

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ
ТА БІЗНЕСУ

Кафедра управління бізнесом

Раструсна Марія Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: “Організаційно-економічне забезпечення інноваційного
розвитку фінансової установи (на прикладі АТ «БАНК 3/4»)”**

Група: Е-9-22-Б1М(4.0д)-2

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітня програма “Економіка та управління бізнесом”

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

Раструсна М.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Доктор економічних наук, проф.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Червінська Л.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

управління бізнесом

доктор економічних наук, проф.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Братусь Г.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ФІНАНСОВІЙ УСТАНОВІ «БАНК 3/4».....	8
1.1 Загальна характеристика, поняття і сутність диджиталізації менеджменту в фінансовій установі.....	8
1.2. Особливості здійснення та аналіз стану диджиталізації менеджменту в фінансовій установі	28
1.3. Етапи розвитку та оцінка ефективності диджиталізації менеджменту в фінансовій установі.....	45
Висновки до розділу 1	57
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «БАНК 3/4».....	59
2.1. Використання сучасних технологій диджиталізації в фінансовій установі.....	59
2.2. Підвищення цифрової компетентності персоналу в фінансовій установі	66
2.3. Зарубіжний досвід диджиталізації менеджменту в фінансовій установі.....	70
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ФІНАНСОВІЙ УСТАНОВІ.....	75
3.1. Удосконалення цифрових бізнес-процесів в АТ «Банк 3/4».....	75
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

АНОТАЦІЯ

Мета і завдання дослідження.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів диджиталізації менеджменту на фінансовій установі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Розкрити економічну сутність і зміст поняття диджиталізації менеджменту на фінансовій установі;
- Визначити особливості впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність;
- Охарактеризувати основні етапи розвитку диджиталізації менеджменту;
- Надати загальну організаційно-економічну характеристику фінансової установи;
- Проаналізувати сучасний стан цифровізації управлінських процесів на фінансовій установі;
- Здійснити оцінку ефективності впроваджених цифрових рішень;
- Запропонувати сучасні технології для подальшого розвитку диджиталізації менеджменту;
- Розробити рекомендації щодо підвищення рівня цифрової компетентності персоналу;
- Обґрунтувати можливості використання зарубіжного досвіду цифровізації менеджменту в діяльності фінансової установи.

Об’єктом дослідження є процес диджиталізації менеджменту в фінансовій установі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти диджиталізації менеджменту в фінансовій установі.

Методи дослідження.

Теоретичною та методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний і комплексний підходи, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань диджиталізації менеджменту.

Для досягнення поставленої мети у бакалаврській роботі використано такі методи дослідження:

- Метод дедукції — при формуванні логічної структури роботи;
- Абстрактно-логічний метод і метод синтезу — для уточнення понятійного апарату та узагальнення теоретичних положень;
- Метод індукції — при формуванні загальних висновків за результатами дослідження;
- Табличний і графічний методи — для наочного подання та аналізу інформації;
- Методи стратегічного аналізу (SWOT-, SPACE-аналіз) — для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, відкриті аналітичні матеріали, офіційна звітність та публічна інформація щодо діяльності АТ «Банк 3/4», а також результати узагальнення практичних спостережень.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основна частина бакалаврської кваліфікаційної роботи викладена на 83 сторінках друкованого тексту, робота містить 12 таблиці і 20 рисунки. Список використаних джерел включає 50 найменування.

Ключові слова: диджиталізація, менеджмент, фінансова установа, цифрова компетентність, напрями удосконалення.

ANOTATION

Meta and historical research.

The purpose of bachelor's qualification work is to emphasize theoretical principles and develop practical recommendations for the improvement of digitalization processes for enterprise management.

To achieve the assigned mark, the following tasks are assigned:

- Reveal the economic essence and replacement of the concept of digitalization for enterprise management;
- The significance of the particularities of the introduction of digital tools into management activities;
- Describe the main stages of digitalization development for management;
- Give a fundamental organizational and economic characteristic of the enterprise;
- Analyze the current state of digitalization of management processes in enterprises;
- Evaluate the effectiveness of implemented digital solutions;
- Promote current technologies for further development of digitalization to management;
- Develop recommendations to improve the level of digital competence of personnel;
- Introduce the possibilities of obtaining foreign information about digitalization to management in business activities.

The object of investigation is the process of digitalization of management in enterprises.

The subject of investigation is the theoretical and practical aspects of digitalization for management in enterprise.

Investigation methods.

The theoretical and methodological basis of bachelor's qualification work is the dialectical method of scientific knowledge, systematic and integrated approaches, as well as the scientific practices of domestic and foreign researchers in nutrition. digitalization management.

To achieve the assigned mark, the following tracking methods have been chosen for bachelor's work:

- deduction method - when forming a logical structure of the robot;

- abstract-logical method and synthesis method - to clarify the conceptual apparatus and standardize theoretical provisions;
- induction method – when forming igniting components based on the results of follow-up;
- tabular and graphical methods – for data presentation and analysis of information;
- methods of strategic analysis (SWOT-, SPACE-analysis) - for assessing the internal and external core of AT «Bank 3/4 ».

The information base for the investigation was the regulatory and legal acts of Ukraine, scientific publications of Ukrainian and foreign authors, open analytical materials, official publications and public information about the activities of Bank 3/4, as well as the results of the implementation of practical precautions.

Robot structure. A bachelor's qualification consists of one entry, three sections, a top one, and a list of subordinate parts. The main part of the bachelor's qualification work is laid out on 83 pages of text, the work contains 12 tables and 20 figures. The list of wikis includes 50 names.

Key words: digitalization, management, entrepreneurship, digital competence, direct improvement.

ВСТУП

У сучасних умовах розвиток фінансових установ дедалі тісніше пов'язаний із активним використанням цифрових технологій. Комп'ютеризація бізнес-процесів, автоматизація управлінських рішень, впровадження аналітичних систем та онлайн-інструментів суттєво трансформують традиційне розуміння менеджменту. Якщо раніше система управління ґрунтувалася переважно на паперовому документообігу та особистих комунікаціях, то сьогодні управлінська діяльність поступово переходить у цифровий формат.

Диджиталізація менеджменту передбачає не лише впровадження окремих програмних продуктів чи технічних засобів. Йдеться про комплексну трансформацію підходів до організації діяльності фінансової установи, зміну механізмів взаємодії між працівниками, удосконалення контролю виконання завдань та стратегічного планування. Використання цифрових платформ, управлінських інформаційних систем і сучасних інструментів аналітики надає керівництву можливість оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність роботи та формувати стійкі конкурентні переваги.

Особливо інтенсивно процеси цифрової трансформації відбуваються у фінансовому секторі, де швидкість обробки інформації, надійність операцій та якість сервісу мають вирішальне значення. У цьому контексті показовим прикладом є АТ «Банк 3/4», діяльність якого значною мірою базується на сучасних інформаційних технологіях, автоматизованих системах управління та цифрових каналах обслуговування клієнтів. Використання інноваційних рішень дозволяє банку забезпечувати ефективність внутрішніх процесів і підвищувати якість управління.

У межах даної роботи досліджуються теоретичні основи диджиталізації менеджменту, здійснюється аналіз рівня її впровадження в АТ «Банк 3/4» та визначаються перспективні напрями подальшого вдосконалення цифрових управлінських процесів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ФІНАНСОВІЙ УСТАНОВІ «БАНК 3/4»

1.1 Загальна характеристика, поняття і сутність диджиталізації менеджменту в фінансовій установі

Цифрові технології щороку набирають все більшого значення і стають невід’ємною складовою сучасного життя. Вони відкривають безліч можливостей для оптимізації управлінських процесів. Завдяки цифровим інструментам керівники можуть більш точно відстежувати роботу та досягнення своїх команд. Крім того, впровадження цифровізації значно зменшує обсяг паперової роботи та рутинних адміністративних завдань, що щодня лягають на плечі менеджерів. В результаті застосування цифрових рішень управлінські процеси стають більш ефективними та продуктивними[1].

Слово «диджиталізація» походить від англійського терміна «digitalisation», що буквально перекладається як «оцифрування». Проте сьогодні його значення значно ширше і виходить за межі простого переведення інформації у цифрову форму. Поняття «диджиталізація» здобуло популярність як серед широкої аудиторії, так і в науковому середовищі, що підтверджується численними підходами до його визначення[4].

Більшість науковців надають перевагу соціально-економічному підходу при тлумаченні терміну «диджиталізація». Згідно з цим підходом, диджиталізація розглядається як комплексний процес використання, систематизації та опрацювання інформації у цифровій формі. Вона спрямована не лише на автоматизацію рутинних операцій, а й на покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності бізнес-процесів. Завдяки цифровим технологіям компанії можуть оптимізувати внутрішні процеси, швидше реагувати на

потреби ринку та пропонувати більш персоналізовані послуги[2]. Таким чином, диджиталізація стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сучасних організацій її функції розглянемо на рис. 1.1.

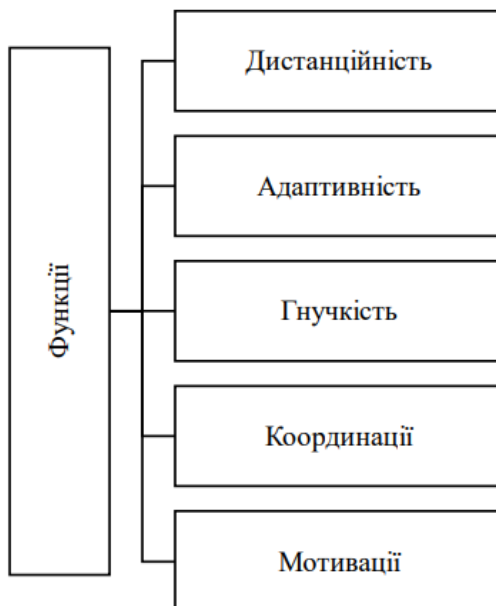


Рис.1.1. Функції диджиталізації менеджменту фінансової установи

Для управління, орієнтованого на диджиталізацію, характерні такі ключові принципи:

- Застосування гнучкого підходу до розвитку фінансової установи;
- Пріоритетне підпорядкування всіх процесів стратегічним цілям організації;
- Інтеграція менеджменту та власників бізнесу у єдину систему управління;
- Випереджальна мотивація співробітників;
- Розгляд персоналу як інвестицій, розвиток яких сприяє зростанню компанії;
- Акцент на потенціал кандидатів при відборі персоналу;
- Переважання командної роботи та проектних груп над традиційними структурними підрозділами;
- Проактивна та інноваційна роль управлінських рішень;
- Стимулювання та підтримка змін.

Також до характерних функцій диджиталізованого управління належать:

- дистанційність, що забезпечує ефективну роботу незалежно від місця

перебування співробітників;

- Адаптивність, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та внутрішнього середовища;
- Гнучкість у прийнятті рішень і змінах управлінських процесів;
- Координація всіх елементів організації для досягнення спільних цілей;
- Мотивація, яка спрямована на активізацію потенціалу персоналу та розвиток його компетенцій.

Диджиталізація спрямована на досягнення таких цілей, які наведені на рис.1.2



Рис.1.2. Цілі диджиталізації менеджменту фінансової установи

Перехід до диджиталізованого управління персоналом можна розглядати як логічне продовження переосмислення позиції фінансової установи на ринку. На першому етапі структурних змін ключовим є перегляд загальної стратегії фінансової установи, яка повинна бути орієнтована на виробництво конкурентоспроможного продукту, що відповідає вимогам кінцевого споживача за якісними характеристиками.

На другому етапі організація визначає свою місію в сфері управління людськими ресурсами, формулює стратегічне бачення розвитку цього напрямку та створює образ бажаного майбутнього. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між цілями компанії та очікуваннями персоналу.

Третій етап передбачає модернізацію технологій управління. Цей крок є критично важливим як для загальної діяльності фінансової установи, так і для розвитку його персоналу. Впровадження сучасних інструментів для рекрутингу, оцінки продуктивності співробітників, навчання та розвитку, а також систем контролю повинно базуватися на досягненнях сучасного цифрового середовища[8].

Водночас оновлення технологій має супроводжуватися активним розвитком інформаційного простору організації. Це передбачає дотримання таких принципів, як прозорість процесів, відкритість обміну знаннями, багатство інформаційних ресурсів та мобільність управлінських рішень.

Запровадження цифрового менеджменту на виробничих фінансових установ передбачає необхідність вирішення низки ключових завдань. До основних із них можна віднести такі рис.1.3

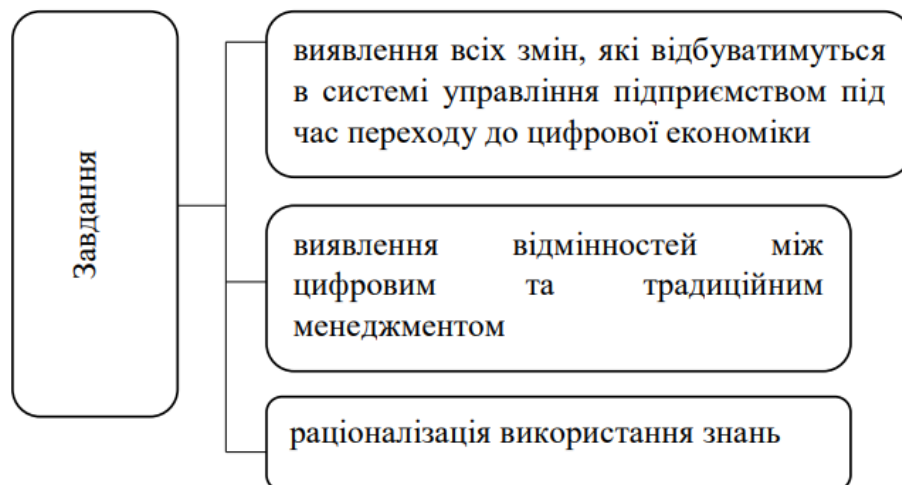


Рис.1.3. Завдання диджиталізації менеджменту фінансової установи

Цифрова трансформація фінансової установи є складним інноваційним процесом, що має творчий характер і не передбачає універсального алгоритму впровадження. Власники бізнесу, які приймають рішення про перехід до цифрової моделі управління, фактично проходять індивідуальний шлях змін, який часто супроводжується помилками, ризиками та необхідністю постійного коригування дій[5].

Водночас ключовою умовою успішної диджиталізації виступає сформована корпоративна культура, орієнтована на відкритість до нововведень, готовність

до змін та підтримку інновацій на всіх рівнях організації. Саме інноваційність управлінських підходів і здатність оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища забезпечують ефективність цифрових перетворень.

У процесі цифрової трансформації фінансової установи отримують можливість вирішувати широкий спектр завдань, пов'язаних із підвищенням ефективності діяльності, оптимізацією бізнес-процесів, удосконаленням комунікацій та формуванням нових конкурентних переваг рис.1.4.

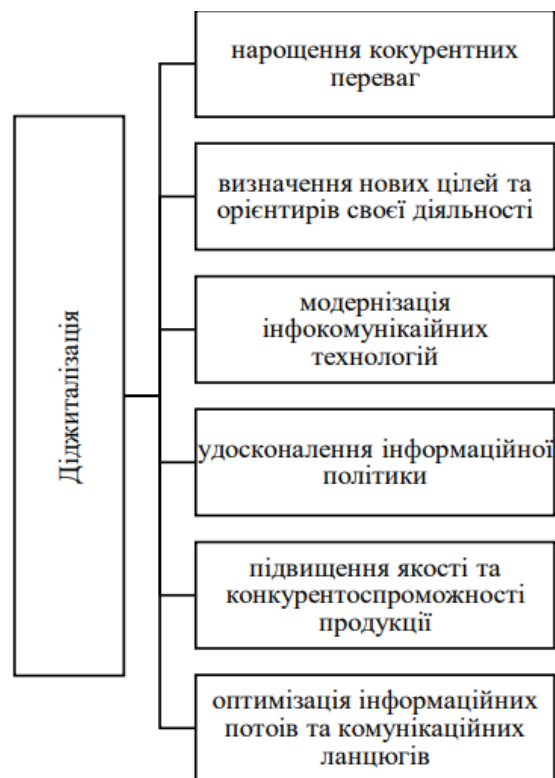


Рис. 1.4 Завдання діджиталізації фінансової установи

У процесі переходу фінансової установи до умов цифрової економіки перед керівництвом постає низка стратегічних завдань. Першочерговим із них є комплексне визначення змін, які відбудуться в системі управління організацією внаслідок цифрової трансформації. Другим важливим напрямом є чітке розмежування особливостей традиційної управлінської моделі та цифрового менеджменту, що дозволяє усвідомити глибину майбутніх перетворень.

