з документами, швидке інформування працівників, взаємодію між підрозділами й підтримку внутрішніх спільнот. У сучасних умовах комунікація є не другорядною, а базовою управлінською функцією, оскільки від швидкості та якості інформаційного обміну залежить виконання завдань, узгодження рішень і залученість персоналу. Цифрові комунікації дають змогу скоротити дистанцію між учасниками управлінського процесу, однак водночас можуть створювати ризики інформаційного перевантаження, якщо не встановлено правил використання каналів зв'язку.

У системі управління персоналом цифрові технології реалізуються через HRM- та HRIS-системи, платформи електронного навчання, системи оцінювання результативності, внутрішні портали, цифрові кабінети працівників, онлайн-опитування та інструменти адаптації персоналу. Вони дозволяють автоматизувати кадровий облік, планувати навчання, оцінювати компетентності, формувати кадровий резерв, контролювати виконання індивідуальних планів розвитку та підтримувати комунікацію з працівниками.

Цифрові HR-інструменти дають змогу зробити управління персоналом більш прозорим і доказовим. Наприклад, рішення щодо навчання, просування, мотивації або оцінювання можуть ґрунтуватися не лише на суб'єктивних враженнях керівника, а й на даних про результати роботи, рівень компетентностей, участь у навчанні, зворотний зв'язок і динаміку професійного розвитку. Водночас такі інструменти потребують етичного використання, оскільки надмірний цифровий контроль може викликати недовіру працівників.

Для систематизації основних цифрових технологій, які застосовуються в менеджменті, доцільно подати їх у табличній формі. Це дозволить чіткіше показати, які саме інструменти використовуються в управлінській діяльності та яке значення вони мають для організації.

Таблиця 1.2 – Основні цифрові технології та інструменти в системі менеджменту

Цифрова технологія або інструмент	Зміст	Управлінське значення
Електронний документообіг	Створення, погодження, зберігання та передавання документів у цифровому форматі	Скорочує час проходження документів, підвищує прозорість погоджень і дисципліну виконання
ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами, фінансами, запасами, персоналом, закупівлями та іншими напрямками діяльності	Забезпечують єдине інформаційне середовище та узгодженість управлінських рішень
CRM-системи	Управління інформацією про клієнтів, історію взаємодії, звернення, замовлення та рівень задоволеності	Підтримують клієнтоорієнтованість, персоналізацію комунікації та аналіз споживчої поведінки
BPM-системи	Опис, моделювання, автоматизація та контроль бізнес-процесів	Дають змогу підвищити керованість процесів, визначити відповідальних осіб і контрольні точки
BI-системи та аналітичні панелі	Збір, оброблення, візуалізація й аналіз управлінських даних	Підвищують обґрунтованість рішень, допомагають виявляти тенденції та відхилення
Хмарні технології	Зберігання даних і використання програмних сервісів через інтернет-середовище	Забезпечують мобільність, доступність інформації та гнучкість цифрової інфраструктури
Системи управління завданнями та проектами	Планування, розподіл і контроль виконання завдань у цифровому середовищі	Підвищують прозорість роботи команд, контроль строків і відповідальність виконавців
HRM- та HRIS-системи	Цифрове управління кадровими процесами, навчанням, оцінюванням і розвитком персоналу	Забезпечують системність роботи з персоналом і підтримують прийняття рішень у сфері HR
Інструменти штучного інтелекту	Автоматизований аналіз даних, прогнозування, підтримка рішень, оброблення звернень	Підвищують швидкість і точність аналізу, але потребують людського контролю та якісних даних
Цифрові комунікаційні платформи	Онлайн-наради, обмін повідомленнями, спільна робота з документами, внутрішня комунікація	Прискорюють взаємодію, підтримують командну роботу та інформаційну узгодженість

Як видно з таблиці 1.2, цифрові технології в системі менеджменту охоплюють різні напрями управлінської діяльності. Одні з них більше пов'язані з обліком і документообігом, інші – з управлінням ресурсами, клієнтами,

персоналом, процесами або аналітикою. Проте всі ці інструменти мають спільну управлінську мету: зробити діяльність організації більш прозорою, швидкою, вимірюваною та керованою. Водночас ефективність їх використання залежить не лише від технічної якості програмного продукту, а й від того, наскільки він відповідає потребам організації, наскільки правильно впроваджений і чи готовий персонал працювати в новому цифровому середовищі.

Поряд із конкретними цифровими інструментами важливе значення мають підходи до їх впровадження. Насамперед ідеться про стратегічний підхід, за якого цифровізація пов'язується із загальними цілями розвитку організації. Якщо цифрові технології впроваджуються фрагментарно, без розуміння очікуваного результату, вони можуть не забезпечити суттєвого управлінського ефекту. Тому важливо заздалегідь визначити, які процеси потребують цифровізації, які ресурси для цього необхідні, хто відповідатиме за впровадження змін і за якими показниками буде оцінюватися результат.

Не менш важливим є процесний підхід, який передбачає попередній аналіз тих управлінських процесів, що мають бути автоматизовані або вдосконалені. Якщо процес містить зайві операції, дублювання функцій, нечіткий розподіл відповідальності або логічні недоліки, цифровий інструмент не завжди усуне проблему. Тому ефективна цифровізація починається не лише з вибору програмного забезпечення, а з розуміння управлінської потреби та логіки самого процесу.

Окреме значення має людиноцентричний підхід. Працівники є не просто користувачами цифрових систем, а безпосередніми учасниками управлінських процесів. Саме тому впровадження цифрових технологій має супроводжуватися навчанням персоналу, поясненням цілей змін, підтримкою користувачів і поступовою адаптацією до нового формату роботи. Без цього навіть якісні цифрові інструменти можуть викликати опір або використовуватися формально.

Важливими залишаються також інтеграційний і ризик-орієнтований підходи. Інтеграційний підхід передбачає, що цифрові системи мають бути поєднані між собою, а не функціонувати як розрізнені програми. Інакше виникає

дублювання інформації, додаткове навантаження на працівників і суперечливість даних. Ризик-орієнтований підхід, своєю чергою, вимагає врахування кіберзагроз, технічних збоїв, несанкціонованого доступу, втрати інформації та проблем захисту персональних даних.

Управлінський результат цифровізації значною мірою залежить від цифрової зрілості організації. Вона проявляється не лише в наявності сучасних технологій, а й у здатності системно їх використовувати: інтегрувати цифрові інструменти в управлінські процеси, забезпечувати якість даних, розвивати цифрові компетентності персоналу та приймати рішення на основі аналітики. Організація може мати окремі сучасні цифрові рішення, але залишатися недостатньо зрілою, якщо вони не пов'язані між собою або не впливають на реальну якість управління.

З цього погляду важливо розрізняти формальну та змістовну цифровізацію. Формальна цифровізація обмежується частковим технічним оновленням або демонстрацією сучасності. Змістова цифровізація змінює якість менеджменту: прискорює процеси, підвищує прозорість, зменшує кількість помилок, покращує координацію та забезпечує керівництво якісними даними для прийняття рішень. Саме такий підхід має справжнє значення для розвитку організації.

Отже, цифрові технології в системі менеджменту виконують не лише допоміжну, а й стратегічно важливу роль. Вони забезпечують електронний документообіг, автоматизацію процесів, аналітику, контроль, комунікацію, управління персоналом і прийняття рішень на основі даних. Водночас їх ефективність залежить від правильного поєднання стратегічного, процесного, людиноцентричного, інтеграційного та ризик-орієнтованого підходів. Саме тому цифрові інструменти слід розглядати як важливу складову сучасної системи менеджменту, що створює передумови для підвищення ефективності, гнучкості, прозорості та конкурентоспроможності організації. Наступним кроком у дослідженні є розгляд світового та українського досвіду діджиталізації управлінських процесів.

1.3 Світовий та український досвід діджиталізації управлінських процесів

Діджиталізація управлінських процесів є однією з найбільш помітних тенденцій розвитку сучасних організацій. Вона охоплює не лише технічне оновлення окремих процедур, а й поступову зміну способів планування, координації, контролю, комунікації та прийняття управлінських рішень. Світовий досвід свідчить, що цифровізація управління стала відповіддю на ускладнення бізнес-середовища, зростання обсягів інформації, посилення конкуренції, необхідність швидкої адаптації до змін і підвищення вимог споживачів до якості обслуговування. У таких умовах організації, які здатні ефективно використовувати цифрові інструменти, отримують додаткові можливості для підвищення продуктивності, прозорості, гнучкості та керованості внутрішніх процесів.

У світовій практиці діджиталізація управління розглядається як комплексний процес, що поєднує технологічні, організаційні, кадрові та стратегічні зміни. Вона не обмежується впровадженням окремих програмних продуктів або автоматизацією рутинних операцій. Значно важливішим є те, що цифрові технології змінюють саму логіку управлінської діяльності. Організації переходять від фрагментарного використання інформації до управління на основі даних, від паперового документообігу – до електронних платформ, від повільних вертикальних комунікацій – до швидких цифрових каналів взаємодії, від епізодичного контролю – до постійного моніторингу показників. Саме тому в сучасній науковій літературі цифрова трансформація часто трактується як глибша зміна, ніж звичайне технічне оновлення.

Показовим є підхід, згідно з яким «цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нових технологій, а й перебудову організаційних процесів, управлінської культури та способів створення цінності» [67, с. 896]. Це визначення є важливим для розуміння світового досвіду, оскільки провідні країни та організації розглядають діджиталізацію як складову довгострокового

розвитку. У такому підході цифрові інструменти не існують окремо від менеджменту, а стають частиною управлінської системи, яка забезпечує швидшу реакцію на зміни, точніше планування, ефективнішу координацію та кращий контроль результатів.

Одним із найбільш системних прикладів цифрового розвитку є досвід країн Європейського Союзу. У межах політики Digital Decade до 2030 року визначено цілі щодо цифрової трансформації бізнесу, зокрема ширшого використання підприємствами хмарних технологій, великих даних та штучного інтелекту, а також досягнення більшістю малих і середніх підприємств базового рівня цифрової інтенсивності. Eurostat зазначає, що до 2030 року три з чотирьох компаній ЄС мають використовувати хмарні технології, великі дані або штучний інтелект, а понад 90% малих і середніх підприємств повинні досягти принаймні базового рівня цифрової інтенсивності.

Європейський досвід показує, що цифровізація управлінських процесів не може бути ефективною без стратегічного бачення. Саме тому в країнах ЄС цифровий розвиток пов'язується не лише з діяльністю окремих підприємств, а й із державною політикою, розвитком цифрової інфраструктури, підвищенням цифрових компетентностей населення, підтримкою малого та середнього бізнесу, захистом даних і регулюванням цифрових ринків. Для менеджменту це означає, що цифровізація підприємств відбувається в ширшому середовищі, де важливими є не тільки внутрішні управлінські рішення, а й доступність технологій, якість інтернет-інфраструктури, рівень кібербезпеки, правове регулювання та готовність персоналу до роботи з цифровими інструментами.

Важливу роль у світовому досвіді діджиталізації відіграє розвиток управління на основі даних. У багатьох організаціях дані поступово перетворюються на один із ключових ресурсів менеджменту. Якщо раніше управлінські рішення часто приймалися переважно на основі досвіду керівника, інтуїції або звітів за попередні періоди, то сучасні цифрові системи дозволяють використовувати актуальні показники, прогнозу аналітику, моделювання сценаріїв і автоматизовані панелі контролю. Це не означає повної заміни

управлінського досвіду технологіями. Навпаки, найкращі результати досягаються тоді, коли професійне судження керівника поєднується з якісними даними та аналітичними інструментами.

У цьому контексті слушною є думка, що «організації, які використовують дані як основу управління, здатні швидше виявляти зміни, точніше оцінювати ризики та приймати більш обґрунтовані рішення» [63, с. 180]. Такий підхід особливо поширений у країнах із високим рівнем цифрової зрілості бізнесу. Він проявляється у використанні ERP-систем, CRM-платформ, ВІ-аналітики, хмарних сервісів, інструментів штучного інтелекту, автоматизованих систем контролю та цифрових платформ для командної роботи. У результаті управління стає менш залежним від розрізнених джерел інформації і більш орієнтованим на цілісну картину діяльності організації.

Окремої уваги заслуговує досвід США, де діджиталізація управлінських процесів значною мірою пов'язана з розвитком інноваційного підприємництва, цифрових платформ, хмарних технологій, аналітики великих даних та штучного інтелекту. Для американської моделі характерною є висока роль приватного сектору, технологічних компаній, стартапів і венчурного фінансування. Саме бізнес часто виступає ініціатором цифрових змін, а управлінські процеси будуються навколо швидкості масштабування, клієнтського досвіду, гнучких методів управління та постійного тестування нових рішень. У такому середовищі цифровізація менеджменту тісно пов'язана з інноваційною культурою, готовністю до експериментів і швидким упровадженням технологічних продуктів.

Досвід країн Азії також демонструє важливість цифровізації управління, але має певні особливості. У Японії та Південній Кореї цифрові технології часто поєднуються з високим рівнем стандартизації, якісного контролю, виробничої дисципліни та довгострокового планування. У Сінгапурі цифровізація управлінських процесів активно розвивається як у бізнесі, так і в державному секторі, де значна увага приділяється цифровим сервісам, аналітиці, електронній взаємодії з громадянами та кібербезпеці. У Китаї цифровізація управління

значною мірою спирається на масштабні цифрові платформи, електронну комерцію, фінансові технології, штучний інтелект і швидке впровадження цифрових рішень у сфері сервісу, логістики, виробництва та державного адміністрування.

Порівняння світових підходів свідчить, що універсальної моделі діджиталізації управлінських процесів не існує. Кожна країна та кожна організація формує власний підхід залежно від рівня економічного розвитку, структури бізнесу, цифрової інфраструктури, управлінської культури, кадрового потенціалу та регуляторного середовища. Водночас можна виділити спільні риси успішного досвіду. До них належать наявність цифрової стратегії, орієнтація на дані, інтеграція цифрових систем, розвиток цифрових компетентностей персоналу, увага до кібербезпеки, підтримка інновацій та поступове вдосконалення управлінських процесів.

Для узагальнення світового досвіду діджиталізації управлінських процесів доцільно подати схему, яка відображає основні напрями цифрових змін у менеджменті (див. рис. 1.2). Вона дає змогу показати, що діджиталізація не є одномірним процесом, а охоплює стратегію, технології, дані, персонал, процеси та безпеку.



Рисунок 1.2 – Основні напрями діджиталізації управлінських процесів у світовій практиці

Як буде показано на рисунку 1.2, світовий досвід діджиталізації управлінських процесів охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Стратегічний напрям передбачає формування цифрового бачення розвитку організації. Технологічний напрям пов'язаний із використанням ERP-, CRM-, BPM-, BI-систем, хмарних сервісів і штучного інтелекту. Аналітичний напрям зосереджується на використанні даних для прийняття управлінських рішень. Організаційний напрям охоплює зміну бізнес-процесів, комунікацій і способів координації роботи. Кадровий напрям пов'язаний із розвитком цифрових компетентностей персоналу, а безпековий – із захистом даних, кіберстійкістю та управлінням цифровими ризиками. Отже, діджиталізація управління має розглядатися як комплексна зміна, а не як впровадження окремого програмного рішення.

Український досвід діджиталізації управлінських процесів має власну специфіку. З одного боку, Україна тривалий час стикалася з проблемами нерівномірного технологічного розвитку підприємств, недостатнім рівнем цифрової інфраструктури в окремих регіонах, обмеженими фінансовими можливостями частини бізнесу, а також різним рівнем цифрової підготовки персоналу. З іншого боку, саме останні роки засвідчили високу здатність українських організацій швидко адаптуватися до цифрових змін, переходити на дистанційні формати роботи, використовувати електронні сервіси, хмарні інструменти, цифрові канали комунікації та автоматизовані системи управління.

Важливим чинником розвитку цифровізації в Україні стала активна цифрова трансформація державних послуг. Екосистема «Дія» позиціонується як флагманський продукт Міністерства цифрової трансформації України, що інтегрує державні послуги й цифрові документи у смартфоні; на офіційній сторінці Digital State UA зазначено понад 22 млн користувачів, 30 цифрових документів і понад 150 послуг на порталі. Хоча цей приклад стосується насамперед державного управління, він має ширше значення і для бізнес-середовища, оскільки формує в суспільстві очікування швидкої, зручної та прозорої цифрової взаємодії. Організації, які працюють із клієнтами,

партнерами, персоналом і державними органами, змушені враховувати ці очікування у власних управлінських процесах.

Українські підприємства поступово впроваджують електронний документообіг, CRM-системи, ERP-рішення, сервіси онлайн-комунікації, електронну звітність, цифрові платформи для продажу, управління персоналом, логістики та фінансів. Найактивніше цифровізація розвивається у сферах, де швидкість обробки інформації та взаємодії з клієнтом безпосередньо впливає на конкурентоспроможність: фінансові послуги, торгівля, логістика, телекомунікації, IT, електронна комерція, освітні сервіси, консалтинг і державні послуги. Проте цифровізація поступово поширюється і на традиційні галузі – виробництво, аграрний сектор, будівництво, транспорт, охорону здоров'я та адміністративне управління.

