



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

На правах рукопису

Дідик Марина Олександрівна

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Діджиталізація менеджменту»

подається на здобуття

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:

Завідувач кафедри економіки та управління

Науковий керівник, ст. викладач

_____/Оліх Г.І./

Виконано здобувачем групи ТУхм-8-21-Б1М (4.6 здс)

_____/Дідик М.О./

Рукопис закінчено _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Сутність, поняття та еволюція діджиталізації менеджменту	6
1.2. Основні цифрові технології та інструменти в системі менеджменту	14
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід діджиталізації управлінських процесів у фінансових установах	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РІВНЯ ЇЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В АТ «МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Міжнародний інвестиційний банк»	29
2.2. Аналіз управлінської структури та бізнес-процесів банку в умовах цифрової трансформації	39
2.3. Оцінка рівня діджиталізації менеджменту та її впливу на ефективність діяльності банку	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	50
3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення цифрового менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк»	50
3.2. Управлінські та економічні ефекти вдосконалення діджиталізації менеджменту банку	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки та суспільства характеризується високою швидкістю поширення та широким доступом до різних видів інформації. Вважається, що цей період розпочався у 1980-х роках і поступово призвів до цифрової революції, що знаменував собою тотальний перехід від аналогових до цифрових технологій [51]. Особливої актуальності процеси діджиталізації набувають у сфері менеджменту, оскільки саме управлінські рішення визначають ефективність функціонування організацій, їхню конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах цифрової трансформації зростає роль інформаційних систем, автоматизованих управлінських процесів, аналітичних платформ, електронного документообігу та цифрових каналів комунікації. Для банківських установ діджиталізація менеджменту є не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів, а й важливим чинником підвищення якості управління, швидкості прийняття рішень та стійкості в умовах нестабільного економічного середовища.

Особливого значення дослідження набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, коли ефективність управління фінансовими установами значною мірою залежить від рівня впровадження цифрових управлінських рішень. У цьому контексті актуальним є дослідження процесів діджиталізації менеджменту на прикладі АТ «Міжнародний інвестиційний банк», що дозволяє поєднати теоретичні підходи з практичним аналізом діяльності конкретної банківської установи.

Проблематика діджиталізації менеджменту та трансформації управлінських процесів під впливом цифрових технологій є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Теоретичні засади цифрової трансформації управління, еволюції управлінських концепцій і впливу цифрових технологій на прийняття управлінських рішень розкрито у працях Крауса Н. М., Крауса К. М., Лапіна Є. В., Петька С. М.,

Когута Ю. І., Шатіла В. І. Питання впровадження цифрових інструментів у систему менеджменту підприємств, зокрема ERP-, CRM- та BI-систем, аналізуються у дослідженнях Руденка М. В., Замлинського В. А., Станкової А. С. Окремий науковий напрям становлять роботи, присвячені діджиталізації управління персоналом та зміні ролі HR-функції в умовах цифрової економіки, зокрема праці Літоровича О. В., Тертичної Л. І., Семенової Д. В. Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій, питання практичної реалізації діджиталізації менеджменту у діяльності конкретних фінансових установ потребують подальшого поглибленого дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів діджиталізації менеджменту та розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління в АТ «Міжнародний інвестиційний банк» на основі впровадження цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- ✓ розкрити сутність та еволюцію поняття діджиталізації менеджменту;
- ✓ визначити основні цифрові інструменти та технології, що використовуються в управлінській діяльності;
- ✓ проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності банку;
- ✓ оцінити рівень діджиталізації управлінських процесів у банку;
- ✓ визначити проблемні аспекти та резерви розвитку цифрового менеджменту;
- ✓ розробити напрями вдосконалення діджиталізації менеджменту та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система менеджменту банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі діджиталізації менеджменту в АТ «Міжнародний інвестиційний банк».

У процесі виконання дипломної роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез —

для узагальнення теоретичних підходів до діджиталізації менеджменту; системний та структурно-функціональний підходи — для дослідження управлінської структури банку; економічний та статистичний аналіз — для оцінки показників діяльності; порівняльний аналіз — для виявлення тенденцій цифрової трансформації; графічні методи — для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту та діджиталізації, офіційна фінансова звітність і внутрішні матеріали АТ «Міжнародний інвестиційний банк», статистичні дані, аналітичні огляди, а також ресурси офіційних вебсайтів державних органів та банківських установ.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення діджиталізації менеджменту в діяльності АТ «Міжнародний інвестиційний банк». Матеріали дипломної роботи можуть бути використані в практиці управління банківськими установами, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту та цифрової економіки.

Апробація результатів дипломної роботи. Надруковані у науковому збірнику «Економіка XXI століття: проблеми та перспективи №11» (2025 р).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, поняття та еволюція діджиталізації менеджменту

У сучасних умовах розвитку економіки діджиталізація стала невід’ємною складовою діяльності більшості організацій, зокрема у сфері управління. Зміни, пов’язані з активним використанням цифрових технологій, поступово трансформують підходи до планування, організації роботи, контролю та прийняття управлінських рішень. У зв’язку з цим поняття діджиталізації менеджменту набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного теоретичного осмислення [55].

У наукових дослідженнях діджиталізацію, більшою мірою, пов’язують саме із процесом впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств та організацій з метою підвищення ефективності їх функціонування. Проте в контексті менеджменту йдеться не тільки саме про технічні зміни. Діджиталізація поступово змінює саму логіку управління, оскільки управлінські рішення все частіше ґрунтуються на обробці даних, використанні інформаційних систем та цифрових каналів комунікації [30].

Значну роль у зміні управлінських підходів відіграють сучасні технологічні чинники, що безпосередньо впливають на трансформацію управлінських моделей. Глобальна цифровізація, автоматизація управлінських процесів, застосування великих даних та алгоритмічного прийняття рішень суттєво трансформують традиційні моделі управління, що зумовлює необхідність перегляду класичних управлінських концепцій та пошуку нових ефективних підходів до керування організаціями в умовах швидкої технологічної еволюції [29].

Впровадження цифрових технологій в різні аспекти життя, зокрема і в сферу бізнесу і є так званою діджиталізацією, яка на сьогодні є загальносвітовим трендом. Діджиталізацію не безпідставно називають «цифровою революцією» в економічній сфері, основними рушійними силами

якої стали широке поширення обчислювальної техніки (персональні комп'ютери, смартфони та ін.) та всеосяжне проникнення Інтернету [18].

Виправдано буде розмежовувати поняття цифрової трансформації та діджиталізації менеджменту. Цифрова трансформація розглядається як ширший процес системних змін у діяльності організацій, тоді як діджиталізація менеджменту є її складовою, що безпосередньо пов'язано з оновленням управлінських функцій, процесів і логіки прийняття управлінських рішень із використанням цифрових технологій. Як зазначають Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. найпростіше визначення поняттю «цифрова трансформація» дали аналітики компанії BGG: «Цифрова трансформація – це максимально повне використання потенціалу цифрових технологій в усіх аспектах бізнесу» [58].

Вперше термін «цифрова трансформація» почав вживатися дослідниками наприкінці XX століття, коли цифрові методи вийшли за межі звичайних технологій і почали суттєво змінювати форму ведення бізнесу [58].

На сучасному етапі розвитку економічної науки цифрову трансформацію трактують як процес глибинних змін. Зокрема, С. М. Петько вважає, що «...Цифрова трансформація – це своєрідна реформа, яка має бути свідомо погодженою між власником, топ-менеджментом та ключовими стейкхолдерами суб'єкта господарювання для його повного оновлення та переходу на цифровий рівень розвитку завдяки використанню цифрових технологій, які кардинально впливатимуть на гнучкість та результативність бізнес-процесів» [43].

На думку Ю.І. Когута «...Цифрова трансформація – це процес, що пов'язаний з новими змінами, які спричинені трьома взаємопов'язаними складниками: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички» [27].

Автоматизація та діджиталізація управлінських процесів не є однаковими за змістом, хоча в наукових дослідженнях й практиці управління їх часто ототожнюють. Автоматизація управління зосереджується переважно на використанні інформаційних систем для виконання окремих операцій і процедур, що дає змогу скоротити часові витрати та оптимізувати ресурси, не змінюючи при цьому логіки управлінського мислення. Натомість

діджиталізація менеджменту охоплює більш глибокі зрушення, пов'язані з переосмисленням механізмів координації, контролю та прийняття управлінських рішень. Цифрові технології змінюють не лише інструментарій управління, а й саму роль менеджера, унаслідок чого контроль за виконанням операцій поступово замінюється роботою з інформацією та аналітичним осмисленням управлінських рішень [7].

У вітчизняній науковій літературі поряд із терміном «діджиталізація менеджменту» широко використовується поняття «цифровізація менеджменту», що зумовлено особливостями перекладу англomовного терміна digitalization. Хоча зазначені поняття мають спільне змістове наповнення, для забезпечення термінологічної єдності у роботі використовується поняття «діджиталізація менеджменту», яке відображає процес упровадження цифрових технологій у систему управління організацією та трансформацію управлінських функцій і управлінських рішень.

Цифрові зміни в управлінні безпосередньо пов'язані з процесом прийняття та реалізації управлінських рішень. Панкратова О. М. зазначає, що цифровізація – це процес, пов'язаний з диджитизацією ресурсів й формуванням різного роду мережевих платформ взаємодії, з метою одержання бажаного результату від реалізації управлінських рішень [7]. Піжук О. І. розглядає цифровізацію як певний механізм економічного зростання й пов'язує її із насиченням електронно-цифровими установками, приладами, системами фізичного світу й налаштуванням електронно-комунікаційного обміну між ними [7].

На основі наукових підходів можна стверджувати, що діджиталізація менеджменту практичним втіленням цифрової трансформації на рівні управління організацією. У цьому розумінні йдеться про системне впровадження цифрових інструментів у виконання управлінських функцій, що змінює механізми планування, організації, контролю та прийняття управлінських рішень. Саме цей аспект цифрових змін має принципове значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управління та результативність діяльності організацій. Активне впровадження цифрових

технологій в управління вимагає обов'язкового врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які зумовлюють організацію до впровадження цифрових технологій в управлінські процеси.

До зовнішніх чинників належать ринкові, технологічні та соціокультурні зміни, тоді як внутрішні обумовлюють прагненням до ефективності, адаптивності та зміни кадрових запитів (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Зовнішні та внутрішні чинники діджиталізації менеджменту організації

Сукупність наведених чинників показують багаторівневу природу діджиталізації менеджменту, що формується під впливом як зовнішнього середовища, так і внутрішніх управлінських потреб організації.

Діджиталізацію менеджменту варто розглядати як комплексний процес, що охоплює впровадження цифрових інструментів у всі основні управлінські функції. Мова йде не лише про автоматизацію окремих операцій, а й про налагодження взаємодії між підрозділами, побудову системи контролю, розвиток управлінської аналітики та забезпечення своєчасного доступу до інформації. За такого підходу цифрові технології розглядаються як інструмент підвищення якості управлінських рішень, а не як самоціль [53].

Особливого значення діджиталізація менеджменту набуває у фінансових установах, діяльність яких характеризується високим рівнем регуляторних вимог, ризиків та відповідальності за прийняті управлінські рішення. Саме в цій сфері цифрові управлінські інструменти дають змогу підвищити ефективність координації процесів, посилити контроль, забезпечити своєчасність управлінських рішень і здатність реагувати на зміни ринку.

Еволюція діджиталізації менеджменту мала поступовий характер. На початкових етапах цифрові рішення використовувалися переважно для автоматизації облікових процесів та документообігу, що відповідно, дозволяло оптимізувати рутинні операції та підвищити організаційну впорядкованість. З часом цифрові технології стали інструментом підтримки управлінських рішень, планування та контролю виконання завдань. Завдяки цьому управління стало більш відкритим і зрозумілим, а роль особистих суб'єктивних оцінок у прийнятті рішень поступово зменшилася [4].

Формування цифрового менеджменту є результатом тривалих змін у підходах до управління, зумовлених ускладненням економічних процесів, зростанням обсягів інформації та розвитком інформаційних технологій. Перші прояви використання цифрових рішень в управлінні пов'язують із етапом автоматизації окремих управлінських і облікових операцій, коли інформаційні системи виконували допоміжну функцію та використовувалися переважно для обробки даних і формування стандартної звітності. На цьому етапі управлінські

рішення залишалися здебільшого інтуїтивними, а цифрові інструменти не впливали на логіку управління як таку [50].

Подальший розвиток інформаційних технологій сприяв переходу до ширшого використання цифрових рішень у менеджменті, що поступово змінювало характер управлінської діяльності. З'являються інтегровані інформаційні системи, які об'єднують фінансові, виробничі, кадрові та аналітичні дані в єдиному інформаційному середовищі. Управління на цьому етапі вже не обмежується виконанням рутинних функцій, а починає спиратися на систематизовану інформацію та аналітичні узагальнення. Саме в цей період цифрові технології поступово набувають значення інструменту координації управлінських процесів і підтримки управлінських рішень [7].

Наступний етап еволюції цифрового менеджменту пов'язаний із поширенням концепцій цифрової трансформації та розвитком аналітичних платформ, хмарних сервісів і технологій обробки великих масивів даних. Управлінська діяльність дедалі більше орієнтується не лише на фіксацію минулих результатів, а й на прогнозування, моделювання сценаріїв та оцінювання ризиків. Цифрові інструменти починають формувати нову управлінську логіку, у межах якої ключову роль відіграють дані, швидкість їх обробки та здатність інтегрувати інформаційні потоки з різних джерел [44].

У сучасних умовах цифровий менеджмент все частіше розглядається як якісно новий рівень розвитку управління, що виходить за межі технологічних рішень. Йдеться про зміну управлінських підходів, ролі менеджера та способів організації управлінської взаємодії. Менеджер у цифровому середовищі виступає не лише контролером процесів, а координатором інформаційно-аналітичних потоків, який приймає рішення на основі комплексної оцінки даних і прогнозних показників. Зазначені зміни закладають основу для розвитку управління, орієнтованого на дані (data-driven management), у якому цифрові технології інтегруються на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. [6].