Однією з найважливіших складових трансформації є технологічна інтеграція. Цифровий менеджмент неможливий без впровадження сучасних

інструментів управління, зокрема систем обробки та зберігання даних, технологій штучного інтелекту, аналітики великих масивів інформації, автоматизованих платформ підтримки прийняття рішень[7]. Водночас важливо не лише впровадити нові технології, а й забезпечити їх ефективне поєднання з уже існуючими бізнес-процесами. Фінансовій установі необхідно оцінити рівень сумісності нових цифрових рішень із чинною інформаційною інфраструктурою та передбачити можливі організаційні коригування.

Не менш важливим напрямом є розвиток людського капіталу. Перехід до цифрової моделі управління передбачає формування у працівників нових компетенцій. Йдеться не тільки про технічні навички користування програмними продуктами, а й про здатність працювати з даними, аналізувати інформацію, приймати рішення на основі цифрових показників та адаптуватися до швидких технологічних змін[9]. Таким чином, навчання персоналу стає стратегічною інвестицією в успішність цифрової трансформації.

Окремої уваги потребує трансформація корпоративної культури. Запровадження цифрового менеджменту змінює традиційні підходи до організації праці та управління. Ієрархічні структури поступово поступаються більш гнучким моделям взаємодії, де пріоритетом стають швидкість реагування, інноваційність та командна співпраця. Формується культура відкритості до змін, орієнтації на результат та постійного вдосконалення процесів.

Другий аспект трансформації пов'язаний із чітким розумінням відмінностей між класичною моделлю управління та цифровим підходом. Якщо традиційний менеджмент здебільшого ґрунтується на ієрархічності, регламентованості процедур і тривалих погодженнях, то цифровий менеджмент характеризується високою швидкістю обробки інформації, використанням аналітичних інструментів і гнучкістю організаційних структур.

Цифрове середовище розширює можливості формування команд, дозволяючи об'єднувати фахівців незалежно від їх географічного розташування. Крім того, змінюються критерії оцінки персоналу: поряд із професійною підготовкою значної ваги набувають цифрові компетенції, здатність працювати з інформаційними системами та швидко адаптуватися до нових технологій.

Визначення відмінностей між традиційним і цифровим менеджментом. Однією з принципових характеристик цифрового менеджменту є відсутність територіальних обмежень у формуванні управлінських команд. Якщо в межах традиційної моделі управління робочі групи зазвичай створюються в рамках конкретного офісу або регіону, то цифрове середовище дозволяє об'єднувати фахівців незалежно від їхнього географічного розташування. Використання онлайн-платформ, хмарних сервісів і цифрових комунікаційних інструментів забезпечує ефективну взаємодію між співробітниками з різних міст і навіть країн[11]. Такий підхід розширює доступ до талантів, сприяє міжнародній співпраці та підвищує конкурентоспроможність фінансової установи.

Ще однією суттєвою відмінністю є трансформація критеріїв добору персоналу. У традиційній системі управління основна увага приділяється професійній освіті, досвіду роботи та спеціалізованим знанням[12]. Натомість у цифровому менеджменті ці вимоги доповнюються необхідністю володіння цифровими компетенціями. Працівник повинен уміти працювати з інформаційними системами, аналітичними інструментами, цифровими платформами, а також демонструвати готовність до постійного навчання та освоєння нових технологій. Таким чином, цифрова грамотність стає важливою складовою кадрового потенціалу організації.

Окремої уваги заслуговує питання швидкості прийняття управлінських рішень. У традиційному менеджменті процес погодження може бути тривалим через складну ієрархію та багаторівневу систему контролю. У цифровому середовищі завдяки автоматизованим системам обробки даних, використанню аналітики та алгоритмів штучного інтелекту рішення можуть формуватися

практично миттєво. Обробка інформації в режимі реального часу дає змогу керівництву оперативно реагувати на зміни ринкових умов, мінімізувати ризики та підвищувати адаптивність фінансової установи.

Переваги диджиталізації управлінської діяльності.

Другий аспект трансформації пов'язаний із чітким розумінням відмінностей між класичною моделлю управління та цифровим підходом. Якщо традиційний менеджмент здебільшого ґрунтується на ієрархічності, регламентованості процедур і тривалих погодженнях, то цифровий менеджмент характеризується високою швидкістю обробки інформації, використанням аналітичних інструментів і гнучкістю організаційних структур.

Цифрове середовище розширює можливості формування команд, дозволяючи об'єднувати фахівців незалежно від їх географічного розташування. Крім того, змінюються критерії оцінки персоналу: поряд із професійною підготовкою значної ваги набувають цифрові компетенції, здатність працювати з інформаційними системами та швидко адаптуватися до нових технологій.

Визначення відмінностей між традиційним і цифровим менеджментом. Однією з принципових характеристик цифрового менеджменту є відсутність територіальних обмежень у формуванні управлінських команд. Якщо в межах традиційної моделі управління робочі групи зазвичай створюються в рамках конкретного офісу або регіону, то цифрове середовище дозволяє об'єднувати фахівців незалежно від їхнього географічного розташування. Використання онлайн-платформ, хмарних сервісів і цифрових комунікаційних інструментів забезпечує ефективну взаємодію між співробітниками з різних міст і навіть країн[11]. Такий підхід розширює доступ до талантів, сприяє міжнародній співпраці та підвищує конкурентоспроможність фінансової установи.

Ще однією суттєвою відмінністю є трансформація критеріїв добору персоналу. У традиційній системі управління основна увага приділяється професійній освіті, досвіду роботи та спеціалізованим знанням[12]. Натомість

у цифровому менеджменті ці вимоги доповнюються необхідністю володіння цифровими компетенціями. Працівник повинен уміти працювати з інформаційними системами, аналітичними інструментами, цифровими платформами, а також демонструвати готовність до постійного навчання та освоєння нових технологій. Таким чином, цифрова грамотність стає важливою складовою кадрового потенціалу організації.

Окремої уваги заслуговує питання швидкості прийняття управлінських рішень. У традиційному менеджменті процес погодження може бути тривалим через складну ієрархію та багаторівневу систему контролю. У цифровому середовищі завдяки автоматизованим системам обробки даних, використанню аналітики та алгоритмів штучного інтелекту рішення можуть формуватися практично миттєво. Обробка інформації в режимі реального часу дає змогу керівництву оперативно реагувати на зміни ринкових умов, мінімізувати ризики та підвищувати адаптивність фінансової установи.

Переваги диджиталізації управлінської діяльності.

Запровадження цифрових технологій у діяльність фінансової установи формує низку суттєвих переваг, які впливають як на внутрішні процеси організації, так і на її взаємодію із зовнішнім середовищем.

1. Зростання рівня прозорості та покращення комунікацій.

Цифрова трансформація сприяє більш відкритому інформаційному середовищу всередині компанії. Використання сучасних платформ для комунікації, корпоративних порталів, систем електронного документообігу та онлайн-інструментів для спільної роботи забезпечує швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами. Працівники отримують можливість оперативно ділитися результатами роботи, оновленнями щодо проєктів та стратегічними рішеннями керівництва. Крім того, внутрішні соціальні мережі або корпоративні месенджери можуть слугувати каналом донесення важливих новин і формування єдиного інформаційного простору.

2. Підвищення якості управлінських рішень.

Суттєвою перевагою цифровізації є доступ до аналітичних даних у режимі реального часу. Сучасні інформаційні системи дозволяють акумулювати великі обсяги інформації та здійснювати її обробку з використанням аналітичних інструментів. Це створює підґрунтя для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, аналіз відгуків клієнтів допомагає вдосконалити якість сервісу, а фінансові показники — скоригувати стратегію розвитку або оптимізувати витрати. Таким чином, рішення стають менш інтуїтивними та більш доказовими.

3. Зростання продуктивності праці.

Автоматизація рутинних операцій дозволяє суттєво скоротити часові витрати на виконання повторюваних завдань. Використання систем управління проєктами, програм для планування робочого часу та контролю виконання завдань сприяє підвищенню організованості персоналу. Крім того, цифрові інструменти допомагають відстежувати показники результативності працівників, що створює можливість для об'єктивної оцінки ефективності їхньої діяльності та своєчасного коригування робочих процесів.

4. Посилення співпраці між працівниками.

Цифрове середовище розширює можливості для командної взаємодії. Онлайн-платформи для колективної роботи дають змогу обмінюватися файлами, ідеями та пропозиціями незалежно від місця перебування співробітників. Це особливо актуально в умовах дистанційної або гібридної форми зайнятості.

Крім того, цифрові канали комунікації сприяють формуванню професійних спільнот за інтересами, що стимулює обмін досвідом і розвиток корпоративної культури.

5. Підвищення загальної ефективності діяльності.

Застосування спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати значну частину операційних процесів. Наприклад, системи електронного обліку замовлень скорочують час їх обробки, а автоматизоване формування

рахунків та звітності мінімізує ризик помилок і прискорює фінансові операції. У результаті фінансової установи досягає економії ресурсів, зменшує витрати та підвищує якість обслуговування клієнтів.

Отже, диджиталізація передбачає трансформацію традиційних аналогових процесів у цифровий формат із використанням сучасних інформаційних технологій. Її впровадження сприяє підвищенню прозорості управління, удосконаленню механізмів прийняття рішень, зростанню продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та оптимізації операційних процесів. У сукупності ці чинники забезпечують підвищення конкурентоспроможності фінансової установи та його здатність ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

Проведемо загальну характеристику Акціонерного товариства «Банк 3/4» він є універсальним комерційним банком, що здійснює діяльність на фінансовому ринку України відповідно до чинного банківського законодавства та під наглядом Національного банку України [49]. Банк орієнтований переважно на обслуговування корпоративних клієнтів, а також надає послуги фізичним особам.

Фінансова установа пропонує широкий спектр банківських послуг, серед яких відкриття та ведення поточних рахунків, розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитні операції, валютні операції та інші фінансові сервіси [49]. У своїй діяльності банк використовує сучасні інформаційні технології для забезпечення надійності, оперативності проведення операцій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Діяльність банку спрямована на забезпечення стабільності фінансових операцій, підтримку бізнесу клієнтів та впровадження ефективних управлінських рішень з урахуванням вимог сучасного банківського середовища. У табл. 1.1 наведено основні відомості про АТ «Банк 3/4».

Табл. 1.1

Основні відомості про АТ «Банк 3/4»[49]

Назва	Характеристика
-------	----------------

Повна назва	АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «БАНК 3/4»
Скорочена назва	АТ «Банк 3/4»
Юридична адреса	04080, м.Київ, вул.Кирилівська, 25
Код ЄДРПОУ	36002395
Дата державної реєстрації	Банк зареєстровано в 2008
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Вид діяльності	Основний: 64.19 Інші види грошового посередництва (банківська діяльність) Інші: 64.92 Інші види кредитування 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення) 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг 62.01 Комп'ютерне програмування 62.02 Консультування з питань інформатизації 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність

АТ «Банк 3/4» пропонує комплексні цифрові банківські рішення для фізичних осіб та бізнесу, зокрема:

1. Відкриття та обслуговування поточних рахунків дистанційно через мобільний застосунок.
2. Кредитні картки з встановленням кредитного ліміту.
3. Депозитні вклади та накопичувальні рахунки.
4. Онлайн-платежі, перекази, оплата комунальних послуг та сервісів.
5. Розстрочка та послуга «Покупка частинами».
6. Банківські послуги для ФОП (відкриття рахунку, приймання платежів, інтеграція з бухгалтерськими сервісами).

Базова вартість обслуговування для клієнтів залежить від типу продукту. Відкриття рахунку та встановлення застосунку є безкоштовними. Доходи банку формуються за рахунок відсотків за користування кредитними коштами, комісій за окремі операції та партнерських програм. Для клієнтів передбачено

пільговий період користування кредитними коштами, а також програми кешбеку та бонусів.

Клієнтами АТ «Банк З/4» є декілька мільйонів фізичних осіб в Україні, а також фізичні особи-підприємці, які користуються цифровими банківськими сервісами для ведення бізнесу[49]. Перевагами обслуговування є, швидкість ухвалення рішень щодо кредитування, зручний мобільний інтерфейс та цілодобова онлайн-підтримка.

Для здійснення діяльності АТ «Банк З/4» забезпечений фінансовими ресурсами, власним капіталом, кредитним портфелем, ліквідними активами. Динаміка активів АТ «Банк З/4» буде наведена в табл. 1.2.

Табл. 1.2

Динаміка активів та джерел фінансування АТ «Банк З/4» у 2023–2025 рр, млн грн [42].

Показник	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2023
Основні засоби	38,60	44,90	51,80	34,2
Усього необоротні активи	38,60	44,90	51,80	34,2
Запаси	18,40	21,30	24,60	33,7
Грошові кошти	62,10	70,80	79,40	27,9
Інші оборотні активи	3,10	4,00	5,60	80,6
Усього оборотні активи	83,60	96,10	109,60	31,1
Усього активів	122,20	141,00	161,40	32,0
Зареєстрований капітал	50,00	50,00	50,00	0
Додатковий капітал	29,80	38,60	49,20	65,1
Нерозподілений прибуток	42,40	52,40	62,20	46,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи	31,50	36,20	41,90	33,0
Кредиторська заборгованість з бюджетом	3,80	4,60	5,90	55,3
Усього поточні зобов'язання	35,30	40,80	47,80	35,4
Усього джерел фінансування	122,20	141,00	161,40	32,0

Дані табл. 1.2 свідчать, що загальна вартість активів та джерел фінансування у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 32,0 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності банку та зростання його ресурсного потенціалу.

У структурі активів спостерігається позитивна динаміка оборотних активів, які у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшилися на 31,1 %. Зростання відбулося переважно за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 27,9 %, запасів на 33,7 %, а також інших оборотних активів, які зросли на 80,6 %.

Необоротні активи у 2025 році порівняно з 2023 роком зросли на 34,2 %, що пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів. Це може свідчити про інвестування банком коштів у розвиток матеріально-технічної та інформаційної бази.

Власний капітал банку у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшився на 32,0 %, що відбулося переважно за рахунок зростання додаткового капіталу на 65,1 % та нерозподіленого прибутку на 46,7 % при незмінному розмірі зареєстрованого капіталу. Така тенденція свідчить про підвищення фінансової стійкості банку.

Поточні зобов'язання у 2025 році порівняно з 2023 роком зросли на 35,4 %, зокрема кредиторська заборгованість за операційними зобов'язаннями збільшилася на 33,0 %, а заборгованість з бюджетом — на 55,3 %.

Таким чином, банк демонструє стабільне зростання активів, власного капіталу та фінансових ресурсів, що позитивно характеризує його фінансовий стан у 2023–2025 роках.

Динаміку фінансових результатів діяльності фінансової установи АТ «Банк 3/4» за 2023–2025 роки наведено в табл. 1.3.

Табл. 1.3

Динаміка фінансових результатів АТ «Банк 3/4» за 2023–2025 роки[37]

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
----------	---------	---------	---------	---------------------------

Чистий дохід від реалізації банківських послуг	18 500	24 300	31 800	71,9
Собівартість реалізованих послуг	11 200	14 800	19 400	73,2
Разом доходи	19 100	25 100	32 900	72,3
Разом витрати	12 300	16 200	21 100	71,5
Фінансовий результат до оподаткування	6 800	8 900	11 800	73,5
Чистий прибуток	6 200	8 100	8 100	72,6

Дані табл. 1.3 свідчать, що чистий дохід від реалізації банківських послуг у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшився на 71,9 %. Це зростання зумовлене розширенням клієнтської бази, активним розвитком кредитування та збільшенням обсягів безготівкових операцій.

Собівартість реалізованих послуг також зросла — у 2025 році порівняно з 2023 роком на 73,2 %, що пов'язано зі збільшенням витрат на обслуговування клієнтів, розвиток IT-інфраструктури та масштабування операційної діяльності.

Чистий прибуток банку у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс на 72,6 %, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та збереження позитивної тенденції прибутковості, незважаючи на зростання витрат.

Забезпеченість банку трудовими ресурсами визначається шляхом аналізу фактичної чисельності персоналу відповідно до стратегічних потреб розвитку цифрових сервісів. Особлива увага приділяється залученню фахівців у сфері інформаційних технологій, кібербезпеки, аналітики даних та клієнтської підтримки, оскільки саме ці категорії працівників забезпечують стабільне функціонування цифрової банківської моделі. Структура чисельності персоналу наведено в табл.1.4.