У наукових дослідженнях зазначається, що «цифровізація українських підприємств відбувається нерівномірно, однак її загальна спрямованість пов'язана з підвищенням прозорості, швидкості управлінських процесів і якості взаємодії зі споживачами» [42, с. 56]. Ця характеристика досить точно відображає сучасний стан української практики. Частина організацій уже використовує комплексні цифрові системи, аналітику даних і автоматизовані процеси. Водночас значна кількість підприємств перебуває на проміжному етапі, коли окремі цифрові інструменти вже впроваджені, але ще не об'єднані в цілісну систему управління.

Особливістю українського досвіду є те, що цифровізація управління часто прискорюється під впливом зовнішніх викликів. Пандемія COVID-19 змусила багато організацій швидко перейти до дистанційної роботи, онлайн-комунікації, електронного документообігу та цифрового обслуговування клієнтів. Повномасштабна війна, своєю чергою, посилила значення цифрової стійкості, резервного зберігання даних, віддаленого доступу до управлінських систем, кібербезпеки та здатності підтримувати роботу організації в умовах нестабільності. Тому для України діджиталізація менеджменту є не лише питанням модернізації, а й умовою організаційної стійкості.

Водночас український досвід має низку проблемних аспектів. Однією з ключових проблем є фрагментарність цифровізації. Часто підприємства впроваджують окремі цифрові інструменти без єдиної цифрової стратегії. Наприклад, окремо може використовуватися електронний документообіг, окремо – CRM-система, окремо – бухгалтерська програма, окремо – месенджери для внутрішньої комунікації. Якщо ці інструменти не інтегровані між собою, виникає дублювання інформації, додаткове навантаження на працівників і складність отримання цілісної управлінської картини. У результаті організація формально має цифрові рішення, але їхній вплив на якість управління залишається обмеженим.

Другою проблемою є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Для ефективної діджиталізації недостатньо лише придбати програмне забезпечення або створити електронний сервіс. Працівники мають розуміти логіку роботи цифрових систем, уміти користуватися даними, дотримуватися правил інформаційної безпеки, працювати в цифрових каналах комунікації та сприймати цифрові зміни не як тимчасове ускладнення, а як частину професійної діяльності. Якщо навчання персоналу ігнорується, цифрові інструменти використовуються частково або формально, а частина процедур фактично продовжує виконуватися старими методами.

Третьою проблемою є кібербезпека. Чим більше управлінських процесів переходить у цифрове середовище, тим більшою стає залежність організації від захисту інформації, надійності програмних рішень, резервного копіювання, контролю доступу та кіберстійкості. Для України це питання має особливе значення через воєнні умови, зростання кібератак і необхідність захисту критично важливих інформаційних ресурсів. Тому цифровізація управління повинна супроводжуватися не лише впровадженням сервісів, а й розвитком політики безпеки, внутрішніх правил, технічного захисту та відповідальності працівників за роботу з даними.

Четвертим обмеженням є фінансовий чинник. Для великих організацій упровадження ERP-, CRM-, BPM- або BI-систем є більш реалістичним, оскільки

вони мають необхідні ресурси, IT-підрозділи та управлінський персонал. Для малого та середнього бізнесу повноцінна цифровізація може бути складнішою через високу вартість програмних продуктів, нестачу фахівців і обмежений час на організаційні зміни. Водночас розвиток хмарних сервісів, підписних моделей програмного забезпечення та готових цифрових платформ поступово зменшує цей бар'єр, роблячи цифрові інструменти доступнішими.

Попри проблеми, український досвід має і сильні сторони. До них належать висока адаптивність організацій, швидке поширення мобільних і онлайн-сервісів, активний розвиток IT-сектору, досвід цифрової трансформації державних послуг, попит на електронну взаємодію та поступове формування цифрової культури. В умовах нестабільності багато українських організацій навчилися швидко змінювати формати роботи, переходити на віддалені комунікації, використовувати хмарні рішення, цифрові підписи, онлайн-платежі, електронні кабінети й автоматизовані сервіси.

Світовий та український досвід дозволяють зробити висновок, що успішна діджиталізація управлінських процесів потребує поєднання кількох умов. По-перше, вона має спиратися на чітке стратегічне бачення, а не на випадкове впровадження окремих інструментів. По-друге, цифровізація повинна бути пов'язана з реальними управлінськими процесами, які потребують прискорення, спрощення, контролю або підвищення якості. По-третє, необхідним є розвиток цифрових компетентностей персоналу. По-четверте, важливо забезпечити інтеграцію цифрових систем і якість даних. По-п'яте, цифрові зміни мають супроводжуватися захистом інформації та управлінням ризиками.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що світовий досвід діджиталізації управлінських процесів демонструє перехід до більш гнучкого, аналітичного, інтегрованого та клієнтоорієнтованого менеджменту. Європейська практика акцентує увагу на цифровій стратегії, цифровій інтенсивності бізнесу, хмарних технологіях, штучному інтелекті та розвитку цифрових навичок. Американський досвід більше пов'язаний з інноваційністю, платформеними рішеннями, стартап-культурою та швидким масштабуванням. Азійські підходи

демонструють поєднання цифрових технологій із високою організованістю, стандартизацією та державною підтримкою. Український досвід, попри складні умови, показує швидку адаптацію до цифрових сервісів, активний розвиток електронної взаємодії та поступове впровадження цифрових інструментів у бізнесі й управлінні.

Отже, діджиталізація управлінських процесів є важливою умовою розвитку сучасних організацій. Вона дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, покращити координацію дій, забезпечити прозорість процесів, посилити контроль, розвинути клієнтоорієнтованість і підвищити стійкість організації до змін. Водночас ефективність цифровізації залежить не від кількості впроваджених технологій, а від того, наскільки вони пов'язані зі стратегією, процесами, персоналом і реальною управлінською потребою. Саме ці положення створюють теоретичну основу для подальшого аналізу стану діджиталізації менеджменту в конкретній організації у другому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретичні основи діджиталізації менеджменту, визначено її сутність, складові, основні цифрові інструменти та підходи до впровадження, а також узагальнено світовий і український досвід цифровізації управлінських процесів.

Установлено, що діджиталізація менеджменту є не лише технічним оновленням окремих процедур, а комплексним управлінським процесом, який впливає на планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікацію та прийняття рішень. Її значення полягає у підвищенні якості управлінської інформації, прозорості процесів, швидкості реагування та гнучкості організації.

З'ясовано, що основними складовими діджиталізації менеджменту є цифрові дані та аналітика, автоматизація управлінських процесів, цифрові комунікації, електронний контроль, цифрові компетентності персоналу, інформаційна безпека та захист даних. Саме їх поєднання дозволяє розглядати

діджиталізацію як цілісну систему вдосконалення менеджменту.

Окрему увагу приділено цифровим технологіям, які застосовуються в управлінні: електронному документообігу, ERP-, CRM- і BPM-системам, BI-аналітиці, хмарним технологіям, HRM- та HRIS-рішенням, цифровим комунікаційним платформам і інструментам штучного інтелекту. Їх використання сприяє автоматизації повторюваних дій, покращенню контролю, розвитку управління на основі даних і прискоренню внутрішньої взаємодії.

Визначено, що ефективність цифровізації залежить не тільки від вибору технологій, а й від підходів до їх упровадження. Важливими є стратегічний, процесний, людиноцентричний, інтеграційний і ризик-орієнтований підходи, які забезпечують зв'язок цифрових змін із цілями організації, підготовку персоналу, узгодженість систем і захист інформації.

Узагальнення світового й українського досвіду показало, що діджиталізація управлінських процесів є важливим напрямом розвитку сучасних організацій. У світовій практиці вона пов'язана з цифровими стратегіями, хмарними технологіями, великими даними, штучним інтелектом і розвитком цифрових компетентностей. В Україні цифровізація активно розвивається, однак супроводжується проблемами нерівномірності, фрагментарності впровадження, нестачі цифрових навичок і підвищених вимог до кібербезпеки.

Отже, діджиталізація менеджменту є важливою умовою підвищення ефективності, прозорості, гнучкості та конкурентоспроможності організації. Водночас вона дає очікуваний результат лише тоді, коли має системний характер, пов'язана з реальними управлінськими потребами, підтримується персоналом і супроводжується належним управлінням цифровими ризиками. Саме ці положення становлять основу для подальшого аналізу стану діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України та відіграє важливу роль у функціонуванні національної банківської системи. Його діяльність охоплює широкий спектр фінансових послуг для фізичних осіб, підприємців, малого, середнього та корпоративного бізнесу. Значення банку визначається не лише масштабами клієнтської бази чи фінансовими показниками, а й тим, що він є одним із ключових учасників цифрової трансформації банківського сектору України. Для теми цієї кваліфікаційної роботи це має особливе значення, оскільки діджиталізація менеджменту в такій установі проявляється не тільки через клієнтські онлайн-сервіси, а й через організацію внутрішніх управлінських процесів, систему контролю, аналітику, комунікацію між підрозділами та координацію діяльності великої операційної мережі.

ПриватБанк має статус акціонерного товариства комерційного банку. Важливою особливістю його сучасного розвитку є державна форма власності, оскільки після націоналізації банк перебуває у власності держави. Це зумовлює підвищені вимоги до прозорості управління, фінансової стійкості, звітності, ризик-менеджменту, контролю за операціями та дотримання регуляторних вимог. Для банківської установи такого масштабу організаційно-управлінська система має бути не лише формально вибудованою, а й здатною забезпечувати щоденну координацію великої кількості фінансових, операційних, цифрових і сервісних процесів.

У сучасних умовах АТ КБ «ПриватБанк» виконує не лише класичні

банківські функції, пов'язані із залученням коштів, кредитуванням, розрахунково-касовим обслуговуванням, платіжними операціями та фінансовим супроводом клієнтів. Банк також виступає масштабною сервісною, технологічною та управлінською системою, в якій фінансові операції тісно пов'язані з цифровими каналами, мобільними застосунками, електронними платежами, дистанційним обслуговуванням, автоматизованою обробкою інформації та постійним контролем ризиків. Саме тому організаційно-управлінська характеристика ПриватБанку має розглядатися не тільки через призму його місця на фінансовому ринку, а й через особливості внутрішньої системи менеджменту.

Організаційна структура управління банку побудована з урахуванням вимог корпоративного управління, банківського регулювання та необхідності розмежування стратегічних, виконавчих і контрольних функцій. Верхній рівень управління представлений Наглядовою радою, яка здійснює стратегічний нагляд за діяльністю банку, контролює роботу Правління, бере участь у визначенні ключових напрямів розвитку та забезпечує дотримання принципів корпоративного управління. Виконавче управління діяльністю банку здійснює Правління на чолі з Головою Правління. Саме цей рівень відповідає за поточне управління діяльністю банку, реалізацію стратегічних рішень, організацію роботи функціональних напрямів, впровадження управлінських процедур і контроль за результатами діяльності.

За офіційною організаційною структурою АТ КБ «ПриватБанк», у системі управління банку виокремлюються Наглядова рада, комітети Наглядової ради, Голова Правління Банку, комітети Правління, напрями внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту, фінансів, операційної діяльності, інформаційних технологій, безпеки, юридичного супроводу, персоналу, клієнтського бізнесу та макрорегіональні управління. Така структура свідчить про поєднання корпоративного, функціонального та територіального принципів управління. Офіційна структура банку також відображає наявність як лінійних, так і функціональних зв'язків між органами управління та підрозділами.

Для більш наочного представлення організаційно-управлінської побудови АТ КБ «ПриватБанк» доцільно подати її у вигляді узагальненої схеми (див. Додаток А). Оскільки офіційна організаційна структура банку є досить деталізованою і містить значну кількість посад, напрямів та управлінських зв'язків, у межах кваліфікаційної роботи доцільно використати адаптований варіант, який відображає основні рівні управління та функціональні напрями діяльності.

Як показано на рисунку А1, організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» має багаторівневий характер. На верхньому рівні розміщується Наглядова рада, яка виконує функції стратегічного нагляду та контролю. Виконавчий рівень представлений Головою Правління та Правлінням банку, які забезпечують поточне управління діяльністю. Далі розташовані функціональні напрями, що відповідають за фінанси, ризики, операційну діяльність, інформаційні технології, безпеку, юридичний супровід, персонал, роздрібний і корпоративний бізнес. Окреме значення мають макрорегіональні управління та операційна мережа, через які забезпечується територіальна присутність банку та взаємодія з клієнтами в різних регіонах України.

Така організаційна структура є важливою з погляду діджиталізації менеджменту, оскільки масштаб банку потребує ефективної цифрової координації між центральним апаратом, функціональними напрямами, регіональними підрозділами та каналами дистанційного обслуговування. Для організації з великою кількістю клієнтів і значним обсягом операцій управління не може спиратися лише на традиційні вертикальні комунікації. Необхідними стають цифрові системи контролю, аналітики, електронного документообігу, автоматизованого моніторингу процесів і внутрішньої взаємодії. Тому організаційна структура банку створює управлінську основу для подальшого аналізу цифрових технологій, що використовуються в його діяльності.

Організаційно-управлінська характеристика банку має бути доповнена аналізом основних фінансово-економічних показників. Це дає змогу оцінити масштаби діяльності установи, її фінансову стійкість, динаміку ресурсної бази,

активів, кредитної активності та прибутковості. Для аналізу доцільно використати дані за 2023–2024 роки, оскільки вони відображають сучасний стан функціонування банку в умовах воєнного стану, трансформації фінансового ринку та посилення ролі цифрових банківських сервісів.

Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» наведено у таблиці 2.1. Дані сформовано на основі офіційної консолідованої фінансової звітності банку за 2024 рік, у якій подано порівняльну інформацію за 2023 рік. Зокрема, у звітності наведено показники активів, коштів клієнтів, кредитів та авансів клієнтам, процентних доходів, чистого комісійного доходу, прибутку до оподаткування та фінансового результату за відповідні роки.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Темп зростання, %
Активи, млн грн	680 008	761 461	+81 453	112,0
Кошти клієнтів, млн грн	555 525	621 596	+66 071	111,9
Кредити та аванси клієнтам, млн грн	92 019	112 761	+20 742	122,5
Процентні доходи, млн грн	66 238	77 594	+11 356	117,2
Чистий комісійний дохід, млн грн	24 439	27 768	+3 329	113,6
Прибуток до оподаткування, млн грн	72 800	81 004	+8 204	111,3
Чистий прибуток, млн грн	37 800	40 141	+2 341	106,2

Як видно з таблиці 2.1, у 2024 році АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував позитивну динаміку за всіма наведеними показниками. Активи банку зросли з 680 008 млн грн у 2023 році до 761 461 млн грн у 2024 році, тобто на 81 453 млн грн, або на 12,0%. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності

банку та збереження його значної ролі у фінансовій системі України. Зростання активів є важливим показником не лише фінансової потужності установи, а й управлінської спроможності забезпечувати стабільну роботу в умовах підвищених ризиків.

Позитивною є також динаміка коштів клієнтів. У 2024 році їх обсяг становив 621 596 млн грн, що на 66 071 млн грн більше, ніж у 2023 році. Темп зростання цього показника дорівнює 111,9%. Збільшення коштів клієнтів свідчить про збереження довіри до банку з боку фізичних осіб, бізнесу та інших клієнтських груп. Для банківської установи це має особливе значення, оскільки ресурсна база є основою для проведення активних операцій, кредитування, платіжного обслуговування та підтримання ліквідності.

Кредити та аванси клієнтам у 2024 році збільшилися на 20 742 млн грн, або на 22,5%. Це свідчить про поживавлення кредитної активності банку та розширення його участі у фінансуванні клієнтів. У контексті організаційно-управлінської характеристики цей показник важливий тому, що кредитна діяльність потребує розвиненої системи оцінювання ризиків, контролю за якістю портфеля, автоматизованої обробки заявок, аналітики платоспроможності та управління проблемною заборгованістю. Отже, зростання кредитного портфеля посилює значення цифрових інструментів управління ризиками та клієнтськими процесами.

Процентні доходи банку зросли з 66 238 млн грн у 2023 році до 77 594 млн грн у 2024 році, тобто на 11 356 млн грн, або на 17,2%. Зростання цього показника свідчить про підвищення дохідності активних операцій банку. Чистий комісійний дохід також мав позитивну динаміку: у 2024 році він становив 27 768 млн грн проти 24 439 млн грн у 2023 році. Його зростання на 13,6% може бути пов'язане з активним використанням клієнтами платіжних, розрахункових, карткових та інших сервісів. Для теми діджиталізації менеджменту цей показник є важливим, оскільки значна частина комісійних доходів у сучасному банку пов'язана з цифровими каналами, онлайн-платежами, мобільним банкінгом і дистанційним обслуговуванням.