Еволюція цифрового менеджменту відображає поступовий рух від локальної автоматизації окремих управлінських операцій до формування

цілісної та узгодженої системи управління, у якій цифрові рішення відіграють ключову роль у координації управлінських дій. Йдеться не лише про технологічні зміни, а про переосмислення самого характеру управлінської діяльності, ролі менеджера та способів прийняття рішень. Особливо відчутним цей процес є у фінансових установах, для яких характерні висока інформаційна насиченість, жорсткі регуляторні вимоги та потреба в оперативному реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Саме за таких умов цифровий менеджмент поступово стає не доповненням до традиційного управління, а його природною формою розвитку [50].

Відповідно до наведеного вище, етапи розвитку цифрового менеджменту та зміни управлінських акцентів систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція цифрового менеджменту та зміна управлінських акцентів

Етап розвитку	Ключова характеристика	Управлінський акцент
Автоматизація управлінських операцій	Використання окремих програмних продуктів для обліку, звітності, документообігу	Підвищення швидкості виконання операцій і зменшення ручної праці
Цифровізація управлінських процесів	Інтеграція інформаційних систем у ключові функції управління (фінанси, персонал, клієнти)	Стандартизація процесів і підвищення прозорості управління
Діджиталізація менеджменту	Перехід до комплексного використання цифрових платформ, аналітики та онлайн-комунікацій	Узгодженість управлінських рішень і підтримка стратегічного управління
Data-driven management	Орієнтація управління на аналіз даних, прогнозування та аналітичні моделі	Обґрунтованість рішень, зниження управлінських ризиків
Інтелектуалізація менеджменту	Застосування штучного інтелекту та машинного навчання в управлінських процесах	Підвищення адаптивності та проактивності управління

Сучасний етап розвитку діджиталізації менеджменту характеризується переходом до більш складних цифрових рішень, зокрема використанням інтегрованих інформаційних систем, аналітичних платформ та цифрових робочих середовищ. Такі інструменти дозволяють керівникам оперативно реагувати на зміни, оцінювати результати діяльності та формувати стратегічні орієнтири розвитку організацій. Особливо важливо це для фінансових установ, де швидкість та обґрунтованість управлінських рішень мають вирішальне значення [5].

Разом з тим, розвиток цифрового менеджменту не означає відсутності проблем у його практичній реалізації. На сьогодні основними проблемами цифрового менеджменту є те, що він не достатньо автоматизований і розвинений, щоб функціонувати самостійно, без участі менеджерів. Окрім цього, будь які зміни в алгоритмі цифровізації потребують залучення великої кількості спеціалістів, що робить процес автоматизації більш складнішим, ніж бізнес-процеси без його участі. Недостатній рівень кваліфікації та недостатня кількість спеціалістів, що можуть вирішувати ці проблеми оперативно, не дозволяють створювати досконалі програмні оболонки з управління бізнесом [50].

У результаті цифрових змін змінюється не зміст управління як такого, а спосіб реалізації його класичних функцій. Менеджмент на підприємствах зберігає свої класичні функції, проте в умовах діджиталізації вони реалізуються через такі особливі види управлінської діяльності, як [32]:

- ✓ управління з використанням автоматизованих технологій опрацювання, аналізу та прогнозування великих масивів даних;
- ✓ орієнтація на конкретного споживача;
- ✓ висока адаптація до змін;
- ✓ висока швидкість прийняття рішень;
- ✓ отримання та опрацювання даних у режимі реального часу.

Зазначені особливості управлінської діяльності формують нову якість менеджменту, за якої особливого значення набуває не лише формальне виконання управлінських функцій, а й здатність управлінської системи

оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Використання автоматизованих аналітичних інструментів і робота з даними в режимі реального часу розширюють інформаційну базу управлінських рішень, зменшують часові лаги між виявленням проблеми та управлінською реакцією і сприяють підвищенню обґрунтованості управління. У такому контексті діджиталізація менеджменту виступає не заміною класичних управлінських підходів, а механізмом їх модернізації та адаптації до умов цифрової економіки.

Водночас зростає роль управлінської аналітики та цифрових компетенцій персоналу, оскільки ефективність реалізації класичних функцій менеджменту безпосередньо залежить від здатності керівників інтерпретувати дані, працювати з цифровими платформами та інтегрувати технологічні можливості у процес прийняття рішень.

В умовах цифрової економіки діджиталізація менеджменту розглядається не як разова зміна, а як безперервний процес, що потребує адаптації управлінських підходів, розвитку цифрових компетенцій персоналу та перегляду традиційних моделей управління. Саме така еволюція дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища [11].

Системний характер діджиталізації менеджменту зумовлює необхідність детального аналізу конкретних цифрових технологій та інструментів, які забезпечують реалізацію управлінських функцій у сучасних організаціях. Саме їх практичне застосування визначає глибину цифрових змін, ефективність управлінських рішень та здатність організацій адаптуватися до умов цифрової економіки.

Отже, діджиталізація менеджменту є закономірним етапом розвитку сучасного управління, що поєднує технологічні інновації з модернізацією управлінських процесів. Її сутність полягає у створенні умов для більш ефективного, гнучкого та обґрунтованого прийняття рішень, що є особливо актуальним для організацій фінансового сектору, особливо в умовах воєнного стану та підвищеної макроекономічної нестабільності.

1.2. Основні цифрові технології та інструменти в системі менеджменту

Діджиталізація менеджменту реалізується через упровадження різноманітних цифрових технологій та інструментів, які інтегруються в основні функції управління і забезпечують їх більш ефективне виконання. Застосування таких рішень змінює консервативні підходи до організації управлінської діяльності, посилюючи роль аналітичної підтримки, оперативності та прозорості управлінських процесів. Як результат, цифрові технології починають виконувати не допоміжну, а системоутворюючу функцію, формуючи інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень на стратегічному та операційному рівнях.

Цифрові рішення в менеджменті поступово перестають сприйматися лише як засіб автоматизації окремих операцій. Натомість вони набувають стратегічного значення для організації управлінської діяльності та стають невід'ємним елементом сучасної управлінської моделі. Формується широка система підтримки менеджменту, що охоплює планування, організацію роботи, координацію дій, контроль і прийняття управлінських рішень. У результаті цифрові інструменти забезпечують підвищення узгодженості управлінських процесів і сприяють більш обґрунтованому прийняттю рішень.

Аналіз наукових підходів підтверджує доцільність розгляду цифрових інструментів менеджменту в тісному зв'язку з основними функціями управління. Така логіка дослідження забезпечує цілісне бачення цифрових технологій як складової управлінського механізму, а не лише як технічного ресурсу. Вона дозволяє впорядкувати цифрові інструменти за напрямками їх застосування та оцінити їх вплив на організацію і здійснення управлінської діяльності підприємства.

Розвиток цифрової економіки супроводжується поступовим оновленням управлінських практик унаслідок активного впровадження цифрових рішень у систему менеджменту. Зміни охоплюють не лише використання окремих технологій, а й системну перебудову організації управління. Вони впливають на механізми координації діяльності підрозділів, інформаційні потоки та порядок ухвалення управлінських рішень.

У процесі діджиталізації управління поступово окреслюються напрями розвитку, що визначають характер змін у діяльності сучасних організацій. Йдеться не лише про впровадження нових технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних сервісів і аналітики великих даних, а й про перегляд управлінських підходів. Змінюються принципи організації праці, механізми комунікації та формати взаємодії з основними зацікавленими сторонами.

Виділення цих напрямів допомагає краще структурувати цифрові технології за тим, де і як вони використовуються, а також зрозуміти їхній вплив на управлінську діяльність підприємства (Таблиця 1.2) [20]. Використання спеціалізованих програмних продуктів, аналітичних платформ і алгоритмів штучного інтелекту вже сьогодні дозволяє компаніям значно підвищувати продуктивність, зменшувати операційні витрати та забезпечувати прозорість управлінських процесів [52].

Таблиця 1.2

Система цифрових інструментів менеджменту підприємства [20]

Функція управління	Цифровий інструмент	Призначення
Фінансове управління	ERP-системи	Централізоване планування, облік і контроль фінансових та матеріальних ресурсів
Управління клієнтами	CRM-системи	Побудова та підтримка взаємовідносин із клієнтами, автоматизація процесів продажу
Аналітика та прогнозування	BI-системи	Прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних і прогнозування показників діяльності
Управління персоналом	HRM-системи	Підбір, оцінювання, мотивація та розвиток персоналу
Документообіг	EDMS	Автоматизація створення, обігу та зберігання управлінських документів
Організаційна мобільність	Хмарні платформи	Забезпечення доступу до управлінських систем незалежно від місця перебування та пристрою
Проектне управління	Інструменти проєктного менеджменту	Планування, координація та контроль виконання завдань і роботи команд
Операційне управління	Цифрові панелі управління (digital dashboards)	Моніторинг ключових показників ефективності в режимі реального часу

Застосування таких рішень сприяє переходу від фрагментарної автоматизації окремих операцій до формування цілісної цифрової інфраструктури менеджменту, орієнтованої на підтримку управлінських рішень на стратегічному та операційному рівнях.

Використання цифрових рішень сприяє переходу від автоматизації окремих операцій до формування інтегрованої цифрової інфраструктури менеджменту. Вона забезпечує підтримку управлінських рішень на стратегічному та операційному рівнях.

Аналіз цифрових інструментів менеджменту за функціональними напрямками показує, що діджиталізація управління не зводиться до автоматизації окремих процесів. Йдеться про перегляд підходів до управління, у межах яких цифрові технології поєднують інформаційні потоки, підтримують узгодженість управлінських рішень і сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємства. Саме взаємопов'язане використання цифрових інструментів у різних управлінських функціях забезпечує системний характер цифрового менеджменту.

Технологія Блокчейн швидко розповсюджується в цифровому світі завдяки концепції, при якій кожна онлайн-транзакція, що виконана в минулому або ще виконується, може бути перевірена в будь-який час в майбутньому. Крім цього виконання транзакцій відбувається без завдання збитків конфіденційності цифрових активів залучених сторін. Важливими перевагами технології Блокчейн є анонімність та розподілений консенсус (Distributed Consensus). Для реалізації останнього у розподіленій базі даних задіяно відповідний механізм консенсусу [57].

Фінансове управління є одним із ключових напрямів цифрового менеджменту, у якому широко використовуються ERP-системи. Вони дозволяють об'єднати процеси планування, обліку та контролю ресурсів, що підвищує прозорість управління та полегшує прийняття управлінських рішень. Завдяки ERP-рішенням керівництво може швидко отримувати інформацію про фінансовий стан і результати діяльності підприємства. Станкова А. С. підкреслює, що впровадження ERP-системи дозволить створити в компанії

єдине інформаційне середовище, яке суттєво полегшить та оптимізує роботу підрозділів, керівництва та співробітників [48].

У сфері управління взаємодією з клієнтами важливу роль відіграють CRM-системи, які використовуються для побудови та підтримки довгострокових відносин із клієнтами. CRM-системи забезпечують упорядкування інформації про клієнтську базу, автоматизацію процесів продажу, маркетингових комунікацій і післяпродажного обслуговування. Використання CRM-рішень дає змогу менеджменту більш системно аналізувати потреби клієнтів, відстежувати зміни в їхній поведінці, підвищувати рівень сервісу та приймати управлінські рішення, орієнтовані на зростання лояльності клієнтів і посилення конкурентних позицій бізнесу.

Важливе місце серед цифрових інструментів менеджменту також займають BI-системи, які забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень. BI-системи – це аналітичні системи, що об'єднують дані з різних джерел інформації, обробляють їх і надають зручний інтерфейс для всебічного вивчення та оцінки отриманих відомостей. Такі дані можуть досягати поставлених бізнес-цілей за допомогою оптимального використання наявних даних. Комплексний аналіз даних у всіх напрямках бізнесу дозволяє підвищити його ефективність і знизити витрати [17]. Їх застосування змінює характер управління, оскільки частіше рішення ухвалюються на основі аналізу даних. Відповідно, зменшується вплив суб'єктивних оцінок, а управлінські рішення стають більш обґрунтованішими. Аналітичні платформи використовуються не тільки для розв'язання стратегічних завдань, а й в процесі поточної діяльності організації.

Використання BI-систем у менеджменті господарюючого суб'єкта означає перехід від інтуїтивного та реактивного управління до проактивної моделі, заснованої на даних. В такому випадку управлінські рішення частіше приймаються не на основі суб'єктивного досвіду керівника, а з урахуванням аналітичних прогнозів, прогнозованого аналізу та оцінювання ризиків у реальному часі. В свою чергу, це змінює роль менеджера, від контролера процесів до координатора інформаційно-аналітичних потоків.

Відповідно до підходу аналітиків Gartner Group виділяють три основні типи інструментальних засобів BI (Рис. 1.2) [17].

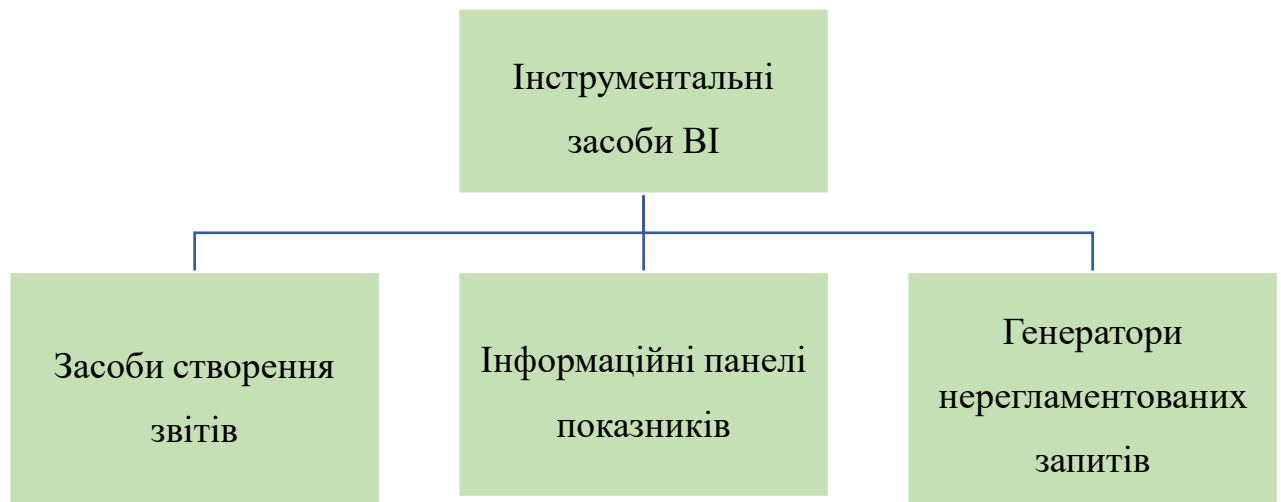


Рис. 1.2. Основні типи інструментальних засобів BI

Засоби створення звітів призначені для формування форматованих та інтерактивних звітів, які використовуються для аналізу результатів діяльності організації. Постачальники BI-платформ, як правило, забезпечують широкий набір типів звітів, зокрема фінансових, операційних та управлінських, що подаються у вигляді інформаційних панелей показників.