Табл. 1.4

Структура чисельності персоналу АТ «Банк 3/4» за 2023–2025 рр[37].

Категорія персоналу	2023 р. осіб	2024 р. осіб	2025 р. осіб	2025 р. у % до 2023 р.
Керівний склад	120	135	150	25
ІТ-фахівці (розробники, аналітики, DevOps)	520	610	700	34,6
Фахівці з ризик- менеджменту та аналітики	180	210	240	33,3
Служба підтримки клієнтів	520	540	560	7,7
Адміністративний та допоміжний персонал	160	160	150	93,8
Усього персоналу	1500	1655	1800	20,0

Аналізуючи структуру чисельності персоналу з табл. 1.4, встановлено, що протягом 2023–2025 років відбулися зміни у структурному складі працівників. Загальна чисельність персоналу зросла на 20 %, що пов'язано з активним розвитком цифрових сервісів та розширенням масштабів діяльності банку. Кількість керівного складу також зросла, однак його частка в загальній структурі персоналу залишилася відносно стабільною. Найбільше збільшення спостерігається серед ІТ-фахівців, аналітиків та спеціалістів з ризик-менеджменту, що обумовлено необхідністю постійного вдосконалення цифрових продуктів, підвищення рівня кібербезпеки та розвитку аналітичних систем. Частка адміністративного персоналу поступово скорочується, що свідчить про автоматизацію внутрішніх процесів банку.

Кадровий потенціал АТ «Банк 3/4» є одним із ключових стратегічних чинників його конкурентоспроможності. Якісний та кількісний склад персоналу визначає здатність банку впроваджувати інноваційні рішення, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів і підтримувати стабільне зростання фінансових результатів. Розвиток цифрових технологій

потребує постійного підвищення кваліфікації працівників, особливо у сфері інформаційних технологій, аналітики даних та фінансового менеджменту.

Заходи щодо професійного розвитку персоналу, зокрема внутрішнє навчання, сертифікаційні програми та участь у спеціалізованих тренінгах, сприяють зміцненню кадрового потенціалу банку та підвищенню продуктивності праці. У табл. 1.5 наведено чисельність працівників АТ «Банк 3/4», за рівнем освіти.

Табл.1.5

Структура персоналу АТ «Банк 3/4» за рівнем освіти у 2025 році[43]

Рівень освіти	Численість осіб	Питома вага %
Магістри	950	52.8
Бакалаври	620	34.4
Молодші спеціалісти	150	8.3
Середня спец. освіта	80	4.5
Усього персоналу	1800	100

У структурі АТ «Банк 3/4» функціонують ключові підрозділи, що забезпечують стабільну роботу цифрової банківської платформи. До складу команди входять: керівний склад, ІТ-департамент (розробники, DevOps-інженери, тестувальники), підрозділ аналітики та ризик-менеджменту, служба клієнтської підтримки, фінансовий департамент, а також відділ маркетингу. Координацію діяльності здійснює правління банку на чолі з керівництвом.

ІТ-фахівці відповідають за розробку та підтримку мобільного застосунку, оновлення функціоналу, забезпечення кібербезпеки та безперебійну роботу серверної інфраструктури[35]. Аналітики здійснюють обробку великих масивів даних, оцінку кредитних ризиків і формування скорингових моделей. Служба підтримки забезпечує комунікацію з клієнтами через мобільний застосунок, чат-боти та інші цифрові канали.

Основний дохід банку формується за рахунок клієнтів — фізичних осіб та підприємців, які користуються кредитними продуктами, платіжними сервісами та іншими банківськими послугами. Для наочності представимо процес взаємодії АТ «Банк 3/4» з клієнтом у вигляді послідовних етапів.

1 етап. Залучення клієнта та відкриття рахунку:

- встановлення мобільного застосунку;
- проходження дистанційної ідентифікації (BankID, відеоверифікація);
- підтвердження особи та відкриття рахунку;
- встановлення кредитного ліміту (за результатами автоматичного скорингу).

2 етап. Обслуговування клієнта:

- проведення платежів і переказів через мобільний застосунок;
- користування кредитним лімітом або розстрочкою;
- нарахування кешбеку;
- автоматичний моніторинг фінансових операцій і ризиків.

3 етап. Кредитний процес:

- подання заявки на підвищення кредитного ліміту або отримання розстрочки;
- автоматичний аналіз платоспроможності клієнта;
- прийняття рішення системою скорингу;
- повідомлення клієнта про результат у застосунку.

4 етап. Супровід та підтримка:

- цілодобова онлайн-підтримка;
- вирішення спірних питань;
- консультації щодо банківських продуктів;
- оновлення функціоналу застосунку відповідно до потреб клієнтів.

Основний персонал АТ «Банк 3/4» ознайомлений із регламентами роботи у випадку виникнення чинників, що підвищують фінансові та операційні ризики, зокрема кредитні ризики, ризики шахрайства або технічні збої в роботі цифрових сервісів. Разом із тим, питання вдосконалення системи взаємодії з

клієнтами та мінімізації ризиків простроченої заборгованості залишається актуальним[36]. Особливої уваги потребує постійне вдосконалення скорингових моделей та механізмів моніторингу платоспроможності клієнтів.

Одним із найважливіших методів внутрішнього навчання персоналу є наставництво, що забезпечує передачу професійних знань і практичного досвіду всередині організації. У АТ «Банк З/4» функціонують два основні типи наставництва[49]:

- Корпоративний наставник – досвідчений працівник або керівник, який супроводжує співробітника на різних етапах професійного розвитку, допомагає формувати стратегічне мислення та розвивати управлінські компетенції;
- Функціональний (кваліфікаційний) наставник – спеціаліст, який контролює процес адаптації нового працівника, координує проходження внутрішніх навчальних програм і забезпечує набуття практичних навичок у сфері ІТ, аналітики, ризик-менеджменту або клієнтської підтримки.

Система наставництва є повністю цифровізованою. Комунікація між наставником і підлеглим здійснюється через корпоративні месенджери, електронну пошту та платформи відеозв'язку[37]. Навчання персоналу є стратегічно важливою складовою управління, оскільки діяльність банку базується на інноваційних технологіях та постійному оновленні цифрових продуктів.

Процес управління персоналом максимально автоматизований. Керівники підрозділів координують роботу команд через цифрові інструменти комунікації, системи управління проєктами та онлайн-платформи для проведення нарад. Такий підхід забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, прозорість бізнес-процесів та гнучкість організаційної структури банку. Продуктивність праці відображає ефективність діджиталізації менеджменту фінансової установи, динаміку якої наведено в табл.1.6.

Табл. 1.6

Динаміка продуктивності праці в АТ «Банк 3/4» за 2023–2025 рр

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід, млн грн	18 500	18 500	24 300	71,9
Чистий дохід, млн грн	1 500	1655	1 800	20,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12,33	14,68	17,67	43,3

У 2023 році продуктивність праці в АТ «Банк 3/4» була нижчою порівняно з наступними роками досліджуваного періоду. Проте у 2025 році порівняно з 2023 роком вона зросла на 43,3 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці відбулося завдяки суттєвому збільшенню чистого доходу банку (на 71,9 %) при меншому темпі зростання чисельності персоналу (на 20,0 %).

Таким чином, доходи банку зростали швидшими темпами, ніж кількість працівників, що позитивно вплинуло на показник доходу на одного працівника. Це свідчить про підвищення ефективності організації праці, автоматизацію бізнес-процесів та масштабування цифрової банківської моделі без пропорційного збільшення витрат на персонал.

Отже, АТ «Банк 3/4» функціонує як цифрова банківська установа, управління якою здійснюється з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Взаємодія між керівництвом і працівниками відбувається дистанційно через корпоративні цифрові платформи, системи управління проєктами та онлайн-засоби комунікації. Такий формат забезпечує гнучкість, оперативність прийняття рішень і високий рівень координації роботи структурних підрозділів.

1.2 Особливості здійснення та аналіз стану диджиталізації менеджменту в фінансовій установі

Цифровий менеджмент являє собою систему управління, що базується на активному використанні цифрових технологій, інформаційних платформ та інструментів автоматизації. Його сутність полягає в інтеграції програмного й апаратного забезпечення, аналітики великих даних, хмарних сервісів і цифрових комунікацій у процес прийняття управлінських рішень. Основною метою цифрового менеджменту є підвищення ефективності діяльності організації, забезпечення оперативності управління, мінімізація ризиків та досягнення стратегічних цілей на основі об'єктивної інформації[3].

Цифровий менеджмент — це управління організацією з використанням цифрових технологій та інструментів. Він передбачає застосування спеціального програмного забезпечення, аналітики даних і автоматизації процесів для підвищення ефективності роботи, прийняття обґрунтованих рішень і досягнення поставлених цілей[9].

До прикладів цифрового менеджменту належать[6]:

- Платформи для управління проєктами.

Вони допомагають розподіляти завдання, контролювати виконання роботи та організовувати командну співпрацю онлайн. Наприклад, Trello або Asana.

- CRM-системи (управління відносинами з клієнтами).
Такі системи зберігають інформацію про клієнтів, історію взаємодії, продажі та маркетингові дії. Це допомагає краще розуміти потреби клієнтів. Приклади — Salesforce, HubSpot.
- Інструменти аналітики даних.
Вони дозволяють збирати та аналізувати інформацію для прийняття правильних управлінських рішень. Наприклад, Google Analytics, Power BI, Tableau.
- Системи управління персоналом.
Допомагають автоматизувати підбір кадрів, навчання та оцінку працівників. Приклади — Workday, BambooHR.
- Інструменти для управління операційними процесами.
Використовуються для автоматизації виробництва, управління запасами та логістики, що дозволяє економити час і ресурси.

Процес діджиталізації має переваги для споживачів, бізнесу та держави.

Серед основних можна виділити рис. 1.7.

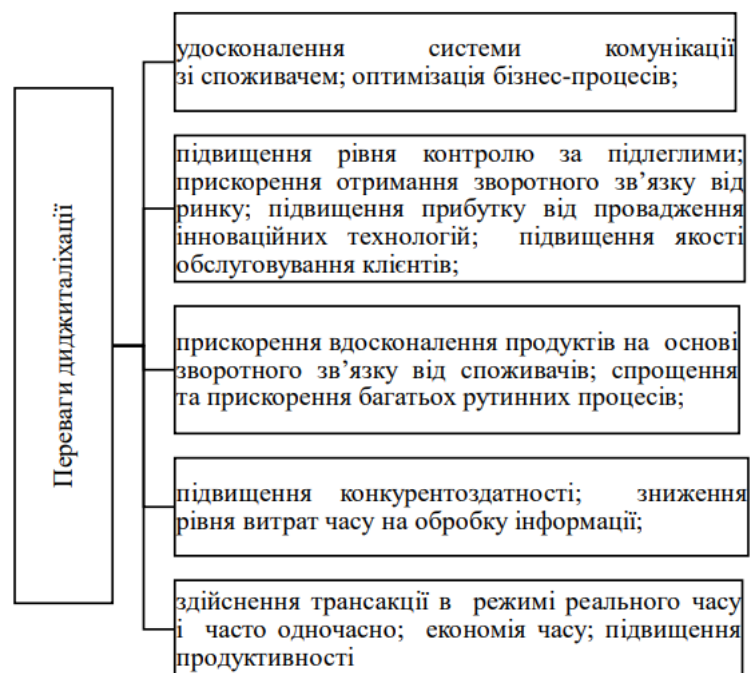


Рис.1.7. Переваги діджиталізації менеджменту фінансової установи

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації фінансової установи є цифровізація бізнес-процесів. Вона полягає у впровадженні сучасних цифрових рішень для автоматизації роботи, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та покращити контроль над усіма етапами операційного процесу.

У середньостроковій перспективі очікується активне впровадження автоматизованих систем та експертних програм у діяльність організацій[20]. Водночас людська праця не буде повністю замінена, особливо в тих сферах, де необхідні унікальні знання, професійний досвід та безпосередній контакт із клієнтами.

Автоматизація рутинних процесів нині активно розвивається. Якщо раніше цифрові рішення переважно впроваджувалися у допоміжні процеси та виробництво продукції, то сьогодні цифровізація дедалі більше охоплює сферу обслуговування. Під впливом розвитку цифрових технологій прогнозуються суттєві зміни саме в сервісних процесах та взаємодії з клієнтами[19]. У табл. 1.7 подано основні відмінності між традиційним і цифровим менеджментом.

Табл.1.7

**Порівняльна характеристика цифрового та традиційного менеджменту
організації.**

Ознака порівняння	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
Використання технологій Індустрії 4.0	Не практикується	Є основою прийняття управлінських рішень
Основна роль менеджера	Організатор, координатор	Комунікатор, координатор
Тип комунікації	Організатор, координатор	Комунікатор, координатор
Формування управлінських команд	Обмежено просторово (територіально)	Обмеження відсутні
Етика спілкування з персоналом	Етика особистого спілкування	Етика віртуального спілкування
Критерії підбору на посада менеджера	Професійні компетенції	Професійні та цифрові компетенції

Глобальні цілі менеджменту	Цілі розвитку тисячоліття	Цілі сталого розвитку
Інфраструктура менеджменту	Відділи та служби апарату управління фінансової установи	Цифрові офіси, цифрові платформи
Оперативні рішення	Приймаються протягом кількох годин, днів	Приймаються в режимі реального часу
Стратегічні рішення	Рішення, орієнтовані досягнення ключових цілей розвитку фінансової установи	Інтегровані рішення з урахуванням досягнення ключових цілей розвитку.

Для вдосконалення бізнес-процесів на фінансових установах активно застосовуються методи процесної аналітики (process mining). Вони дають змогу аналізувати фактичне виконання процесів і порівнювати його з установленими регламентами[14]. Це дозволяє виявляти відхилення, слабкі місця та можливості для оптимізації.

Ефективна цифровізація бізнес-процесів також значною мірою залежить від правильно організованої системи управління проєктами. Існують різні підходи до управління: каскадна (waterfall) модель, гнучкі методології, аморфна та авторитарна системи. Проте сьогодні більшість фінансових установ надають перевагу саме гнучким (проєктним) методам, таким як Scrum, Kanban, Lean і Six Sigma, оскільки вони дозволяють швидко адаптуватися до змін і підвищувати результативність роботи[13].

Деякі компанії не лише використовують відомі методики, а й розробляють на їх основі власні підходи до організації роботи з урахуванням специфіки своєї діяльності.

Ще одним важливим напрямом цифрової трансформації є управління на основі даних (data-driven management). Такий підхід передбачає прийняття стратегічних і операційних рішень на основі аналізу реальних даних. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності фінансової установи,

покращенню якості продукції та послуг, а також вдосконаленню взаємодії з клієнтами[18].

Data-driven-менеджмент — це система прийняття управлінських рішень, що базується на глибокій аналітиці та інтеграції аналітичних звітів у ключові бізнес-процеси. Він допомагає знаходити нові можливості для розвитку фінансової установи, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

Впровадження такого підходу потребує послідовних дій. По-перше, необхідно оцінити поточний стан роботи з даними та визначити, яку модель управління планується сформувати в майбутньому. По-друге, важливо створити культуру роботи з даними — сформувати у працівників розуміння їхньої цінності та навички використання аналітичної інформації у щоденній діяльності.

По-третє, важливим етапом є підготовка кваліфікованих кадрів у сфері роботи з даними — навчання наявного персоналу або залучення нових спеціалістів. По-четверте, необхідно створити єдину систему зберігання та обробки інформації, наприклад корпоративне сховище даних (Enterprise Data Warehouse) або Data Lake (озеро даних)[16].

Отже, управління на основі даних дозволяє фінансовій установі швидше ухвалювати рішення, спираючись на аналіз наявної інформації, та займати більш стійкі позиції в умовах змін зовнішнього середовища.

В умовах активного розвитку цифрових каналів комунікації багато фінансових установ зосереджують увагу на управлінні клієнтським досвідом. Це пов'язано з тим, що сучасні цифрові інструменти дають змогу швидко аналізувати поведінку споживачів, персоналізувати продукцію та оперативно вдосконалювати як сервіс, так і самі товари чи послуги[10].

Управління клієнтським досвідом охоплює весь процес взаємодії клієнта з компанією. Організації досліджують так звану «карту подорожі клієнта» — шлях споживача від усвідомлення потреби до придбання товару та подальшого

обслуговування. Саме сукупність вражень на всіх етапах взаємодії формує загальний клієнтський досвід.

Основними цифровими каналами взаємодії є соціальні мережі, месенджери, електронна пошта, вебсайти, кол-центри, SMS-повідомлення та мобільні застосунки[10].