Фінансовий результат ПриватБанку також залишався позитивним. Прибуток до оподаткування у 2024 році становив 81 004 млн грн, що на 8 204 млн грн більше, ніж у 2023 році. Чистий прибуток зріс із 37 800 млн грн до 40 141 млн грн, або на 6,2%. У річному звіті банку за 2024 рік також підкреслено, що чистий прибуток становив 40,1 млрд грн і перевищив результат 2023 року приблизно на 6%. Така динаміка свідчить про здатність банку забезпечувати прибуткову діяльність навіть за умов складного макроекономічного середовища, воєнних ризиків і високих вимог до стійкості фінансової системи.

Разом із тим наведені показники не слід розглядати лише як фінансові результати. Вони мають і управлінське значення. Зростання активів, клієнтських коштів, кредитного портфеля, процентних і комісійних доходів означає збільшення обсягів інформації, операцій, клієнтських звернень, внутрішніх погоджень і контрольних процедур. Для банку такого масштабу це створює об'єктивну потребу в діджиталізації управління, оскільки без цифрових систем неможливо ефективно координувати значні масиви операцій, контролювати ризики, забезпечувати якісну комунікацію та підтримувати швидкість прийняття рішень.

З метою більш повного розкриття організаційно-управлінської характеристики банку доцільно також узагальнити основні напрями його діяльності та їх управлінське значення (див. табл. 2.2). Такий підхід дозволяє показати, що ПриватБанк функціонує як складна багатofункціональна організація, у якій кожен напрям має власну роль, але водночас пов'язаний з іншими елементами загальної системи менеджменту.

Як видно з таблиці 2.2, діяльність АТ КБ «ПриватБанк» має багатовекторний характер. Роздрібний бізнес і робота з бізнес-клієнтами формують основну клієнтську взаємодію та значною мірою визначають ринкові позиції банку. Операційна діяльність забезпечує щоденне виконання банківських процедур і підтримання стабільності сервісу. Інформаційні технології та цифрові канали створюють основу для дистанційного обслуговування, внутрішнього обміну даними та автоматизації процесів. Ризик-менеджмент виконує

контрольну та захисну функцію, а управління персоналом забезпечує кадрову готовність банку до роботи в умовах цифрового середовища.

Таблиця 2.2 – Управлінська характеристика основних напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок діяльності	Зміст напрямку	Управлінське значення
Роздрібний бізнес	Обслуговування фізичних осіб, карткові продукти, платежі, депозити, кредити, дистанційні сервіси	Формує масову клієнтську базу, потребує швидкого сервісу, цифрових каналів і високої якості клієнтської взаємодії
Обслуговування бізнес-клієнтів	Робота з ФОП, малим, середнім і корпоративним бізнесом, розрахунково-касове обслуговування, кредитування	Забезпечує фінансовий супровід підприємницької діяльності та потребує ефективної координації продуктів, ризиків і сервісу
Операційна діяльність	Проведення банківських операцій, платежів, обробка документів, супровід транзакцій	Визначає стабільність щоденного функціонування банку та потребує автоматизації, контролю і стандартизації процедур
Інформаційні технології та цифрові канали	Підтримка цифрової інфраструктури, онлайн-банкінгу, мобільних сервісів, внутрішніх інформаційних систем	Є технологічною основою діджиталізації менеджменту, дистанційного обслуговування і внутрішньої координації
Ризик-менеджмент	Виявлення, оцінювання, моніторинг і мінімізація кредитних, операційних, фінансових та інформаційних ризиків	Забезпечує стійкість банку, захист активів, якість управлінських рішень і дотримання регуляторних вимог
Управління персоналом	Добір, адаптація, навчання, оцінювання та розвиток працівників	Визначає кадрову спроможність банку підтримувати складні цифрові й операційні процеси
Регіональна мережа	Макрорегіональні управління, відділення, територіальна координація діяльності	Забезпечує доступність банківських послуг і зв'язок центрального управління з операційною мережею

Особливу увагу в організаційно-управлінській характеристиці ПриватБанку слід приділити ролі цифрових каналів. Банк тривалий час асоціюється з активним використанням дистанційного банківського обслуговування, мобільних сервісів, онлайн-платежів, електронних кабінетів і автоматизованих сервісів для клієнтів. У річному звіті за 2024 рік банк наголошує на розвитку цифрових продуктів, фінансового планування, щоденних

транзакцій і розширенні можливостей клієнтів через цифрові рішення. Це свідчить про те, що цифровізація для ПриватБанку є не допоміжним напрямом, а частиною його бізнес-моделі та управлінської практики.

Організаційна специфіка банку полягає також у поєднанні централізованого управління та розгалуженої операційної мережі. З одного боку, ключові стратегічні, фінансові, технологічні та ризикові рішення приймаються на рівні центрального управління. З іншого боку, значна частина взаємодії з клієнтами відбувається через регіональні підрозділи, відділення, дистанційні канали та цифрові сервіси. Це потребує узгодженості між центральними рішеннями й практикою їх реалізації на операційному рівні. Саме тут цифрові інструменти виконують важливу управлінську роль, оскільки забезпечують єдині стандарти роботи, контроль процесів, швидке передавання інформації та моніторинг результатів.

З погляду менеджменту, АТ КБ «ПриватБанк» можна охарактеризувати як велику багаторівневу організацію з високим рівнем технологічної залежності управлінських процесів. Для банку важливими є швидкість обробки даних, безперервність роботи інформаційних систем, захист клієнтської інформації, автоматизація операцій, якість дистанційної взаємодії та здатність забезпечувати стабільне функціонування навіть за умов зовнішньої нестабільності. У таких умовах діджиталізація менеджменту стає не окремим напрямом модернізації, а необхідною умовою ефективного управління.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних банків України, що має значні масштаби діяльності, складну організаційну структуру, розвинені функціональні напрями управління та позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників у 2023–2024 роках. Організаційна структура банку поєднує стратегічний нагляд, виконавче управління, функціональні напрями та регіональну мережу, що забезпечує комплексне управління діяльністю установи. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив зростання активів, коштів клієнтів, кредитної активності, доходів і прибутку, що підтверджує стійкість банку та його значну роль у фінансовому секторі. Водночас масштаб діяльності

ПриватБанку обумовлює високу потребу в цифрових технологіях, автоматизації, аналітиці та електронній координації управлінських процесів. Це створює основу для подальшого аналізу впроваджених цифрових технологій у системі менеджменту банку в підпункті 2.2.

2.2 Оцінка впроваджених цифрових технологій у системі менеджменту банку

Діджиталізація менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» має комплексний характер, оскільки охоплює не лише зовнішні клієнтські сервіси, а й внутрішні управлінські процеси, організацію роботи персоналу, обробку даних, контроль операцій, управління ризиками та комунікацію між структурними підрозділами. Для банку такого масштабу цифрові технології є не допоміжним елементом, а основою повсякденної управлінської діяльності. Це пояснюється тим, що ПриватБанк працює з великою клієнтською базою, значними обсягами фінансових операцій, широкою мережею каналів обслуговування та підвищеними вимогами до швидкості, безпеки й безперервності банківських процесів.

У попередньому підпункті було встановлено, що ПриватБанк має складну організаційну структуру, значні масштаби діяльності та позитивну динаміку фінансово-економічних показників у 2023–2024 роках. Зростання активів, коштів клієнтів, кредитного портфеля, процентних і комісійних доходів об’єктивно посилює потребу в ефективному цифровому управлінні. Чим більшими є обсяги операцій, тим важливішими стають автоматизація, аналітика, електронний контроль, управління ризиками та швидке передавання інформації між підрозділами. Тому оцінка впроваджених цифрових технологій у системі менеджменту ПриватБанку має здійснюватися не лише з позиції наявності окремих цифрових сервісів, а з погляду їх управлінського значення.

АТ КБ «ПриватБанк» традиційно належить до найбільш технологічно активних банків України. Його цифрові рішення охоплюють дистанційне

обслуговування фізичних осіб, сервіси для бізнесу, мобільний та інтернет-банкінг, платіжні інструменти, електронну звітність, автоматизовані внутрішні системи, ризик-орієнтований моніторинг, цифрові канали комунікації та інструменти управління клієнтським досвідом. У річному звіті за 2024 рік банк окремо наголошує на розвитку цифрових продуктів, розширенні можливостей клієнтів у фінансовому плануванні та щоденних транзакціях. Це свідчить про те, що цифровізація є не разовим напрямом модернізації, а постійною частиною бізнес-моделі та системи управління банку.

Одним із найбільш помітних проявів цифровізації ПриватБанку є розвиток дистанційних каналів обслуговування. Для фізичних осіб ключову роль відіграють мобільний застосунок та інтернет-банкінг Приват24, які забезпечують проведення платежів, переказів, управління картками, відкриття депозитів, оформлення окремих кредитних продуктів, оплату комунальних послуг, взаємодію з державними сервісами та інші операції без необхідності відвідування відділення. З управлінського погляду це означає перенесення значної частини клієнтської взаємодії з фізичної мережі у цифрове середовище. Такий підхід зменшує навантаження на відділення, прискорює обслуговування, дає змогу стандартизувати операції та накопичувати дані для подальшого аналізу поведінки клієнтів.

Водночас цифрові канали обслуговування не можна розглядати лише як сервісну зручність для клієнтів. Для менеджменту банку вони виконують важливу аналітичну та організаційну функцію. Через цифрові платформи банк отримує дані про частоту операцій, структуру платежів, популярність продуктів, активність клієнтів, проблемні точки користування сервісами та рівень навантаження на окремі канали. Це дозволяє керівництву краще розуміти потреби клієнтів, планувати розвиток продуктів, оптимізувати роботу відділень, розподіляти ресурси та своєчасно реагувати на зміни попиту. Отже, цифрові сервіси стають не лише каналом надання послуг, а й джерелом управлінської інформації.

Важливим напрямом цифровізації менеджменту є використання інтернет-

банкінгу для бізнесу. Приват24 для бізнесу забезпечує підприємцям і юридичним особам можливість дистанційно здійснювати платежі, керувати рахунками, працювати з виписками, подавати електронну звітність, використовувати електронний підпис і взаємодіяти з банком без зайвого паперового документообігу. На офіційному сайті банку зазначено, що сервіс електронної звітності в Приват24 для бізнесу дозволяє завантажувати звіти з Державної податкової служби, підписувати їх кваліфікованим електронним підписом та передавати необхідні документи до банку для аналізу фінансової звітності.

Управлінське значення таких сервісів полягає в тому, що вони скорочують тривалість обробки документів, зменшують кількість ручних операцій і підвищують якість інформаційного супроводу клієнтів. Для банку це означає швидший доступ до необхідних даних, зручнішу взаємодію з бізнес-клієнтами, спрощення процедур перевірки документів і підвищення ефективності кредитного або розрахункового обслуговування. Для клієнтів це створює зручніший формат співпраці, а для менеджменту банку – можливість організовувати процеси на основі електронних даних, цифрових маршрутів і автоматизованого контролю.

Окреме місце в системі діджиталізації менеджменту ПриватБанку займають платіжні та карткові сервіси. У 2024 році банк активно розвивав продукти для щоденних транзакцій, зокрема карткові рішення, платежі, кешбек-програми, дистанційні фінансові сервіси та інші інструменти клієнтської взаємодії. У річному звіті зазначено, що одним із популярних продуктів стала картка «Національний кешбек», за якою було випущено 5,37 млн карток, що забезпечило 56,7% ринку кешбек-карток. Цей приклад показує, що цифрові та карткові продукти банку мають не лише фінансове, а й управлінське значення, оскільки потребують координації між продуктовими, технологічними, операційними, маркетинговими та аналітичними підрозділами.

Платіжні сервіси створюють для банку значні масиви даних, які можуть використовуватися для аналізу клієнтської активності, виявлення змін у поведінці споживачів, планування маркетингових кампаній, управління

ризиками та оцінювання ефективності продуктів. У цьому проявляється одна з ключових особливостей цифрового менеджменту: кожна операція в цифровому середовищі залишає інформаційний слід, який може бути використаний для ухвалення управлінських рішень. Таким чином, цифрові продукти забезпечують не лише обслуговування клієнтів, а й формують інформаційну базу для розвитку банку.

Важливим елементом цифровізації менеджменту ПриватБанку є автоматизація внутрішніх операційних процесів. Банк щоденно обробляє великі обсяги платежів, заявок, транзакцій, клієнтських звернень, фінансових документів і контрольних процедур. За таких умов ручне управління процесами було б надто повільним, витратним і ризикованим. Автоматизація дає змогу скоротити час виконання операцій, зменшити ймовірність помилок, забезпечити стандартизацію процедур і підвищити прозорість виконання завдань. Саме тому операційна ефективність банку значною мірою залежить від якості цифрової інфраструктури.

До внутрішніх цифрових інструментів можна віднести автоматизовані системи обробки операцій, електронні бази даних, системи внутрішнього контролю, цифрові маршрути погодження, аналітичні панелі, інструменти моніторингу ризиків і програмні рішення для комунікації між підрозділами. Їх використання забезпечує керівництву можливість контролювати не лише кінцевий результат, а й сам перебіг управлінських та операційних процесів. Для великої банківської установи це має особливе значення, оскільки будь-яке відхилення або затримка може вплинути на якість обслуговування клієнтів, фінансовий результат або репутацію.

Значний управлінський ефект має цифровізація кредитних процесів. У 2024 році кредитний портфель ПриватБанку збільшився більш ніж на 20,7 млрд грн і перевищив 112 млрд грн, що свідчить про зростання кредитної активності банку. Така динаміка потребує якісної системи оцінювання платоспроможності, аналізу ризиків, моніторингу кредитного портфеля, автоматизованої обробки заявок і контролю за виконанням умов кредитування. У цьому контексті цифрові

технології допомагають не лише прискорити обслуговування клієнтів, а й підвищити якість управлінських рішень у сфері кредитування.

Для кредитного менеджменту важливо, що цифрові системи дозволяють об'єднувати різні джерела інформації: фінансові дані клієнта, історію обслуговування, платіжну дисципліну, дані з електронної звітності, результати скорингових моделей, заставну інформацію та інші показники. Це дає можливість швидше оцінювати ризики та приймати рішення на основі більш повної інформації. Водночас автоматизація не усуває потреби в контролі з боку відповідальних працівників, оскільки кредитування залишається сферою підвищеного ризику. Тому оптимальною є модель, за якої цифрові інструменти підтримують аналітику та обробку даних, а остаточне управлінське рішення ухвалюється з урахуванням ризикових, регуляторних і стратегічних чинників.

Не менш важливим є використання цифрових технологій у системі ризик-менеджменту. Для банку ризики є постійним об'єктом управління, оскільки його діяльність пов'язана з кредитними, ринковими, операційними, ліквідними, інформаційними та кіберризиками. Цифрові системи дають можливість здійснювати моніторинг операцій, виявляти нестандартні дії, контролювати ліміти, аналізувати портфелі, відстежувати підозрілі транзакції та оперативно реагувати на потенційні загрози. У звіті Наглядової ради ПриватБанку за 2024 рік серед пріоритетів діяльності банку визначено дотримання високих стандартів якості обслуговування, розвиток економіки через кредитування клієнтів та підтримання високої якості кредитного портфеля. Це напряду пов'язано з якістю управління ризиками та цифровою підтримкою контрольних процедур.

Особливої ваги набуває кібербезпека. Чим ширше банк використовує цифрові канали, тим більшою є потреба в захисті інформації, безперервності сервісів, розмежуванні прав доступу, резервному копіюванні та контролі цифрових операцій. Для ПриватБанку кібербезпека має управлінське значення, оскільки вона впливає не лише на технічну стабільність, а й на довіру клієнтів, безперервність операційної діяльності та репутацію банку. У сучасних умовах, особливо з урахуванням воєнних ризиків і зростання кібератак, цифрова безпека

стає невід’ємною частиною менеджменту.

Доцільно також звернути увагу на цифровізацію комунікацій. В управлінні великим банком важливо забезпечити швидкий обмін інформацією між центральним апаратом, функціональними напрямками, регіональними підрозділами, відділеннями, контакт-центром і цифровими каналами обслуговування. Цифрові комунікаційні платформи, внутрішні інформаційні системи, автоматизовані повідомлення, електронні канали зворотного зв’язку та онлайн-інструменти підтримки клієнтів дозволяють скоротити час реагування, зменшити втрати інформації та підвищити узгодженість дій між підрозділами.

Клієнтська комунікація також активно переходить у цифрове середовище. Через мобільний застосунок, інтернет-банкінг, чат-боти, контакт-центр, push-повідомлення, електронні листи та інші канали банк може швидко інформувати клієнтів про операції, зміни умов, нові продукти, безпекові попередження або необхідність підтвердження дій. З управлінського погляду це дозволяє забезпечити більш контрольовану та персоналізовану взаємодію з клієнтами. Проте водночас виникає потреба в координації повідомлень, захисті клієнтів від шахрайства, контролі якості комунікації та недопущенні інформаційного перевантаження.