Інформаційні панелі показників входять до складу звітних інструментів BI-систем і призначені для зручного відображення управлінської інформації. Використання графіків, індикаторів і сигнальних позначень дає змогу керівництву швидко орієнтуватися в поточних показниках та співвідносити їх із встановленими цілями. Виконання управлінських завдань контролюється чіткіше й системніше. Рішення приймаються більш зважено, що підвищує їх загальну ефективність.

Генератори нерегламентованих запитів, також відомі як інструменти самообслуговування користувачів, надають можливість самостійного формування запитів до баз даних та отримання відповідей на управлінські запитання без залучення спеціалістів з інформаційних технологій. Такі інструменти забезпечують навігацію доступними інформаційними ресурсами та підвищують гнучкість аналітичної роботи користувачів [17].

Цифрові технології активно впроваджуються і в управління персоналом. HRM-системи забезпечують автоматизацію процесів підбору, оцінювання, мотивації та розвитку працівників, що формує передумови щодо підвищення ефективності кадрової політики та формуванню кадрового потенціалу організації. Цифровий менеджмент змінює підходи до управління персоналом, роблячи їх більш системними та аналітично обґрунтованими. Кадрова політика ґрунтується на поєднанні управлінського досвіду та цифрової аналітики. Рішення щодо розвитку персоналу, оцінювання результатів і розподілу функцій приймаються з урахуванням структурованої інформації.

Діджиталізація управління персоналом розглядається як процес упровадження цифрових технологій та інструментів у HR-функцію з метою автоматизації управлінських процесів, підвищення аналітичних можливостей та вдосконалення комунікації в організації. Вона створює передумови для зниження частки рутинної роботи, підвищення якості управлінських рішень і формування більш адаптивного робочого середовища.

У наукових дослідженнях виділяють кілька ключових напрямів діджиталізації HR-менеджменту. Перший пов'язаний з автоматизацією основних кадрових процесів, що дозволяє оптимізувати облік персоналу, рекрутинг і адміністрування трудових відносин. Другий напрям орієнтований на використання аналітичних інструментів, які забезпечують обробку великих масивів даних і підтримують прийняття стратегічних управлінських рішень. Третій напрям стосується трансформації внутрішньої комунікації, що підвищує оперативність взаємодії між працівниками та керівництвом.

Водночас діджиталізація HR-процесів супроводжується низкою викликів, зокрема опором організаційним змінам, підвищеними вимогами до кібербезпеки та необхідністю значних інвестицій у цифрову інфраструктуру. Це зумовлює потребу у системному та поетапному впровадженні цифрових управлінських рішень з урахуванням специфіки діяльності організації [52]. Розвиток цифрового менеджменту зумовлює зростання ролі управління персоналом, яке дедалі більше розглядається як один із визначальних напрямів оновлення управлінських процесів.

Важливим елементом цифрового менеджменту є також електронний документообіг, який реалізується за допомогою EDMS-систем. В основі побудови та впровадження інтегрованої системи управління електронними документами (EDMS) лежать фундаментальні принципи, необхідні для успішного задоволення динамічних потреб організацій [3]. Ці принципи служать основоположними стовпами, встановлюючи стійку структуру, яка не тільки оптимізує робочі процеси з документами, але й сприяє покращеній співпраці та безперебійному обміну інформацією [22]. Вони забезпечують автоматизацію створення, обігу та зберігання управлінських документів, скорочують часові витрати на погодження рішень і підвищують контроль за виконанням управлінських завдань. Серед принципів, що визначають ефективність функціонування електронних систем керування документами, особливе місце посідає зручність їх використання. Зручність використання є фундаментальним принципом у розробці та впровадженні електронної системи керування документами (EDMS), яка безпосередньо впливає на прийняття користувачами та загальний успіх системи [22].

Окрему роль у сучасних умовах відіграють хмарні платформи, що забезпечують організаційну мобільність і доступ до управлінських систем незалежно від місця перебування та використовуваного пристрою. Такі рішення створюють передумови для впровадження гнучких форматів управління та дистанційної взаємодії між учасниками управлінських процесів. Хірса І. М. вважає, що використання хмарних технологій є одними із найперспективніших та комфортних рішень для ефективного та перспективного будівництва бізнес процесів:

- ✓ по-перше, через економію ресурсів на обладнанні, на програмному забезпеченні та технічному обслуговуванні;
- ✓ по-друге, це можливість для власників бізнесу знизити ризик помилок так званого «людського фактору» в систематизації та управлінні даними,
- ✓ по-третє, це можливість долучити до команди співробітників найкращих міжнародних спеціалістів на дистанційну роботу [54].

У системі проєктного управління дедалі ширше застосовуються спеціалізовані цифрові інструменти, які дозволяють планувати, координувати та контролювати виконання завдань і роботу команд. Водночас цифрові панелі управління (digital dashboards) використовуються в операційному менеджменті для моніторингу ключових показників ефективності в режимі реального часу, що підвищує оперативність управлінських рішень. Інтеграція вказаних інструментів цифрового управління створює цілісну інформаційно-аналітичну інфраструктуру компанії, яка забезпечує прозорість, контроль та оперативність управлінських процесів. Проте ефективність функціонування сучасного бізнесу залежить не лише від внутрішніх механізмів управління, а й від здатності налагоджувати якісну взаємодію із зовнішнім середовищем, зокрема – зі споживачами, партнерами та ринковими сегментами [20].

У результаті цифрові технології та інструменти в системі менеджменту формують багаторівневу управлінську інфраструктуру, що поєднує стратегічні, операційні й аналітичні компоненти управління. Їх упровадження підвищує ефективність управлінських процесів і водночас змінює логіку менеджменту, орієнтуючи діяльність господарюючого суб'єкта на гнучкість та адаптивність.

1.3. Вітчизняна практика діджиталізації управлінських процесів фінансових установ у контексті світових тенденцій

Світовий фінансовий сектор упродовж останнього десятиліття перебуває в умовах глибокої цифрової трансформації, що охоплює не лише клієнтські сервіси, а й внутрішні управлінські процеси банківських установ. Глобальні тенденції розвитку банківського менеджменту пов'язані з активним використанням цифрових технологій для автоматизації управлінських рішень, аналітичної обробки великих масивів даних та підвищення оперативності управління в умовах високої ринкової динаміки.

У міжнародній практиці діджиталізація управлінських процесів фінансових установ формується навколо кількох ключових технологічних напрямів, які визначають сучасну логіку розвитку банківського сектору. До них належать штучний інтелект, машинне навчання, технології розподілених

реєстрів та інструменти збору й аналізу даних у режимі реального часу. Саме ці технології створюють основу для трансформації традиційних управлінських моделей, орієнтуючи банки на дані, швидкість реагування та адаптивність управлінських рішень.

З метою узагальнення основних цифрових технологій, що формують сучасні управлінські практики світового банкінгу, доцільно систематизувати їх за напрямками застосування та управлінським значенням (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові цифрові технології діджиталізації світового банківського сектору та їх управлінське значення [23]

Технологія	Характеристика та управлінське застосування
Штучний інтелект (ШІ)	Використовується для автоматизації рутинних операцій, аналітичної підтримки управлінських рішень, виявлення аномалій, управління ризиками та створення інтелектуальних віртуальних помічників
Машинне навчання (МН)	Забезпечує побудову прогностичних моделей для аналізу фінансових ринків, оцінювання поведінки клієнтів, прогнозування ризиків і підтримки стратегічного планування
Технологія блокчейн	Формує децентралізовану та захищену систему обліку й транзакцій, сприяє підвищенню прозорості операцій, зниженню транзакційних витрат і посиленню довіри до фінансових процесів
Інтернет речей (IoT)	Дозволяє збирати та аналізувати дані з підключених пристроїв, що створює передумови для персоналізації фінансових послуг і розвитку нових управлінських моделей взаємодії з клієнтами

У світовій банківській практиці цифрові інструменти розглядаються передусім як складова вдосконалення системи управління, а не лише як технологічне оновлення. Штучний інтелект і машинне навчання інтегруються у фінансовий аналіз, управління ризиками, прогнозування та стратегічне планування, впливаючи на логіку підготовки й ухвалення рішень. Блокчейн-

технології посилюють прозорість операцій і змінюють підходи до внутрішнього контролю, тоді як інструменти IoT розширюють можливості роботи з клієнтськими даними та персоналізації фінансових продуктів.

Водночас йдеться не просто про оновлення інструментарію. Ці технології поступово змінюють сам характер менеджменту у фінансових установах. Рішення все частіше ґрунтуються на системному аналізі даних, а роль менеджерів зміщується у бік інтерпретації аналітичних результатів, контролю алгоритмів і узгодження цифрових рішень зі стратегічними цілями розвитку банку.

У вітчизняній практиці діджиталізація управлінських процесів фінансових установ розвивається в загальному руслі світових тенденцій, проте має більш стриманий і поетапний характер. Українські банки поступово інтегрують цифрові управлінські рішення, орієнтуючись на автоматизацію базових процесів, розвиток управлінської аналітики та цифровізацію внутрішнього документообігу. На формування управлінських рішень суттєво впливають регуляторні обмеження та стан фінансової інфраструктури. Крім того, банківські установи змушені зважати на потребу забезпечення стабільності системи, що природно зумовлює більш виважений характер змін [63].

На відміну від провідних міжнародних фінансових установ, у яких діджиталізація менеджменту дедалі частіше набуває характеру проактивного управління, орієнтованого на прогнозування та випереджувальне прийняття рішень, вітчизняні банки зосереджуються переважно на підвищенні керованості та контрольованості внутрішніх процесів. Така різниця у підходах зумовлена не лише технологічними чинниками, а й особливостями регуляторного середовища, рівнем ризиків та необхідністю збереження фінансової стійкості банківської системи.

Особливу роль у формуванні вітчизняної моделі діджиталізації управлінських процесів відіграє Національний банк України, який визначає стратегічні орієнтири цифрового розвитку фінансового сектору. Регуляторна політика спрямована на поєднання інноваційного розвитку з вимогами

фінансової безпеки, кіберзахисту та прозорості управління. У результаті цифрові управлінські рішення в українських банках впроваджуються з урахуванням підвищених вимог до надійності та контролю.

Воєнний стан став для банківського сектору України не лише серйозним викликом у фінансовому та операційному вимірах, а й потужним каталізатором перегляду управлінських підходів. Обмеженість фізичної присутності, порушення традиційних каналів комунікації та зростання рівня невизначеності цифрові інструменти управління фактично перейшли з категорії допоміжних у категорію критично необхідних для банківського сектору. Саме в цей період діджиталізація управлінських процесів набула прикладного, а не декларативного характеру.

Одним із ключових наслідків воєнного стану стало формування практики дистанційного управління банківськими установами. Частина управлінського персоналу була змушена працювати поза межами традиційних офісних середовищ, що вимагало переорієнтації управлінських процесів на цифрові канали взаємодії.

В умовах фізичної розосередженості керівників і працівників саме цифрові платформи, системи аналітичної звітності та електронного документообігу забезпечили безперервність управління та координацію діяльності структурних підрозділів [49].

Дистанційний формат управління зумовив зростання ролі управлінської аналітики та цифрових інформаційних панелей, які дозволяють керівництву отримувати узагальнену картину діяльності банку без необхідності особистої присутності. Управлінські рішення все більше спиралися на оперативні дані щодо ліквідності, ризиків, стану клієнтської бази та виконання ключових фінансових показників. Цифрові інструменти стали не лише засобом комунікації, а й основою управлінського контролю.

Втрата частини ринку та тимчасова окупація окремих територій суттєво вплинули на управлінські пріоритети банків. Зменшення фізичної присутності відділень, обмежений доступ до клієнтів у певних регіонах та міграція населення змусили банки переглянути підходи до організації управління. У цих

умовах особливого значення набуло централізоване управління, яке забезпечується через цифрові платформи та інтегровані інформаційні системи. Саме вони дозволили зберегти керованість бізнес-процесів за умов просторової та організаційної фрагментації.

Водночас воєнний стан актуалізував питання управління в умовах скорочення операційної бази та зростання ризиків. Банки були змушені оперативно коригувати кредитну політику, підходи до управління активами й пасивами, а також систему внутрішнього контролю. Цифрові управлінські рішення у цьому контексті стали інструментом швидкого аналізу альтернативних сценаріїв і підтримки управлінських рішень у ситуаціях підвищеної невизначеності [48].

Окремої уваги заслуговує зростання ролі цифрових каналів управління та комунікації. В умовах війни саме цифрові канали забезпечили не лише взаємодію з клієнтами, а й внутрішню управлінську координацію. Регулярні управлінські наради, ухвалення рішень, контроль виконання завдань частіше здійснювалися у дистанційному форматі з використанням захищених цифрових середовищ. Формується нова управлінська культура, у якій формальний контроль доповнюється аналітичним моніторингом результатів діяльності.

Воєнні умови також посилили значення цифрових інструментів у забезпеченні управлінської стійкості банків. Можливість швидкого доступу до інформації, централізоване управління даними та автоматизований контроль ризиків дозволили банківським установам зменшити залежність управлінських процесів від фізичної інфраструктури. У результаті діджиталізація управління почала виконувати функцію своєрідного «буфера стабільності», що знижує вразливість управлінської системи до зовнішніх викликів.

Воєнний стан суттєво вплинув на практику діджиталізації управлінських процесів у банківському секторі України. Дистанційне управління, необхідність функціонування в умовах втрати частини ринку та посилення ролі цифрових каналів управління сприяли прискоренню цифрових змін у менеджменті банків. У цих умовах діджиталізація перестала бути стратегічною перспективою й набула характеру практичної необхідності, що безпосередньо

впливає на здатність банків забезпечувати керованість, стабільність і адаптацію до кризових викликів.