Орієнтація на потреби клієнта дозволяє фінансовим установам досягати таких результатів:

- збільшення прибутку від надання послуг;
- зростання кількості споживачів;
- підвищення рівня лояльності;
- збільшення частки повторних звернень;
- зменшення витрат на залучення нових клієнтів.

Наступним важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток цифрової інфраструктури. Вона потребує значних інвестицій, а також чіткої системи планування та впровадження.

Цифрова інфраструктура — це сукупність технологій та інструментів, які забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості фінансової установи. Вона є основою цифрової трансформації та створює умови для ефективної роботи інформаційних систем[16].

До основних елементів цифрової інфраструктури належать: телекомунікаційні мережі, цифрове суспільство, електронний бізнес та електронна комерція[6]. Телекомунікаційні мережі забезпечують передачу даних між людьми, пристроями та інформаційними системами. Електронний бізнес передбачає перехід від паперових документів до електронного документообігу, а також використання цифрових каналів зв'язку для здійснення операцій та обміну інформацією.

Для промислових фінансових установ найбільш актуальними є такі напрями, як Data Science (Big Data), промисловий Інтернет речей (IoT), комп'ютерний зір і технології розпізнавання, а також штучний інтелект (зокрема машинне навчання та нейромережі).

Технологія Big Data дозволяє збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги як структурованих, так і неструктурованих даних[19]. Її перевагою є можливість швидкої обробки значних масивів інформації, що дає фінансовим установам змогу приймати більш точні та обґрунтовані рішення.

Для аналізу великих даних застосовуються різні методи: багатовимірний аналіз, регресія, класифікація, кластеризація, пошук закономірностей, A/B-тестування, інтеграція даних, машинне навчання, оптимізаційні моделі та візуалізація результатів. Використання цих інструментів допомагає виявляти приховані тенденції та підвищувати ефективність управління.

Промисловий Інтернет речей (IoT) активно впроваджується в різних галузях економіки. Він передбачає використання взаємопов'язаних пристроїв і датчиків, які передають дані в реальному часі. Це дозволяє перейти від традиційної лінійної моделі виробництва до цифрової мережевої системи постачання. У результаті підвищується безпека виробництва, скорочуються витрати та зростає прибутковість фінансової установи [3].

Комп'ютерний зір — це технологія, яка дає можливість розпізнавати об'єкти, рухи, зображення, а також аналізувати обличчя й емоції людей. У виробничій сфері її використання сприяє зменшенню кількості браку, прискоренню обслуговування клієнтів, персоналізації послуг і підвищенню рівня безпеки[19].

Таким чином, цифровізація бізнесу підвищує операційну ефективність фінансової установи та створює умови для автоматизації управлінських процесів. У сучасних умовах доцільно використовувати більш сучасні інструменти планування й управління, які відповідають вимогам цифрової економіки, які наведено на рис. 1.8.



Рис.1.8. Прогресивні планери для управління фінансової установи

Правильно організований процес упровадження цифровізації на фінансовій установі дає змогу досягти позитивних результатів одразу в кількох напрямках діяльності. Водночас ефективність цієї системи значною мірою залежить від узгодженості стратегічних цілей компанії та рівня підготовки її працівників.

Цифровий менеджмент відіграє важливу роль у розвитку сучасного бізнесу. Він допомагає підвищити ефективність роботи, покращити якість послуг і приймати рішення на основі аналізу даних[14]. Крім того, цифрові інструменти сприяють автоматизації та оптимізації процесів, що дає можливість працівникам зосередитися на стратегічних завданнях і досягненні довгострокових цілей фінансової установи [20]. На рис.1.9 представимо основні складові елементи диджиталізації менеджменту фінансової установи.

Кіберфізичні системи	• Комп'ютери • Сенсорні екрани • Мікрофони • Світлові датчики
Інтернет речей	• Вбудовані давачі інформації: Ethernet, Wi-Fi, Bluetooth, WB (UltraWide Band) • Програмне забезпечення: програми автоматизації операційної діяльності (OSS, Operation Support System), програми забезпечення інформаційної безпеки, програми управління бізнес-процесами (BPM, Business Process Management)
Великі дані	• Соціальні мережі • Особисті дані • Комерційні транзакції • Контент сайту
Робототехніка	• Проморобот • Робот телеприсутності • Робот-промоутер • Робот-офіціант
3D друк	• Проектування нових послуг • Візуалізація геоінформації • Створення анімаційних роликів, інтерактивних панорам і доповненої реальності

Рис.1.9. Основні складові елементи диджиталізації менеджменту фінансової установи.

Запровадження цифрового менеджменту потребує комплексного підходу. Воно передбачає проведення глибокого аналізу діяльності фінансової установи, зміни в корпоративній культурі, розвиток цифрових компетенцій працівників та стратегічне бачення подальшого розвитку компанії в умовах цифрової економіки.

Цифрова інфраструктура базується на впровадженні сучасних технологій, серед яких: Data Science (Big Data), Інтернет речей (IoT), комп'ютерний зір і системи розпізнавання, доповнена та віртуальна реальність (AR/VR), штучний інтелект (машинне навчання, нейромережі), робототехніка, безпілотні транспортні засоби, а також перспективні напрями, зокрема квантові обчислення[13].

До технічної основи цифрової інфраструктури належать комп'ютери, сенсорні екрани, мікрофони, світлові датчики та інші пристрої. Важливу роль відіграють кіберфізичні системи, які поєднують фізичне обладнання з

програмним забезпеченням і каналами передачі даних (Ethernet, Wi-Fi, Bluetooth, UltraWide Band).

Програмне забезпечення включає системи автоматизації операційної діяльності (OSS), інструменти забезпечення інформаційної безпеки, а також системи управління бізнес-процесами (BPM). Окрему роль відіграють великі дані, які охоплюють інформацію із соціальних мереж, комерційні транзакції, персональні дані та вебконтент.

У виробничій та сервісній сфері активно застосовується робототехніка (промислові роботи, роботи телеприсутності, промороботи, роботи-офіціанти тощо), а також 3D-друк, який використовується для створення прототипів, нових продуктів, візуалізації проєктів і розробки інтерактивних рішень [18].

Будь-яка цифрова трансформація розпочинається зі створення цифрової стратегії. Вона має дати відповіді на ключові питання:

1. Які цілі цифрової трансформації?

Основними цілями є зниження витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення планування та управління, підвищення якості обслуговування клієнтів і створення нових можливостей для споживачів.

2. Які очікувані результати цифровізації?

Серед результатів — покращення клієнтського досвіду, пришвидшення операцій, автоматизація робочих місць, зміцнення іміджу фінансової установи та зростання прибутковості.

3. У яких сферах необхідна цифрова трансформація?

Вона може охоплювати кадрову роботу, внутрішню комунікацію, бухгалтерський облік, логістику, управління фінансами, виробництво та обслуговування клієнтів.

4. Хто відповідає за реалізацію цифрової трансформації?

Відповідальність за реалізацію програми зазвичай покладається на керівника фінансової установи спільно з IT-фахівцями.

Для впровадження цифровізації фінансової установи найчастіше використовують CRM- та ERP-системи, OSS і BPM-платформи, електронну пошту, соціальні мережі, технології Big Data, штучний інтелект, програми для автоматизації бухгалтерського обліку, робототехніку та сучасні мережеві рішення[18].

Загалом процес цифрової трансформації можна умовно поділити на чотири основні етапи рис.1.10.

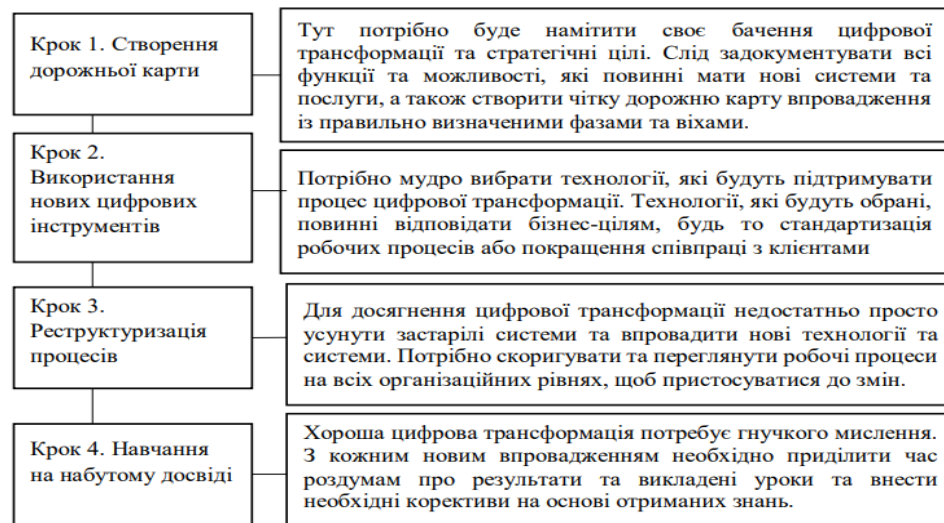


Рис.1.10 Етапи цифрової трансформації менеджменту фінансової установи

У результаті відбувається цифровізація виробничих процесів, обміну інформацією та розподілу ресурсів.

Водночас процес цифрової трансформації має певні труднощі та ризики. Серед основних проблем можна виділити: потребу у висококваліфікованих спеціалістах у вузьких сферах; ризик залучення недостатньо компетентних працівників, що може негативно вплинути на репутацію фінансової установи; швидку втрату конкурентних переваг через постійний розвиток технологій; розрив між системою освіти та реальними потребами бізнесу; скорочення попиту на низькокваліфіковану працю; значний обсяг даних, які потребують оперативного аналізу; а також необхідність адаптації персоналу до нових умов роботи та виходу із «зони комфорту»[13].

Отже, для успішного впровадження диджиталізації в управлінську діяльність фінансової установи необхідно дотримуватися ряду умов. Серед них:

- Розроблення техніко-економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій та способів їх реалізації;
- Забезпечення достатніх фінансових і матеріальних ресурсів для впровадження інновацій;

Диверсифікація виробництва та розширення клієнтської бази;

- Забезпечення доступу до міжнародних інформаційних ресурсів для стратегічного планування розвитку;
- Створення або оновлення управлінських структур, які координуватимуть цифрові зміни та забезпечуватимуть зворотний зв'язок між підрозділами;
- Підготовка кадрів і систематичне підвищення їх кваліфікації.

Сучасні банки не можуть здійснювати свою діяльність без спеціалізованих інформаційних рішень та високотехнологічної ІТ-інфраструктури[26]. Це зумовлено значними обсягами фінансових операцій, необхідністю обробки великих масивів даних у режимі реального часу та стрімким розвитком фінансових технологій.

Основні цілі діяльності АТ «Банк 3/4» полягають у наступному: надання клієнтам зручних і доступних банківських послуг у повністю цифровому форматі; забезпечення прозорості фінансових операцій; впровадження інноваційних платіжних і кредитних продуктів; підвищення фінансової грамотності населення; постійне вдосконалення мобільного застосунку відповідно до потреб користувачів.

Можна виділити дві основні групи завдань АТ «Банк 3/4»:

- 1) Завдання, що стосуються клієнтів:
 - забезпечення швидкого та безпечного відкриття рахунків у дистанційному форматі;
 - надання доступних кредитних продуктів із прозорими умовами;

- оперативність обробки платежів і переказів;
- гарантування високого рівня захисту персональних даних та фінансової безпеки клієнтів;
- якісна та своєчасна клієнтська підтримка.

2) Завдання, що стосуються самого банку:

- забезпечення прибутковості та фінансової стійкості діяльності;
- постійне вдосконалення скорингових систем і ризик-менеджменту;
- розвиток ІТ-команди та інвестування в цифрові технології;
- формування позитивного іміджу бренду на ринку банківських послуг та зміцнення конкурентних позицій.

У діяльності АТ «Банк 3/4» виокремлюється кілька ключових напрямів роботи з персоналом, кожен із яких включає комплекс заходів, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку цифрового банку. З огляду на інноваційний характер діяльності, система управління персоналом тісно пов'язана з процесами цифровізації, автоматизації та впровадження сучасних ІТ-рішень.

HR-служба банку забезпечує формування та реалізацію кадрової стратегії, спрямованої на залучення висококваліфікованих спеціалістів, розвиток професійних компетенцій працівників, підтримання корпоративної культури та підвищення ефективності праці[27]. Особлива увага приділяється розвитку ІТ-персоналу, аналітиків, фахівців з кібербезпеки та клієнтської підтримки.

Основні напрями роботи у сфері управління персоналом АТ «Банк 3/4» з урахуванням диджиталізації включають: цифровий рекрутинг і автоматизований відбір кандидатів, онлайн-адаптацію нових працівників, систему дистанційного навчання та наставництва, використання HR-аналітики для оцінки ефективності персоналу, а також впровадження електронного документообігу.

Укрупнені напрями кадрової роботи АТ «Банк 3/4» з урахуванням диджиталізації наведено в табл. 1.8.

Табл. 1.8

Укрупнені напрями кадрової роботи АТ «Банк 3/4»

Напрямок роботи	Загальний зміст робіт	Програмне забезпечення
Цифровий рекрутинг та відбір персоналу	Пошук кандидатів, аналіз резюме, проведення онлайн-співбесід, оцінка професійних компетенцій	LinkedIn Recruiter, Work.ua, Robota.ua, ATS-система, Zoom
Адаптація персоналу	Онлайн-онбординг, ознайомлення з корпоративними стандартами, призначення наставника	LMS-платформа, корпоративний портал, Notion
Навчання та розвиток	Проведення внутрішніх тренінгів, сертифікацій, розвиток цифрових компетенцій	LMS-система, Coursera, Udemy, Zoom
Оцінка та контроль ефективності	KPI-моніторинг, HR-аналітика, оцінка результативності працівників	HRM-система, Power BI, внутрішня CRM
Мотивація та винагорода	Формування системи матеріального і нематеріального стимулювання, бонусні програми	ERP-система, бухгалтерські програми, HRM
Мотивація та винагорода	Ведення електронного документообігу, облік персоналу, оформлення наказів	М.Е.Doc, електронний документообіг, HRM-система
Кадрове адміністрування	Ведення електронного документообігу, облік персоналу, оформлення наказів	Slack / Telegram, Zoom, Google Workspace

Наразі, відповідно до організаційно-правової форми банківської установи та основних фінансово-економічних показників діяльності, діюча організаційна структура АТ «Банк 3/4» є ефективною та відповідає масштабам його цифрової бізнес-моделі. Побудова структури за функціональним принципом із чітким розподілом повноважень між ІТ-підрозділом, службою ризик-менеджменту, фінансовим блоком, клієнтською підтримкою та маркетингом забезпечує гнучкість управління й оперативність прийняття рішень.

З огляду на цифровий формат діяльності, значна частина бізнес-процесів банку автоматизована, що дозволяє мінімізувати операційні витрати та підвищити продуктивність праці[30]. Використання сучасних інформаційних систем сприяє ефективному управлінню фінансовими потоками, ризиками, персоналом та клієнтським сервісом більш детально застосування цифрових технологій наведено в табл. 1.9.

Табл. 1.9

Застосування цифрових технологій у діяльності АТ «Банк 3/4»

Назва процесу	Формат реалізації (офлайн / онлайн)
Відкриття рахунку клієнта	Онлайн/офлайн
Ідентифікація та верифікація клієнта	Онлайн/офлайн
Обслуговування клієнтів (підтримка в чаті)	Онлайн/офлайн
Проведення платежів і переказів	Онлайн/офлайн
Кредитування та встановлення ліміту	Онлайн/офлайн
Скорингова оцінка клієнта	Онлайн/офлайн
Внутрішні наради персоналу	Онлайн/офлайн
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Онлайн/офлайн
Кадрове адміністрування	Онлайн
Стратегічні зустрічі керівництва	Онлайн/ частково офлайн

Отже, основні бізнес-процеси АТ «Банк 3/4» здійснюються за гібридною моделлю, яка поєднує як дистанційні, так і традиційні форми обслуговування. Клієнти мають можливість отримувати банківські послуги як через електронні канали зв'язку та системи дистанційного обслуговування, так і безпосередньо

у відділеннях банку[28]. Фінансові операції, документообіг та частина управлінських процедур підтримуються сучасними інформаційними системами, що забезпечує оперативність і контроль процесів.

Водночас банк зберігає класичну модель взаємодії з клієнтами, що передбачає особисті консультації, підписання документів та проведення окремих операцій у фізичному форматі. Таким чином, управління діяльністю банку поєднує цифрові інструменти з традиційними методами організації роботи, що дозволяє забезпечувати гнучкість, стабільність та адаптивність до потреб різних категорій клієнтів.