Систематизувати основні цифрові технології, що використовуються в системі менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», можна за допомогою таблиці 2.3. У ній узагальнено ключові напрями цифровізації, їх зміст і управлінське значення для діяльності банку.

Як видно з таблиці 2.3, цифрові технології ПриватБанку охоплюють практично всі ключові напрями банківського менеджменту. Вони забезпечують не лише дистанційне обслуговування клієнтів, а й внутрішню координацію, аналітичну підтримку рішень, контроль ризиків, автоматизацію операцій і захист інформації. Найбільш помітними для клієнтів є Приват24, карткові та платіжні сервіси, онлайн-підтримка й електронні послуги для бізнесу. Водночас для менеджменту банку не менш важливими є внутрішні цифрові системи, які дозволяють обробляти великі масиви даних, контролювати процеси,

забезпечувати стандартизацію операцій і підтримувати єдину управлінську логіку.

Таблиця 2.3 – Основні цифрові технології в системі менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Цифрова технологія / напрям	Зміст використання	Управлінське значення
Приват24 для фізичних осіб	Мобільний та інтернет-банкінг, платежі, перекази, управління картками, дистанційне оформлення окремих послуг	Зменшує навантаження на відділення, прискорює обслуговування, формує дані для аналізу клієнтської поведінки
Приват24 для бізнесу	Дистанційне управління рахунками, платежі, виписки, електронна звітність, використання КЕП	Спрощує взаємодію з бізнес-клієнтами, скорочує документообіг, пришвидшує обробку фінансової інформації
Електронний документообіг	Цифрове створення, погодження, передавання та зберігання документів	Підвищує прозорість управлінських процедур, скорочує час погодження, зменшує ризик втрати інформації
Автоматизована обробка операцій	Обробка платежів, заявок, транзакцій, внутрішніх процедур і клієнтських звернень	Забезпечує швидкість виконання операцій, стандартизацію процедур і контроль виконання
Аналітичні системи та управління даними	Збір, обробка й аналіз інформації про клієнтів, продукти, операції, ризики та фінансові результати	Підтримує прийняття управлінських рішень, прогнозування, планування та оцінювання ефективності
Цифрові інструменти кредитного менеджменту	Скоринг, аналіз фінансових даних, моніторинг кредитного портфеля, автоматизація заявок	Прискорюють кредитні процедури, підвищують якість оцінювання ризиків і контроль за портфелем
Системи ризик-моніторингу	Виявлення підозрілих операцій, контроль лімітів, моніторинг кредитних, операційних та інформаційних ризиків	Підвищують стійкість банку, зменшують ризик втрат і підтримують дотримання регуляторних вимог
Цифрові комунікаційні канали	Push-повідомлення, онлайн-підтримка, контакт-центр, внутрішні цифрові канали взаємодії	Забезпечують швидку комунікацію з клієнтами та підрозділами, підтримують оперативність управління
Засоби кібербезпеки	Захист даних, контроль доступу, моніторинг цифрових операцій, резервування та реагування на загрози	Забезпечують безперервність цифрових сервісів, захист клієнтської інформації та довіру до банку

Оцінюючи впроваджені цифрові технології, доцільно виділити кілька

основних управлінських ефектів. Першим є підвищення швидкості управлінських і операційних процесів. Завдяки цифровим сервісам значна частина клієнтських операцій виконується дистанційно, а внутрішні процедури можуть проходити швидше за рахунок автоматизованих маршрутів, електронних даних і цифрового контролю. Це особливо важливо в умовах великої кількості клієнтів та високої інтенсивності банківських операцій.

Другим ефектом є підвищення прозорості процесів. Цифрове середовище дозволяє фіксувати дії, строки, відповідальних осіб, статуси операцій і результати виконання завдань. Це полегшує контроль і знижує ризик управлінської невизначеності. Для банку прозорість є критично важливою, оскільки вона пов'язана з фінансовою дисципліною, дотриманням регуляторних вимог, внутрішнім аудитом і довірою клієнтів.

Третім ефектом є посилення клієнтоорієнтованості. Цифрові канали дозволяють клієнтам отримувати послуги швидше, зручніше та незалежно від місця перебування. Водночас банк отримує більше даних про клієнтські потреби, що дозволяє краще адаптувати продукти, вдосконалювати сервіс і персоналізувати комунікацію. Саме тому цифровізація клієнтської взаємодії має не лише маркетингове, а й управлінське значення.

Четвертим ефектом є підвищення якості ризик-менеджменту. Автоматизовані системи дозволяють швидше виявляти нестандартні операції, контролювати кредитний портфель, аналізувати фінансові показники клієнтів і реагувати на потенційні загрози. У поєднанні з внутрішніми процедурами контролю це підвищує стійкість банку та зменшує ймовірність управлінських помилок.

П'ятим ефектом є покращення внутрішньої координації. Для великої організації з розгалуженою структурою важливо, щоб центральний апарат, функціональні напрями, регіональні управління та цифрові канали працювали узгоджено. Цифрові системи допомагають підтримувати єдині стандарти, швидко передавати інформацію, контролювати виконання рішень і забезпечувати зворотний зв'язок між рівнями управління.

Разом із позитивними результатами варто враховувати і певні обмеження. Високий рівень цифровізації посилює залежність банку від стабільності інформаційних систем, якості даних, кібербезпеки та цифрових компетентностей персоналу. Крім того, активне використання цифрових каналів потребує постійного оновлення технологічної інфраструктури, захисту від шахрайства, адаптації клієнтів до нових сервісів і контролю за якістю цифрової взаємодії. Тому діджиталізація менеджменту ПриватБанку має супроводжуватися не лише впровадженням нових сервісів, а й безперервним удосконаленням системи управління цифровими ризиками.

Загалом оцінка впроваджених цифрових технологій свідчить, що АТ КБ «ПриватБанк» має високий рівень цифрової зрілості порівняно з багатьма іншими учасниками українського банківського сектору. Цифрові інструменти банку охоплюють клієнтське обслуговування, операційну діяльність, документообіг, бізнес-сервіси, аналітику, кредитний менеджмент, ризик-моніторинг, комунікації та кібербезпеку. Їх використання сприяє підвищенню швидкості роботи, прозорості, клієнтоорієнтованості, контрольованості процесів і якості управлінських рішень. Водночас саме масштаб цифровізації формує нові виклики, пов'язані з кіберризиками, навантаженням на ІТ-інфраструктуру, потребою в інтеграції систем і постійному розвитку цифрових компетентностей персоналу. Ці питання потребують подальшого аналізу в підпункті 2.3, присвяченому проблемам і бар'єрам діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк».

2.3 Проблеми та бар'єри діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

Попри високий рівень цифрового розвитку АТ КБ «ПриватБанк», діджиталізація менеджменту банку не може розглядатися лише як сукупність позитивних змін. Будь-яке масштабне впровадження цифрових технологій створює не тільки нові можливості для управління, а й певні проблеми,

обмеження та ризики. Для банку, який працює з великою кількістю клієнтів, значними обсягами фінансових операцій, розгалуженою організаційною структурою та критично важливими інформаційними системами, ці ризики є особливо відчутними. Тому оцінка діджиталізації менеджменту має включати не лише аналіз досягнень, а й виявлення тих бар'єрів, які можуть стримувати подальший розвиток цифрового управління.

У попередньому підпункті було встановлено, що цифрові технології ПриватБанку охоплюють дистанційне обслуговування клієнтів, операційну діяльність, документообіг, аналітику, кредитний менеджмент, ризик-моніторинг, комунікації та кібербезпеку. Такий масштаб цифровізації є сильною стороною банку, однак водночас він підвищує залежність установи від стабільності інформаційних систем, якості даних, безперервності цифрових каналів, цифрових компетентностей персоналу та рівня захисту інформації. Чим більше управлінських і клієнтських процесів переходить у цифрове середовище, тим більшою стає ціна технічних збоїв, помилок у даних, кіберзагроз або неузгодженості між окремими цифровими платформами.

Однією з ключових проблем діджиталізації менеджменту в ПриватБанку є зростання кіберризиків та інформаційних загроз. Банк працює з персональними даними клієнтів, платіжною інформацією, фінансовими операціями, кредитними досьє, внутрішніми управлінськими документами та іншими конфіденційними даними. Це робить його цифрову інфраструктуру потенційною ціллю для шахрайських дій, фішингових атак, спроб несанкціонованого доступу, втручання в роботу сервісів або маніпуляцій із клієнтською інформацією. Національний банк України також приділяє посилену увагу питанням інформаційної безпеки, кіберзахисту та електронних довірчих послуг у банках, що підтверджує актуальність цієї проблеми для всього банківського сектору.

Для ПриватБанку кібербезпека має не лише технічне, а й управлінське значення. Будь-який збій у роботі цифрових сервісів може вплинути на якість клієнтського обслуговування, довіру до банку, репутацію, стабільність платежів та виконання внутрішніх процедур. Крім того, значна частина взаємодії з

клієнтами відбувається через мобільний застосунок, інтернет-банкінг, онлайн-підтримку, електронні повідомлення та інші цифрові канали. Це означає, що менеджмент банку має постійно забезпечувати захист інформаційних систем, контроль доступу, моніторинг підозрілих операцій, резервування даних, навчання персоналу та інформування клієнтів щодо безпечного користування цифровими сервісами.

Другою проблемою є висока залежність банку від стабільності ІТ-інфраструктури. Діджиталізація менеджменту передбачає, що значна частина операційних, аналітичних і комунікаційних процесів виконується за допомогою цифрових систем. З одного боку, це підвищує швидкість і прозорість управління. З іншого боку, будь-які технічні збої, перевантаження сервісів, помилки оновлення програмного забезпечення або проблеми з доступом до систем можуть ускладнити роботу окремих підрозділів і каналів обслуговування. Для банку з мільйонами клієнтів навіть короточасні перебої можуть створювати значне навантаження на контакт-центр, відділення, служби підтримки та комунікаційні підрозділи.

Особливо відчутною ця проблема є в умовах воєнного стану, коли зростає значення безперервності банківських послуг, резервних каналів зв'язку, захищеності дата-центрів, віддаленого доступу працівників і здатності швидко відновлювати роботу після збоїв. У звітності ПриватБанку за 2024 рік окремо підкреслюється використання цифрових каналів комунікації з клієнтами, партнерами та підрядниками, а також сервісів електронного документообігу всередині банку. Це свідчить про високий рівень цифрової залежності управлінських та операційних процесів. Відповідно, одним із важливих завдань менеджменту є не лише розвиток нових цифрових рішень, а й забезпечення їх надійності, резервування та стійкості до зовнішніх загроз.

Третьою проблемою є складність інтеграції великої кількості цифрових систем. У ПриватБанку одночасно функціонують клієнтські цифрові сервіси, внутрішні інформаційні системи, аналітичні інструменти, системи ризик-моніторингу, електронний документообіг, платіжна інфраструктура, канали

комунікації, рішення для бізнес-клієнтів і сервіси підтримки персоналу. Кожна з цих систем виконує власну функцію, однак ефективність управління залежить від того, наскільки вони узгоджені між собою. Якщо дані зберігаються у різних системах, мають різні формати, дублюються або оновлюються з різною швидкістю, це може створювати труднощі для управлінської аналітики та прийняття рішень.

Інтеграційний бар'єр особливо важливий для великих організацій. У невеликій компанії менеджер може відносно швидко отримати інформацію з кількох джерел і узгодити її вручну. У великому банку такий підхід неможливий, оскільки кількість операцій, клієнтів, документів і контрольних точок є надто значною. Тому ПриватБанк потребує постійного вдосконалення єдиного інформаційного середовища, у якому дані з різних напрямів діяльності можуть використовуватися для планування, контролю, ризик-менеджменту, оцінювання ефективності та розвитку клієнтських сервісів. Недостатня інтегрованість цифрових систем може призводити до дублювання дій, затримок в обробці інформації та підвищення навантаження на персонал.

Четвертим бар'єром є якість даних. У цифровому менеджменті дані виступають основою для прийняття рішень, оцінювання ризиків, планування продуктів, аналізу клієнтської поведінки, контролю операцій і прогнозування результатів. Проте дані самі по собі не гарантують якісного управління. Важливими є їх повнота, актуальність, достовірність, правильна інтерпретація та своєчасне оновлення. Якщо в інформаційних системах накопичуються неточності, дублікати, застарілі відомості або неповні дані, це може негативно вплинути на якість управлінських рішень.

Для банку ця проблема особливо важлива в кредитному менеджменті, ризик-моніторингу, роботі з клієнтами та фінансовому плануванні. Наприклад, помилки або неповнота даних про клієнта можуть призвести до некоректної оцінки ризику, неправильного визначення кредитного ліміту, неефективної комунікації або неточного прогнозування потреб клієнта. Тому розвиток цифровізації менеджменту потребує не лише розширення цифрових

інструментів, а й посилення управління якістю даних. Йдеться про стандарти введення інформації, перевірку даних, усунення дублювання, автоматичні контрольні механізми та відповідальність працівників за коректність інформації.

П'ятою проблемою є людський фактор і цифрові компетентності персоналу. Навіть найсучасніші цифрові системи не можуть бути ефективними, якщо працівники не розуміють їх логіки, використовують їх формально або не мають достатньої підготовки. Для ПриватБанку це питання є важливим через велику кількість працівників, різні функціональні напрями, регіональну мережу, контакт-центри, відділення, IT-підрозділи та операційні служби. Усі ці працівники по-різному взаємодіють із цифровими системами, але від їхньої цифрової грамотності залежить загальна якість управлінських і клієнтських процесів.

Цифрові компетентності персоналу мають включати не лише вміння користуватися програмами. Працівники повинні розуміти правила інформаційної безпеки, логіку електронного документообігу, порядок роботи з клієнтськими даними, принципи цифрової комунікації, вимоги до конфіденційності та алгоритми дій у разі технічних збоїв або підозрілих ситуацій. Недостатній рівень підготовки може створювати ризики помилок, уповільнення процесів, порушення внутрішніх процедур або витоку інформації. Тому навчання персоналу має бути не разовим заходом, а постійною складовою діджиталізації менеджменту.

Шостою проблемою є ризик формалізації цифрових процесів. Частина цифрових інструментів може використовуватися не повною мірою або сприйматися працівниками як додатковий контроль, а не як засіб підвищення ефективності. Якщо цифрові системи впроваджуються без достатнього пояснення мети, без адаптації до реальних робочих процесів або без урахування пропозицій користувачів, виникає ризик формального виконання процедур. У такому випадку працівники можуть вносити дані механічно, дублювати інформацію в різних системах, використовувати неофіційні канали комунікації або шукати обхідні шляхи для швидшого виконання завдань. Це знижує якість

управління та створює приховані ризики.

Для запобігання такій ситуації цифровізація має поєднувати технологічні зміни з організаційними. Тобто перед впровадженням або оновленням цифрового інструменту доцільно аналізувати сам процес: чи немає в ньому зайвих етапів, дублювання погоджень, нечіткої відповідальності або надмірного навантаження на працівників. Якщо цифровізується нераціональний процес, то банк отримує лише швидше виконання старої проблеми, а не справжнє управлінське вдосконалення. Саме тому важливо розглядати діджиталізацію не як ізольований IT-проект, а як зміну системи менеджменту.

Сьомим бар'єром є цифрова нерівність клієнтів. ПриватБанк активно розвиває дистанційні канали обслуговування, однак не всі клієнти однаково готові користуватися цифровими сервісами. Частина клієнтів може мати низький рівень цифрової грамотності, недовіру до онлайн-операцій, обмежений доступ до якісного інтернету, складнощі з мобільними застосунками або потребу в особистій консультації. Для банку це означає, що цифровізація не повинна призводити до повного витіснення традиційних каналів обслуговування. Навпаки, ефективна модель має поєднувати цифрові сервіси, відділення, контакт-центр, консультаційну підтримку та доступні інструкції для клієнтів.

Особливо важливо враховувати потреби літніх людей, клієнтів із низькою цифровою підготовкою, мешканців територій із проблемним доступом до інтернету та осіб, які через безпекові або психологічні причини не готові повністю перейти на дистанційне обслуговування. У 2024 році ПриватБанк також приділяв увагу доступності, зокрема зазначав, що 99% відділень відповідали сучасним стандартам доступності, а в застосунку Приват24 було запроваджено відеоконсультації українською жестовою мовою. Це є позитивним прикладом урахування різних потреб клієнтів, однак проблема цифрової нерівності все одно залишається актуальною для банку з масовою клієнтською базою.