Аналіз сучасних діджитал-процесів банківського сектору показав, що в Україні цифровізація банківського сектору зростає досить високими темпами, однак це відбувається, в основному, за рахунок передових банків (наприклад, ПриватБанк, Монобанк) і не є закономірністю [5]. Цифровий розвиток банків в Україні відбувається нерівномірно й значною мірою залежить від внутрішніх управлінських рішень кожної установи, її ресурсних можливостей та стратегічного бачення. Для частини банків діджиталізація стала системним напрямом розвитку, тоді як для інших вона поки що обмежується окремими інструментами або сервісами. У цих умовах саме зовнішні виклики здатні змінювати усталені підходи до управління та підштовхувати банки до активнішого використання цифрових рішень.

Проте, незважаючи на роботу українських банків в непростих умовах війни, подальша їх діджиталізація актуальна як ніколи, коли необхідно забезпечувати зв'язок з клієнтами на тимчасово окупованих територіях, чи тих, які перебувають за кордоном. Такі складні умови будуть стимулювати інноваційність банківського сектору і вже є багато прикладів цифрових новинок на ринку. А отже дослідження і спостереження за цифровою трансформацією банківського сектору України залишається важливим і необхідним завданням [5].

Водночас впровадження цифрових управлінських технологій у фінансових установах супроводжується низкою викликів, серед яких ключове місце посідають ризики кібербезпеки, залежність управлінських процесів від якості даних, а також потреба у відповідних цифрових компетенціях управлінського персоналу. За відсутності системного підходу до діджиталізації ці чинники можуть обмежувати ефективність використання цифрових інструментів та знижувати очікуваний управлінський ефект.

Порівняння світової та вітчизняної практики дозволяє дійти висновку, що український банківський сектор загалом орієнтується на ті самі технологічні вектори розвитку, що й провідні міжнародні фінансові установи. Водночас

масштаби та глибина діджиталізації управлінських процесів в Україні залишаються обмеженими, що зумовлює переважно еволюційний характер цифрових змін. Це формує передумови для подальшого розвитку цифрового менеджменту в банківських установах за умови нарощування цифрових компетенцій персоналу, удосконалення управлінської аналітики та поступової інтеграції більш складних цифрових технологій у систему управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РІВНЯ ЇЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В АТ «МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Міжнародний інвестиційний банк»

Акціонерне товариство «Міжнародний інвестиційний банк» є універсальною банківською установою, що здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та регуляторних вимог Національного банку України.

Публічне акціонерне товариство «Міжнародний інвестиційний банк» (скорочено АТ «МІБ») — український комерційний банк, заснований у 2008 році. Банк спеціалізується на обслуговуванні корпоративних клієнтів, у тому числі компаній, пов'язаних із основним акціонером.

Банк постійний учасник Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (Свідоцтво №195 від 22.11.2012р) [1].

Банк надає широкий спектр фінансових послуг юридичним і фізичним особам, зокрема у сфері розрахунково-касового обслуговування, кредитування, залучення депозитних ресурсів, операцій з цінними паперами та інших банківських операцій.

Основною метою діяльності Банку є отримання прибутку через надання клієнтам повного спектру банківських послуг. Вирішуючи проблеми клієнтів, надаючи можливості для співробітників та забезпечуючи прибуток акціонерам, Банк сприяє створенню умов для подальшого розвитку вітчизняних виробників. Ключовою задачею Банку є також забезпечення прозорості та відкритості бізнесу для партнерів та клієнтів. Банк прагне бути клієнтоорієнтованою фінансовою установою із гнучким підходом та чітким розумінням потреб кожного клієнта [19].

Діяльність банку відбувається в умовах підвищеної макроекономічної нестабільності, посиленого регуляторного контролю та зростання ролі цифрових технологій у фінансовому секторі. За таких умов особливого значення набуває ефективність управління фінансовими ресурсами, структура

активів і зобов'язань, а також рівень капіталізації банку як основи його фінансової стійкості та платоспроможності.

Стратегічні плани Банку передбачають подальше розширення клієнтської бази як за рахунок потужних фінансових та промислових структур, так і шляхом залучення до співпраці підприємств середнього та малого бізнесу, а також фізичних осіб; розширення спектру, збільшення обсягів та покращення якості послуг, що надаються клієнтам; розширення географічної присутності Банку; збільшення вартості Банку як фінансової установи [19].

Організаційно-економічна характеристика банку передбачає аналіз масштабів його діяльності, динаміки основних фінансових показників і структури джерел формування ресурсів. Ключовим інформаційним джерелом для такого аналізу є бухгалтерський баланс, який відображає фінансовий стан банку та дає змогу оцінити зміни в обсягах активів, зобов'язань і власного капіталу.

Аналіз динаміки балансових показників дозволяє виявити основні тенденції розвитку банку, оцінити характер змін у структурі фінансових ресурсів та визначити ступінь фінансової стійкості установи впродовж досліджуваного періоду.

З цією метою в роботі проведено аналіз основних показників балансу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» за 2022–2024 роки, результати якого узагальнено в таблиці 2.1.

Баланс банківської установи є ключовим джерелом інформації для оцінки масштабів її діяльності, фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами.

Динаміка показників активів, зобов'язань і власного капіталу відображає як результати реалізації управлінських рішень, так і реакцію банку на зміни макроекономічного середовища та регуляторні вимоги. Аналіз балансових показників дає змогу окреслити ключові тенденції розвитку банку, визначити напрями формування його ресурсної бази та особливості структури капіталу.

З огляду на це у межах підпункту здійснено аналіз динаміки та структури основних показників балансу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» за 2022–2024 роки, результати якого подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура основних показників балансу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» за 2022–2024 роки (тис. грн.)

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Темп зрост., %	Абс. відхилення 2024/2023	Темп зрост., %
Усього активів	6336629	11166323	13257896	+4829694	176,2	+2091573	118,7
Усього зобов'язань	5889267	10709104	12787618	+4819837	181,8	+2078514	119,4
Власний капітал	447362	457219	470278	+9857	102,2	+13059	102,9

Загальна величина активів банку у 2022 році становила 6336629 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс до 11166323 тис. грн., що означає абсолютне збільшення на 4829694 тис. грн., та складає понад 176 %. У 2024 році обсяг активів продовжив зростати та досяг 13257896 тис. грн. Порівняно з попереднім роком приріст активів становив 2091573 тис. грн., що відповідає темпу зростання 118,7 %.

Отже, найбільш активне зростання активів спостерігалось у 2023 році, тоді як у 2024 році темпи приросту знизилися, проте динаміка залишалася позитивною.

Аналогічна динаміка спостерігається і щодо зобов'язань банку. У 2022 році їх обсяг становив 5889267 тис. грн, а у 2023 році зріс до 10709104 тис. грн, що означає збільшення на 4819837 тис. грн, або на 81,8 %.

У 2024 році зобов'язання збільшилися до 12787618 тис. грн, що на 2078514 тис. грн більше порівняно з 2023 роком, або на 19,4 %

Переважання темпів зростання зобов'язань над темпами зростання активів у 2023 році вказує на активне залучення ресурсів для розширення операційної діяльності банку.

Власний капітал банку упродовж досліджуваного періоду змінювався значно повільніше. У 2022 році його величина становила 447362 тис. грн. У 2023 році капітал зріс до 457219 тис. грн, що відповідає абсолютному приросту 9857 тис. грн і темпу зростання 102,2 %. У 2024 році власний капітал збільшився до 470278 тис. грн, тобто на 13059 тис. грн, а темп зростання становив 102,9 %. Динаміка власного капіталу має стабільний характер, що відповідає обережному підходу до капіталізації.

Зіставлення темпів зміни активів, зобов'язань і власного капіталу показує, що зростання балансу банку впродовж 2022–2024 років відбувалося переважно за рахунок залучених коштів, тоді як власний капітал зростав помірними темпами.

Для поглибленої оцінки фінансового стану банку важливим є не лише аналіз абсолютних обсягів активів і пасивів, а й дослідження їх внутрішньої структури.

Саме структурні співвідношення дають змогу визначити пріоритетні напрями розміщення ресурсів, джерела їх формування та оцінити зміну ролі окремих складових балансу упродовж часу. Доцільно проаналізувати структуру активів, зобов'язань і власного капіталу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» за 2022–2024 роки з урахуванням питомої ваги основних статей та змін у їх співвідношенні (Таблиця 2.2).

Структурний аналіз балансу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» за 2022–2024 роки дає можливість оцінити пропорції розміщення та формування фінансових ресурсів банку, а також простежити зміну ролі окремих складових активів і пасивів у загальному обсязі балансу.

У 2022 році загальний обсяг активів банку становив 6336629 тис. грн., з яких найбільшу частку склали грошові кошти та їх еквіваленти, що дорівнювало 3656832 тис. грн., що відповідало 57,7 % активів. Інвестиції в цінні папери на той момент становили 1059834 тис. грн., або 16,7 % загального обсягу

активів, тоді як кредити клієнтам займали 970465 тис. грн., що відповідало 15,3 % активів.

Таблиця 2.2

Структура активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» за 2022–2024 рр. (тис.грн)

Показник	2022	Питома вага, %	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	Зміна структури 2023/2022	Зміна структури 2024/2023
<i>Активи – всього</i>	6336629	100,0	11166323	100,0	13257896	100,0	–	–
у т.ч. грошові кошти та їх еквіваленти	3656832	57,7	5231072	46,9	6319306	47,7	–10,8	+0,8
кредити клієнтам	970465	15,3	273758	2,5	633003	4,8	–12,8	+2,3
інвестиції в цінні папери	1059834	16,7	4400119	39,4	6200078	46,8	+22,7	+7,4
основні засоби та нематеріальні активи	17295	0,3	14251	0,1	10072	0,1	–0,2	0,0
інші активи	3862	10,0	1247123	11,1	95437	0,7	+1,1	–10,4
<i>Зобов'язання – всього</i>	5889267	100,0	10709104	100,0	12787618	100,0	–	–
у т.ч. кошти клієнтів	5096679	86,5	10172931	95,0	11964512	93,6	+8,5	–1,4
кошти банків	117376	2,0	155159	1,4	439732	3,4	–0,6	+2,0
інші зобов'язання	675212	11,5	381014	3,6	383374	3,0	–7,9	–0,6
<i>Власний капітал – всього</i>	447362	100,0	457219	100,0	470278	100,0	–	–
у т.ч. статутний капітал	387866	86,7	387866	84,8	387866	82,5	–1,9	–2,3
резерви та нерозподілений прибуток	59496	13,3	69353	15,2	82412	17,5	+1,9	+2,3

У 2023 році обсяг активів банку зріс до 11166323 тис. грн. При цьому відбулися помітні структурні зміни. Частка грошових коштів та їх еквівалентів скоротилася до 46,9 %, хоча їх абсолютна величина зросла до 5231072 тис. грн. Водночас суттєво зросла роль інвестицій у цінні папери, обсяг яких становив

4400119 тис. грн. і формував 39,4 % активів. Частка кредитів клієнтам у структурі активів зменшилася до 2,5 %, що відповідало 273758 тис. грн. Зміна структури активів підкреслює перехід банку до більш обережної кредитної політики та посилення інвестиційного напрямку розміщення коштів.

У 2024 році активи банку досягли 13257896 тис. грн. Частка грошових коштів та їх еквівалентів у загальному обсязі активів зросла до 47,7 %, що відповідало 6319306 тис. грн. Інвестиції в цінні папери займали 46,8 % активів і становили 6200078 тис. грн., що майже зрівнялося з обсягом високоліквідних коштів. Кредити клієнтам у 2024 році становили 633003 тис. грн, або 4,8 % активів, що вказує на часткове відновлення кредитної діяльності порівняно з попереднім роком, однак без повернення до домінуючої ролі в структурі активів.

Основні засоби та нематеріальні активи протягом усього періоду залишалися незначною складовою активів банку. У 2022 році їх частка становила 0,27 %, у 2023 році - 0,13 %, а у 2024 році - 0,08 % загального обсягу активів, що характерно для банківських установ, діяльність яких базується передусім на фінансових інструментах. Діджитал-системи банку відображаються у його нематеріальних активах. Саме у цій статті фінансової звітності закладені цифрові інструменти банку, розробки сайтів, мобільних застосунків, інтернет-платформ, авторські права, патенти та ліцензії на цифрові продукти [5]. Формально частка нематеріальних активів у структурі балансу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» є незначною, що відповідає загальній специфіці банківської діяльності, орієнтованої переважно на фінансові інструменти. Водночас саме ця стаття активів концентрує у собі ключові елементи цифрової інфраструктури банку, які безпосередньо впливають на організацію управлінських процесів і якість управлінських рішень.

На відміну від матеріальних активів, нематеріальні активи не відображають масштаб цифровізації через свою вартісну величину. Їх управлінське значення полягає у функціональній ролі, що полягає у забезпеченні роботи внутрішніх інформаційних систем, цифрових каналів комунікації, аналітичних платформ і сервісів дистанційного обслуговування.

Саме ці елементи формують технологічну основу управлінської діяльності банку та визначають можливості оперативного доступу керівництва до інформації.

Зіставлення фінансової структури балансу з реальною логікою управління показує, що діджиталізація менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк» не зводиться до обсягу нематеріальних активів як такого. Важливішим є те, як ці активи “працюють” у системі управління: чи підтримують вони аналітичне осмислення процесів, чи допомагають керівництву орієнтуватися в складному фінансовому середовищі, чи впливають на якість управлінських рішень. Саме в цій площині цифрові інструменти набувають управлінського змісту.

Структура зобов’язань банку протягом 2022–2024 років характеризувалася домінуванням коштів клієнтів. У 2022 році їх обсяг становив 5096679 тис. грн., що формувало 86,5 % загальної суми зобов’язань. У 2023 році частка коштів клієнтів зросла до 95,1 % і відповідала сумі 10172931 тис. грн. У 2024 році кошти клієнтів становили 11964512 тис. грн, або 93,6 % зобов’язань банку. Переважання депозитів у структурі пасивів підтверджує їх ключову роль у фінансуванні діяльності банку.

Кошти банків у 2022 році займали 2,0 % зобов’язань, у 2023 році - 1,4 %, а у 2024 році їх частка зросла до 3,4 %, що відповідало 439732 тис. грн. Інші зобов’язання упродовж досліджуваного періоду мали обмежений вплив на формування пасивів і не перевищували 3 % у загальній структурі зобов’язань.