Кваліфіковане використання сучасних інформаційних технологій у діяльності АТ «Банк 3/4» сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, зростанню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів. Автоматизація скорингових систем, аналітики даних, клієнтської підтримки та внутрішніх комунікацій забезпечує скорочення операційних витрат і підвищення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

Для організації внутрішньої комунікації та координації роботи команд використовуються сучасні платформи відеоконференцій, зокрема Webex Meetings, що значно спрощує процес управління персоналом. Основні можливості, які застосовуються в діяльності АТ «Банк 3/4»:

1. Проведення онлайн-нарад. Платформа дозволяє організовувати зустрічі між підрозділами незалежно від їхнього місцезнаходження, що є особливо важливим для ІТ-команд та фахівців, які працюють дистанційно.
2. Спільний доступ до інформації. Учасники можуть демонструвати екран, працювати з документами та аналітичними звітами в режимі реального часу, що пришвидшує ухвалення управлінських рішень.
3. Запис зустрічей. Функція запису дозволяє зберігати важливі обговорення, рішення правління або стратегічні сесії для подальшого аналізу та контролю виконання поставлених завдань.

4. Управління учасниками. Організатори можуть регулювати доступ до наради, керувати мікрофонами, формувати окремі робочі групи для вирішення спеціалізованих питань.

Отже, у АТ «Банк 3/4»: система управління персоналом є гібридним. Впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню рентабельності діяльності, покращенню співвідношення між витратами та отриманими результатами, а також оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Автоматизація дозволяє суттєво скоротити витрати часу й ресурсів на виконання операційних функцій, мінімізувати людський фактор і знизити ризик помилок.

Потреба різних рівнів управління банку в інформаційному забезпеченні має диференційований характер і визначається функціональними обов'язками підрозділів[32]. Для керівництва стратегічного рівня першочергове значення мають узагальнені аналітичні показники прибутковості, рівня ризиків, структури активів і пасивів, а також динаміки клієнтської бази. Менеджери середньої ланки зосереджуються на контролі виконання планових показників, ефективності роботи підрозділів і дотриманні внутрішніх регламентів.

Операційний персонал використовує поточну інформацію щодо проведення банківських операцій, обслуговування клієнтів та виконання щоденних завдань[31]. Обсяг і зміст інформації залежать від рівня управлінських рішень, масштабу відповідальності та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність банку.

Використання сучасних інформаційних технологій позитивно впливає на організацію управлінських процесів у банку. Частково цифровізованими є такі напрями діяльності, як управління персоналом, внутрішня комунікація, взаємодія з регуляторними органами, підготовка фінансової та управлінської звітності, а також аналіз ризиків і контроль результатів роботи. Водночас окремі процедури здійснюються із поєднанням електронного та паперового документообігу, що відповідає гібридному формату функціонування банку.

Серед інструментів, які застосовуються в діяльності банку, можна виокремити корпоративну електронну пошту, системи електронного документообігу, програмне забезпечення для бухгалтерського та фінансового обліку, платформи онлайн-комунікації та відеоконференцій, а також спеціалізовані банківські інформаційні системи для обробки фінансових даних і моніторингу операцій[29].

Отже, поєднання цифрових рішень із традиційними методами організації роботи дозволяє АТ «Банк 3/4»: забезпечувати належний рівень управлінської ефективності, підвищувати контроль за бізнес-процесами та підтримувати конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

1.3 Етапи розвитку та оцінка ефективності диджиталізації менеджменту в фінансовій установі

Ретроспективний історичний аналіз і вивчення наукових джерел свідчать про те, що сучасна економіка швидко змінюється — у ній дедалі більшу роль відіграють цифрові технології. Сучасний етап розвитку є результатом тривалого процесу: від першої промислової революції через другу і третю до четвертої, яка розпочинається сьогодні. Під час першої промислової революції почали активно використовувати енергію води та пари, що суттєво змінило виробничі процеси та технології[21].

Хоча цифрова трансформація вважається відносно новим явищем, її витоки сягають кінця 1970-х років. Саме тоді в бізнесі почали впроваджувати системи автоматизованого проєктування та виробництва. У 1980-х роках з'явилися системи планування ресурсів фінансових установ (ERP), а на початку 1990-х — системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Усі ці технології були спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності шляхом переведення ручних процесів у цифровий формат.

Наприкінці 1990-х років активно розвивалися електронна комерція та онлайн-банкінг. Спочатку ці послуги надавалися офлайн, однак із розвитком інтернету поступово перейшли в онлайн-середовище. У середині 2000-х років з'явилися соціальні мережі, які суттєво змінили способи спілкування та обміну інформацією[21].

Спочатку цифрові канали використовувалися переважно для взаємодії з клієнтами. Згодом почали впроваджувати цифрові процеси для підтримки цієї взаємодії. З часом фінансові установи усвідомили потребу у створенні окремих цифрових команд, які б управляли новими соціальними та мобільними каналами комунікації.

Робота стає дедалі більш цифровою, мобільною та соціально орієнтованою. Такі зміни зумовлені розвитком технологій, демографічними процесами та трансформацією самого робочого середовища. Ці перетворення впливають на всі аспекти трудової діяльності — від способів комунікації та співпраці до

навчання й впровадження інновацій. У міру того як організації продовжують реалізовувати цифрову трансформацію, можна очікувати подальших змін у підходах до виконання роботи.

Протягом останнього десятиліття цифрова трансформація суттєво змінила спосіб нашого життя та професійної діяльності. Поширення мобільних пристроїв і цифрових застосунків значно спростило комунікацію та співпрацю між людьми незалежно від їхнього місцезнаходження. Це також вплинуло на діяльність фінансових установ, адже працівники отримали можливість працювати більш злагоджено та продуктивно. У сучасних умовах цифровізації менеджменту виокремлюють два основні етапи його розвитку табл.1.10.

Табл. 1.10

Табл.1.10 Етапи розвитку менеджменту в умовах диджиталізації суспільства

№ п/п	Етапи	Період	Характеристика
1	Цифрові інструменти в управлінні	1995-2003рр.	Інтернет через стаціонарні комп'ютери, ноутбуки Середовище функціонування: віртуальне Персонал: власники комп'ютерів і ноутбуків з доступом до Інтернет Інструменти: Інтернет, електронна пошта
2	Диджиталізація менеджменту	2003-теперішні час	Канали розповсюдження: 1) Інтернет через стаціонарні комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони. 2) мобільні пристрої Середовище функціонування: 1) реальне 2) віртуальне Персонал: власники комп'ютерів, ноутбуків, мобільних телефонів, смартфонів, планшетів

			Інструменти: ІІІ, Інтернет, електронна пошта, чатботи тощо
--	--	--	--

Перший етап — впровадження цифрових інструментів в управління (1995–2003 рр.). У цей період цифрові технології використовувалися переважно через стаціонарні комп’ютери та ноутбуки. Робота здійснювалася у віртуальному середовищі, а користувачами були лише ті, хто мав комп’ютерну техніку та доступ до Інтернету.

Другий етап — диджитал-менеджмент (з 2003 року до сьогодні). На цьому етапі цифрові технології поширюються через мобільні пристрої та інші гаджети з доступом до Інтернету. Сфера їх застосування значно розширюється, виходячи за межі виключно віртуального простору та інтегруючись у реальне середовище. Крім того, зростає кількість користувачів завдяки масовому поширенню смартфонів та інших мобільних пристроїв[22].

Сьогодні клієнти стають більш поінформованими, активними та взаємопов’язаними. Вони очікують, що фінансові установи працюватимуть відповідно до їхніх потреб і вимог. У відповідь компанії впроваджують нові моделі взаємодії, орієнтовані на побудову довгострокових і глибших відносин із клієнтами. Такі моделі базуються на двосторонній комунікації, активному обміні даними та використанні інформації про споживачів для персоналізації їхнього досвіду. У міру подальшого розвитку цифрової трансформації змінюватимуться і підходи фінансових установ до взаємодії з усіма зацікавленими сторонами[3].

Активний розвиток хмарних сервісів для спільної роботи ще більше спростив обмін інформацією та підтримку комунікації між працівниками, а також створив нові можливості для впровадження інновацій. У міру того як світ стає дедалі більш взаємопов’язаним, очевидно, що цифрова трансформація й надалі впливатиме на організацію спільної праці.

Протягом століть людство прагнуло підвищити рівень продуктивності. Промислова революція сприяла появі нових машин і механізмів, що суттєво збільшили ефективність виробництва. Проте справжній стрибок

продуктивності відбувся наприкінці ХХ століття завдяки розвитку цифрових технологій, які дали змогу фінансовим установам автоматизувати значну частину процесів. Останніми роками спостерігається подальше зростання продуктивності саме завдяки впровадженню цифрової трансформації[24].

Оцифрування операційної діяльності дозволило фінансовим установам підвищити ефективність, скоротити витрати та швидше реагувати на зміни ринкового середовища. У результаті компанії отримали можливість виробляти більше продукції з меншими ресурсними затратами, що сприяло зростанню їхньої продуктивності. Протягом останнього десятиліття інтерес до цифрової трансформації значно посилюється, оскільки фінансові установи прагнуть зберігати конкурентоспроможність на глобальному ринку. Хоча сама ідея не є новою, сьогодні вона набуває особливої актуальності.

Цифрова економіка сформувалася як окремий напрям економічної науки, що досліджує господарську діяльність, яка базується на цифровізації та використанні інформаційно-комунікаційних технологій. У такій економіці ключовими ресурсами виступають інформація та знання. Розвиток мережі Інтернет і становлення електронної економіки розпочалися з упровадження електронної пошти, далі — із розширення можливостей передавання інформації, появи електронної комерції та інтернет-банкінгу[23].

Спочатку поняття цифровізації пов'язували насамперед зі зміною підходів до мислення, організації праці та управління фінансової установи на основі впровадження сучасних технологій [25]. Однак практика показала, що просте використання нових цифрових інструментів і платформ не забезпечує очікуваного результату без глибокої трансформації бізнес-процесів. Тому згодом трактування цифровізації доповнилося розумінням її як процесу оновлення та диверсифікації діяльності фінансової установи за допомогою цифрових технологій.

Водночас навіть таке визначення не повністю розкриває її мету. Це не лише підвищення ефективності існуючих процесів, а й створення нових можливостей, формування нових бізнес-моделей та впровадження

інноваційних методів управління. Це дозволяє організаціям, з одного боку, адаптуватися до сучасного етапу економічного розвитку, а з іншого — підвищувати свою конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

Таким чином, упровадження цифрових технологій у діяльність фінансової установи не є тимчасовою тенденцією чи даниною моді. Це об'єктивна необхідність, зумовлена новими напрямками розвитку економіки як на глобальному, так і на національному рівнях[25].

Ключовими передумовами цифровізації фінансових установ є низка сучасних викликів. Насамперед це цифрові виклики у сфері комунікації, зокрема необхідність встановлення постійного цифрового зв'язку зі споживачами, постачальниками, партнерами, державними установами та іншими учасниками ринку, взаємодія з якими дедалі більше відбувається у віртуальному середовищі[21]. Важливим чинником також є зростання конкуренції з боку електронної комерції.

Окрім цього, суттєву роль відіграє активне використання різноманітних платформ цифрової економіки партнерами, клієнтами та іншими економічними агентами. Йдеться про розвиток електронного аутсорсингу, професійних онлайн-мереж, програмних платформ для взаємодії та спільного використання ресурсів, а також сервісів для пошуку контрагентів. Не менш важливою є потреба переходу до електронної звітності, зокрема податкової та фінансової, що пов'язано з формуванням системи електронного урядування.

Вплив технологій на систему управління організацією досліджується вже тривалий час. Очевидно, що впровадження новітніх технологічних рішень потребує трансформації управлінських підходів[3]. Автоматизація виробничих і управлінських процесів відбувається поступово, однак із тенденцією до прискорення. У найближчій перспективі багатьом фінансовим установам доведеться реалізувати кілька етапів реінжинірингу бізнес-процесів.

Це, у свою чергу, формує попит на фахівців з бізнес-аналітики, які здатні проєктувати та супроводжувати складні, динамічні системи управління. У результаті таких перетворень система управління перестає бути «чорним

ящиком» і трансформується в чітко структуровану, технологічно організовану модель, яку можна умовно порівняти з «мікросхемою».

Інтернет речей та бездротові сенсори, що активно впроваджуються в межах концепції Індустрії 4.0, сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів. Використання таких технологій розширює можливості менеджменту, спрощує формування та координацію команд із працівників різних підрозділів і зовнішніх партнерів, а також полегшує контроль результатів їхньої діяльності. Крім того, це створює умови для більш ефективного планування організаційних змін [24].

Застосування великих даних і розвиток сучасних інформаційних систем дають змогу відстежувати не лише послідовність, швидкість і якість виконання операцій, а й здійснювати детальне калькулювання та бюджетування витрат навіть на найнижчому операційному рівні[22]. Це забезпечує принципово новий рівень доступності інформації та дозволяє точно визначати вартість виконання конкретного замовлення для окремого клієнта.

Виділяють чотири основні напрями цифрової трансформації фінансової установи:

1. Основна діяльність організації — оцифрування бізнес-процесів і автоматизація робочих операцій.
2. Досвід взаємодії клієнтів і співробітників — удосконалення механізмів комунікації та взаємодії з урахуванням цифрових можливостей.
3. IT-інфраструктура — інтеграція та впровадження нових цифрових інструментів, платформ і програмних рішень.
4. Управління даними та аналітика — формування data-driven організації, діяльність якої базується на аналізі даних і використанні аналітичних інструментів.

Ефективна діяльність АТ «Банк 3/4» означає досягнення найкращих фінансових та організаційних результатів за умови мінімізації часових, трудових і фінансових витрат, що особливо важливо для цифрового банку, який функціонує без розгалуженої мережі фізичних відділень[39].

Оцінювання ефективності системи управління банком здійснюється з урахуванням специфіки його діяльності як дистанційної фінансової установи, де ключову роль відіграють автоматизація процесів, швидкість обробки інформації та якість цифрової взаємодії між підрозділами.

Для визначення ефективності системи диджиталізації менеджменту АТ «Банк 3/4» було проведено опитування співробітників банку.

На рис.1.11 наведено відповіді на питання «Чи автоматизований менеджмент на фінансовій установі?».

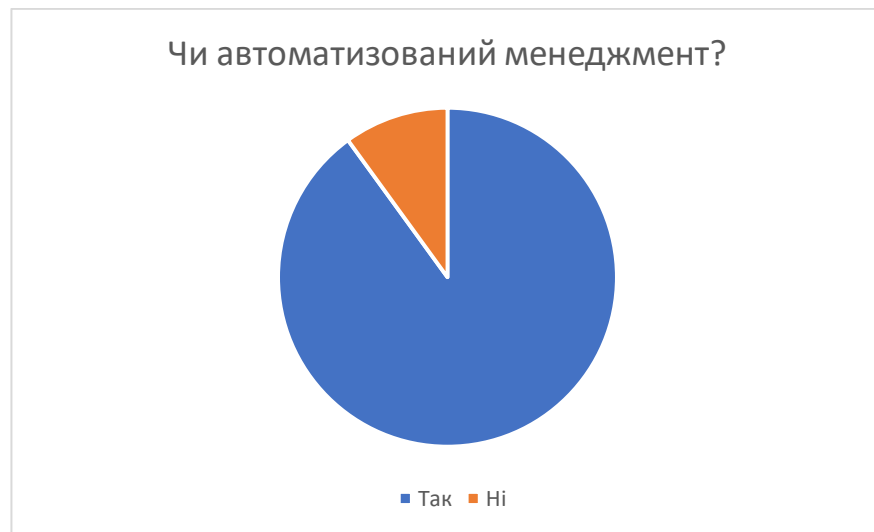


Рис.1.11. Відповіді респондентів на питання: «Чи автоматизований менеджмент на фінансовій установі?» (Розроблено автором)

Отже, 90 % опитаних працівників підтвердили, що менеджмент у АТ «Банк 3/4» є автоматизованим. На рис. 1.12 наведено результати відповіді на запитання: «Який відсоток Вашої роботи автоматизовано в банку?».



На рис. 1.12 представлено результати відповідей працівників АТ «Банк 3/4» на запитання «Скільки відсотків Вашої роботи автоматизовано в банку?».

Отримані дані свідчать, що найвищий рівень автоматизації характерний для ІТ-спеціалістів (100 %), що зумовлено повністю цифровою бізнес-моделлю банку. Високий рівень автоматизації також спостерігається серед аналітиків даних (85 %) та ризик-менеджерів (80 %), діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням цифрових платформ, алгоритмів та автоматизованих систем обробки інформації.

У службі підтримки клієнтів рівень автоматизації становить 75 %, що пояснюється поєднанням автоматизованих чат-систем із необхідністю людської участі у складних випадках. Найменший показник серед наведених категорій зафіксовано у фахівців з маркетингу (70 %), оскільки частина їх роботи пов'язана з креативними та стратегічними рішеннями, які не підлягають повній автоматизації.

Таким чином, результати підтверджують високий рівень цифровізації внутрішніх процесів у АТ «Банк 3/4» та узгоджуються з його позиціонуванням як повністю онлайн-банку.

На запитання «Як Ви оцінюєте ефективність програмного забезпечення АТ «Банк 3/4» респонденти обрали один із трьох запропонованих варіантів відповіді: висока, середня або низька рис. 1.13.



Отримані результати свідчать про переважно позитивну оцінку ефективності програмного забезпечення банку. Більшість працівників відзначають високий рівень функціональності та зручності цифрових інструментів, тоді як незначна частка респондентів вказує на потребу в окремих удосконаленнях.

Отже, 75 % співробітників банку вважають, що програмне забезпечення є ефективним, 20 % оцінюють його як середньо ефективне, і лише 5 % — як таке, що має низьку ефективність.

На запитання «Якими програмами Ви користуєтеся в роботі?» респонденти відповіли наступним чином:



Рис.1.14. Відповіді респондентів на питання: «Якими програмами Ви користуєтеся в роботі?»

На рис. 1.15 представлено відповіді працівників АТ «Банк 3/4» на запитання: «На якому рівні проводиться діджиталізація менеджменту?»



Рис.1.15. Відповіді респондентів на питання: «На якому рівні проводиться диджиталізація менеджменту?»

Отже, лише 12 % персоналу АТ «Банк 3/4» вважають, що диджиталізація менеджменту здійснюється на недостатньому рівні, тоді як більшість працівників позитивно оцінюють рівень цифровізації управлінських процесів.

АТ «Банк 3/4» використовує цифрові канали комунікації поряд із традиційними формами взаємодії з клієнтами. За допомогою офіційного вебсайту, електронної пошти та онлайн-засобів зв'язку клієнти можуть отримати інформацію про банківські продукти та послуги, уточнити умови співпраці або звернутися за консультацією[40]. Разом із цим зберігається можливість особистого звернення до відділень банку для отримання більш детальної інформації чи оформлення окремих операцій. Такий підхід поєднує дистанційні сервіси з традиційним обслуговуванням, що сприяє підвищенню якості клієнтського сервісу та забезпечує зручність взаємодії для різних категорій клієнтів.

На рис. 1.16 представлено результати відповідей працівників АТ «Банк 3/4» на запитання: «Чи задоволені Ви роботою загалом і окремими її елементами?».



Рис.1.16. Результати відповідей на запитання «Чи задоволені роботою в цілому та за окремими її елементами»

Отримані результати свідчать про високий рівень загальної задоволеності персоналу роботою в АТ «Банк 3/4». Найвищі показники зафіксовано щодо організації праці та загальних умов роботи, що узгоджується з цифровою моделлю банку та гнучкими форматами зайнятості[34]. Водночас дещо нижчі показники щодо напруженості праці та рівня заробітної плати вказують на наявність окремих напрямів для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Працівники оцінили свою цифрову компетентність за допомогою методу Дембо, який передбачає шкалу оцінки від 0 до 10. Отримали наступні результати рис. 1.17.

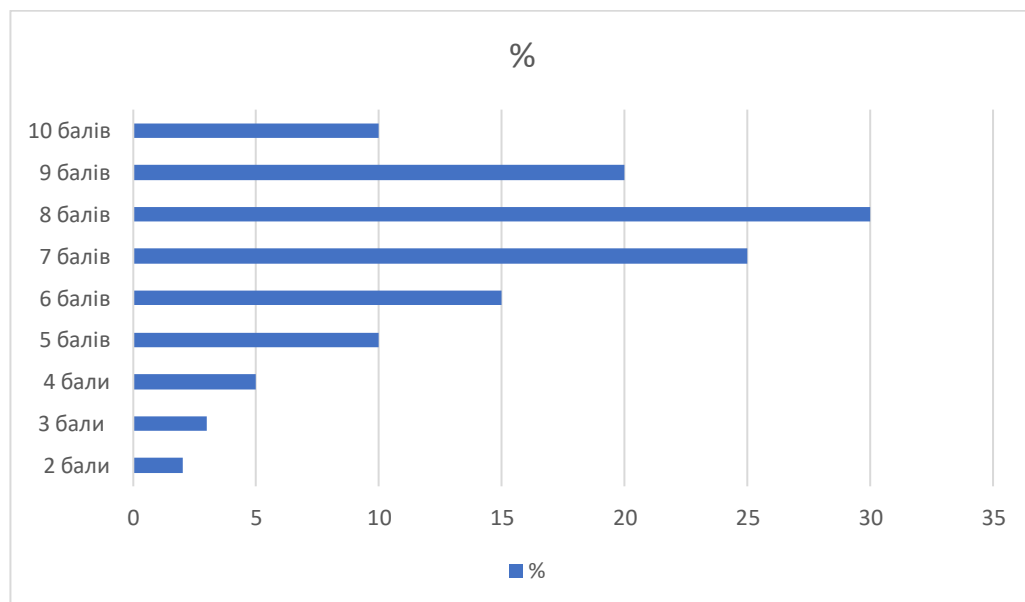


Рис.1.17. Оцінка цифрової компетенції персоналу за методом Дембо.

Отже, середній рівень цифрової компетентності працівників банку становить 7,23 бала з 10, що свідчить про достатньо високий рівень володіння цифровими навичками.

Аналіз діяльності АТ «Банк 3/4» показує, що система управління персоналом базується на сучасних цифрових інструментах і постійно вдосконалюється. Банк активно використовує внутрішні ІТ-платформи, CRM-системи, аналітичні модулі, системи управління проєктами та автоматизовані алгоритми ухвалення рішень[38]. Це забезпечує швидкість обробки інформації, мінімізує людський фактор та підвищує ефективність управлінських процесів.

Методи управління персоналом у АТ «Банк 3/4» орієнтовані на результативність, гнучкість та цифрову взаємодію. Підприємливість, ініціатива та впровадження нових ідей підтримуються через культуру відкритої комунікації та використання сучасних цифрових інструментів.

Управління більшістю процесів здійснюється через інтегровані інформаційні системи, що дозволяє уникати затримок у комунікації та технічних збоїв[33]. Використання спеціалізованого програмного забезпечення забезпечує безперервність роботи, захист даних та стабільність внутрішніх операцій.

АТ «Банк 3/4» постійно впроваджує нові цифрові рішення, спрямовані на підвищення продуктивності працівників, розвиток цифрової комерції, посилення кібербезпеки та автоматизацію операційних процесів. Це дозволяє банку підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та забезпечувати ефективне функціонування в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 1

Під терміном «диджиталізація» розуміють процес переведення, систематизації та обробки інформації у цифровий формат з метою вдосконалення діяльності фінансової установи та підвищення якості обслуговування клієнтів. Диджиталізація передбачає впровадження сучасних цифрових технологій для оптимізації та покращення бізнес-процесів. Вона охоплює використання різноманітних цифрових інструментів і рішень, спрямованих на зростання ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності фінансової установи. Серед основних переваг диджиталізації — підвищення оперативності діяльності, скорочення витрат, покращення якості продукції та послуг, а також здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища. До ключових завдань належать: посилення конкурентних позицій, визначення нових стратегічних цілей і орієнтирів розвитку, модернізація інфокомунікаційних технологій, удосконалення інформаційної політики та підвищення якості й конкурентоспроможності продукції.

Особливістю диджиталізації менеджменту на фінансовій установі є можливість автоматизації рутинних операцій, що дозволяє мінімізувати ризик людських помилок і вивільнити час працівників для виконання стратегічно важливих завдань. Це сприяє більш ефективному використанню професійних знань і навичок персоналу у вирішенні бізнес-завдань. Основними складовими диджиталізації менеджменту виступають кіберфізичні системи, Інтернет речей, великі дані (Big Data), робототехніка та 3D-друк. Процес диджиталізації зазвичай включає такі етапи: розроблення дорожньої карти трансформації, впровадження цифрових рішень, реструктуризацію бізнес-процесів і аналіз отриманих результатів.

Передумовами диджиталізації менеджменту фінансової установи є технологічний прогрес, зростання обсягів даних, що потребують обробки,

поширення пандемії COVID-19 та необхідність організації дистанційної роботи, а також розвиток інноваційних технологій. Виділяють два основні етапи розвитку диджиталізації: перший етап пов'язаний із впровадженням цифрових інструментів в управлінську діяльність, другий — із формуванням повноцінного диджитал-менеджменту як нової моделі управління фінансової установи.

1. Дослідження диджиталізації менеджменту здійснювалося на прикладі АТ «Банк 3/4» Встановлено, що банк функціонує як повністю цифрова фінансова установа без розгалуженої мережі фізичних відділень. Основним напрямом діяльності є надання банківських послуг у дистанційному форматі через мобільний застосунок. Управління в банку здійснюється автоматизовано із використанням сучасних інформаційних технологій, внутрішніх ІТ-платформ, аналітичних систем та алгоритмів обробки даних. Завдяки цифровій бізнес-моделі забезпечується висока продуктивність праці та оптимізація витрат часу і ресурсів.

2. Аналіз диджиталізації менеджменту показав, що банк 3/4 автоматизував більшість операційних та управлінських процесів. Зокрема, автоматично обробляються клієнтські заявки, здійснюється скоринг та прийняття рішень, ведеться онлайн-комунікація з клієнтами через мобільний застосунок та цифрові канали підтримки. Наради, навчання персоналу та внутрішня взаємодія проводяться з використанням цифрових платформ. У процесі управління застосовуються корпоративні інформаційні системи, CRM, аналітичні інструменти, системи управління проєктами, бухгалтерське програмне забезпечення для формування електронної звітності та електронні сервіси для взаємодії з державними органами. Робочі місця співробітників повністю автоматизовані, що дозволяє мінімізувати рутинні операції та підвищити ефективність командної роботи. Автоматизація процесів сприяє покращенню комунікації, прискоренню ухвалення управлінських рішень та впровадженню принципів Agile-управління.

3. За результатами опитування співробітників АТ «Банк 3/4» встановлено, що більшість персоналу вважає менеджмент банку повністю автоматизованим. Ефективність програмного забезпечення оцінюється на високому рівні, а власну цифрову компетентність працівники визначають як вище середньої (у середньому 7–8 балів за десятибальною шкалою).

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «БАНК 3/4»

2.1 Використання сучасних технологій диджиталізації в фінансовій установі
Імідж АТ «Банк 3/4» завжди відігравав важливу роль у формуванні довіри клієнтів та забезпеченні конкурентних переваг на фінансовому ринку. Проте в умовах активного розвитку цифрових технологій та зростання популярності онлайн-комунікацій значення корпоративного іміджу суттєво посилилося.

Сьогодні репутація банку формується не лише через якість фінансових послуг, але й через його цифрову присутність, рівень інноваційності та здатність забезпечувати клієнтам зручний доступ до банківських продуктів і сервісів.

Розвиток цифрових каналів комунікації, хмарних технологій, мобільних додатків, аналітики великих даних (Big Data) та соціальних мереж суттєво впливає на діяльність сучасних банківських установ[48]. Для АТ «Банк 3/4» використання цифрових технологій є важливим напрямом підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, офіційний вебсайт банку та дистанційні канали обслуговування забезпечують клієнтам доступ до інформації про банківські продукти, умови їх використання, тарифи та актуальні пропозиції.

Цифрові сервіси дозволяють клієнтам отримувати необхідну інформацію, подавати заявки на окремі банківські продукти та користуватися дистанційними послугами без необхідності особистого відвідування відділення. Впровадження електронного документообігу та автоматизованих інформаційних систем сприяє підвищенню швидкості обробки запитів і зменшенню операційних витрат банку. Крім того, централізоване зберігання

та обробка даних забезпечують більш ефективне управління інформаційними потоками та підвищують якість взаємодії з клієнтами.

Подальший розвиток цифровізації банківської діяльності пов'язаний із впровадженням технологій штучного інтелекту, машинного навчання та інтелектуальної аналітики даних. Такі інструменти можуть використовуватися для автоматизації консультативної підтримки клієнтів за допомогою чат-ботів, персоналізації банківських послуг, оцінки ризиків та виявлення потенційно шахрайських операцій. Використання сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності діяльності АТ «Банк 3/4», покращенню клієнтського досвіду та зміцненню позицій банку на ринку фінансових послуг. На наступному рис. 2.1 наведемо актуальні тенденції розвитку цифровізації банківської діяльності в АТ «Банк 3/4»,



Рис. 2.1 Актуальні тенденції розвитку цифровізації банківської діяльності в АТ «Банк 3/4»

У діяльності АТ «Банк 3/4» важливу роль відіграє ефективне використання інформаційних ресурсів та сучасних цифрових технологій. В умовах зростання конкуренції на банківському ринку якість обробки інформації безпосередньо впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, рівень обслуговування клієнтів та фінансові результати установи.

Однією з актуальних проблем є накопичення значного обсягу інформації в окремих структурних підрозділах, що може ускладнювати доступ до

необхідних даних та знижувати оперативність виконання робочих процесів. У разі відсутності єдиної інформаційної системи виникають труднощі з пошуком документів, відстеженням історії операцій і контролем виконання внутрішніх процедур.

Для підвищення ефективності діяльності АТ «Банк 3/4» доцільним є подальший розвиток цифрових сервісів та автоматизація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити централізоване зберігання даних, прискорити обробку фінансової інформації та підвищити рівень безпеки банківських операцій.

Особливого значення набуває впровадження електронного документообігу, дистанційного банківського обслуговування, мобільних застосунків і автоматизованих систем моніторингу операцій. Такі інструменти сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, скороченню часу обслуговування та оптимізації внутрішніх процесів банку.

Цифровізація є одним із ключових напрямів розвитку сучасного банківського сектору та передбачає використання цифрових технологій для вдосконалення бізнес-моделі, підвищення якості обслуговування клієнтів і створення нових джерел доходів[43]. Для АТ «Банк 3/4» цифрова трансформація виступає важливим інструментом зміцнення конкурентних позицій на фінансовому ринку та забезпечення довгострокового розвитку. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину банківських операцій, оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити рівень взаємодії з клієнтами. Разом із тим процес цифрової трансформації супроводжується низкою ризиків, які потребують своєчасного виявлення та ефективного управління. На початкових етапах цифровізації АТ «Банк 3/4» може зіткнутися з такими проблемами, як недостатній рівень фінансування проєктів, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері цифрових технологій, відсутність чітко визначених цілей цифрової трансформації, технологічна неготовність окремих бізнес-процесів та недостатня підтримка змін з боку керівництва. Крім того, складність

оцінювання економічного ефекту від впровадження інноваційних рішень може стримувати реалізацію окремих цифрових ініціатив. Одним із найбільш важливих аспектів цифрової трансформації банку є забезпечення інформаційної безпеки та захисту конфіденційних даних.

У процесі своєї діяльності АТ «Банк 3/4» здійснює зберігання та обробку значних обсягів фінансової інформації, персональних даних клієнтів і відомостей про банківські операції. У зв'язку з цим підвищується ризик кібератак, несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів та витоку даних. Серед найбільш поширених кіберзагроз можна виділити фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення, спроби несанкціонованого доступу до банківських систем та інші види кіберзлочинності. Реалізація таких загроз може призвести до фінансових втрат, погіршення репутації банку та зниження рівня довіри клієнтів. Тому важливим напрямом діяльності АТ «Банк 3/4» є впровадження сучасних засобів кіберзахисту, систем шифрування даних, багаторівневої аутентифікації користувачів і постійного моніторингу інформаційної безпеки.

Ще одним ризиком цифрової трансформації є залежність від постачальників програмного забезпечення, хмарних сервісів та технологічних платформ. У разі виникнення технічних збоїв або припинення підтримки окремих цифрових рішень можуть виникнути труднощі в роботі банківських сервісів. Для мінімізації зазначених ризиків банку доцільно диверсифікувати використовувані технології, ретельно оцінювати надійність постачальників та здійснювати регулярний аналіз ринку цифрових рішень[38]. Сучасні умови функціонування фінансового сектору вимагають від банків формування комплексної цифрової стратегії, яка охоплюватиме всі напрями діяльності установи. Для АТ «Банк 3/4» така стратегія повинна передбачати розвиток дистанційного банківського обслуговування, мобільного банкінгу, електронного документообігу, автоматизацію внутрішніх процесів та використання сучасних аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. З метою підвищення ефективності діяльності

доцільним є впровадження інтегрованої інформаційної системи управління, яка забезпечить централізовану обробку даних, оперативний доступ до інформації та підвищення якості контролю за виконанням банківських операцій. Створення такої системи дозволить оптимізувати бізнес-процеси, зменшити операційні витрати та підвищити продуктивність праці. Таким чином, цифровізація діяльності АТ «Банк 3/4» є необхідною умовою підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Ефективне управління ризиками цифрової трансформації дозволить банку максимально реалізувати потенціал сучасних технологій та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

З метою підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, покращення координації між структурними підрозділами та забезпечення оперативного обміну інформацією АТ «Банк 3/4» доцільно впроваджувати сучасні цифрові платформи управління проєктами та корпоративними знаннями. Серед найбільш ефективних програмних рішень можна виділити Asana та Notion, функціональні можливості яких наведено та детально охарактеризовано в табл. 2.1.

Табл. 2.1

Порівняльна характеристика програмного забезпечення для цифровізації діяльності АТ «Банк 3/4».

Критерій оцінки	Asana	Notion
Зручність використання	Відзначається простим і зрозумілим інтерфейсом. Користувачі можуть працювати з проєктами у вигляді списків, дошок, календарів або часових шкал, що забезпечує комфортну візуалізацію робочих процесів.	Пропонує ширші можливості налаштування робочого середовища. Гнучка структура дозволяє адаптувати систему під специфічні потреби банку та окремих підрозділів.

Управління завданнями та проєктами	Надає можливість відстежувати виконання завдань у різних форматах та контролювати прогрес реалізації проєктів у режимі реального часу.	Базується на принципі єдиного інформаційного простору, де завдання організовуються у вигляді взаємопов'язаних блоків і сторінок.
Автоматизація процесів	Містить широкий набір вбудованих інструментів автоматизації, що дозволяють автоматично розподіляти завдання та змінювати їх статус залежно від етапу виконання.	Власні можливості автоматизації є більш обмеженими, однак інтеграція із зовнішніми сервісами значно розширює функціонал платформи.
Інформаційна структура	Основний акцент зроблено на організації та контролі виконання завдань і проєктів.	Орієнтована на створення комплексної бази знань, документації та робочих просторів для спільної роботи.
Робота з файлами	Дає змогу прикріплювати документи безпосередньо до конкретних завдань або проєктів.	Файли можуть зберігатися на окремих сторінках або вбудовуватися в будь-який інформаційний блок системи. Файли можуть зберігатися на окремих сторінках або вбудовуватися в будь-який інформаційний блок системи.
Інтеграція з іншими сервісами	Підтримує інтеграцію з великою кількістю популярних програм і платформ, зокрема Google Drive, Microsoft Teams, Slack, Dropbox та GitHub.	Кількість стандартних інтеграцій є меншою, проте завдяки сервісам автоматизації можна підключати значну кількість додаткових застосунків.

Вартість використання	Базовий платний тариф становить близько 50 доларів США на місяць.	Вартість платного тарифу становить приблизно 56 доларів США на місяць.
-----------------------	---	--

Отже, з урахуванням проведеного аналізу, одним із найбільш доцільних інструментів для координації внутрішніх проєктів та контролю виконання завдань в АТ «Банк 3/4» є платформа Asana. Використання даного програмного продукту дозволить підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити ефективний контроль за реалізацією стратегічних ініціатив та покращити взаємодію між структурними підрозділами банку.

Важливим елементом цифрової трансформації банківської установи є впровадження систем електронного документообігу, які мінімізують використання паперових носіїв та забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації. Такі системи дозволяють централізовано зберігати внутрішню документацію, договори, звітність, нормативні матеріали та інші документи, необхідні для здійснення банківської діяльності.

Завдяки інтеграції цифрових платформ із внутрішніми інформаційними системами банку забезпечується автоматичне оновлення даних та оперативний моніторинг ключових показників діяльності[46]. Керівництво отримує можливість відстежувати виконання поставлених завдань, контролювати строки реалізації проєктів та оцінювати ефективність роботи окремих підрозділів у режимі реального часу.

Крім того, сучасні інформаційні системи дозволяють налаштовувати різні рівні доступу до даних відповідно до посадових повноважень працівників. Це сприяє підвищенню рівня інформаційної безпеки та захисту конфіденційних відомостей клієнтів і банку. Кожен користувач отримує доступ лише до тієї інформації, яка необхідна для виконання його функціональних обов'язків.

Впровадження сучасного програмного забезпечення для автоматизації управлінських процесів сприятиме підвищенню операційної ефективності АТ «Банк 3/4», скороченню часу на виконання внутрішніх процедур, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій банку на

фінансовому ринку. У результаті цифровізація діяльності банку забезпечить більш ефективне використання ресурсів та створить передумови для його подальшого стабільного розвитку.

2.2 Підвищення цифрової компетентності персоналу в фінансовій установі

Під час впровадження нових цифрових рішень в АТ «Банк 3/4» важливим фактором успіху є наявність достатнього рівня професійних компетенцій працівників[48]. Недостатня підготовка персоналу або відсутність необхідних цифрових навичок можуть призвести до зниження ефективності використання нових технологій та не дозволити досягти запланованих результатів цифрової трансформації. Саме тому важливим етапом реалізації будь-якого цифрового проєкту є залучення кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити належне налаштування програмного забезпечення, інтеграцію нових інструментів у бізнес-процеси банку та проведення навчання працівників.

Особливу роль у процесі цифрової трансформації відіграє підтримка змін з боку керівництва банку. У період впровадження нових технологій працівники орієнтуються на позицію керівників щодо інноваційних ініціатив. Недостатня залученість керівного складу може негативно вплинути на реалізацію проєкту та спричинити опір змінам серед персоналу. Тому керівництву АТ «Банк 3/4» необхідно активно брати участь у комунікації щодо цілей і переваг цифровізації, підтримувати співробітників у процесі адаптації та сприяти формуванню позитивного ставлення до впроваджуваних інновацій.

У перспективі подальша цифровізація сприятиме формуванню більш гнучкої організаційної структури банку, заснованої на ефективній взаємодії між підрозділами та швидкому обміні інформацією. Використання сучасних

цифрових платформ забезпечить можливість оперативного створення робочих груп для реалізації окремих проєктів, координації їх діяльності та контролю виконання поставлених завдань.

За таких умов особливого значення набувають управлінські компетенції керівників, які повинні володіти стратегічним баченням, системним мисленням, навичками комунікації та здатністю ефективно управляти змінами.

Крім того, цифрові технології створюють додаткові можливості для дистанційної взаємодії працівників, розширення доступу до професійного навчання та залучення висококваліфікованих спеціалістів незалежно від їхнього місця перебування.

На рис. 2.2 наведено основні напрями цифрової трансформації АТ «Банк 3/4», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності банку та покращенню якості обслуговування клієнтів.



Рис. 2.2 Основні напрями цифрової трансформації АТ «Банк 3/4»

Виходячи з трендів, варто зазначити, ключові компоненти працівника в умовах цифровізації. Більш детально розглянемо на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Ключові компоненти працівника в умовах цифровізації.

З метою успішної реалізації цифрової трансформації АТ «Банк 3/4» пропонується впровадити програму розвитку цифрових навичок і компетенцій працівників. Основною метою даної програми є підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, формування навичок роботи із сучасними інформаційними технологіями та забезпечення готовності співробітників до роботи в умовах цифрової економіки.

Програма передбачає проведення комплексної оцінки наявного рівня цифрових компетенцій працівників для визначення потреб у навчанні та подальшому професійному розвитку. На основі отриманих результатів пропонується організувати систему навчання, яка включатиме тренінги, семінари, вебінари та спеціалізовані онлайн-курси з використання сучасних цифрових інструментів і банківських технологій. Важливим елементом програми є забезпечення працівників доступом до електронних освітніх платформ та професійної сертифікації, що сприятиме безперервному розвитку їхніх компетенцій. Для закріплення отриманих знань доцільним є використання практичних завдань і проєктної роботи, що дозволить ефективно інтегрувати нові навички у повсякденну діяльність банку. Особлива увага повинна приділятися розвитку цифрового мислення, здатності працювати з

великими масивами даних та використовувати аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень.

Крім того, працівники мають регулярно ознайомлюватися з новими цифровими сервісами, програмними продуктами та технологічними рішеннями, які впроваджуються в банківській сфері[47]. Одним із пріоритетних напрямів програми є навчання основам кібербезпеки та захисту інформації. В умовах зростання кількості кіберзагроз співробітники повинні володіти навичками безпечної роботи з даними, розуміти принципи захисту конфіденційної інформації та дотримуватися вимог інформаційної безпеки.

Для підвищення ефективності навчання доцільно впровадити систему обміну знаннями між працівниками, програму наставництва та механізми мотивації, які стимулюватимуть персонал до постійного професійного розвитку.

Після завершення кожного етапу навчання необхідно проводити оцінку результативності програми та визначати рівень впливу отриманих знань на якість виконання посадових обов'язків.

Таким чином, реалізація програми розвитку цифрових навичок і компетенцій персоналу АТ «Банк 3/4» сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників, прискоренню процесів цифрової трансформації та зміцненню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

2.3 Зарубіжний досвід диджиталізації менеджменту в фінансовій установі

В умовах активної цифрової трансформації банківського сектору особливу увагу АТ «Банк 3/4» необхідно приділяти розвитку корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації. Впровадження нових цифрових технологій вимагає від працівників готовності до змін, постійного професійного розвитку та швидкої адаптації до сучасних умов ведення банківської діяльності. Важливим завданням є забезпечення ефективної взаємодії між працівниками різних вікових груп, які мають різний рівень цифрових компетенцій та досвід роботи з інформаційними технологіями.

Світовий досвід свідчить про те, що цифровізація банківської діяльності є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності фінансових установ[43]. Провідні країни світу активно впроваджують сучасні цифрові рішення для автоматизації бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення ефективності управління.

Зокрема, у США банки активно використовують технології штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних для оцінки кредитних ризиків, виявлення шахрайських операцій та персоналізації

фінансових послуг. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється розвитку цифрового банкінгу, електронної ідентифікації клієнтів та інтеграції фінансових сервісів у єдині цифрові платформи.

У Японії цифрові технології поєднуються з традиційними підходами до управління, що дозволяє забезпечувати високий рівень надійності банківських операцій та ефективний контроль якості послуг. У Швеції широко використовуються хмарні технології та цифрові сервіси, які забезпечують швидкий доступ до фінансових продуктів і сприяють розвитку безготівкових розрахунків.

Перспективним напрямом цифровізації АТ «Банк 3/4» є впровадження інтелектуальних чат-ботів для автоматизації взаємодії з клієнтами. Такі рішення дозволяють оперативно надавати консультації щодо банківських продуктів, здійснювати інформаційну підтримку користувачів та зменшувати навантаження на контакт-центр банку.

Крім того, важливу роль у цифровій трансформації відіграють хмарні технології, які забезпечують безпечне зберігання даних, підвищують швидкість обробки інформації та сприяють оптимізації внутрішніх процесів.

Використання сучасних цифрових платформ дозволяє банку ефективніше управляти інформаційними ресурсами, підвищувати якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Табл. 2.2

Світовий досвід цифрової трансформації бізнесу та можливості його застосування в АТ «Банк 3/4»

Країна/регіон	Основні напрями цифрового розвитку	Практичні приклади	Пріоритети цифрової стратегії
Японія	Значна увага приділяється автоматизації процесів, робототехніці та	Великі корпорації активно застосовують цифрові рішення для оптимізації	Впровадження концепції «розумного виробництва», розвиток

	розвитку технологій Інтернету речей.	виробництва, управління ресурсами та підвищення продуктивності.	кіберфізичних систем та інтеграція цифрових технологій у різні галузі економіки.
Країни ЄС	Цифрова трансформація підтримується на державному рівні через спеціальні програми та інвестиції в інновації.	Провідні компанії використовують цифрові платформи, системи управління даними та інструменти автоматизації бізнес-процесів.	Розбудова цифрової інфраструктури, створення єдиного цифрового простору та стимулювання інноваційної діяльності.
США	Високий рівень інвестицій у сучасні технології, цифрові сервіси та розвиток інноваційного бізнесу.	Провідні технологічні компанії впроваджують штучний інтелект, аналітику великих даних і хмарні рішення для підвищення ефективності управління.	Розвиток штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних обчислень та цифрових платформ нового покоління.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності банківських установ. Одним із перспективних напрямів розвитку є використання технологій віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності. Дані інструменти можуть застосовуватися для навчання працівників, моделювання банківських процесів, відпрацювання дій у нестандартних ситуаціях та вдосконалення навичок обслуговування клієнтів.

Світовий досвід демонструє, що використання VR-технологій дозволяє значно підвищити якість професійної підготовки персоналу та скоротити витрати на проведення практичних тренінгів[44].

Важливим напрямом цифрової трансформації АТ «Банк 3/4» є впровадження технологій штучного інтелекту. Однією з найбільш поширених сфер їх застосування є використання чат-ботів та віртуальних помічників для обслуговування клієнтів. Такі рішення забезпечують цілодобову підтримку користувачів, надають консультації щодо банківських продуктів і послуг, допомагають здійснювати типові операції та оперативно реагують на запити клієнтів.

Перевагою чат-ботів є можливість обробки великої кількості звернень одночасно без збільшення навантаження на працівників контакт-центру. Крім того, використання технологій штучного інтелекту дозволяє аналізувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень задоволеності банківським обслуговуванням.

Перспективним напрямом також є застосування елементів гейміфікації у цифрових сервісах банку. Використання інтерактивних механізмів дозволяє підвищити залученість клієнтів до використання мобільного банкінгу, стимулювати користування окремими фінансовими продуктами та покращувати фінансову грамотність населення. Гейміфікація може реалізовуватися через систему досягнень, бонусів, персоналізованих завдань та програм лояльності.

Міжнародний досвід свідчить, що впровадження інноваційних цифрових технологій забезпечує банківським установам суттєві конкурентні переваги, сприяє підвищенню операційної ефективності та покращенню якості обслуговування клієнтів. Тому використання сучасних цифрових рішень в АТ «Банк 3/4» є важливою умовою подальшого розвитку банку та зміцнення його позицій на фінансовому ринку.

Таким чином, цифрова трансформація банківської діяльності повинна базуватися на комплексному впровадженні сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, чат-ботів, VR/AR-рішень, аналітики даних та цифрових платформ, що дозволить підвищити ефективність роботи банку та забезпечити високий рівень клієнтського сервісу.

Висновки до розділу 2

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що цифровізація є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності АТ «Банк 3/4» та забезпечення його конкурентоспроможності на сучасному фінансовому ринку. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищити швидкість обробки інформації, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів. Зокрема, впровадження програмних рішень для управління проектами та документообігом сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективнішій координації діяльності структурних підрозділів і зменшенню витрат часу на виконання операційних завдань.

Встановлено, що важливою складовою успішної цифрової трансформації є розвиток цифрових компетенцій працівників. У сучасних умовах персонал повинен володіти навичками роботи з цифровими платформами, інформаційними системами, інструментами аналітики даних та сучасними засобами комунікації. Саме тому запропонована програма розвитку цифрових навичок працівників спрямована на підвищення рівня їхньої професійної підготовки, адаптацію до нових технологій та формування готовності до роботи в умовах постійних цифрових змін.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що провідні країни світу активно впроваджують інноваційні технології, серед яких штучний інтелект, хмарні сервіси, великі дані, чат-боти, технології віртуальної та доповненої реальності. Використання таких рішень забезпечує підвищення операційної ефективності, автоматизацію процесів, покращення якості послуг та зміцнення ринкових позицій організацій. Тому врахування кращих світових практик цифрової трансформації може стати важливим напрямом подальшого розвитку АТ «Банк 3/4».

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ФІНАНСОВІЙ УСТАНОВІ

3.1. Удосконалення цифрових бізнес-процесів в АТ «Банк 3/4»

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку цифровізація є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності банківських установ [1]. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростання вимог клієнтів до якості обслуговування та посилення конкуренції між фінансовими установами обумовлюють необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів. Для АТ «Банк 3/4» цифрова трансформація виступає важливим напрямом розвитку, що дозволяє підвищити ефективність управління,

оптимізувати внутрішні операції та забезпечити високий рівень клієнтського сервісу.

Сучасний банківський сектор поступово переходить від традиційної моделі роботи до цифрового формату взаємодії з клієнтами [31]. У таких умовах банки повинні забезпечувати швидке, безпечне та зручне отримання фінансових послуг через електронні канали комунікації. Саме тому удосконалення цифрових бізнес-процесів є одним із стратегічних завдань АТ «Банк 3/4».

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є автоматизація внутрішніх бізнес-процесів банку. Значна кількість управлінських та адміністративних процедур пов'язана з обробкою документів, погодженням рішень та контролем виконання завдань. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє суттєво скоротити час на виконання рутинних операцій, знизити ймовірність виникнення помилок та підвищити продуктивність праці співробітників [17].

Для підвищення ефективності управління доцільним є подальше впровадження системи електронного документообігу. Використання цифрових документів забезпечує централізоване зберігання інформації, швидкий доступ до необхідних даних та оперативний контроль за виконанням управлінських рішень. Крім того, застосування електронного цифрового підпису дозволяє значно прискорити процес погодження документів між структурними підрозділами банку та зменшити витрати, пов'язані з використанням паперових носіїв [33].

Важливе значення має цифровізація процесів обслуговування клієнтів.

Сучасні користувачі банківських послуг прагнуть отримувати фінансові сервіси максимально швидко та без необхідності відвідування відділень. У зв'язку з цим перспективним напрямом для АТ «Банк 3/4» є подальший розвиток мобільного банкінгу та системи інтернет-банкінгу [25].

Розширення функціональних можливостей цифрових сервісів дозволить клієнтам відкривати рахунки дистанційно, оформлювати депозитні продукти,

здійснювати платежі та перекази коштів, контролювати рух грошових ресурсів та отримувати консультації в онлайн-режимі. Такі рішення не лише підвищують рівень зручності для користувачів, а й дозволяють банку оптимізувати навантаження на відділення та скоротити операційні витрати.

Суттєву роль у вдосконаленні цифрових бізнес-процесів відіграють технології штучного інтелекту. Сьогодні все більшого поширення набуває використання чат-ботів та віртуальних помічників, які забезпечують цілодобову підтримку клієнтів [34]. Такі системи здатні автоматично надавати відповіді на типові запити, інформувати про банківські продукти, допомагати під час здійснення фінансових операцій та консультувати користувачів без залучення працівників контакт-центру.

Використання чат-ботів дозволяє скоротити час очікування клієнтів, підвищити швидкість обробки звернень та забезпечити безперервне обслуговування. Крім того, автоматизовані системи накопичують статистичну інформацію про звернення клієнтів, що дозволяє банку аналізувати їх потреби та вдосконалювати власні послуги.

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації є впровадження сучасних систем бізнес-аналітики. Банківська діяльність пов'язана з постійною обробкою значних обсягів інформації, тому використання технологій Big Data стає важливим інструментом підвищення ефективності управління [24]. Аналіз великих масивів даних дозволяє більш точно оцінювати поведінку клієнтів, прогнозувати попит на банківські продукти та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Використання аналітичних платформ сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищує якість прогнозування фінансових показників та дозволяє ефективніше управляти ризиками [11]. Також системи бізнес-аналітики допомагають виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях та формувати рекомендації щодо їх усунення.

Важливим елементом цифровізації є впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами. Такі системи забезпечують

накопичення та обробку інформації про клієнтів, їх фінансові потреби та історію взаємодії з банком. Завдяки цьому з'являється можливість формування персоналізованих пропозицій, що дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та зміцнити їхню лояльність [22].

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується певними викликами. Однією з основних проблем є необхідність значних фінансових вкладень у модернізацію технічної інфраструктури, придбання сучасного програмного забезпечення та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки. Крім того, впровадження нових технологій потребує відповідної підготовки персоналу та адаптації працівників до змін у робочих процесах.

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових компетентностей співробітників. У сучасному банківському середовищі працівники повинні володіти навичками роботи з інформаційними системами, цифровими платформами та аналітичними інструментами. Тому доцільним є проведення регулярних тренінгів, онлайн-навчання та програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток цифрової грамотності персоналу.

Не менш важливим аспектом цифровізації є удосконалення внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами банку [13]. Для цього доцільно використовувати сучасні цифрові платформи управління проєктами та завданнями. Такі системи дозволяють координувати діяльність працівників, контролювати виконання поставлених завдань та забезпечувати оперативний обмін інформацією між підрозділами.

Використання цифрових інструментів управління сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, скороченню часу на погодження рішень та покращенню координації роботи персоналу. Це особливо важливо в умовах реалізації комплексних проєктів цифрової трансформації, коли необхідна ефективна взаємодія між різними структурними одиницями банку.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення цифрових бізнес-процесів є забезпечення високого рівня кібербезпеки. У процесі цифровізації банки накопичують значні обсяги конфіденційної інформації, що робить їх

потенційними об'єктами кібератак [18]. Для мінімізації ризиків необхідно використовувати сучасні системи захисту інформації, багатофакторну автентифікацію користувачів, технології шифрування даних та системи моніторингу кіберзагроз.

Важливим елементом захисту є також підвищення обізнаності працівників щодо питань інформаційної безпеки. Регулярне навчання персоналу дозволяє зменшити ризик витоку інформації та підвищити рівень захищеності банківських систем.

Значні перспективи для розвитку АТ «Банк 3/4» відкриває використання хмарних технологій. Хмарні сервіси дозволяють забезпечити централізоване зберігання інформації, підвищити швидкість доступу до даних та оптимізувати витрати на обслуговування ІТ-інфраструктури. Крім того, такі технології забезпечують гнучкість управління та створюють можливість швидкого масштабування бізнес-процесів відповідно до потреб банку.

Результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення ефективності діяльності банку, скорочення витрат часу на виконання операційних процесів та покращення якості обслуговування клієнтів [37]. Автоматизація внутрішніх процедур дозволить знизити адміністративні витрати, а розвиток цифрових каналів взаємодії забезпечить збільшення кількості клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

Крім того, цифровізація бізнес-процесів сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності банку. Завдяки автоматизації рутинних операцій працівники зможуть більше часу приділяти стратегічним завданням, розвитку клієнтської бази та підвищенню якості сервісу. Це позитивно вплине на продуктивність праці та загальну результативність діяльності установи [34].

Таким чином, удосконалення цифрових бізнес-процесів в АТ «Банк 3/4» є необхідною умовою забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на фінансовому ринку. Комплексне впровадження сучасних цифрових технологій дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління, покращити якість обслуговування

клієнтів та забезпечити успішну адаптацію банку до вимог цифрової економіки.

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження заходів щодо удосконалення диджиталізації менеджменту в АТ «Банк 3/4» потребує оцінки їх економічної доцільності та очікуваних результатів. Економічна ефективність цифрових змін визначається не лише прямим фінансовим ефектом, а й покращенням якості управлінських рішень, підвищенням продуктивності праці персоналу, скороченням операційних витрат та зростанням рівня задоволеності клієнтів[15].

Запропоновані в роботі заходи передбачають автоматизацію окремих бізнес-процесів, впровадження сучасних цифрових платформ для внутрішньої взаємодії працівників, підвищення цифрової компетентності персоналу та

вдосконалення системи управління інформаційними потоками[17]. Реалізація таких заходів дозволить скоротити час на виконання рутинних операцій, зменшити кількість помилок під час обробки інформації та підвищити швидкість обслуговування клієнтів.

Одним із ключових результатів цифрової трансформації є зниження адміністративних витрат. Завдяки автоматизації документообігу та використанню цифрових сервісів банк може скоротити витрати на паперові носії, друк документів, архівне зберігання інформації та ручну обробку даних. Крім того, використання сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню продуктивності праці співробітників, оскільки частина операцій виконується автоматично.

Важливим показником ефективності є також скорочення часу обслуговування клієнтів. Використання цифрових каналів взаємодії, дистанційного банкінгу та автоматизованих сервісів дозволяє клієнтам швидше отримувати необхідні послуги, що позитивно впливає на рівень їхньої лояльності та конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку.

Крім економії витрат, диджиталізація створює додаткові можливості для зростання доходів[34]. Розширення цифрових сервісів дозволяє залучати нових клієнтів, підвищувати обсяги використання банківських продуктів та покращувати якість клієнтського досвіду. У результаті це сприяє збільшенню прибутковості установи та зміцненню її ринкових позицій.

Отже, впровадження запропонованих заходів з удосконалення диджиталізації менеджменту в АТ «Банк 3/4» є економічно обґрунтованим та доцільним. Очікуваний ефект полягає у скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці, покращенні якості управління, прискоренні бізнес-процесів та зміцненні конкурентних переваг банку в умовах цифрової економіки[25].

Висновки до розділу 3

Отже, удосконалення цифрових бізнес-процесів в АТ «Банк 3/4» є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності банку в умовах сучасної цифрової економіки. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні операції, скоротити час виконання банківських процедур, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

У процесі дослідження встановлено, що цифровізація бізнес-процесів сприяє автоматизації рутинних операцій, мінімізації людського фактору, покращенню контролю за виконанням завдань та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває впровадження

сучасних CRM-систем, електронного документообігу, інструментів бізнес-аналітики, хмарних технологій та систем дистанційного банківського обслуговування.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення цифрових бізнес-процесів дозволять АТ «Банк 3/4» підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити позиції на фінансовому ринку та забезпечити більш високий рівень задоволеності клієнтів. Крім того, реалізація цифрових ініціатив сприятиме формуванню сучасної системи управління, орієнтованої на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та потреби клієнтів.

Таким чином, подальший розвиток цифрових бізнес-процесів є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку АТ «Банк 3/4» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що диджиталізація менеджменту в АТ «Банк 3/4» є закономірним етапом еволюції банківської діяльності в умовах цифрової економіки. Вона не обмежується впровадженням окремих програмних продуктів або автоматизацією окремих операцій, а виступає комплексним трансформаційним процесом, що охоплює організаційну структуру, систему прийняття управлінських рішень, корпоративну культуру та підходи до взаємодії з клієнтами.

Гібридний формат функціонування банку зумовлює специфіку цифрової трансформації: поряд із розвитком дистанційних каналів обслуговування зберігається необхідність підтримки традиційної інфраструктури. Це вимагає інтеграції цифрових рішень у вже існуючі бізнес-процеси без втрати їхньої стабільності та надійності. Саме тому стратегія цифрового розвитку банку має базуватися на принципах поетапності, системності та економічної доцільності.

У процесі дослідження встановлено, що подальше вдосконалення цифрового менеджменту повинно бути спрямоване на поглиблення автоматизації управлінських процедур, розвиток аналітичних систем підтримки прийняття рішень, інтеграцію інформаційних потоків та створення єдиного цифрового середовища управління. Це дозволить скоротити часові витрати на обробку інформації, підвищити точність прогнозування та забезпечити більш ефективний контроль за фінансовими показниками діяльності.

Окремої уваги потребує питання розвитку людського капіталу. Цифрова трансформація неможлива без формування відповідного рівня цифрової компетентності персоналу. Працівники банку повинні володіти навичками роботи з інформаційними системами, аналітичними інструментами, засобами електронного документообігу та платформами внутрішньої комунікації. Запропонована програма розвитку цифрових компетентностей сприятиме підвищенню адаптивності персоналу до технологічних змін та забезпечить ефективну реалізацію стратегічних цілей банку.

Важливим напрямом залишається забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. В умовах зростання обсягів цифрових операцій підвищується ймовірність виникнення кіберризиків, що може впливати на фінансову стабільність та репутацію установи. Тому впровадження сучасних механізмів контролю, моніторингу та реагування на загрози має розглядатися як невід'ємна складова цифрового менеджменту.

Таким чином, диджиталізація менеджменту в Банку 3/4 повинна реалізовуватися як довгострокова стратегічна ініціатива, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та безперервний розвиток

персоналу. Комплексний підхід до цифрової трансформації сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних позицій банку, оптимізації витрат та формуванню стійкої моделі розвитку в умовах динамічного фінансового середовища.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з оцінкою економічної ефективності впроваджених цифрових рішень, аналізом впливу цифровізації на фінансові показники діяльності банку, а також розробкою практичних рекомендацій щодо оптимізації гібридної моделі управління.

Список використаних джерел

1. Апальков С. С. Цифрова трансформація банківської системи України : монографія. – Київ : КНЕУ, 2021. – 312 с.
2. Барановський О. І. Банківська система України: сучасний стан і перспективи розвитку. – Київ : Знання, 2020. – 520 с.
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент банку. – Київ : Ніка-Центр, 2019. – 624 с.
4. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 368 с.

5. Герасименко В. В. Стратегічне управління банком. – Харків : ХНЕУ, 2020. – 340 с.
6. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки. – Київ : Знання, 2017. – 256 с.
7. Журавка Ф. О. Банківські інновації та їх розвиток в Україні. – Суми : Університетська книга, 2021. – 290 с.
8. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III.
9. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV.
10. Закон України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 № 1591-IX.
11. Коваленко В. В. Банківські ризики та управління ними. – Одеса : Атлант, 2019. – 380 с.
12. Козьменко С. М. Управління банківською діяльністю. – Суми : Університетська книга, 2018. – 402 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент організацій. – Львів : ЛНУ, 2020. – 496 с.
14. Лігоненко Л. О. Стратегічний менеджмент. – Київ : КНЕУ, 2019. – 440 с.
15. Лютий І. О. Банківський менеджмент. – Київ : КНЕУ, 2021. – 356 с.
16. Майорова Т. В. Банківські операції. – Київ : КНЕУ, 2020. – 512 с.
17. Онищенко С. В. Інформаційні системи в банківській діяльності. – Харків : ХНЕУ, 2022. – 300 с.
18. Положення НБУ «Про організацію системи управління ризиками в банках України» № 64 від 11.06.2018 р.
19. Савчук В. П. Фінансовий аналіз діяльності банків. – Київ : КНЕУ, 2021. – 328 с.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – Київ : КНЕУ, 2018. – 384 с.
21. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – New York : W.W. Norton, 2014. – 306 p.

22. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. – Pearson, 2019. – 512 p.
23. Corrigan J. Digital Transformation in Banking. – London : Kogan Page, 2020. – 256 p.
24. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics. – Boston : Harvard Business School Press, 2007. – 240 p.
25. Deloitte. Digital Banking Maturity Report 2023. – London : Deloitte Insights, 2023. – 75 p.
26. ECB. Digitalisation and the Future of Banking. – Frankfurt : European Central Bank, 2022. – 60 p.
27. Gomber P., Koch J., Siering M. Digital Finance and FinTech. – Journal of Business Economics, 2017. – Vol. 87. – P. 537–580.
28. Hair J. F. Multivariate Data Analysis. – Pearson, 2019. – 816 p.
29. Heavin C., Power D. Challenges for Digital Transformation. – MIS Quarterly Executive, 2018. – Vol. 17.
30. Kane G. C. et al. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. – MIT Sloan Management Review, 2015.
31. King B. Banking 4.0. – Singapore : Marshall Cavendish, 2019. – 350 p.
32. KPMG. Pulse of Fintech 2023. – KPMG International, 2023. – 120 p.
33. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. – Pearson, 2020. – 640 p.
34. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2023. – McKinsey, 2023. – 90 p.
35. OECD. Digital Finance Outlook 2023. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 150 p.
36. Porter M. Competitive Advantage. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
37. PwC. Global Digital Banking Survey 2023. – PwC, 2023. – 80 p.
38. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva : World Economic Forum, 2016. – 184 p.
39. Skinner C. Digital Bank. – Singapore : Marshall Cavendish, 2014. – 280 p.

40. World Bank. Financial Consumer Protection and Digitalization. – Washington : World Bank Group, 2022. – 110 p.
41. Bank for International Settlements. – URL: <https://www.bis.org>
42. European Banking Authority. – URL: <https://www.eba.europa.eu>
43. Gartner Research. – URL: <https://www.gartner.com>
44. International Monetary Fund. – URL: <https://www.imf.org>
45. KPMG Insights. – URL: <https://kpmg.com>
46. McKinsey & Company. – URL: <https://www.mckinsey.com>
47. Міністерство фінансів України. – URL: <https://mof.gov.ua>
48. Національний банк України. – URL: <https://bank.gov.ua>
49. Офіційний сайт АТ «Банк 3/4». – URL: <https://www.bank34.ua>
50. PwC Global. – URL: <https://www.pwc.com>