Восьмою проблемою є зростання навантаження на клієнтську підтримку в цифровому середовищі. Чим більше клієнтів користується мобільним

застосунком, інтернет-банкінгом, онлайн-платежами, цифровими картками та віддаленими сервісами, тим більше звернень може надходити через чат, контакт-центр, соціальні мережі та інші канали підтримки. Частина звернень пов'язана не з помилками банку, а з нерозумінням клієнтами функціоналу, складністю окремих процедур, підозрілими повідомленнями, шахрайськими схемами або потребою у підтвердженні операцій. Для менеджменту це означає необхідність постійного вдосконалення цифрової підтримки, чат-ботів, сценаріїв консультацій, навчальних матеріалів і механізмів швидкого реагування.

Дев'ятою проблемою є необхідність постійного оновлення цифрових продуктів. У цифровому середовищі клієнтські очікування швидко змінюються. Користувачі порівнюють банківські застосунки не лише між собою, а й з іншими цифровими платформами, до яких вони звикли у повсякденному житті. Тому банк має постійно вдосконалювати інтерфейс, швидкість роботи, зручність сервісів, персоналізацію, безпеку, доступність та логіку клієнтської взаємодії. У стратегії розвитку ПриватБанку до 2024 року серед ключових напрямів були визначені оптимізація процесів, міграція до цифрових каналів, фокус на цифрових інноваціях і постійне спрощення та покращення UI/UX у Приват24. Це підтверджує, що цифровий розвиток потребує безперервного оновлення, а не одноразового впровадження.

Разом із тим постійне оновлення цифрових продуктів створює додаткові управлінські виклики. Кожна зміна в застосунку, сервісі або внутрішній системі потребує тестування, навчання персоналу, комунікації з клієнтами, технічного супроводу, оцінювання ризиків і контролю якості. Якщо оновлення впроваджується недостатньо підготовлено, це може викликати помилки, нерозуміння користувачів або тимчасове зниження якості обслуговування. Тому менеджмент банку має знаходити баланс між швидкістю інновацій і стабільністю роботи сервісів.

Для систематизації основних проблем і бар'єрів діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» доцільно подати їх у таблиці 2.4. Такий підхід дає змогу чіткіше визначити зміст кожної проблеми, її можливий вплив на

управління та загальне значення для подальшого вдосконалення цифрових процесів.

Таблиця 2.4 – Основні проблеми та бар'єри діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

Проблема або бар'єр	Зміст прояву	Потенційний управлінський вплив
Кіберризики та інформаційні загрози	Спроби несанкціонованого доступу, фішинг, шахрайство, загрози для клієнтських і внутрішніх даних	Ризик втрати довіри, порушення безперервності сервісів, фінансові й репутаційні втрати
Залежність від ІТ-інфраструктури	Велика частина операцій і управлінських процесів залежить від стабільності цифрових систем	Технічні збої можуть ускладнювати обслуговування клієнтів і внутрішню координацію
Інтеграція цифрових систем	Наявність великої кількості внутрішніх і клієнтських цифрових платформ	Можливе дублювання даних, затримки в обробці інформації, складність аналітики
Якість управлінських даних	Потреба в актуальних, повних і достовірних даних для рішень	Помилки в даних можуть знижувати якість кредитного, ризикового та клієнтського менеджменту
Цифрові компетентності персоналу	Необхідність постійного навчання працівників роботі з цифровими системами	Недостатня підготовка може спричиняти помилки, формальне використання систем і опір змінам
Формалізація цифрових процесів	Використання цифрових інструментів без перегляду реальної логіки процесів	Ризик автоматизації застарілих або неефективних процедур
Цифрова нерівність клієнтів	Різний рівень готовності клієнтів користуватися дистанційними сервісами	Потреба зберігати баланс між цифровими каналами, відділеннями та консультативною підтримкою
Навантаження на клієнтську підтримку	Зростання кількості звернень через цифрові канали	Потреба в розвитку чат-ботів, контакт-центру, інструкцій і швидкого реагування
Постійне оновлення цифрових продуктів	Необхідність регулярно вдосконалювати застосунки, інтерфейс, безпеку та функціонал	Потреба в тестуванні, управлінні змінами, комунікації з клієнтами та контролі якості

Як видно з таблиці 2.4, проблеми діджиталізації менеджменту ПриватБанку мають різний характер. Частина з них пов'язана з технічними аспектами – ІТ-інфраструктурою, інтеграцією систем, кібербезпекою та якістю даних. Інша частина стосується організаційних і кадрових питань – цифрових

компетентностей персоналу, формального використання інструментів і потреби в управлінні змінами. Окремий блок становлять клієнтські бар'єри, пов'язані з цифровою нерівністю, навантаженням на підтримку та необхідністю постійного оновлення цифрових продуктів.

Узагальнюючи виявлені проблеми, можна зазначити, що діджиталізація менеджменту ПриватБанку перебуває на достатньо високому рівні, однак її подальший розвиток потребує системного управління цифровими ризиками. Найбільш критичними напрямками є кібербезпека, безперервність цифрових сервісів, якість управлінських даних, інтеграція інформаційних систем і розвиток цифрових компетентностей персоналу. Без належної уваги до цих питань цифровізація може не лише підвищувати ефективність, а й створювати нові вразливості.

Водночас виявлені бар'єри не свідчать про слабкість цифрової моделі банку. Навпаки, вони є наслідком її масштабу та складності. Чим активніше банк використовує цифрові сервіси, тим більшої уваги потребують їх захист, стабільність, зручність, інтеграція та управлінський супровід. Для ПриватБанку важливо не просто нарощувати кількість цифрових рішень, а забезпечувати їх узгодженість із цілями управління, потребами клієнтів, можливостями персоналу та вимогами регуляторного середовища.

Отже, основними проблемами та бар'єрами діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» є кіберризики, залежність від ІТ-інфраструктури, складність інтеграції цифрових систем, потреба в підвищенні якості управлінських даних, необхідність постійного розвитку цифрових компетентностей персоналу, ризик формалізації цифрових процедур, цифрова нерівність частини клієнтів і зростання навантаження на канали підтримки. Подолання цих проблем потребує не окремих точкових рішень, а формування цілісної системи вдосконалення цифрового менеджменту. Саме це має стати основою для розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано стан діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк», надано організаційно-управлінську характеристику банку, оцінено впроваджені цифрові технології та визначено основні проблеми й бар'єри подальшого цифрового розвитку управлінських процесів.

Встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних банків України, який має значні масштаби діяльності, складну організаційну структуру та важливу роль у національній банківській системі. Організаційна структура банку поєднує стратегічний нагляд, виконавче управління, функціональні напрями діяльності та регіональну мережу, що дозволяє забезпечувати управління великою кількістю клієнтських, фінансових, операційних і цифрових процесів.

Аналіз основних фінансово-економічних показників за 2023–2024 роки засвідчив позитивну динаміку діяльності банку. У 2024 році порівняно з 2023 роком зросли активи, кошти клієнтів, кредити та аванси клієнтам, процентні доходи, чистий комісійний дохід, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Це свідчить про фінансову стійкість банку, збереження довіри клієнтів, розширення масштабів діяльності та підвищення ролі ефективного управління цифровими й операційними процесами.

З'ясовано, що діджиталізація менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» має комплексний характер. Вона охоплює не лише клієнтські цифрові сервіси, а й внутрішні управлінські процеси, електронний документообіг, автоматизовану обробку операцій, аналітику, кредитний менеджмент, ризик-моніторинг, цифрові комунікації та кібербезпеку. Основними цифровими інструментами банку є Приват24 для фізичних осіб, Приват24 для бізнесу, електронні сервіси документообігу, цифрові канали клієнтської підтримки, аналітичні системи та автоматизовані інструменти контролю операцій.

Установлено, що цифрові технології забезпечують для ПриватБанку низку

важливих управлінських ефектів. Вони сприяють прискоренню операцій, зниженню навантаження на відділення, підвищенню прозорості процесів, покращенню клієнтської взаємодії, розвитку управління на основі даних, посиленню ризик-менеджменту та підвищенню якості внутрішньої координації. Саме тому цифровізація для банку є не допоміжним напрямом, а важливою складовою його бізнес-моделі та системи менеджменту.

Разом із тим аналіз показав, що високий рівень цифровізації створює для банку і певні проблеми. Основними бар'єрами є кіберризики, залежність від стабільності ІТ-інфраструктури, складність інтеграції великої кількості цифрових систем, потреба в забезпеченні якості управлінських даних, необхідність постійного розвитку цифрових компетентностей персоналу, ризик формального використання цифрових інструментів, цифрова нерівність частини клієнтів і зростання навантаження на канали підтримки.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» має високий рівень цифрової зрілості та значний досвід використання цифрових технологій у системі менеджменту. Водночас подальший розвиток діджиталізації потребує не лише впровадження нових сервісів, а й удосконалення управління цифровими ризиками, підвищення якості даних, інтеграції інформаційних систем, розвитку цифрових компетентностей персоналу та забезпечення доступності цифрових послуг для різних груп клієнтів. Саме ці напрями мають бути покладені в основу практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Перспективні цифрові рішення для розвитку менеджменту банку

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що АТ КБ «ПриватБанк» уже має високий рівень цифрової зрілості та є одним із лідерів діджиталізації у банківському секторі України. Водночас виявлені проблеми та бар'єри засвідчили, що подальший розвиток діджиталізації менеджменту банку має бути спрямований не лише на розширення окремих цифрових сервісів, а й на системне вдосконалення управлінських процесів. Саме тому в межах цього підпункту доцільно визначити перспективні цифрові рішення, які можуть підвищити ефективність менеджменту банку, зміцнити його стійкість і покращити якість внутрішнього управління.

Для ПриватБанку перспективність цифрових рішень слід оцінювати не з позиції модності чи технологічної новизни як такої, а з позиції їх практичного впливу на управлінську систему. Банк є великою, багаторівневою організацією з розгалуженою структурою, великою кількістю клієнтів, значними обсягами операцій та високими вимогами до швидкості, безпеки й якості рішень. За таких умов управлінське значення мають лише ті цифрові рішення, які здатні скорочувати час обробки інформації, підвищувати точність аналітики, посилювати контроль, зменшувати операційні ризики, покращувати координацію між підрозділами та підтримувати клієнтоорієнтованість.

У сучасних умовах для банку особливо актуальними є рішення, пов'язані з інтеграцією даних, розвитком аналітики, інтелектуальною автоматизацією процесів, цифровим управлінням взаємодією з клієнтами, зміцненням кіберстійкості та розвитком цифрових компетентностей персоналу. Це пов'язано з тим, що саме в цих напрямках у великих банківських установах формується

основний управлінський ефект від цифровізації. Якщо цифрові сервіси розвиваються окремо один від одного, без єдиної логіки, без належної аналітичної підтримки та без адаптації до організаційних потреб, то їх потенціал використовується лише частково. Натомість комплексний підхід дозволяє перетворити цифрові інструменти на реальний ресурс розвитку менеджменту.

Насамперед перспективним є створення більш цілісної системи управління даними на основі єдиного цифрового інформаційного середовища. Для банку, який одночасно працює з клієнтськими, фінансовими, кредитними, ризиковими, операційними та сервісними даними, надзвичайно важливо забезпечити їх інтегрованість, узгодженість і доступність для управлінського аналізу. Практично це означає подальший розвиток єдиної платформи даних, у межах якої інформація з різних цифрових систем консолідується в уніфікованому вигляді, очищується, актуалізується та використовується для підтримки рішень. Таке рішення дає змогу зменшити дублювання інформації, скоротити час підготовки управлінської звітності, покращити якість аналітики та підвищити обґрунтованість рішень.

Не менш важливим є впровадження інструментів прогностичної аналітики та штучного інтелекту у процеси менеджменту. Йдеться не лише про використання алгоритмів у клієнтських сервісах, а саме про підтримку управлінських рішень на основі великих масивів даних. Такі рішення можуть застосовуватися для прогнозування клієнтської активності, оцінювання відтоку клієнтів, моделювання кредитних ризиків, виявлення підозрілих операцій, прогнозування навантаження на цифрові сервіси, оптимізації продуктової політики та покращення управління ресурсами. Для менеджменту це означає перехід від реактивного управління до більш проактивного, коли проблеми не лише фіксуються після виникнення, а й виявляються заздалегідь на основі прогностичних моделей.

Перспективним напрямом розвитку менеджменту банку є також інтелектуальна автоматизація бізнес-процесів. Якщо традиційна автоматизація передбачає спрощення окремих повторюваних операцій, то сучасний підхід

полягає в поєднанні BPM-рішень, роботизованої автоматизації процесів (RPA) та елементів штучного інтелекту. У банківській сфері це може стосуватися обробки типових документів, первинної перевірки заявок, маршрутизації звернень, контролю дотримання строків, автоматичного формування повідомлень, підготовки стандартної звітності, внутрішнього погодження процедур і моніторингу відхилень. Для ПриватБанку таке рішення є перспективним тому, що дає змогу зменшити навантаження на працівників, прискорити виконання рутинних процедур і зосередити людські ресурси на більш складних управлінських завданнях.

Окрему увагу варто приділити розвитку цифрової CRM-екосистеми та омніканального управління клієнтською взаємодією. Для сучасного банку важливо не просто мати багато каналів комунікації з клієнтами, а забезпечувати їх узгоджену роботу. Клієнт може почати взаємодію через мобільний застосунок, продовжити її через чат, потім звернутися до контакт-центру чи відділення. Якщо ці канали працюють відокремлено, у банку виникають втрати інформації, дублювання звернень, нерівномірне навантаження на персонал і зниження якості обслуговування. Тому перспективним рішенням є розвиток інтегрованої CRM-системи, яка забезпечує єдину історію взаємодії з клієнтом, фіксує звернення в усіх каналах, допомагає менеджерам швидко бачити контекст комунікації та підвищує персоналізацію сервісу.

Для ПриватБанку, як для установи з високим рівнем цифрової активності, перспективним є також формування більш комплексної системи цифрової кіберстійкості. У другому розділі вже було встановлено, що одним із найбільших бар'єрів цифровізації менеджменту є зростання кіберризиків. У зв'язку з цим перспективним рішенням має стати не лише посилення окремих засобів захисту, а створення цілісної моделі управління кібербезпекою, яка охоплює моніторинг загроз у режимі реального часу, аналітику інцидентів, резервування критичних систем, сценарії реагування на збої та постійне навчання персоналу правилам безпечної цифрової поведінки. Для менеджменту це означає підвищення стійкості банку до зовнішніх та внутрішніх загроз, зниження ризику

репутаційних втрат і зміцнення довіри клієнтів.

Ще одним важливим перспективним рішенням є розвиток цифрової HR-екосистеми та безперервного цифрового навчання персоналу. У банку такого масштабу цифрова трансформація не може бути ефективною лише за рахунок технічних інструментів. Вона потребує підготовленого персоналу, який здатний не лише користуватися цифровими системами, а й розуміти логіку цифрових процесів, правила інформаційної безпеки, вимоги до якості даних, можливості аналітичних інструментів і стандарти цифрової комунікації. Саме тому доцільним є подальший розвиток HRM/HRIS-рішень, внутрішніх цифрових платформ навчання, систем оцінювання цифрових компетентностей, індивідуальних траєкторій розвитку працівників і електронного моніторингу результатів навчання.

Для узагальнення запропонованих перспективних цифрових рішень у системі менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» доцільно подати відповідну схему (див. рис. 3.1). Вона дозволяє показати, що розвиток діджиталізації менеджменту банку має здійснюватися не за одним напрямом, а в межах взаємопов'язаного комплексу рішень.



Рисунок 3.1 – Перспективні цифрові рішення для розвитку менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

На рисунку 3.1 відображено шість ключових напрямів розвитку цифрового менеджменту банку: інтегровану платформу даних, прогнозну аналітику та штучний інтелект, інтелектуальну автоматизацію процесів, омніканальну CRM-систему, систему цифрової кіберстійкості та цифрову HR-екосистему. У центрі схеми логічно розмістити цільовий результат – підвищення ефективності менеджменту банку. Такий рисунок наочно покаже, що запропоновані рішення не є випадковим набором інструментів, а формують єдину систему вдосконалення управління, у якій кожен елемент підсилює інші.