Власний капітал банку у 2022 році становив 447362 тис. грн. і формував 7,1 % балансу. У 2023 році його частка зменшилася до 4,1 % за рахунок швидшого зростання зобов’язань, а у 2024 році - до 3,5 %. Статутний капітал упродовж усіх років залишався незмінним і становив 387866 тис. грн., що формувало основну частину власного капіталу. Зміни у власному капіталі відбувалися переважно за рахунок резервів і нерозподіленого прибутку, частка яких у 2024 році становила близько 17,5 % власного капіталу.

В загальному, структура балансу АТ «Міжнародний інвестиційний банк» у 2022–2024 роках відображає поступове укрупнення діяльності банку,

підвищення ролі інвестиційних інструментів у структурі активів та збереження депозитної моделі формування ресурсної бази. Така структура сприяє збереженню ліквідності, обмеженню ризиків і гнучкій реакції на зміни фінансового середовища.

Оцінка організаційно-економічної характеристики АТ «Міжнародний інвестиційний банк» була б неповною без аналізу фінансових результатів його діяльності, оскільки саме вони відображають кінцеву ефективність використання наявних ресурсів і прийнятих управлінських рішень. Динаміка доходів, витрат і фінансового результату дає змогу простежити, яким чином зміни у структурі активів і зобов'язань трансформуються у фінансові показники діяльності банку.

Оцінити динаміку формування прибутку, визначити вплив основних статей доходів і витрат на підсумковий фінансовий результат, а також охарактеризувати ступінь адаптації банку до змін зовнішнього економічного середовища дозволить аналіз фінансових результатів АТ «Міжнародний інвестиційний банк» у 2022–2024 роках.

З цією метою проведемо аналіз динаміки основних показників фінансових результатів банку (Таблиці 2.3).

Аналіз фінансових результатів банку за 2022–2024 роки показує динаміку доходів і витрат в умовах економічної нестабільності. Зміни в їх структурі позначилися на фінансовому результаті та ефективності управління ресурсами.

Процентні доходи у 2023 році зросли порівняно з 2022 роком більш ніж у два рази, що зумовило суттєве розширення процентної маржі банку. Водночас у 2024 році обсяг процентних доходів скоротився порівняно з попереднім роком, однак їх рівень залишався істотно вищим, ніж у 2022 році. Процентні витрати протягом усього періоду зростали більш стриманими темпами, що позитивно позначилося на формуванні чистого процентного доходу. У результаті чистий процентний дохід у 2024 році перевищував показник 2022 року більш ніж у два рази, що говорить про підвищення результативності основної банківської діяльності.

**Динаміка фінансових результатів АТ «Міжнародний інвестиційний банк»
за 2022–2024 роки (тис. грн)**

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Темп зрост., %	Абс. відхилення 2024/2023	Темп зрост., %
Процентні доходи	407407	901184	768357	+493777	221,3	–132827	85,3
Процентні витрати	286885	681362	507740	+394477	237,5	–173622	74,5
Чистий процентний дохід	120522	219822	260617	+99 300	182,4	+40795	118,6
Комісійні доходи	90131	105374	101519	+15243	116,9	–3855	96,3
Комісійні витрати	24723	28278	27180	+3555	114,4	–1098	96,1
Фінансовий результат від операцій	180262	47 383	175128	–132879	26,3	+127745	369,6
Адміністративні та інші операційні витрати	137153	163509	200231	+26356	119,2	+36 722	122,5
Прибуток до оподаткування	48002	48079	208927	+77	100,2	+160 848	434,4
Податок на прибуток	9366	20477	25601	+11111	218,6	+5 124	125,0
Чистий прибуток	9460	9857	13059	+397	104,2	+3 202	132,5

Водночас значний вплив на фінансовий результат мали операції з формування резервів під очікувані кредитні збитки. У 2022–2023 роках обсяг таких відрахувань залишався високим, що істотно обмежувало фінансовий результат від процентної діяльності. У 2024 році величина чистого процентного доходу після створення резервів зросла, що означає зменшення тиску кредитного ризику на фінансові результати та певну стабілізацію якості кредитного портфеля.

Комісійні доходи протягом досліджуваного періоду характеризувалися відносною стабільністю, формуючи важливе, хоча й не домінуюче джерело доходів банку. Водночас рівень комісійних витрат залишався контрольованим, що дозволяло зберігати позитивний чистий комісійний результат. Операційні

результати від операцій з цінними паперами, похідними фінансовими інструментами та іноземною валютою мали мінливий характер, що відображає залежність банку від кон'юнктури фінансових ринків і валютних коливань.

Суттєвий вплив на фінансовий результат справляли адміністративні та інші операційні витрати. У 2023 році їх зростання було одним із факторів зниження прибутковості, тоді як у 2024 році темпи приросту витрат уповільнилися, що дало змогу покращити співвідношення між доходами та витратами, що вказує на посилення контролю за витратною частиною та поступову оптимізацію операційної діяльності.

У результаті зазначених змін прибуток банку за 2024 рік перевищив показник 2023 року, а також суттєво перевищив рівень 2022 року. Це означає, що фінансова діяльність АТ «Міжнародний інвестиційний банк» у досліджуваному періоді набула більш збалансованого характеру, поєднуючи зростання доходів із відносною стабілізацією ризиків та витрат.

Загалом динаміка фінансових результатів банку у 2022–2024 роках відображає поступове відновлення прибутковості та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, що формує належну основу для подальшого розвитку та впровадження цифрових управлінських рішень у наступних підпунктах дослідження.

Аналіз фінансових результатів засвідчив поступове відновлення прибутковості банку, зумовлене підвищенням ефективності процентної діяльності, оптимізацією структури доходів і витрат, а також зниженням впливу кредитних ризиків на фінансовий результат. Контроль за операційними витратами та адаптація бізнес-моделі до змін ринкового середовища сприяли формуванню більш збалансованих фінансових результатів у 2024 році.

Отож, АТ «Міжнародний інвестиційний» характеризується достатнім рівнем фінансової стабільності та адаптивності управлінських рішень, що створює об'єктивні передумови для впровадження та розвитку цифрових інструментів менеджменту.

2.2. Аналіз управлінської структури та бізнес-процесів банку в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах цифрової економіки управлінська структура банку та організація його бізнес-процесів набувають ключового значення для забезпечення стабільності, адаптивності та ефективності діяльності фінансової установи. Для банків цифрова трансформація означає не лише впровадження окремих інформаційних систем, а й перегляд підходів до побудови управління, розподілу повноважень та координації управлінських рішень.

Діджиталізація банківського сектору – це процес впровадження цифрових технологій у всі напрями банківської діяльності, який забезпечує підвищення її ефективності, прозорості та фінансової стійкості. У сучасних умовах війни та економічної нестабільності цифрова трансформація стала не просто інновацією, а засобом виживання банків і гарантією стабільності платіжної системи [45].

Управлінська структура АТ «Міжнародний інвестиційний банк» сформована відповідно до вимог банківського законодавства та регуляторних норм Національного банку України і передбачає чіткий розподіл функцій між органами стратегічного, тактичного та операційного управління. Водночас в умовах цифрової трансформації така структура поступово доповнюється цифровими механізмами координації та контролю, що дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень і скоротити часові витрати на їх реалізацію [20].

Особливістю сучасного етапу розвитку управлінської структури банку є зростання ролі аналітичної та інформаційної підтримки управління. Використання цифрових інформаційних систем забезпечує керівні органи актуальними даними щодо фінансового стану, ризиків та результатів діяльності, що створює умови для більш обґрунтованого ухвалення рішень на різних рівнях управління. Чітка організаційна структура управління зберігається, що підтримує формальну визначеність повноважень. Водночас цифрові канали комунікації роблять взаємодію між підрозділами більш мобільною та узгодженою [26].

Цифрова трансформація суттєво впливає і на організацію бізнес-процесів банку. Традиційно банківські бізнес-процеси характеризуються високим рівнем регламентованості, багаторівневим контролем та значним обсягом інформаційних потоків. Упровадження цифрових технологій змінює логіку їх реалізації, оскільки значна частина операцій переходить у цифрове середовище, що спрощує координацію дій між структурними підрозділами та підвищує прозорість управління.

Ключові бізнес-процеси банку, зокрема фінансове планування, управління активами і пасивами, управління ризиками та внутрішній контроль, усе більше спираються на цифрові інструменти обробки й аналізу інформації. Великі обсяги даних швидко узагальнюються та використовуються під час прийняття управлінських рішень. Управлінські процеси організовуються більш системно й послідовно. Єдиний інформаційний простір забезпечує координацію дій між підрозділами банку [5].

Окрему увагу в умовах цифрової трансформації приділяють бізнес-процесам внутрішньої взаємодії та контролю. Використання електронного документообігу, цифрових каналів комунікації та аналітичних панелей управління забезпечує постійний моніторинг виконання управлінських рішень і дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії. Управління стає більш дисциплінованим, а результати менше залежать від суб'єктивних оцінок [22].

Важливим наслідком цифрової трансформації є зміна підходів до прийняття управлінських рішень. Якщо раніше управління значною мірою ґрунтувалося на досвіді та інтуїції менеджерів, то в сучасних умовах дедалі більшу роль відіграють дані, аналітичні показники та прогнозні оцінки. Для банківських установ це має принципове значення, оскільки дозволяє враховувати динаміку фінансових ринків, ризикові фактори та поведінку клієнтів у режимі, наближеному до реального часу [59].

Разом із тим цифровізація управлінських процесів висуває нові вимоги до управлінського персоналу банку. Ефективне використання цифрових інструментів потребує відповідного рівня цифрових компетенцій, уміння працювати з аналітичною інформацією та здатності адаптувати управлінські

підходи до змінного цифрового середовища. Цифрова трансформація управління охоплює не тільки технологічні зміни, а й організаційні та культурні аспекти, формуючи стиль управління і внутрішню культуру банку [7].

З метою узагальнення результатів аналізу управлінської структури та бізнес-процесів банку в умовах цифрових змін доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу. Необхідно зазначити, що саме SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) є важливим інструментом стратегічного планування в бізнесі особливо при використанні ресурсно-орієнтованого підходу у плануванні. Цей аналіз дозволяє компаніям оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, що є критичним для розробки ефективної стратегії бізнесу. Він допомагає організаціям у формулюванні стратегій, виявляючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Цей інструмент забезпечує базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки до можливих викликів у бізнес-середовищі. Оцінка цих факторів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і адаптації стратегії до змінюваних умов ринку [28].

Саме з урахуванням зазначених методологічних підходів до стратегічного аналізу доцільним є застосування SWOT-аналізу для оцінки управлінської структури та бізнес-процесів АТ «Міжнародний інвестиційний банк» (Таблиця 2.3).

SWOT-аналіз управлінської структури та бізнес-процесів АТ «Міжнародний інвестиційний банк» дає цілісне уявлення про стан і перспективи діджиталізації менеджменту. Йдеться не лише про використання окремих цифрових інструментів, а про формування системи взаємопов'язаних управлінських рішень, що складається під впливом внутрішніх ресурсів банку та зовнішніх умов його діяльності. Аналіз показує наявність чітко окреслених сильних сторін, які створюють підґрунтя для подальшого розвитку цифрового менеджменту.

Водночас виявляються внутрішні обмеження та зовнішні ризики, які потребують врахування при реалізації цифрових ініціатив.

SWOT-аналіз управлінської структури та бізнес-процесів АТ «Міжнародний інвестиційний банк» в умовах цифрової трансформації

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Чітко вибудована управлінська ієрархія відповідно до вимог НБУ	Поетапний характер запровадження цифрових управлінських рішень
Використання цифрових інструментів аналітичної підтримки управління	Обмежена інтеграція аналітичних систем між окремими підрозділами
Наявність електронного документообігу та цифрових каналів комунікації	Залежність ефективності управління від рівня цифрових компетенцій персоналу
Посилення прозорості управлінських процесів і внутрішнього контролю	Потреба в додаткових інвестиціях у розвиток цифрової інфраструктури
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Подальша інтеграція аналітичних платформ у процес прийняття управлінських рішень	Зростання кіберризиків і вимог до захисту інформації
Розвиток цифрових компетенцій управлінського персоналу	Посилення регуляторних обмежень у фінансовому секторі
Використання цифрових технологій для підвищення оперативності управління	Технологічна залежність від зовнішніх постачальників ІТ-рішень
Підвищення гнучкості управлінської системи в умовах ринкової нестабільності	Ризики нерівномірного цифрового розвитку окремих бізнес-процесів

SWOT-аналіз управлінської структури та бізнес-процесів АТ «Міжнародний інвестиційний банк» дає цілісне уявлення про стан і перспективи діджиталізації менеджменту. Йдеться не лише про використання окремих цифрових інструментів, а про формування системи взаємопов'язаних управлінських рішень, що складається під впливом внутрішніх ресурсів банку та зовнішніх умов його діяльності. Аналіз показує наявність чітко окреслених сильних сторін, які створюють підґрунтя для подальшого розвитку цифрового

менеджменту. Водночас виявляються внутрішні обмеження та зовнішні ризики, які потребують врахування при реалізації цифрових ініціатив.

Сильні сторони управлінської системи банку формуються насамперед за рахунок чітко вибудованої управлінської ієрархії, що відповідає регуляторним вимогам Національного банку України. Така структура забезпечує стабільність управління, визначеність повноважень і відповідальності, а також формує базу для впровадження цифрових інструментів контролю й аналітичної підтримки управлінських рішень. Використання електронного документообігу, цифрових каналів комунікації та аналітичних систем дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і зменшити часові витрати на координацію діяльності підрозділів.

Важливою перевагою є використання цифрових інструментів аналітичної підтримки, які забезпечують керівництво банку актуальною інформацією про фінансовий стан, рівень ризиків і результати діяльності. Наявність такої інформаційної бази підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує вплив суб'єктивних оцінок. Цифрові інструменти виконують уже не допоміжну, а координаційну роль у системі менеджменту.

Поєднання зазначених сильних сторін відкриває можливості для подальшого розвитку цифрового менеджменту. Передусім йдеться про поглиблення інтеграції аналітичних платформ у процес прийняття управлінських рішень. Наявна цифрова база дозволяє перейти від використання даних переважно для контролю до їх активного застосування у прогнозуванні, сценарному аналізі та стратегічному плануванні. Таким чином, сильні сторони управлінської системи можуть бути трансформовані у можливості підвищення гнучкості та проактивності управління.