Після схематичного узагальнення доцільно конкретизувати зміст кожного рішення та його очікуваний управлінський ефект. Для цього наведемо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Перспективні цифрові рішення для розвитку менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Перспективне цифрове рішення	Зміст запропонованого рішення	Яку проблему допомагає вирішити	Очікуваний управлінський ефект
Єдина інтегрована платформа даних	Консолідація даних із клієнтських, фінансових, кредитних, ризикових та операційних систем у спільному аналітичному середовищі	Розрізненість даних, дублювання інформації, складність аналітики	Підвищення якості управлінських рішень, прискорення звітності, покращення координації
Прогнозна аналітика та ШІ	Використання моделей прогнозування для ризиків, навантаження, поведінки клієнтів, потреб у продуктах і ресурсах	Реактивний характер частини управлінських рішень	Перехід до проактивного менеджменту, підвищення точності прогнозування
Інтелектуальна автоматизація процесів (BPM + RPA)	Автоматизація рутинних операцій, маршрутизації документів, погоджень, типових перевірок і контролю строків	Надмірне навантаження на персонал, повільність окремих процедур	Скорочення тривалості процесів, зменшення помилок, підвищення продуктивності
Омніканальна CRM-система	Об'єднання всіх каналів взаємодії з	Роз'єднаність каналів	Підвищення клієнтоорієнтованості,

	клієнтом у єдиній системі з повною історією комунікації	обслуговування, дублювання звернень	покращення контролю сервісу, персоналізація взаємодії
Система цифрової кіберстійкості	Посилення моніторингу кіберзагроз, резервування, сценаріїв реагування, контролю доступу та кібернавчання	Кіберризики, загрози безперервності сервісів, інформаційні вразливості	Підвищення надійності систем, захист даних, зниження ймовірності збоїв
Цифрова HR-екосистема	Розвиток цифрових HRM/HRIS-рішень, платформ навчання, оцінювання цифрових компетентностей персоналу	Недостатня цифрова підготовка працівників, ризик формального використання систем	Підвищення цифрової готовності персоналу, якісніше впровадження змін, зміцнення кадрового потенціалу

Як видно з таблиці 3.1, кожне із запропонованих рішень має чіткий зв'язок із тими проблемами, які були виявлені в підпункті 2.3. Це є важливим, оскільки третій розділ має не просто перераховувати потенційно корисні цифрові новації, а пропонувати саме ті рішення, які відповідають на конкретні управлінські виклики банку. Наприклад, проблема розрізненості інформаційних потоків і складності аналітики безпосередньо пов'язана з потребою в єдиній інтегрованій платформі даних. Кіберризики й висока залежність від цифрової інфраструктури логічно підводять до необхідності формування системи цифрової кіберстійкості. А питання цифрових компетентностей персоналу, виявлене в другому розділі, свідчить про доцільність розвитку цифрової HR-екосистеми.

Найбільш системоутворювальним рішенням для банку доцільно вважати саме створення єдиного інтегрованого середовища управління даними. Без якісних, погоджених і доступних даних усі інші цифрові рішення працюватимуть частково. Якщо платформи автоматизації, CRM, аналітики та ризик-моніторингу використовують неповні або неузгоджені дані, то це обмежує їх реальний ефект. Саме тому для ПриватБанку доречно розглядати дані не просто як інформаційний ресурс, а як одну з основ цифрового менеджменту. Інтеграція даних дає можливість підвищити точність рішень, посилити контроль, пришвидшити реагування на зміни та краще координувати роботу різних

функціональних напрямів.

Друге за значенням рішення – розвиток прогнозної аналітики та використання інструментів штучного інтелекту. Для банківської системи це особливо актуально, оскільки управлінські рішення часто приймаються в умовах ризику, мінливого попиту, великого обсягу інформації та необхідності швидкого реагування. Якщо менеджмент банку матиме доступ не лише до звітів про минулі результати, а й до прогнозів щодо можливих змін у поведінці клієнтів, навантаженні на сервіси, кредитних ризиках чи потребі в ресурсах, то це дозволить краще планувати дії та запобігати проблемам до того, як вони набудуть масштабного характеру.

Третім важливим напрямом є інтелектуальна автоматизація процесів. У великих банках досі залишається значна кількість процедур, які, попри цифрову форму, вимагають багато ручної перевірки, погоджень або повторюваних дій. Це уповільнює роботу та створює зайве навантаження на персонал. Поєднання BPM-підходу, роботизованої автоматизації та аналітичного контролю дозволить оптимізувати внутрішні процеси, зменшити адміністративні затримки та забезпечити вищу дисципліну виконання завдань. Важливо, що таке рішення має сприяти не механічному прискоренню старих процедур, а їх перегляду й раціоналізації.

Омніканальна CRM-система є особливо перспективною з погляду клієнтоорієнтованості та управління якістю сервісу. Для ПриватБанку, де значна частина взаємодії з клієнтами вже відбувається через цифрові канали, важливо не втратити цілісність клієнтського досвіду. Якщо всі канали обслуговування будуть поєднані в єдину цифрову логіку, менеджмент банку зможе не лише покращити комунікацію, а й точніше оцінювати якість сервісу, виявляти слабкі місця в клієнтському шляху та швидше реагувати на повторювані проблеми.

Система цифрової кіберстійкості є не менш важливою, оскільки будь-яке поглиблення діджиталізації автоматично збільшує ризик інформаційних загроз. Для банку проблема кібербезпеки стосується не лише ІТ-підрозділів, а всієї системи менеджменту. Саме тому перспективним слід вважати такий підхід, за

якого кіберстійкість стає постійним управлінським пріоритетом, а не лише технічним напрямом супроводу. Це передбачає регулярний моніторинг ризиків, оновлення правил доступу, резервування критичних процесів, перевірку цифрових вразливостей і формування культури кібербезпеки серед працівників.

Нарешті, розвиток цифрової HR-екосистеми забезпечує кадрову основу для всіх інших рішень. Будь-яке технологічне вдосконалення втрачає значну частину ефекту, якщо персонал не готовий працювати в нових умовах. Тому в системі менеджменту ПриватБанку доцільно посилювати роль цифрового навчання, оцінювання цифрових компетентностей, електронної адаптації працівників, моніторингу результатів навчання та внутрішніх платформ професійного розвитку. Це особливо важливо для банку, де одночасно співіснують IT-фахівці, працівники відділень, оператори підтримки, кредитні менеджери, ризик-фахівці та управлінський персонал, тобто групи з різним рівнем цифрової підготовки.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що перспективні цифрові рішення для розвитку менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» мають комплексний характер і охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямів. До них належать формування єдиного інтегрованого середовища управління даними, розвиток прогнозної аналітики та штучного інтелекту, інтелектуальна автоматизація процесів, побудова омніканальної CRM-системи, посилення цифрової кіберстійкості та розвиток цифрової HR-екосистеми. Реалізація цих рішень дозволить підвищити якість управлінських рішень, покращити координацію між підрозділами, зміцнити контроль, знизити операційні ризики, підвищити клієнтоорієнтованість і забезпечити більш стійкий розвиток банку в цифровому середовищі.

Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що подальший розвиток діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» має ґрунтуватися не на фрагментарному впровадженні окремих цифрових інструментів, а на цілісному підході до вдосконалення управлінської системи. Саме тому наступним логічним кроком є розроблення узгодженої стратегії розвитку

діджиталізації менеджменту банку, що й буде предметом розгляду в наступному підпункті.

3.2 Формування стратегії розвитку діджиталізації менеджменту

У попередньому підпункті було визначено перспективні цифрові рішення, які можуть бути використані для подальшого розвитку менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». До них належать формування єдиної інтегрованої платформи даних, розвиток прогностичної аналітики та штучного інтелекту, інтелектуальна автоматизація процесів, удосконалення омніканальної CRM-системи, посилення цифрової кіберстійкості та розвиток цифрової HR-екосистеми. Водночас сам перелік перспективних цифрових рішень ще не забезпечує очікуваного управлінського ефекту. Для того щоб ці рішення справді вплинули на якість менеджменту банку, вони мають бути впроваджені не фрагментарно, а в межах узгодженої стратегії розвитку діджиталізації.

Стратегія розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» має розглядатися як система послідовних управлінських дій, спрямованих на підвищення якості прийняття рішень, інтеграцію цифрових інструментів, автоматизацію процесів, посилення аналітичної підтримки, розвиток цифрових компетентностей персоналу та зниження цифрових ризиків. Її основне призначення полягає не в тому, щоб просто збільшити кількість цифрових сервісів, а в тому, щоб забезпечити якіснішу організацію управління банком в умовах високої технологічної залежності, великої клієнтської бази та значного обсягу операцій.

Для ПриватБанку така стратегія має особливе значення через масштаб діяльності банку. Велика кількість клієнтів, цифрових каналів, внутрішніх систем, регіональних підрозділів і функціональних напрямів створює складне управлінське середовище. Якщо цифрові рішення розвиваються окремо одне від одного, то банк може стикатися з дублюванням інформації, перевантаженням персоналу, неузгодженістю даних, складністю контролю та підвищенням

операційних ризиків. Саме тому стратегія діджиталізації менеджменту повинна поєднувати технологічні, організаційні, кадрові та безпекові заходи.

Метою стратегії розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» доцільно визначити формування більш інтегрованої, аналітично орієнтованої, безпечної та гнучкої системи управління банком на основі цифрових технологій. Досягнення цієї мети передбачає не лише впровадження нових цифрових інструментів, а й підвищення якості даних, удосконалення внутрішніх процесів, розвиток цифрової культури персоналу, посилення кіберстійкості та формування механізмів постійного оцінювання результатів цифрових змін.

Основними принципами такої стратегії мають бути системність, процесна орієнтація, клієнтоорієнтованість, безпековість, адаптивність та вимірюваність результатів. Системність означає, що цифрові рішення мають впроваджуватися не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної управлінської системи. Процесна орієнтація передбачає, що перед автоматизацією потрібно аналізувати реальну логіку процесів, виявляти зайві операції, дублювання та слабкі місця. Клієнтоорієнтованість означає, що цифрові зміни мають покращувати не лише внутрішню ефективність банку, а й якість взаємодії з клієнтами. Безпековість передбачає захист даних, кіберстійкість і контроль цифрових ризиків. Адаптивність означає здатність швидко реагувати на зміни середовища, а вимірюваність – наявність конкретних показників, за якими можна оцінити ефективність стратегії.

Формування стратегії розвитку діджиталізації менеджменту доцільно здійснювати поетапно. Першим етапом має бути комплексна діагностика поточного стану цифрового менеджменту. На цьому етапі потрібно не просто зафіксувати наявні цифрові сервіси, а оцінити, наскільки вони пов'язані з управлінськими процесами, чи забезпечують якісні дані, чи не дублюють функції одне одного, як впливають на швидкість і якість рішень. Особливу увагу доцільно приділити тим зонам, які були визначені у другому розділі як проблемні: інтеграція систем, якість даних, цифрові компетентності персоналу,

кіберризика та навантаження на канали підтримки.

Другим етапом має бути визначення стратегічних пріоритетів цифрового розвитку. Для ПриватБанку такими пріоритетами можуть бути інтеграція управлінських даних, розвиток аналітики, автоматизація рутинних процесів, підвищення кіберстійкості, удосконалення клієнтської взаємодії та розвиток цифрових навичок персоналу. Важливо, щоб ці пріоритети не існували окремо, а були пов'язані між собою. Наприклад, прогнозна аналітика не буде ефективною без якісних даних, а автоматизація процесів не дасть повного ефекту без перегляду їхньої логіки та підготовки персоналу.

Третім етапом є розроблення конкретної програми цифрових змін. На цьому рівні стратегія має бути переведена у перелік практичних заходів: які цифрові рішення впроваджуються, які процеси охоплюються, які підрозділи залучаються, які строки встановлюються, які ресурси потрібні та хто відповідає за реалізацію. Для великого банку особливо важливо уникати ситуації, коли цифрові зміни здійснюються одночасно в багатьох напрямках без достатньої координації. Тому доцільно визначати пріоритетність заходів: спочатку ті, що створюють основу для інших змін, зокрема інтеграцію даних і кіберстійкість, а вже потім розширення аналітики, автоматизації та клієнтських цифрових сервісів.

Четвертим етапом має бути впровадження цифрових рішень у поєднанні з організаційними змінами. Це особливо важливо, оскільки цифровізація менеджменту не може бути зведена лише до роботи ІТ-підрозділів. Кожне цифрове рішення змінює порядок виконання процесів, відповідальність працівників, швидкість комунікації, механізми контролю та вимоги до даних. Тому впровадження має супроводжуватися оновленням регламентів, навчанням персоналу, інформуванням користувачів, коригуванням внутрішніх процедур і постійною підтримкою працівників у період адаптації.

П'ятим етапом є моніторинг результатів і коригування стратегії. У цифровому середовищі стратегія не може залишатися незмінною протягом тривалого часу, оскільки швидко змінюються технології, клієнтські очікування,

регуляторні вимоги, ризики та конкурентне середовище. Тому банк має регулярно оцінювати ефективність цифрових рішень за конкретними показниками: швидкість процесів, кількість помилок, рівень автоматизації, якість даних, задоволеність клієнтів, навантаження на підтримку, кількість цифрових інцидентів, рівень цифрової підготовки персоналу. На основі такого моніторингу стратегія має уточнюватися та доповнюватися.

Для узагальнення запропонованої стратегії доцільно подати її основні етапи у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Етапи формування та реалізації стратегії розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Етап стратегії	Зміст етапу	Основні управлінські дії	Очікуваний результат
1. Діагностика поточного стану цифрового менеджменту	Оцінювання наявних цифрових систем, процесів, даних, ризиків і компетентностей персоналу	Аналіз цифрових сервісів, виявлення дублювання, оцінка якості даних, аудит проблемних процесів	Визначення реального рівня цифрової зрілості та ключових зон удосконалення
2. Визначення стратегічних пріоритетів	Формування основних напрямів цифрового розвитку банку	Вибір пріоритетів: дані, аналітика, автоматизація, CRM, кіберстійкість, HR-екосистема	Узгодження цифрових змін із потребами менеджменту банку
3. Розроблення програми цифрових змін	Перетворення стратегії на конкретний план заходів	Визначення строків, ресурсів, відповідальних осіб, підрозділів і показників оцінювання	Формування практичного механізму реалізації цифрової стратегії
4. Впровадження цифрових рішень	Реалізація запланованих заходів у процесах банку	Інтеграція систем, автоматизація процесів, навчання персоналу, оновлення регламентів	Підвищення швидкості, прозорості та контрольованості управлінських процесів
5. Моніторинг і коригування стратегії	Постійне оцінювання результатів цифрових змін	Аналіз KPI, виявлення відхилень, оновлення пріоритетів, коригування заходів	Забезпечення гнучкості стратегії та її відповідності новим умовам

Як видно з таблиці 3.2, стратегія розвитку діджиталізації менеджменту має

послідовний характер. Вона починається з діагностики, оскільки без розуміння реального стану цифрових процесів складно визначити обґрунтовані напрями розвитку. Далі формуються стратегічні пріоритети, які дозволяють уникнути фрагментарності та випадковості цифрових змін. Після цього розробляється програма практичних заходів, здійснюється впровадження цифрових рішень і проводиться регулярний моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє розглядати діджиталізацію не як одноразову модернізацію, а як постійний управлінський процес.

У межах запропонованої стратегії важливо визначити кілька ключових стратегічних напрямів. Першим напрямом має бути інтеграція даних і підвищення їх якості. Саме дані є основою для аналітики, прогнозування, ризик-менеджменту, клієнтської взаємодії та внутрішнього контролю. Для ПриватБанку це означає необхідність подальшого розвитку єдиного інформаційного середовища, у якому дані з різних систем можуть використовуватися для управлінських рішень без дублювання, суперечностей і втрати актуальності.

Другим стратегічним напрямом є розвиток аналітики та проактивного управління. Банк має не лише фіксувати результати минулих періодів, а й прогнозувати можливі зміни: навантаження на сервіси, поведінку клієнтів, кредитні ризики, потребу в ресурсах, ефективність продуктів і ймовірність операційних відхилень. Це дозволить керівництву переходити від реактивного управління до більш випереджального підходу, коли управлінські рішення приймаються до того, як проблема набуває масштабного характеру.

Третім напрямом є інтелектуальна автоматизація управлінських і операційних процесів. Для банку важливо не просто прискорити окремі операції, а зменшити кількість зайвих дій, ручних перевірок, повторного введення інформації та затримок у погодженні. Автоматизація має супроводжуватися процесним аналізом, оскільки цифровізація неефективних процедур може лише закріпити наявні недоліки. Тому доцільно поєднувати технологічні рішення з переглядом логіки процесів.

Четвертим напрямом є розвиток омніканальної клієнтської взаємодії. Для ПриватБанку, який активно використовує мобільний банкінг, інтернет-банкінг, контакт-центр, відділення та інші канали комунікації, важливо забезпечити єдину логіку клієнтського досвіду. Це передбачає об'єднання інформації про звернення, операції, проблеми та потреби клієнта в єдиній CRM-системі. Такий підхід дозволить підвищити якість сервісу, зменшити дублювання звернень і краще контролювати клієнтські процеси.

П'ятим напрямом є посилення цифрової кіберстійкості. У банківській сфері цифровий розвиток неможливий без належного захисту інформації. Тому стратегія має передбачати не лише технічні заходи кібербезпеки, а й управлінські: регламенти реагування на інциденти, розподіл відповідальності, навчання персоналу, контроль доступу, резервування критичних процесів і регулярну перевірку цифрових вразливостей.

Шостим напрямом є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Цифровізація менеджменту буде ефективною лише тоді, коли працівники здатні якісно користуватися новими інструментами, розуміють логіку даних, дотримуються правил інформаційної безпеки та не сприймають цифрові зміни як додаткове навантаження. Тому до стратегії доцільно включити регулярне цифрове навчання, оцінювання компетентностей, підтримку користувачів і внутрішню комунікацію щодо цілей цифрових змін.

Важливим елементом стратегії є також система показників оцінювання її результативності. Без таких показників цифровізація може залишатися формальною, оскільки складно буде визначити, чи справді вона підвищила якість менеджменту. Доцільно використовувати показники, які відображають не лише технічний стан систем, а й управлінський ефект. До таких показників можна віднести середній час виконання внутрішніх процесів, рівень автоматизації операцій, частку цифрових звернень, кількість помилок у даних, швидкість підготовки управлінської звітності, кількість кіберінцидентів, рівень задоволеності клієнтів цифровими каналами, навантаження на службу підтримки та частку персоналу, який пройшов цифрове навчання.

Окремо варто підкреслити, що стратегія розвитку діджиталізації менеджменту не повинна бути відокремлена від загальної стратегії розвитку банку. Цифрові рішення мають підтримувати ключові управлінські цілі: фінансову стійкість, якість сервісу, операційну ефективність, клієнтоорієнтованість, безпеку, інноваційність і конкурентоспроможність. Якщо цифровізація розвивається окремо від цих цілей, вона може перетворитися на набір технологічних проєктів без достатнього управлінського ефекту. Натомість у разі стратегічної узгодженості цифрові інструменти стають засобом підвищення якості менеджменту.

Для реалізації стратегії доцільно також визначити відповідальність між основними учасниками процесу. На рівні Правління банку має забезпечуватися загальне стратегічне керівництво цифровою трансформацією. IT-напрямок відповідає за технологічну реалізацію, стабільність систем та інтеграцію платформ. Ризик-менеджмент і безпекові підрозділи мають контролювати цифрові ризики та кіберстійкість. HR-напрямок відповідає за навчання персоналу й розвиток цифрових компетентностей. Бізнес-напрями та операційні підрозділи мають забезпечувати практичне використання цифрових рішень у щоденній діяльності. Такий розподіл відповідальності дозволить уникнути ситуації, коли діджиталізація сприймається лише як технічне завдання IT-підрозділу.

У межах стратегії важливо також передбачити комунікаційний супровід цифрових змін. Працівники мають розуміти, чому впроваджується певне рішення, як воно вплине на їхню роботу, які переваги воно дає і яку підтримку вони можуть отримати. Без такої комунікації навіть корисні цифрові інструменти можуть сприйматися як додатковий контроль або ускладнення. Тому стратегія має включати не тільки технологічні заходи, а й управління змінами, внутрішнє інформування, навчальні матеріали, консультаційну підтримку та збір зворотного зв'язку від користувачів.

Очікуваний результат реалізації стратегії полягає у формуванні більш керованої, прозорої та стійкої системи цифрового менеджменту банку. Інтегровані дані дадуть змогу приймати більш обґрунтовані рішення. Прогнозна

аналітика допоможе заздалегідь виявляти ризики та потреби клієнтів. Автоматизація скоротить тривалість рутинних процедур. Омніканальна CRM-система покращить клієнтський досвід. Кіберстійкість знизить ризики цифрових інцидентів. А цифрова HR-екосистема забезпечить кадрову готовність до подальших змін.

Отже, стратегія розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» має бути спрямована на системне поєднання цифрових технологій, управлінських процесів, якісних даних, компетентного персоналу та кібербезпеки. Її реалізація повинна відбуватися поетапно: від діагностики поточного стану до визначення пріоритетів, розроблення програми цифрових змін, впровадження рішень і постійного моніторингу результатів. Такий підхід дозволить уникнути фрагментарності цифровізації та забезпечити її реальний вплив на ефективність, прозорість, клієнтоорієнтованість і стійкість менеджменту банку. Наступним етапом дослідження є оцінка ефективності запропонованих заходів, що дасть змогу визначити їх очікуваний практичний результат.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є необхідним елементом третього розділу кваліфікаційної роботи, оскільки дає змогу перейти від загального обґрунтування цифрових рішень до визначення їх очікуваного практичного результату. У попередніх підпунктах було запропоновано перспективні цифрові рішення для розвитку менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» та сформовано стратегію їх поетапного впровадження. Водночас сам факт наявності цифрової стратегії ще не гарантує підвищення ефективності управління. Для цього потрібно визначити, які саме результати може отримати банк, які напрями діяльності будуть покращені та за якими показниками доцільно оцінювати ефективність цифрових змін.

Ефективність запропонованих заходів у межах цієї роботи доцільно

оцінювати не лише з позиції прямого фінансового результату, а й з погляду управлінського, організаційного, технологічного, кадрового та клієнтського ефекту. Це пояснюється тим, що діджиталізація менеджменту має комплексний характер. Частина її результатів може проявлятися у скороченні витрат, зменшенні тривалості процесів або підвищенні продуктивності праці. Інша частина має непрямий характер і пов'язана з підвищенням якості управлінських рішень, зменшенням ризиків, покращенням клієнтського досвіду, посиленням кіберстійкості та розвитком цифрової культури персоналу.

У випадку АТ КБ «ПриватБанк» особливо важливо враховувати масштаб діяльності банку. Навіть незначне скорочення часу виконання окремих операцій або зменшення частки помилок у процесах може мати значний сукупний ефект через велику кількість клієнтів, операцій, звернень, документів і внутрішніх погоджень. Тому запропоновані заходи слід оцінювати з урахуванням того, що вони впливають не на один локальний процес, а на ширшу систему менеджменту банку.

Основними заходами, ефективність яких підлягає оцінюванню, є: формування єдиної інтегрованої платформи даних, розвиток прогнозної аналітики та штучного інтелекту, інтелектуальна автоматизація процесів, удосконалення омніканальної CRM-системи, посилення цифрової кіберстійкості та розвиток цифрової HR-екосистеми. Кожен із цих заходів має власну сферу впливу, однак у сукупності вони спрямовані на підвищення якості менеджменту банку.

Для узагальнення очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів доцільно подати їх у таблиці 3.3.

Як видно з таблиці 3.3, запропоновані заходи мають різноспрямований, але взаємопов'язаний ефект. Єдина платформа даних створює основу для якіснішої аналітики, прогнозна аналітика підвищує точність управлінських рішень, автоматизація процесів скорочує тривалість рутинних операцій, CRM-система покращує клієнтську взаємодію, кіберстійкість зменшує цифрові ризики, а HR-екосистема забезпечує кадрову готовність до змін. Саме поєднання цих заходів

дає змогу очікувати не окремого локального поліпшення, а комплексного підвищення ефективності цифрового менеджменту банку.

Таблиця 3.3 – Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Запропонований захід	Основний напрям впливу	Очікуваний управлінський ефект	Очікуваний практичний результат
Єдина інтегрована платформа даних	Управління даними, аналітика, звітність	Підвищення якості управлінських рішень і зменшення розрізненості інформації	Скорочення часу підготовки управлінської звітності, підвищення точності даних
Прогнозна аналітика та ІІІ	Планування, ризик-менеджмент, клієнтська аналітика	Перехід від реактивного до проактивного управління	Швидше виявлення ризиків, точніше прогнозування навантаження та клієнтських потреб
Інтелектуальна автоматизація процесів	Операційна діяльність, документообіг, погодження	Зменшення ручної праці та підвищення контрольованості процесів	Скорочення тривалості типових процедур, зниження кількості операційних помилок
Омніканальна CRM-система	Клієнтська взаємодія, сервіс, комунікації	Формування єдиного клієнтського досвіду та персоналізація обслуговування	Зменшення дублювання звернень, підвищення якості підтримки клієнтів
Система цифрової кіберстійкості	Кібербезпека, безперервність сервісів, захист даних	Посилення захищеності цифрової інфраструктури	Зменшення ризику збоїв, витоків інформації та репутаційних втрат
Цифрова HR-екосистема	Персонал, навчання, цифрові компетентності	Підвищення готовності працівників до цифрових змін	Зростання рівня цифрових навичок, зменшення опору змінам, якісніше використання систем

Для більш конкретної оцінки результативності запропонованих заходів доцільно визначити систему ключових показників ефективності. Такі показники мають відображати не лише фінансову сторону, а й управлінську якість цифрових змін. У межах цієї роботи можна запропонувати орієнтовні показники, які банк може використовувати для контролю результатів реалізації стратегії діджиталізації менеджменту.

Таблиця 3.4 – Орієнтовні показники оцінювання ефективності

запропонованих заходів

Напряом оцінювання	Показник	Бажана динаміка	Управлінське значення
Управління даними	Час підготовки управлінської звітності	Скорочення	Показує, наскільки швидше керівництво отримує дані для рішень
Якість даних	Кількість помилок, дублювань або неузгодженостей у даних	Скорочення	Відображає надійність інформаційної основи менеджменту
Автоматизація процесів	Частка рутинних операцій, виконуваних автоматизовано	Зростання	Показує рівень зменшення ручної праці
Операційна ефективність	Середній час виконання типових внутрішніх процедур	Скорочення	Відображає швидкість і злагодженість управлінських процесів
Клієнтська взаємодія	Частка звернень, вирішених у першому контакті	Зростання	Характеризує якість омніканального сервісу
Цифрові канали	Частка клієнтських операцій, виконаних дистанційно	Зростання	Показує ефективність цифрових каналів обслуговування
Кіберстійкість	Кількість критичних цифрових інцидентів	Скорочення	Відображає рівень захищеності цифрової інфраструктури
Персонал	Частка працівників, які пройшли цифрове навчання	Зростання	Показує готовність персоналу до цифрових змін
Управління змінами	Рівень задоволеності працівників цифровими інструментами	Зростання	Відображає якість впровадження цифрових рішень

Наведені в таблиці 3.4 показники можуть бути використані як основа для моніторингу реалізації запропонованої стратегії. Їх перевага полягає в тому, що вони дозволяють оцінити не лише технічний факт упровадження цифрового рішення, а й його реальний управлінський результат. Наприклад, важливо не просто створити інтегровану платформу даних, а побачити, чи справді скоротився час підготовки звітності та зменшилася кількість неузгодженостей у даних. Так само автоматизація процесів має оцінюватися не за кількістю впроваджених модулів, а за тим, чи скоротився час виконання процедур і чи зменшилася кількість помилок.

З метою орієнтовної кількісної оцінки ефективності можна визначити прогнозні зміни за окремими показниками. Оскільки запропоновані заходи мають стратегічний характер, їх результат не завжди може бути миттєво

виражений у грошовій формі. Проте для управлінської оцінки доцільно використати очікувані відносні зміни, які можуть бути досягнуті за умови поетапного впровадження цифрових рішень протягом одного-двох років.

Таблиця 3.5 – Прогнозна оцінка управлінського ефекту від запропонованих заходів

Показник	Поточна проблема	Очікувана зміна після впровадження заходів	Характер очікуваного ефекту
Час підготовки управлінської звітності	Дані формуються з різних джерел, потребують узгодження	Скорочення на 20–30%	Організаційний та аналітичний ефект
Кількість дублювань і помилок у даних	Наявність різних цифрових систем і повторного введення інформації	Скорочення на 15–25%	Підвищення якості даних
Тривалість типових внутрішніх погоджень	Частина процедур потребує ручного контролю	Скорочення на 20–25%	Операційний ефект
Навантаження на працівників при виконанні рутинних операцій	Значна частина типових дій виконується вручну або напівавтоматично	Скорочення на 10–20%	Кадровий та організаційний ефект
Частка клієнтських звернень, вирішених у першому контакті	Частина звернень дублюється між каналами	Зростання на 10–15%	Клієнтський ефект
Рівень цифрової підготовки персоналу	Потреба в постійному оновленні цифрових навичок	Зростання частки навчених працівників до 85–90%	Кадровий ефект
Кількість критичних цифрових інцидентів	Зростання кіберризиків і залежності від ІТ-систем	Скорочення ймовірності критичних інцидентів на 10–15%	Безпековий ефект

Дані таблиці 3.5 мають прогнозний характер і відображають очікувані управлінські зміни, які можуть бути досягнуті за умови послідовної реалізації запропонованих заходів. Вони не повинні сприйматися як гарантований фінансовий результат, оскільки фактична ефективність залежатиме від строків упровадження, рівня технічної готовності, якості організаційного супроводу, участі персоналу та зовнішніх умов. Водночас такі прогнозні показники дозволяють показати, у яких саме напрямках може проявитися ефект від

діджиталізації менеджменту.

Найбільш відчутний ефект очікується у сфері управління даними та аналітики. Якщо банк зможе забезпечити більш якісну інтеграцію інформації з різних систем, це дозволить скоротити час підготовки управлінської звітності, зменшити кількість дублювань і підвищити точність рішень. Для менеджменту це має принципове значення, оскільки якість управління безпосередньо залежить від якості інформації. У великому банку навіть незначне прискорення аналітичних процедур може підвищити своєчасність управлінської реакції.

Важливим є також операційний ефект від інтелектуальної автоматизації процесів. Скорочення тривалості типових внутрішніх погоджень на 20–25% дозволить зменшити адміністративні затримки, підвищити дисципліну виконання завдань і знизити навантаження на працівників. Особливо це важливо для тих процедур, які повторюються щоденно або мають значний обсяг. Автоматизація не лише прискорює виконання окремих дій, а й дає змогу краще контролювати строки, відповідальних осіб і відхилення від стандартного маршруту.

Клієнтський ефект запропонованих заходів проявлятиметься через розвиток омніканальної CRM-системи. Якщо банк матиме єдину історію взаємодії з клієнтом у різних каналах, це дасть змогу швидше вирішувати звернення, уникати дублювання комунікації та підвищувати якість сервісу. Зростання частки звернень, вирішених у першому контакті, є важливим показником, оскільки він відображає не лише швидкість підтримки, а й здатність банку правильно використовувати інформацію про клієнта.

Кадровий ефект пов'язаний із розвитком цифрової HR-екосистеми. Якщо частка працівників, які проходять регулярне цифрове навчання, зросте до 85–90%, це позитивно вплине на якість використання цифрових систем, зменшить ризик помилок і підвищить готовність персоналу до змін. Для банку з розгалуженою структурою це особливо важливо, оскільки цифрові інструменти використовують не лише IT-фахівці, а й працівники відділень, контакт-центру, операційних служб, ризик-підрозділів і управлінського апарату.

Безпековий ефект запропонованих заходів проявлятиметься у підвищенні кіберстійкості банку. Скорочення ймовірності критичних цифрових інцидентів навіть на 10–15% може мати суттєве значення, оскільки для банківської установи цифрові збої або витоки інформації несуть не лише технічні, а й фінансові, репутаційні та регуляторні ризики. Тому інвестиції у кіберстійкість слід розглядати не як додаткові витрати, а як необхідну умову стабільної роботи цифрового менеджменту.

Окремо варто оцінити можливий економічний ефект від запропонованих заходів. Прямий економічний результат може проявлятися у зменшенні витрат часу персоналу, скороченні ручних операцій, зменшенні кількості помилок, підвищенні продуктивності праці та зниженні втрат від цифрових інцидентів. Непрямий економічний ефект може проявлятися у збереженні клієнтів, підвищенні якості сервісу, зростанні довіри до цифрових каналів, покращенні управління ризиками та посиленні конкурентних позицій банку.

Разом із тим важливо підкреслити, що реалізація запропонованих заходів потребуватиме певних витрат. До них належать витрати на розвиток програмного забезпечення, інтеграцію систем, кіберзахист, навчання персоналу, підтримку користувачів, тестування цифрових рішень і комунікаційний супровід змін. Тому ефективність заходів слід оцінювати не як миттєву економію, а як стратегічний управлінський ефект, що поступово проявляється у підвищенні якості менеджменту, стійкості процесів і результативності діяльності банку.

Для узагальнення можна виділити кілька ключових результатів, які очікуються від реалізації запропонованої стратегії. По-перше, банк отримає більш якісну інформаційну основу для прийняття рішень. По-друге, буде підвищено швидкість і прозорість внутрішніх процесів. По-третє, зменшиться навантаження на персонал у частині рутинних операцій. По-четверте, покращиться клієнтська взаємодія за рахунок омніканального підходу. По-п'яте, посиляться кіберстійкість цифрової інфраструктури. По-шосте, персонал буде краще підготовлений до роботи в умовах подальшої цифровізації.

У цілому ефективність запропонованих заходів можна оцінити як високу,

оскільки вони безпосередньо відповідають проблемам, виявленим у другому розділі роботи. Зокрема, інтегрована платформа даних спрямована на подолання розрізненості інформації; прогнозна аналітика – на підвищення якості управлінських рішень; автоматизація процесів – на зменшення ручної праці та операційних затримок; омніканальна CRM-система – на покращення клієнтського досвіду; кіберстійкість – на зниження цифрових ризиків; цифрова HR-екосистема – на розвиток компетентностей персоналу.