Разом із тим SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які стримують розвиток цифрового менеджменту. Поетапний характер упровадження цифрових управлінських рішень, хоча й знижує ризики, водночас обмежує швидкість трансформації управлінських процесів. Обмежена інтеграція аналітичних систем між окремими підрозділами створює ризик фрагментарного

використання даних, коли інформація існує в системі, але не завжди використовується комплексно.

Залежність ефективності цифрового управління від рівня цифрових компетенцій персоналу є ще одним вузьким місцем діджиталізації менеджменту. Навіть за наявності сучасних цифрових інструментів управлінський ефект може бути обмеженим, якщо персонал не володіє достатніми навичками роботи з аналітичними платформами та цифровими системами. Розвиток цифрового менеджменту повинен охоплювати як технологічні рішення, так і організаційно-культурні аспекти діяльності банку.

Порівняння слабких сторін із зовнішніми загрозами дає чітке розуміння ризиків, які супроводжують діджиталізацію управлінських процесів. Йдеться передусім про зростання кіберризиків, посилення регуляторних вимог та залежність від зовнішніх постачальників ІТ-рішень. Усе це створює додаткові обмеження для діяльності банку. У цій ситуації розвиток цифрового менеджменту має ґрунтуватися не лише на впровадженні інновацій, а й на збереженні стабільності та захищеності управлінської системи.

Водночас виявлені можливості дозволяють частково нейтралізувати зазначені загрози. Розвиток цифрових компетенцій управлінського персоналу, підвищення інтегрованості аналітичних платформ і посилення управлінської аналітики створюють умови для зменшення залежності від окремих технологічних рішень і підвищення стійкості управлінської системи. Цифрові інструменти, за умови їх системного використання, можуть стати механізмом не лише оптимізації, а й стабілізації управлінських процесів.

Результати SWOT-аналізу показують, що діджиталізація менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк» перебуває на етапі якісного розвитку. Базові цифрові інструменти вже інтегровані в управлінську практику, однак їх потенціал використовується не повністю. Подальший розвиток потребує переходу від окремих цифрових рішень до більш узгодженої системи управління, орієнтованої на аналітику, координацію та стратегічне бачення.

Це визначає необхідність чіткого окреслення стратегічних орієнтирів і практичних напрямів удосконалення цифрового менеджменту банку. Наявні

сильні сторони та можливості формують основу для його розвитку, тоді як слабкі сторони і зовнішні загрози окреслюють проблемні зони, що потребують управлінської реакції.

2.3. Оцінка рівня діджиталізації менеджменту та її впливу на ефективність діяльності банку

В умовах цифрової трансформації саме фінансового сектору оцінка рівня діджиталізації менеджменту набуває особливого значення, оскільки дозволяє визначити, наскільки цифрові інструменти інтегровані у систему управління банком та як вони впливають на ефективність управлінських рішень. На відміну від загальнотеоретичних підходів, у межах даного дослідження пріоритет на аналізі фактичної управлінської практики АТ «Міжнародний інвестиційний банк», що дає змогу оцінити діджиталізацію менеджменту з позицій її прикладного використання.

Ключовими особливостями управління підприємством в умовах діджиталізації є:

- управління процесами на основі застосування автоматизованих технологій обробки, аналізу та прогнозування великих масивів даних;
- отримання та обробка даних в режимі реального часу;
- висока швидкість прийняття рішень;
- інтерактивність середовища та висока швидкість реакції на зміни;
- орієнтація на конкретного користувача;
- “формування цифрової екосистеми” [60].

Оцінювання рівня діджиталізації менеджменту банку проводиться на основі якісного підходу, що ґрунтується на аналізі ключових управлінських напрямів, у яких використовуються цифрові рішення. Обмежений доступ до внутрішніх кількісних показників цифрової зрілості зумовив використання якісного формату оцінювання. У цій ситуації доцільно зосередитися не на формальних індексах чи рейтингах, а на аналізі реальної управлінської практики банку.

У банківських дослідженнях рівень діджиталізації зазвичай визначають через ступінь інтеграції цифрових рішень, їх вплив на управлінські процеси та здатність системи управління адаптуватися до змін. Йдеться не про формальне впровадження технологій, а про їх практичну участь у прийнятті управлінських рішень і забезпеченні стабільності управління.

Оцінка рівня діджиталізації менеджменту АТ «МІБ» базується на таких критеріях:

- ✓ інтегрованість цифрових рішень у систему управління;
- ✓ використання аналітичних даних у процесі прийняття управлінських рішень;
- ✓ оперативність управління та доступ керівництва до інформації;
- ✓ прозорість управлінських процесів і внутрішнього контролю;
- ✓ гнучкість управління в умовах змін зовнішнього середовища;
- ✓ рівень цифрових компетенцій персоналу;
- ✓ орієнтація діджиталізації на стратегічні цілі банку.

Саме за цими напрямками узагальнено результати оцінювання (Таблиці 2.4).

Оцінка показує, що цифрові інструменти в АТ «Міжнародний інвестиційний банк» використовуються не ізольовано, а як пов'язані елементи системи менеджменту. Фінансові, аналітичні та інформаційні рішення узгоджуються між собою, що підтримує централізоване управління ресурсами банку.

Водночас рівень інтеграції можна визначити як достатній, оскільки подальший розвиток потребує глибшої взаємодії між управлінськими платформами та розширення їх функціоналу.

Особливе значення у системі менеджменту банку має використання цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень. Формування управлінських рішень із використанням фінансової та операційної аналітики дозволяє керівництву банку оперативно оцінювати поточний стан діяльності, контролювати ключові показники та коригувати управлінські дії. Такий підхід

забезпечує високий рівень обґрунтованості управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності управління.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня діджиталізації менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк»

Напрямок оцінювання	Характеристика прояву в системі менеджменту банку	Оціночний рівень
Інтегрованість цифрових рішень	Цифрові інструменти використовуються як взаємопов'язані елементи управлінської системи, а не ізольовані ІТ-рішення	достатній
Підтримка управлінських рішень	Управлінські рішення формуються з використанням аналітичних даних, фінансової та операційної звітності	високий
Оперативність управління	Забезпечується своєчасний доступ керівництва до ключових показників діяльності та фінансового стану	високий
Прозорість управлінських процесів	Цифрові системи дозволяють посилити внутрішній контроль і узгодженість управлінських дій	достатній
Гнучкість управління	Менеджмент адаптується до змін зовнішнього середовища переважно поетапно	середній
Цифрові компетенції персоналу	Рівень цифрової грамотності персоналу зростає, однак потребує подальшого розвитку	середній
Орієнтація на стратегічний розвиток	Діджиталізація використовується як інструмент підтримки стабільності та розвитку банку	

Оперативність управління в АТ «МІБ» забезпечується завдяки доступу керівництва до актуальної інформації про фінансовий стан і результати діяльності банку.

Цифрові управлінські інструменти скорочують часові лаги між формуванням інформації та її використанням у процесі управління, що є важливим чинником ефективності діяльності банку в умовах високої мінливості фінансового ринку.

Рівень гнучкості управління та розвитку цифрових компетенцій персоналу наразі можна оцінити як середній. Управлінська система банку характеризує здатність адаптуватися до змін, однак цей процес відбувається поступово і виважено. Поступовий характер трансформацій пояснюється необхідністю дотримання регуляторних вимог і внутрішніх управлінських процедур. Організаційна структура банку природно стримує можливість швидких змін.

Разом із тим розвиток цифрових компетенцій персоналу потребує не лише технічного навчання, а й формування сталих навичок роботи з аналітичною інформацією. Йдеться про поступове закріплення культури управління, у якій дані використовуються як інструмент обґрунтування рішень, а не як формальний елемент звітності.

Саме через системну освітню роботу та підтримку управлінської культури цифрові інструменти можуть повною мірою реалізувати свій потенціал у діяльності банку.

Окрему увагу в оцінці рівня діджиталізації менеджменту АТ «МІБ» слід приділити впливу зовнішніх регуляторних обмежень на функціонування цифрових сервісів банку. Прийняте Національним банком України рішення щодо скасування реєстрації АТ «МІБ» як учасника окремих міжнародних платіжних систем стало суттєвим викликом для операційної діяльності банку.

Водночас управлінські рішення, спрямовані на збереження роботи інших цифрових сервісів, впровадження альтернативних каналів безготівкових переказів та підтримку функціонування мобільного застосунку, дозволили забезпечити безперервність обслуговування клієнтів і зменшити негативний вплив зовнішніх обмежень на діяльність банку.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зазначити, що рівень діджиталізації менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк»

характеризується достатньою інтегрованістю цифрових рішень, високою аналітичною підтримкою управлінських рішень та прийнятною оперативністю управління, водночас потребуючи подальшого розвитку в частині гнучкості управління та цифрових компетенцій персоналу.

Такий стан діджиталізації створює необхідні передумови для підтримки ефективності діяльності банку та його адаптації до складних регуляторних і ринкових умов.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»

3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення цифрового менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк»

Формування напрямів удосконалення діджиталізації менеджменту в банківській установі потребує врахування не лише технологічних можливостей, а передусім управлінської логіки функціонування банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для АТ «Міжнародний інвестиційний банк» цифровізація управління на сучасному етапі не може розглядатися як радикальна трансформація бізнес-моделі, оскільки діяльність банку істотно обмежується регуляторними вимогами, фінансовими ризиками та необхідністю забезпечення безперервності операційної діяльності. Саме тому стратегічні орієнтири цифрового менеджменту мають бути спрямовані на поступове поглиблення вже наявних цифрових управлінських практик.

Одним із ключових стратегічних орієнтирів удосконалення діджиталізації менеджменту є перехід від використання цифрових інструментів як допоміжних засобів управління до їх системного застосування у формуванні управлінських рішень. На поточному етапі цифрові технології в АТ «Міжнародний інвестиційний банк» забезпечують аналітичну підтримку управління, однак переважно виконують функцію фіксації результатів діяльності та контролю виконання планових показників.

Подальший розвиток цифрового менеджменту доцільно спрямувати на посилення прогностичної функції управління, що передбачає активніше використання аналітичних інструментів для моделювання альтернативних сценаріїв розвитку банку.

Практичним прикладом такого підходу може бути застосування аналітичних платформ не лише для оцінки фактичних показників ліквідності чи прибутковості, а й для прогнозування їх змін за умов коливання процентних ставок, зміни структури клієнтської бази або коригування регуляторних нормативів. Управлінські рішення можуть формуватися на основі прогнозних

оцінок, а не виключно фактичних показників. Орієнтація на можливі сценарії розвитку зменшує ризик запізненого реагування та зміцнює фінансову стійкість банку.

Найважливішим ресурсом Банку є його співробітники. Станом на 31 грудня 2024 середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу Банку дорівнювала 204 особи. Одним із принципів роботи Банку є професіоналізм, тому кваліфікаційному рівню і розвитку працівників приділяється багато уваги. Банк ретельно ставиться до регулярної участі своїх працівників в навчальних заходах (внутрішніх та зовнішніх) за напрямками діяльності Банку [1]. У роботі з персоналом чітко простежується усвідомлення того, що цифрові управлінські інструменти не можуть бути ефективними без належної кадрової підтримки. Саме працівники банку є безпосередніми користувачами аналітичних систем, цифрових каналів комунікації та управлінських платформ, а рівень їх підготовки визначає якість інтерпретації управлінської інформації та прийняття рішень. Тому інвестиції в розвиток персоналу слід розглядати як складову цифрового менеджменту, а не лише як елемент кадрової політики.

Регулярна участь працівників у навчальних заходах створює умови для формування спільного управлінського бачення та уніфікованих підходів до роботи з інформацією. Банківська діяльність передбачає багаторівневе прийняття управлінських рішень, що потребує чіткої взаємодії та узгодженості між підрозділами. Підготовлений персонал краще сприймає зміни в управлінських процедурах, швидше адаптується до нових цифрових інструментів і меншою мірою чинить опір управлінським новаціям.

Крім того, розвиток професійних і цифрових компетенцій працівників позитивно впливає на стійкість управлінської системи банку в цілому. За наявності підготовленого кадрового потенціалу цифрові управлінські рішення перестають бути формальними інструментами контролю і перетворюються на дієвий механізм підтримки управлінських рішень. Оперативне реагування на поточні зміни поєднується з розширенням ролі аналітичних даних у стратегічному плануванні діяльності банку.

З метою формування прозорості та ефективної моделі корпоративного управління Банку, збалансування інтересів акціонерів, його посадових осіб, працівників, ділових партнерів і суспільства рішенням Загальних зборів акціонерів від 29 квітня 2024 року затверджено «Кодекс корпоративного управління Банку» (нова редакція). Протягом 2024 року Банк дотримувався власних принципів корпоративного управління Банку у відповідності до згаданого Кодексу. Практика корпоративного управління, застосована понад визначені законодавством вимоги, відсутня [1]. Наявність оновленого Кодексу корпоративного управління створює для АТ «Міжнародний інвестиційний банк» впорядковане управлінське середовище, у межах якого реалізуються як стратегічні, так і поточні управлінські рішення.

Чітко визначені принципи взаємодії між акціонерами, органами управління, працівниками та іншими зацікавленими сторонами задають зрозумілу логіку управління, у яку поступово інтегруються цифрові інструменти менеджменту. За таких умов цифровізація управління не зводиться до технічного оновлення окремих процесів, а вписується в уже сформовану систему відповідальності та підзвітності.

Використання цифрових управлінських рішень підвищує прозорість управлінських процедур і робить процес прийняття рішень менш залежним від суб'єктивних оцінок. Одночасно посилюється узгодженість дій між різними рівнями управління.

Водночас відсутність практик корпоративного управління понад законодавчо визначені вимоги зумовлює стриманий і виважений характер управлінських змін в АТ «Міжнародний інвестиційний банк». У таких умовах діджиталізація менеджменту логічно розвивається поступово, без різких організаційних зрушень і з урахуванням чинних регуляторних обмежень. Цифрові управлінські інструменти в цьому випадку виконують роль засобу посилення вже наявних управлінських процедур, зокрема у частині внутрішнього контролю, координації управлінських рішень та інформаційного забезпечення діяльності органів управління. Стабільність корпоративного управління поєднується з поступовим зростанням якості управлінських рішень.

Використання цифрових можливостей підсилює їх аналітичну основу та, відповідно, підвищує рівень управлінської дисципліни.

Другим важливим стратегічним орієнтиром є поглиблення інтеграції цифрових управлінських рішень між різними функціональними рівнями управління. Аналіз діяльності АТ «Міжнародний інвестиційний банк» показав, що цифрові інструменти використовуються у фінансовому менеджменті, управлінні ризиками, внутрішньому контролі та системі документообігу. Водночас інформаційні потоки між окремими управлінськими підсистемами функціонують переважно в межах своїх напрямів, що ускладнює формування єдиного управлінського бачення під час підготовки та ухвалення стратегічних рішень.

За таких умов подальший розвиток цифрового менеджменту доцільно пов'язувати з посиленням узгодженості управлінських рішень на основі спільного інформаційного простору. Інтеграція цифрових управлінських рішень дозволяє поєднати фінансові, ризикові та операційні дані в єдину логіку управління, що спрощує координацію дій між підрозділами та підвищує якість управлінських рішень. Для АТ «Міжнародний інвестиційний банк» такий підхід має особливе значення з огляду на необхідність одночасного дотримання регуляторних вимог і забезпечення оперативності управління. Узгоджене використання цифрових інструментів створює умови для більш цілісного сприйняття фінансового стану банку та дозволяє керівництву працювати не з окремими показниками, а з взаємопов'язаною системою управлінської інформації.

Удосконалення діджиталізації менеджменту в цьому напрямі передбачає формування єдиного управлінського інформаційного простору, у межах якого фінансові, операційні та ризикові дані інтегруються в узгоджену систему показників. Наприклад, рішення щодо коригування кредитної політики можуть прийматися з урахуванням одночасного аналізу ліквідності, якості активів, динаміки депозитної бази та операційних витрат. Рішення формуються з урахуванням взаємозв'язку показників і дій різних підрозділів, що забезпечує їх більшу скоординованість.

Третім стратегічним орієнтиром удосконалення цифрового менеджменту є підвищення оперативності управління в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Для банківських установ оперативність управлінських рішень має особливе значення, оскільки затримки у реагуванні на зміни ринку або регуляторні новації можуть призводити до фінансових втрат або зростання ризиків. Використання цифрових управлінських панелей, автоматизованих звітів і систем моніторингу ключових показників діяльності дозволяє керівництву банку отримувати актуальну інформацію без необхідності тривалого узгодження та ручної обробки даних.

Підвищення оперативності управління в АТ «Міжнародний інвестиційний банк» має розглядатися не лише як технічне скорочення часу обробки інформації, а як зміна підходів до організації управлінської роботи. За наявності цифрових інструментів швидкість прийняття рішень значною мірою залежить від того, наскільки ефективно управлінська інформація структурується, інтерпретується та використовується в щоденній діяльності керівників.

Цифрові управлінські панелі та автоматизовані звіти створюють можливість для постійного спостереження за ключовими показниками діяльності банку, що зменшує потребу в багаторівневих погодженнях і дозволяє концентрувати управлінську увагу на відхиленнях і потенційних ризиках, а не на рутинному зборі даних.

Крім того, підвищення оперативності управління сприяє більш гнучкій реакції на нестабільність зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для банківської діяльності в сучасних умовах. Можливість швидко отримувати узагальнену інформацію щодо ліквідності, ризиків, структури активів і пасивів дозволяє керівництву банку коригувати управлінські рішення з урахуванням поточної ситуації, не порушуючи при цьому внутрішніх процедур і регуляторних вимог. Цифрові інструменти управління поєднують швидкість обробки інформації з можливістю її глибокого аналізу. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш обґрунтованими, що підтримує стабільність банківської діяльності.

У практичному вимірі це означає, що керівні органи банку можуть оперативно відстежувати зміни у структурі активів і зобов'язань, рівень виконання фінансових планів, динаміку операційних витрат і ризикові показники. У результаті управлінські рішення приймаються швидше та ґрунтуються на більш повній інформаційній базі, що особливо важливо в умовах підвищеної нестабільності.

Четвертим стратегічним орієнтиром є розвиток цифрових управлінських компетенцій персоналу. Навіть за наявності сучасних цифрових інструментів ефективність цифрового менеджменту значною мірою залежить від здатності управлінського персоналу інтерпретувати аналітичну інформацію та використовувати її в процесі прийняття рішень. Для АТ «Міжнародний інвестиційний банк» це означає необхідність поступового формування управлінської культури, орієнтованої на роботу з даними, аналітичне мислення та оцінювання альтернативних управлінських сценаріїв.

Розвиток цифрових управлінських компетенцій персоналу в АТ «Міжнародний інвестиційний банк» доцільно розглядати як безперервний процес, що охоплює не лише підвищення технічних навичок роботи з цифровими системами, а й зміну підходів до управлінського мислення. У сучасних умовах управлінські рішення дедалі рідше приймаються на основі обмеженого набору показників або виключно попереднього досвіду. Натомість зростає потреба в умінні аналізувати взаємозв'язки між фінансовими, операційними та ризиковими даними, бачити приховані тенденції та оцінювати можливі наслідки управлінських рішень. Саме ці навички визначають практичну цінність цифрових інструментів менеджменту і перетворюють їх із технічних засобів на реальний інструмент управління.

Особливого значення набуває поєднання розвитку цифрових компетенцій із системою навчання та внутрішньої комунікації в банку. Регулярна участь працівників у внутрішніх і зовнішніх навчальних заходах створює умови для поступового формування спільного підходу до використання аналітичної інформації та цифрових управлінських рішень. За таких організаційних умов цифровий менеджмент не сприймається як зовнішня технологічна новація. Він

органічно інтегрується в повсякденну управлінську практику та стає її невід’ємною складовою.

Діджиталізація менеджменту не зводиться лише до впровадження технологій. Вона виступає складовою організаційного розвитку банку. Підвищення цифрових компетенцій керівників середньої та вищої ланки сприятиме більш ефективному використанню аналітичних платформ і зменшенню залежності управління від інтуїтивних рішень.

Окремим стратегічним орієнтиром є посилення прозорості та внутрішнього контролю управлінських процесів. Цифрові управлінські рішення дозволяють забезпечити фіксацію управлінських дій, контроль виконання рішень і відстеження відповідальності за досягнення запланованих результатів. Для банківської установи це має принципове значення з огляду на вимоги регулятора та необхідність забезпечення фінансової безпеки.

Посилення прозорості управлінських процесів у цифровому середовищі змінює сам підхід до організації внутрішнього контролю в АТ «Міжнародний інвестиційний банк». За рахунок цифрової фіксації управлінських рішень, етапів їх реалізації та відповідальних осіб формується більш впорядкована система управління, у якій зменшується залежність від неформальних механізмів контролю. Управлінські процеси стають більш передбачуваними, а інформація про їх виконання доступною для аналізу та коригування. Така організація управління забезпечує своєчасне виявлення відхилень. Рішення щодо їх усунення приймаються на ранніх етапах, що дозволяє уникнути накопичення управлінських помилок.

Водночас цифровізація внутрішнього контролю не означає посилення бюрократичного навантаження на управлінський персонал. Навпаки, автоматизація контрольних процедур і використання аналітичних інструментів дають змогу зосередити увагу керівництва на змісті управлінських рішень, а не на формальному дотриманні процедур.

У такому форматі внутрішній контроль поступово набуває не карального, а підтримувального характеру, спрямованого на забезпечення стабільності

управління, дотримання регуляторних вимог і збереження фінансової безпеки банківської установи.

У сучасних умовах формування стратегічних орієнтирів цифрового менеджменту доцільно враховувати не лише внутрішні управлінські можливості банку, а й ширший європейський контекст розвитку цифрової економіки. Орієнтація на загальноєвропейські підходи до діджиталізації бізнесу дозволяє розглядати цифрові управлінські рішення як елемент довгострокового стратегічного розвитку. До того ж, існує потреба у долученні до європейських програм діджиталізації та цифрової трансформації бізнесу. На увагу заслуговує прагнення європейських країн до підвищення рівня використання послуг хмарних розрахунків національними компаніями; зростання рівня цифрової інтенсивності малого та середнього бізнесу з показниками залучення до процесів діджиталізації 90 % зазначених суб'єктів економіки; зростання приватних компаній, які досягають капіталізації в 1 млрд. дол. США та вище у два рази. Зазначені перспективні напрямки розвитку віднайшли своє відображення у положеннях «2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade» [31].

У ширшому вимірі цифровізація виходить за межі окремих управлінських рішень і набуває системного характеру. Таким чином можемо говорити про діджиталізацію як про революційну трансформацію всіх сфер людської діяльності. Вона дозволяє суттєво підвищити продуктивність підприємств та установ, а також сприяє формуванню якісно нових ділових зв'язків між господарюючими суб'єктами. З іншого боку, процес діджиталізації має бути строго контрольованим як з боку суб'єктів господарювання, так і з боку держави, оскільки його ризики можуть мати неочікувані наслідки для економіки та суспільства [51].

Вдосконалення діджиталізації менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк» має здійснюватися як послідовний управлінський процес, орієнтований на підвищення ролі даних у прийнятті рішень, узгодженість інформаційних потоків і підтримання керованості в умовах змінного середовища. Така спрямування розвитку передбачає не швидке впровадження

окремих цифрових рішень, а поступове формування управлінської системи, здатної поєднувати аналітичну підтримку, професійний досвід управлінського персоналу та вимоги стабільності банківської діяльності.

3.2. Управлінські та економічні ефекти вдосконалення діджиталізації менеджменту банку

Вдосконалення діджиталізації менеджменту в банківській установі має багатовимірний характер і проявляється через сукупність управлінських та економічних ефектів, що виникають у процесі зміни підходів до організації управління. На відміну від технологічних інновацій, які часто розглядаються крізь призму інвестиційної доцільності, цифровий менеджмент безпосередньо впливає на якість управління, логіку прийняття рішень і узгодженість дій на різних рівнях управління. Саме ці аспекти визначають його практичну цінність для банківської установи.

Одним із ключових управлінських ефектів удосконалення цифрового менеджменту є підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Використання аналітичних платформ дає змогу керівництву банку працювати з систематизованими даними щодо фінансових результатів, структури активів і зобов'язань, ризикових параметрів та операційної діяльності. За таких умов процес прийняття рішень спирається на комплексне бачення ситуації, що зменшує ризик помилкових або запізнілих управлінських дій.

Підвищення обґрунтованості управлінських рішень поступово змінює логіку управлінської роботи в АТ «Міжнародний інвестиційний банк». Керівники дедалі частіше аналізують не окремі показники, а їх взаємозв'язки, оцінюючи, як структура активів, ресурсна база або рівень ризиків впливають на загальний фінансовий стан банку. Формується більш цілісне управлінське бачення, яке враховує взаємозв'язок ключових показників діяльності банку. Рішення в цьому випадку орієнтуються не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на підтримання фінансової стійкості в середньостроковій перспективі.

Застосування аналітичних інструментів також впливає на співвідношення між досвідом, управлінською інтуїцією та використанням даних. Управлінські рішення все рідше ґрунтуються виключно на суб'єктивних оцінках, оскільки керівництво має постійний доступ до структурованої інформації щодо результатів діяльності та потенційних ризиків. Керівництво отримує більше можливостей для своєчасного коригування управлінських дій та перегляду планів з урахуванням змін зовнішнього середовища. Банк зберігає стабільність управління, не вдаючись до різких організаційних змін.

Важливим управлінським ефектом є зростання узгодженості управлінських рішень між різними рівнями управління. Цифрові інструменти забезпечують прозорість управлінських процесів і зменшують інформаційні розриви між підрозділами банку. Управління стає більш злагодженим і структурованим. Підвищується рівень персональної відповідальності за стратегічні рішення, що сприяє їх системній та послідовній реалізації.

Посилення узгодженості управлінських рішень поступово змінює характер внутрішньої взаємодії в АТ «Міжнародний інвестиційний банк». За наявності спільних цифрових каналів доступу до управлінської інформації підрозділи функціонують в єдиному інформаційному просторі, що зменшує розриви між стратегічними орієнтирами та їх практичним втіленням. Керівники різних рівнів працюють з однаковими даними, що сприяє кращому розумінню управлінських пріоритетів і підвищує відповідальність за виконання прийнятих рішень.

Узгодженість управлінських дій також впливає на внутрішню дисципліну управління та стабільність реалізації стратегічних завдань. Коли управлінські рішення підкріплені прозорою інформаційною базою, зменшується потреба в додаткових погодженнях і коригуваннях на пізніх етапах їх виконання. За таких умов управлінська система працює більш передбачувано, а стратегічні рішення не втрачають змісту під час переходу від рівня планування до практичної реалізації.

Вдосконалення цифрового менеджменту також сприяє підвищенню гнучкості управління. Доступ до актуальної інформації в режимі, наближеному

до реального часу, дозволяє керівництву банку оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати управлінські пріоритети та адаптувати бізнес-процеси до зовнішніх викликів. Для банківського сектору це має особливе значення, оскільки затримки в ухваленні управлінських рішень можуть призводити до зростання фінансових ризиків.

Поряд з управлінськими ефектами вдосконалення діджиталізації менеджменту формуються і відчутні економічні результати. Вони проявляються у зниженні адміністративних та операційних витрат завдяки автоматизації управлінських процедур, впровадженню електронного документообігу та скороченню часу на обробку інформації. Оптимізація управлінських процесів створює умови для підвищення продуктивності управлінської праці без пропорційного зростання чисельності персоналу.

Суттєвим економічним ефектом є підвищення ефективності управління ризиками. Аналітична підтримка управлінських рішень дозволяє завчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх можливі наслідки та планувати превентивні заходи. У підсумку підвищується стабільність діяльності банку, зокрема в частині управління ліквідністю, кредитними ризиками та операційними процесами.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрового менеджменту на репутаційні та інституційні показники діяльності банку. Прозорість управління, стабільність управлінських рішень і здатність банку працювати в умовах зовнішніх обмежень формують довіру клієнтів, партнерів і регулятора. У довгостроковій перспективі це створює передумови для збереження клієнтської бази та підтримання операційної активності навіть у складних макроекономічних умовах.

Поряд із позитивними управлінськими та економічними ефектами цифровізація менеджменту супроводжується низкою обмежень і ризиків, які потребують усвідомлення в управлінській практиці. Для банківського сектору ці аспекти мають особливе значення, оскільки управлінські помилки можуть мати суттєві фінансові та репутаційні наслідки, а надмірна довіра до цифрових

інструментів без належного управлінського контролю створює додаткові загрози.

Одним із ключових ризиків є залежність якості управлінських рішень від якості даних, що використовуються в аналітичних системах. Цифрові платформи здатні швидко опрацьовувати значні обсяги інформації, однак вони не компенсують помилки, неповноту або викривлення вихідних даних. У банківській діяльності це набуває особливої ваги, оскільки аналітичні висновки ґрунтуються на фінансовій звітності, показниках ризиків, даних про клієнтів і ринкову ситуацію. За наявності неточних або застарілих даних цифрові інструменти можуть не зменшувати, а посилювати управлінські прорахунки.

У такому контексті постає ризик «цифрової ілюзії контролю», коли велика кількість звітів, аналітичних панелей і показників створює відчуття повного контролю над управлінською ситуацією. Водночас доступ до інформації не завжди гарантує глибоке розуміння процесів, що відбуваються в банку.

Важливо відзначити, що при правильному підході до діджиталізації, банки можуть не лише отримати конкурентні переваги, але й забезпечити стабільність та прибутковість в умовах постійних змін на фінансовому ринку. Гнучкість, інноваційність та врахування потреб клієнтів – ключові фактори, які сприятимуть успішному впровадженню діджитал-технологій та створенню ефективної банківської моделі майбутнього [23].

Зосередження виключно на формалізованих показниках може відволікати увагу від якісних аспектів управління, зокрема внутрішніх організаційних проблем або прихованих ризиків.

Суттєвим обмеженням діджиталізації менеджменту залишаються межі автоматизації управлінських рішень. Попри ефективність цифрових систем у сфері аналізу та моніторингу, вони не здатні повністю замінити управлінське судження, особливо в нестандартних або кризових ситуаціях. Банківська діяльність часто потребує рішень в умовах невизначеності та швидких змін регуляторного середовища, де важливу роль відіграють досвід і здатність оцінювати контекст.

У цьому зв'язку особливої ваги набуває баланс між людським управлінським рішенням і аналітичною підтримкою. Цифрові інструменти мають доповнювати управлінську діяльність, а не підміняти її. Професійний досвід, управлінська інтуїція та вміння критично оцінювати аналітичні дані залишаються необхідними складовими ефективного менеджменту, особливо в банківському секторі.

Слід також враховувати, що зростання кількості цифрових платформ і інформаційних потоків ускладнює систему управління та підвищує вимоги до цифрових компетенцій управлінського персоналу. За відсутності належної підготовки цифрові інструменти можуть використовуватися формально, не виконуючи своєї управлінської функції в повному обсязі.

Додаткові ризики пов'язані з кібербезпекою та захистом управлінської інформації. Залежність управління від цифрових систем підвищує вразливість банків до технічних збоїв і несанкціонованого доступу до даних. Управління банком напряму залежить від надійності цифрової інфраструктури та належного контролю доступу до даних. Порушення в цій сфері можуть вплинути на стабільність роботи всієї управлінської системи.

Діджиталізація менеджменту в банківській установі слід розглядати як інструмент підвищення якості управління, ефективність якого залежить від поєднання аналітичних можливостей цифрових систем із професійним управлінським судженням.

Лише за умови належної якості даних, розвитку цифрових компетенцій та збереження стратегічного бачення цифрові інструменти стають реальним фактором підвищення стійкості банку. Збалансоване використання цифрових можливостей дозволяє посилити керованість, мінімізувати ризики та підтримати фінансову стабільність у складному регуляторному середовищі.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови розвитку економіки поступово змінюють уявлення про управління як про суто адміністративну або організаційну діяльність. Управлінські рішення дедалі частіше приймаються в середовищі надлишкової інформації, високої невизначеності та постійних зовнішніх змін, що вимагає від менеджменту нових підходів до координації процесів і роботи з даними. У цьому контексті діджиталізація менеджменту розглядається не як окрема інновація, а як природна відповідь управлінської системи на зміну умов функціонування організацій.

Діджиталізація менеджменту змінює спосіб реалізації класичних управлінських функцій, не скасовуючи їх змісту. Планування, організація, контроль і координація зберігають своє значення, однак реалізуються через цифрові інструменти, аналітичні платформи та інформаційні системи. У результаті управління дедалі більше спирається не на інтуїцію або формальний досвід керівників, а на аналітичне осмислення поточної ситуації та можливих варіантів розвитку подій.

У фінансовому секторі такі зміни мають особливу вагу, оскільки управлінські рішення безпосередньо впливають на фінансову стійкість установи, рівень ризиків і довіру з боку клієнтів та регулятора. Для банків цифрові управлінські рішення виконують не лише оптимізаційну функцію, а й забезпечують стабільність управління в умовах нестабільного економічного середовища. Саме тому цифрові інструменти в менеджменті банківських установ мають прикладний, а не декларативний характер.

Аналіз діяльності АТ «Міжнародний інвестиційний банк» показує, що діджиталізація менеджменту в банку формується поступово та орієнтована передусім на підтримку керованості, прозорості й аналітичної обґрунтованості управлінських рішень. Фінансові показники за 2022–2024 роки відображають адаптацію банку до складних макроекономічних і регуляторних умов, а також поступове відновлення результативності діяльності. Така динаміка створює

підґрунтя для розвитку цифрових управлінських практик без порушення фінансової рівноваги.

Управлінська структура банку зберігає чітку ієрархію, що відповідає вимогам регулятора, водночас цифрові інструменти дедалі активніше використовуються для координації управлінських процесів і внутрішнього контролю. Аналітичні системи, електронний документообіг і цифрові канали комунікації забезпечують керівництво актуальною інформацією та скорочують часові витрати на прийняття управлінських рішень. Разом із тим використання управлінських даних залишається частково фрагментарним, що обмежує можливості комплексного бачення управлінської ситуації.

Рівень діджиталізації менеджменту АТ «Міжнародний інвестиційний банк» можна охарактеризувати як достатній для забезпечення стабільної діяльності та оперативного управління, але такий, що потребує подальшого розвитку. Цифрові інструменти активно використовуються для контролю та аналізу поточних показників, однак їх потенціал у прогнозуванні та сценарному аналізі реалізований не повною мірою. Регуляторні обмеження та зростання ризиків формують потребу в обережному стилі управління. Саме тому зміни відбуваються виважено й поступово.

Особливий вплив на практику цифрового менеджменту мали умови воєнного стану, які актуалізували дистанційні форми управління, централізацію управлінських рішень і використання цифрових каналів взаємодії. За таких обставин цифрові управлінські інструменти фактично стали основою забезпечення безперервності управління та підтримання операційної діяльності банку. Діджиталізація менеджменту має виразний прикладний характер. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні управлінської стійкості банку.

Запропоновані напрями вдосконалення діджиталізації менеджменту орієнтовані на поглиблення аналітичної складової управління, узгодження інформаційних потоків між підрозділами, підвищення оперативності управлінських рішень і розвиток цифрових управлінських компетенцій персоналу. Система управління не зазнає різких організаційних зрушень.

Натомість пріоритетом стає послідовне підвищення якості управлінських рішень з урахуванням особливостей функціонування АТ «Міжнародний інвестиційний банк».

Реалізація зазначених напрямів дозволяє зменшити інформаційні розриви в управлінні, підвищити узгодженість дій між структурними підрозділами та посилити контроль за виконанням управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це створює умови для більш ефективного використання ресурсів, зниження управлінських ризиків і підтримання фінансової стабільності банку.

Загалом діджиталізація менеджменту в діяльності АТ «Міжнародний інвестиційний банк» постає як інструмент забезпечення керованості, адаптивності та внутрішньої збалансованості управлінської системи. Її подальший розвиток доцільно розглядати як безперервний процес удосконалення управлінських практик, що поєднує технологічні можливості з управлінським досвідом, професійними компетенціями персоналу та вимогами регуляторного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Міжнародний інвестиційний банк». Офіційний сайт. URL: <https://www.ii-bank.com.ua> (дата звернення: 25.12.2025).
2. АТ «Міжнародний інвестиційний банк». Корпоративне управління та внутрішні положення банку. URL: <https://www.mib.com.ua> (дата звернення: 18.01.2026).
3. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки. Колективна монографія «Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави». За редакцією О. Л. Гальцової. 2021. С. 98-112.
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914> (дата звернення: 15.12.2025).
5. Бондаренко Л. П., Подарин А. Р. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11>.
6. Бондарчук О. М. Цифровий менеджмент як фактор трансформації управлінських процесів підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 45–52.
7. Буняк Н. М. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди // Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(55). С. 537-542. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72>
8. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99> (дата звернення: 05.01.2026).
9. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету Національна і регіональна економіка. 2020. № 4. С. 7–24

10. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121>
11. Гарафонов О., Жосан Г. Діджиталізація та автоматизація бізнеспроцесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023 № 1(15). С.161-166. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.19>
12. Губарева І. Управління цифровою трансформацією підприємства // Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 12.12.2025).
13. Грінка Т. І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії і практики // Центральнотураїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 100–107.
14. Гринько Т., Петриняк, У., Андруша, В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С.10-14 URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>
15. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. Чернігів, 2019. Вип. № 3 (19). С. 21-32. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/19309?show=full>.
16. Дончак Л. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху // Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.01.2026).
17. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 1. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>.

18. Зеркіна О. О., Євстаф'єв С. М. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. С. 349. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>

19. Звіт про управління Акціонерного товариства «Міжнародний інвестиційний банк» за 2024 рік [Електронний ресурс]. Київ : АТ «Міжнародний інвестиційний банк», 2025. <file:///C:/Users/acer/Downloads/855f77bb608b47adb28656c96ff052a4.pdf> (дата звернення: 09.01.2026).

20. Руденко В. С., Марухленко О. В., Лисенко І. В. Інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній = Integration of Digital Management and Digital Marketing in Enhancing Company Competitiveness // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. С. 1023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156>

21. Риньов Д. М., Загородніх В. В., Зінченко О. М. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством // Економічний простір. – 2023. – № 188. – С. 79–82. – DOI: 10.32782/2224-6282/188-13.

22. Овсієнко А. С., Дубовчук М. В. Впровадження електронного документообігу в системі управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1(44). С. 87–97.

23. Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану // Наукові праці Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. Київ, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3679/3609> (дата звернення: 11.01.2026).

24. Карлін М., Шматковська Т., Борисюк О. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. No 2 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/447/429> (дата звернення: 11.12.2025)

25. Кравчук І., Лавриненко, С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та

суспільство. 2023. № 1 (58). С.56-62 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>

26. Копилова О., Пічугіна Ю., Гончар К. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.

27. Когут Ю.І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки: практич. посіб. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.

28. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 61. – С. 769–776. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

29. Кучма М. В., Орлова-Курилова О. В. Еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації: роль штучного інтелекту // Вчені записки Університету «КРОК». – 2025. – № 4 (80). – С. 242–248. – DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-242-248.

30. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Цифрова економіка та інноваційно-підприємницький університет: формування сучасного освітньо-наукового середовища // Ефективна економіка. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.5.

31. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи // Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10022> (дата звернення: 11.12.2025). DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.22.

32. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. С. 206–212. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>

33. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9, № 2. С. 323–328. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-55>

34. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. 2020. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 19.12.2025).

35. Національний банк України. Банківський нагляд. Інформація про банки України. АТ «Міжнародний інвестиційний банк». URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).

36. Національний банк України. Показники діяльності банків України. Статистичні дані. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 20.11.2025).

37. Національний банк України. Реєстр банків. Структура власності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registers> (дата звернення: 11.11.2025).

38. Новак І.М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 лист. 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. 364 с.

39. Нікіфоров П., Третьякова О., Харабара В. FinTech інновації у забезпеченні фінансової інклюзії банками України. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка». 2022. № 834. С. 49–53.

40. Ніколайчук В. В., Бондар В. Ю. Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи / за ред. М. О. Кравченка, В. В. Дергачової. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 51–52.

41. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889> (дата звернення: 22.10.2025).

42. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2018. Вип. 2 (52). С. 84–91

43. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55> (дата звернення: 29.10.2025).

44. Пимоненко Т. В. Цифрова трансформація бізнесу та управління в умовах розвитку економіки знань // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2019. – № 4. – С. 247–259.

45. Приходченко Л., Балабуха К. Є. Діджиталізація банківського сектору України як фактор підвищення фінансової стійкості // Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17594067>.

46. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2025).

47. Савон К. В. Поняття діджиталізації в контексті цифрового уряду // Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 67. С. 107–111.

48. Станкова А. С. Вдосконалення планування діяльності аграрний підприємств на основі цифрових технологій. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-18> (дата звернення: 10.10.2025).

49. Сежан О. А. Цифрова трансформація банківського сектору в розрізі комплексного управління даними. Наукові записки. Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна, 2023. вип. 37. С. 132–140.

50. Седіков Д. В. Автоматизація та цифровізація управлінських процесів підприємств // Економічний простір. 2018. № 138. С. 172–181.

51. Тарасенко А., Кравченко А. Сутність діджиталізації та її вплив на розвиток економічних систем // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3 (35). С. 30–38. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-30-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-30-38).

52. Тертична Л. І., Семенова Д. В. Діджиталізація в сфері управління персоналом. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. С. 503–510. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-73](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73)

53. Тімінський О., Войтенко О., Райчук І. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів // Управління розвитком складних систем. 2021. № 46. С. 38–47.

54. Хірса І. М. Інструменти інноваційних іт-рішень в розвитку діяльності підприємств аграрного сектору України. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8410> (дата звернення: 25.11.2025).

55. Філіппова С. В., Свінарьова Г. Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 330–335.

56. Черненко Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>

57. Шаповало С., Гуляк О. Блокчейн технології в банківській сфері. Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць. 2022. Т. 1 (67). С. 94-97.

58. Шатіло О. Цифрова трансформація у науковому дискурсі // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua> (дата звернення: 28.10.2025).

59. Шпак Н. О., Штефан В. В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. С. 1199–1208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>.

60. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів // Ефективна економіка. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

61. Savon K. Digitalization in the context of digital government // Aktualni problemy polityky. 2021. Issue 67. P. 107–111.

62. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.

63. Yatsenko V. Digitalization as a modern factor of business process development // Efektyvna ekonomika. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf (дата звернення: 18.12.2025).