Отже, запропоновані заходи щодо розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» мають комплексний ефект і можуть сприяти підвищенню ефективності управління банком. Їх реалізація дозволить покращити якість даних, прискорити управлінські процеси, посилити контроль, підвищити рівень клієнтоорієнтованості, зменшити цифрові ризики та забезпечити кращу готовність персоналу до змін. Найбільше значення має те, що ці заходи орієнтовані не лише на технологічне оновлення, а на реальне вдосконалення системи менеджменту. Саме тому їх можна розглядати як практичну основу для подальшого розвитку цифрового управління в АТ КБ «ПриватБанк».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк», визначено перспективні цифрові рішення для розвитку управління банком, запропоновано стратегію їх поетапного впровадження та оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів.

Встановлено, що подальший розвиток діджиталізації менеджменту банку має бути спрямований не лише на розширення окремих цифрових сервісів, а на системне вдосконалення управлінських процесів. До найбільш перспективних цифрових рішень віднесено формування єдиної інтегрованої платформи даних, розвиток прогнозної аналітики та штучного інтелекту, інтелектуальну автоматизацію процесів, удосконалення омніканальної CRM-системи,

посилення цифрової кіберстійкості та розвиток цифрової HR-екосистеми.

Обґрунтовано, що запропоновані рішення безпосередньо пов'язані з проблемами, виявленими у другому розділі роботи. Зокрема, інтегрована платформа даних спрямована на подолання розрізненості інформації, прогнозна аналітика – на підвищення якості управлінських рішень, автоматизація процесів – на скорочення ручних операцій і затримок, омніканальна CRM-система – на покращення клієнтської взаємодії, система кіберстійкості – на зниження цифрових ризиків, а цифрова HR-екосистема – на розвиток цифрових компетентностей персоналу.

У розділі запропоновано стратегію розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», яка має реалізовуватися поетапно: від діагностики поточного стану цифрового менеджменту до визначення стратегічних пріоритетів, розроблення програми цифрових змін, впровадження цифрових рішень та постійного моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності цифровізації та забезпечити її зв'язок із реальними управлінськими потребами банку.

Визначено, що ефективність запропонованих заходів доцільно оцінювати не лише за фінансовими результатами, а й за управлінськими, організаційними, клієнтськими, кадровими та безпековими показниками. Очікуваний ефект може проявитися у скороченні часу підготовки управлінської звітності, зменшенні кількості помилок у даних, прискоренні внутрішніх погоджень, зниженні навантаження на персонал, підвищенні якості клієнтської підтримки, розвитку цифрових компетентностей працівників і посиленні кіберстійкості банку.

Отже, запропоновані напрями удосконалення діджиталізації менеджменту мають комплексний характер і можуть забезпечити підвищення ефективності, прозорості, гнучкості та стійкості управлінської системи АТ КБ «ПриватБанк». Їх практичне значення полягає в тому, що вони орієнтовані не лише на технологічне оновлення, а на реальне покращення якості менеджменту, внутрішньої координації, клієнтської взаємодії, управління ризиками та кадрової готовності банку до подальшої цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та прикладні засади діджиталізації менеджменту, проаналізовано сучасний стан використання цифрових технологій у системі управління АТ КБ «ПриватБанк» та обґрунтовано напрями подальшого вдосконалення цифрових управлінських процесів банку.

У першому розділі роботи розкрито сутність і значення діджиталізації менеджменту. Встановлено, що діджиталізація не зводиться лише до технічного оновлення окремих процедур або переведення документів в електронний формат. Її зміст є значно ширшим і полягає у зміні підходів до планування, організації, мотивації, контролю, комунікації та прийняття управлінських рішень на основі цифрових технологій, даних та автоматизованих систем. Діджиталізація менеджменту сприяє підвищенню прозорості процесів, швидкості управлінської реакції, якості інформаційного забезпечення та гнучкості організації.

У роботі було розмежовано поняття оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації. Оцифрування переважно означає переведення інформації в електронний формат, цифровізація – використання цифрових інструментів для вдосконалення окремих процесів, а цифрова трансформація – глибші зміни в управлінській системі, бізнес-моделі, організаційній культурі та способах прийняття рішень. Таке розмежування дало змогу визначити, що діджиталізація менеджменту має розглядатися як цілісний управлінський процес, а не як набір окремих технічних рішень.

Узагальнено основні цифрові технології та інструменти, які застосовуються в сучасній системі менеджменту. До них належать системи електронного документообігу, ERP-, CRM- і BPM-системи, BI-аналітика, хмарні технології, цифрові комунікаційні платформи, HRM- та HRIS-рішення, інструменти штучного інтелекту й системи автоматизації процесів. Визначено, що їх управлінське значення полягає у підвищенні швидкості виконання операцій, зменшенні ручної праці, покращенні контролю, інтеграції даних,

розвитку управління на основі аналітики та посиленні клієнтоорієнтованості організації.

У першому розділі також було розглянуто світовий та український досвід діджиталізації управлінських процесів. Світова практика свідчить, що цифровізація менеджменту є одним із ключових напрямів розвитку сучасних організацій і пов'язана з використанням хмарних технологій, великих даних, штучного інтелекту, платформених рішень та інтегрованих цифрових систем. Український досвід демонструє активний розвиток електронних сервісів, цифрових державних послуг, онлайн-взаємодії та автоматизованих управлінських рішень. Водночас для України актуальними залишаються проблеми нерівномірності цифрового розвитку, фрагментарності впровадження цифрових інструментів, нестачі цифрових компетентностей персоналу та підвищених вимог до кібербезпеки.

У другому розділі було надано організаційно-управлінську характеристику АТ КБ «ПриватБанк». Встановлено, що банк є одним із провідних учасників банківського сектору України, має складну організаційну структуру, розвинені функціональні напрями управління, широку клієнтську базу та значний рівень цифрової активності. Організаційна структура банку поєднує стратегічний нагляд, виконавче управління, функціональні напрями діяльності та регіональну мережу. Така побудова створює потребу у високому рівні цифрової координації, автоматизації процесів, управління даними та внутрішнього контролю.

Аналіз основних фінансово-економічних показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2024 роки засвідчив позитивну динаміку діяльності банку. У 2024 році порівняно з 2023 роком зросли активи, кошти клієнтів, кредити та аванси клієнтам, процентні доходи, чистий комісійний дохід, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Це підтверджує фінансову стійкість банку, збереження довіри клієнтів і розширення масштабів діяльності. Разом із тим зростання обсягів операцій, клієнтських коштів і кредитної активності посилює потребу в ефективній цифровій підтримці управлінських процесів.

У роботі встановлено, що діджиталізація менеджменту в АТ КБ

«ПриватБанк» має комплексний характер. Вона охоплює дистанційне клієнтське обслуговування, мобільний та інтернет-банкінг, електронний документообіг, цифрові сервіси для бізнесу, автоматизовану обробку операцій, кредитний менеджмент, аналітичні системи, ризик-моніторинг, цифрові комунікації та кібербезпеку. Найбільш помітними цифровими інструментами є Приват24 для фізичних осіб, Приват24 для бізнесу, електронні сервіси документообігу, цифрові канали підтримки клієнтів та автоматизовані внутрішні системи контролю й обробки інформації.

Оцінка впроваджених цифрових технологій показала, що вони забезпечують для банку низку важливих управлінських ефектів. До них належать прискорення виконання операцій, зниження навантаження на відділення, підвищення прозорості процесів, покращення клієнтської взаємодії, розвиток управління на основі даних, посилення ризик-менеджменту та покращення внутрішньої координації. Саме тому цифровізація для ПриватБанку виступає не допоміжним напрямом, а важливою складовою його бізнес-моделі та системи менеджменту.

Водночас у другому розділі було виявлено основні проблеми та бар'єри діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». До них належать кіберризики, висока залежність від стабільності ІТ-інфраструктури, складність інтеграції великої кількості цифрових систем, потреба в забезпеченні якості управлінських даних, необхідність постійного розвитку цифрових компетентностей персоналу, ризик формального використання цифрових інструментів, цифрова нерівність частини клієнтів і зростання навантаження на канали клієнтської підтримки. Ці проблеми не заперечують високого рівня цифрової зрілості банку, але свідчать про необхідність подальшого системного вдосконалення цифрового менеджменту.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». Визначено, що подальший розвиток має бути спрямований не лише на розширення окремих цифрових сервісів, а на системне вдосконалення управлінських процесів. До

перспективних цифрових рішень віднесено створення єдиної інтегрованої платформи даних, розвиток прогностичної аналітики та штучного інтелекту, інтелектуальну автоматизацію процесів, удосконалення омніканальної CRM-системи, посилення цифрової кіберстійкості та розвиток цифрової HR-екосистеми.

Запропоновані рішення безпосередньо пов'язані з проблемами, виявленими під час аналізу діяльності банку. Єдина платформа даних має сприяти подоланню розрізненості інформації та підвищенню якості управлінської аналітики. Прогнозна аналітика та штучний інтелект дають можливість перейти від реактивного до проактивного управління. Інтелектуальна автоматизація процесів дозволяє скоротити ручні операції та адміністративні затримки. Омніканальна CRM-система спрямована на покращення клієнтської взаємодії. Система кіберстійкості має знизити цифрові ризики, а цифрова HR-екосистема – забезпечити підвищення цифрової готовності персоналу.

У роботі запропоновано стратегію розвитку діджиталізації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», яка має реалізовуватися поетапно. Основними етапами визначено діагностику поточного стану цифрового менеджменту, формування стратегічних пріоритетів, розроблення програми цифрових змін, упровадження цифрових рішень і постійний моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності цифровізації та забезпечити її зв'язок із реальними управлінськими потребами банку.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх результативність доцільно визначати не лише за фінансовими, а й за управлінськими, організаційними, клієнтськими, кадровими та безпековими показниками. Очікуваний ефект може проявитися у скороченні часу підготовки управлінської звітності, зменшенні кількості помилок у даних, прискоренні внутрішніх погоджень, зниженні навантаження на персонал, підвищенні якості клієнтської підтримки, розвитку цифрових компетентностей працівників і посиленні кіберстійкості банку.

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що діджиталізація менеджменту є важливою умовою ефективного розвитку сучасної банківської установи. Для АТ КБ «ПриватБанк» вона має стратегічне значення, оскільки забезпечує швидкість, прозорість, керованість, клієнтоорієнтованість і стійкість управлінських процесів. Водночас подальший розвиток цифровізації потребує системного підходу, орієнтованого на якість даних, інтеграцію цифрових систем, захист інформації, розвиток персоналу та постійний моніторинг результатів. Запропоновані в роботі напрями удосконалення можуть бути використані як практична основа для підвищення ефективності діджиталізації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
3. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
4. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту в банківській системі України: постанова Правління Національного банку України від 28.09.2017 № 95.
5. Абакуменко О., Деркач А., Корнєєва М. Діджиталізація банківського сектору України // Фінансові дослідження. 2016. № 1 (1). С. 69–75.
6. Ажажа М. А. та ін. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : колективна монографія. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.
7. Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Річний звіт. 31 грудня 2023 року. Київ : АТ КБ «ПриватБанк», 2024.
8. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації // Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 373–380. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-99.
9. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів // Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
10. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства // Регіональна економіка. 2018. № 3. С. 194–201.

11. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 66. С. 39–48. DOI: 10.24025/2306-4420.66.2022.268584.
12. Вишневський В. П., Гаркушенко О. М., Князєв С. І., Липницький Д. В., Чекіна В. Д. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.
13. Воронкова В. Г. та ін. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : колективна монографія. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.
14. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2022. 459 с.
15. Головачко В., Королович О., Гаврилець О. Сучасні трансформації обліку, менеджменту та маркетингу підприємства в контексті цифровізації // Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-4.
16. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні // Центральнотукаїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 9 (42). С. 49–57. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57.
17. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики // Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 52–57.
18. Група «ПриватБанк». Річний звіт. 31 грудня 2024 року. Київ : АТ КБ «ПриватБанк», 2025.
19. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1.
20. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу:

сутність, ознаки, вимоги та технології // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216367.

21. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості // Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 13–18. DOI: 10.32843/bses.62-2.

22. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості // Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-63.

23. Жердецька Л. В., Городинський Д. І. Розвиток фінансових технологій: загрози та можливості для банків // Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 583–588.

24. Заславська О. І., Петканич М.-В. М. Цифрова трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку фінансових технологій // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2023. Вип. 2 (62). С. 116–122. DOI: 10.24144/2409-6857.2023.2(62).116-122.

25. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки // Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 13–21.

26. Карчева Г., Лернатович Р., Кавецький В. Використання технології «блокчейн» як фактор підвищення ефективності фінансової сфери // Банківська справа. 2017. № 2. С. 110–119.

27. Кльоба Л. Г., Добош Н. М., Сорока О. П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків // Ефективна економіка. 2020. № 12. С. 1–10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.128.

28. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій // Проблеми та перспективи менеджменту. 2023. № 10. С. 4–8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-08.

29. Коваленко В., Шелудько С., Черкашина К. Цифрова трансформація банківського бізнесу: сьогодення та майбутнє // Socio-Economic Relations in the

Digital Society. 2023. № 4 (50). С. 25–40. DOI: 10.55643/ser.4.50.2023.539.

30. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності // Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-10.

31. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.

32. Копилова О., Пічугіна Ю., Гончар К. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи // Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 227–235. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-47.

33. Король С. Я., Клочко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1 (112). С. 170–176.

34. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку // Modern Economics. 2019. № 18. С. 67–73. DOI: 10.31521/modecon.V18(2019)-11.

35. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.

36. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Попит на HR-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19 // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2021. Т. 11, № 1. С. 14–30. DOI: 10.21511/slntp.11(1).2021.02.

37. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу // Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. DOI: 10.15276/mdt.6.1.2021.7.

38. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19 // Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 416–425. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-73.

39. Краус Н. М., Краус К. М., Голобородько О. П. Цифрова економіка:

тренди та перспективи авангардного характеру розвитку // Ефективна економіка. 2018. № 1.

40. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні // Ефективна економіка. 2020. № 4.

41. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

42. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики // Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 2 (104). С. 54–60. DOI: 10.32782/mer.2024.104.07.

43. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. та ін. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

44. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. та ін. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

45. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту // Економіка та суспільство. 2021. № 33. С. 336–340. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-55.

46. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в банківській системі: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : УБС НБУ, 2014. 540 с.

47. Паращич М. І., Ноджак Л. С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 192–200.

48. Похилько С. В., Приходько А. Ю., Золотар О. А. Цифрова трансформація банківської діяльності як складова smart world // Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8, № 1. С. 90–108. DOI: 10.15276/mdt.8.1.2024.6.

49. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні

програмного забезпечення // Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 250–254.

50. Стойко О. Я. Перспективи розвитку фінтех- і банківського бізнесу в Україні // Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 356–364. DOI: 10.32983/2222-0712-2020-2-356-364.

51. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Курс на сталий розвиток інновацій, кешлес та фінансову грамотність / Національний банк України. Київ : НБУ, 2020.

52. Тарасевич В. М. Теоретичний вимір інформаційно-цифрових феноменів в економіці : монографія. Дніпро : ПБП «Економіка», 2021. 108 с.

53. Цифровий вимір інноваційно-інформаційної економіки : монографія / В. М. Тарасевич, В. В. Білоцерківець, О. О. Завгородня, В. К. Лебедєва та ін. ; за ред. В. М. Тарасевича. Дніпро : ПМП «Економіка», 2021. 448 с.

54. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2022 р. Запоріжжя, 2022. 689 с.

55. Тімченко О. Л., Сотник В. В. Формування цифрової екосистеми менеджменту підприємств аграрної сфери // Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 89.

56. Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 листопада 2020 року / ред.-упоряд. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 290 с.

57. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проєктами, 23–24 вересня 2021 року / ред.-упоряд. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Гельветика, 2021. 705 с.

58. Чайковський Я. І., Ковальчук Я. Ю. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг // Світ фінансів. 2018.

Вип. 4. С. 121–136.

59. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 66–71. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.66.

60. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств // Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 97–101.

61. Чукурна О. П., Тардаскіна Т. М. Менеджмент в цифровій економіці: навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2024. 376 с.

62. Шулежко О., Гончар Л. Формування системи цифрового менеджменту в ресторанному бізнесі крізь призму методологічних підходів // Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-66.

63. Яворська О. Г. Бізнес-аналітика як інструментарій підтримки прийняття рішень в ресторанному бізнесі // Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 3–4 (78–79). С. 174–185.

64. Яценко В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів // Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.200.

65. Development Strategy of JSC CB “PrivatBank” until 2024. Kyiv: JSC CB “PrivatBank”, 2022.

66. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1. Paris : OECD Publishing, 2024.

67. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

68. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

69. World Bank. World Development Report 2016: Digital Dividends. Washington, DC : World Bank, 2016.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»



Рис. А.1 – Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк»