

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
В ОРГАНІЗАЦІЯХ БІЗНЕС-СФЕРИ»**

**студентки
за освітньою програмою «Менеджмент організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

СТЕПАНЮК ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доц. Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від «__» _____ 202__ р.
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Ситницький М.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СТЕПАНЮК ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Цифровізація управління в організаціях банківської сфери»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 30.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти цифровізації управління в організаціях банківської сфери.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління в АТ КБ «ПриватБанк».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів цифровізації управління в контексті підвищення його ефективності та розроблення на цій основі рекомендацій для успішного впровадження цифрових управлінських технологій в організаціях банківської сфери.

Завдання:

6.1. розкрити сутність та виокремити складові управління в організаціях банківської сфери;

6.2. охарактеризувати процеси, технології та інструментарій цифровізації управління в організаціях банківської сфери;

6.3. навести характеристику організації управління в «ПриватБанку»;

6.4. здійснити аналіз стану цифровізації управління в «ПриватБанку»;

6.5. розробити модель впровадження цифрових технологій в «ПриватБанку»;

6.6. обґрунтувати вибір готового цифрового продукту від компанії-розробника для цифровізації управління в «ПриватБанку».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	30.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ	6
1.1. Сутність та складові управління в організаціях банківської сфери... 6	
1.2. Цифровізація управління в організаціях банківської сфери: процеси, технології, інструментарій	16
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В «ПРИВАТБАНКУ»	23
2.1. Організація управління в «ПриватБанку»	23
2.1. Аналіз стану цифровізації управління в «ПриватБанку».....	32
РОЗДІЛ III. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В «ПРИВАТБАНКУ»	46
3.1. Модель впровадження цифрових технологій в «ПриватБанку».....	46
3.2. Обґрунтування вибору готового цифрового продукту від компанії-розробника для цифровізації управління в «ПриватБанк».....	55
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

У сучасному світі, де швидкість технологічного розвитку нестримно зростає, цифрові інновації безперервно переплітаються з усіма сферами нашого життя. В свою чергу, економічна галузь не є винятком, а навпаки, стає однією з найбільш динамічних сфер, що піддаються впливу цифрових перетворень. За останні роки спостерігається значний прорив у розвитку цифрових технологій, які змінюють усі аспекти функціонування організацій банківської сфери.

Актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що в час високої конкуренції на ринку організаціям потрібно шукати нові способи втримати та покращити свої позиції, а цифровізація управління є ключем до такої цілі. Зокрема цифрові інновації стають необхідністю для організацій банківської сфери, який потребує адаптації до нових викликів та можливостей, щоб забезпечувати ефективне функціонування та надавати клієнтам якісні фінансові послуги.

Цифровізація управління дозволяє організаціям банківської сфери збільшити ефективність своєї діяльності шляхом автоматизації рутинних процесів, оптимізації ресурсів та підвищення точності та швидкості обробки даних. Вона сприяє впровадженню інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн та інші, що дозволяють організаціям банківської сфери покращувати якість послуг, забезпечувати персоналізацію та реалізовувати нові цифрові продукти та сервіси.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні оптимальних підходів до впровадження цифрових технологій у організаціях банківської сфери, виокремленні найбільш ефективних методів інтеграції цифрових інструментів та платформ в процеси управління, а також знаходженні важливих факторів успіху та проблем, які можуть виникнути під час цього процесу.

Результати дослідження також можуть бути використані для розробки

стратегічних планів цифровізації, створення програм навчання та підготовки персоналу, впровадження нових цифрових рішень та платформ, а також для вдосконалення внутрішніх процесів та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Огляд літератури. Питання управління та його ролі в своїх працях досліджували закордонні та вітчизняні вчені, зокрема Пітер Друкер, Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Гарольд Кунц та Сіріл О'Доннел, Балан В. Г., Білорус Т. В., Михайлов С. І., Яркіна Н. М., Фостолович В. А., Устенко А. О. В свою чергу питання цифровізації та можливість її застосування в бізнесі та управлінні вивчали Швертгнер К., Краус С., Шмідт Е., Коен Дж., Жилінська О. І., Горбась І. М., Ліннік М. С., Нетреба І. О., Святненко В. Ю.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів цифровізації управління в контексті підвищення його ефективності та розроблення на цій основі рекомендацій для успішного впровадження цифрових управлінських технологій в організаціях банківської сфери.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність та виокремити складові управління в організаціях банківської сфери;
- охарактеризувати процеси, технології та інструментарій цифровізації управління в організаціях банківської сфери;
- навести характеристику організації управління в «ПриватБанку»;
- здійснити аналіз стану цифровізації управління в «ПриватБанку»;
- розробити модель впровадження цифрових технологій в «ПриватБанку»;
- обґрунтувати вибір готового цифрового продукту від компанії-розробника для цифровізації управління в «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процеси управління в АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти цифровізації управління в організаціях банківської сфери.

В процесі написання роботи було використано загальнонаукові *методи* пізнання: принципи логічного, системного, порівняльного і вербально-описового аналізу і синтезу. А також специфічні управлінські підходи, такі, як методи багатокритерійного аналізу (вибір найкращої альтернативи серед продуктів компаній-розробників для цифровізації управління в «ПриватБанку»), SWOT-аналізу (оцінка сучасного стану цифровізації а «ПриватБанку»), системний підхід (розгляд організації як відкритої системи складових – ресурсів, підрозділів тощо), ситуаційний підхід (розгляд ситуацій та пошук оптимального варіанту дій для кожної з них).

Дослідження проводилося на прикладі АТ КБ «ПриватБанку», який є однією з найбільших організацій банківської сфери в Україні. Заснований у 1992 році, банк швидко став ключовим гравцем на фінансовому ринку України. ПриватБанк надає широкий спектр банківських послуг, включаючи роздрібні та корпоративні банківські операції, кредитування, платіжні системи, інвестиційні послуги та інші фінансові продукти. Банк пропонує інноваційні рішення та активно використовує цифрові технології для полегшення доступу клієнтів до банківських послуг та покращення якості обслуговування. ПриватБанк здобув численні нагороди та визнання за свої досягнення в галузі банківської сфери та інновацій.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та складові управління в організаціях банківської сфери

Управління є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, незалежно від її масштабів та галузі діяльності. Історія підтверджує, що вже з давніх часів людство вивчає та розвиває дане поняття. Роль управління полягає в оптимальному використанні ресурсів з метою досягнення максимальних результатів. В контексті банківської діяльності, система управління має особливе значення, оскільки вона забезпечує якість обслуговування клієнтів та ефективне функціонування в цілому.

Зважаючи на те, що управління в організаціях банківської сфери базується на загальних принципах та законах управління, то доцільно спершу окреслити характеристики управління як такого. І почати варто із самого поняття «управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління» різними авторами

Автор	Визначення
1	2
Пітер Друкер	Управління – багатофункціональний орган, який керує бізнесом, керує менеджерами, працівниками та роботою для досягнення спільної мети.
Фредерік Тейлор	Управління – мистецтво знати точно, що ви хочете, щоб ваші люди робили, і переконатися, що вони роблять це найкращим та найекономічнішим способом.
Анрі Файоль	Управління – це процес, що складається з дій з планування, організації, мобілізації людських ресурсів та контролю, що потрібен для досягнення цілей.
Гарольд Кунц та Сіріл О'Доннел	Управління – це процес створення та підтримки середовища, у якому індивіди, працюючи в групах, ефективно та ефективно досягають визначених цілей

Продовження таблиці 1.1

1	2
Білорус Т. В.	Управління – здатність систем різної природи зберігати свою цілісність, структурну єдність та добиватися досягнення поставлених цілей.
Михайлов С. І.	Управління – це постійна й систематична дія на діяльність структур організації для забезпечення злагодженої роботи та досягнення позитивного кінцевого результату.

Джерело: складено автором на основі [99, 79, 80, 82, 6, 22]

Опираючись на визначення, наведені в таблиці 1.1 та аналіз наукових джерел, можемо сформулювати власне визначення:

Управління – це процес планування, організації, координації та контролю діяльності організації з метою досягнення визначених цілей та забезпечення ефективного використання ресурсів.

Важливо також згадати 5 основних функцій управління, виділених ще Анрі Файолем [80].

Планування – визначення мети організації, формулювання стратегій та довгострокових планів, а також визначення короткострокових цілей і завдань.

Організування – розподіл завдань, повноважень і відповідальності між співробітниками, створення оптимальної організаційної структури та забезпечення її ефективного функціонування.

Мотивування – передбачає забезпечення стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей та задач, а також розвиток і підтримку мотиваційної системи організації.

Координування – забезпечення співпраці та взаємодії між різними департаментами та працівниками організації, що дозволяє досягати загальної мети організації та уникати дублювання робіт.

Контроль – забезпечення моніторингу результатів діяльності організації та вжиття заходів для коригування несприятливих тенденцій. Контроль також дозволяє оцінювати ефективність виконання завдань та

досягнення мети організації.

В організаціях управління поділяється на рівні, на яких приймаються рішення та здійснюється управлінська діяльність. Зазвичай науковці виділяють три основні рівні управління: топ-, мідл- та ловер-менеджмент [82], представлені на рисунку 1.1. Кожен рівень управління має свої завдання та функції, які повинні виконуватися для успішної роботи компанії. Важливо, щоб кожен рівень був добре організований та працював у взаємодії з іншими рівнями, щоб досягти спільних цілей компанії.

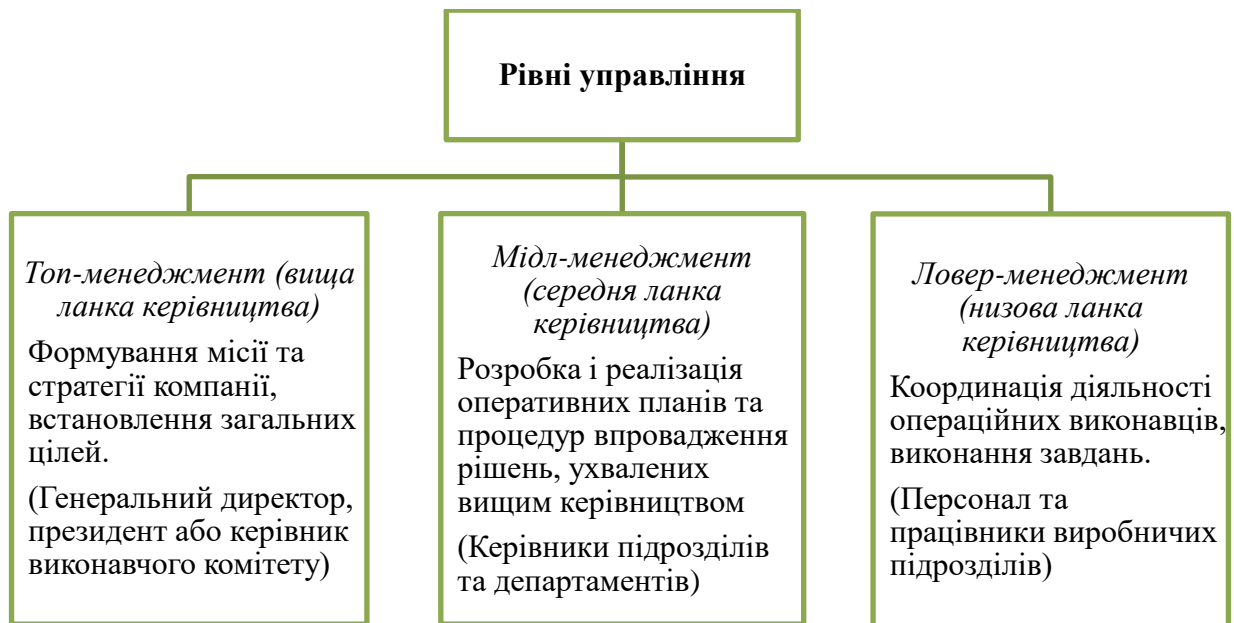


Рис. 1.1. Рівні управління

Джерело: розроблено автором на основі [82]

У розвиток попередньої тези зауважимо, що рівні управління є частиною системи управління організації. Тому вважаємо за необхідне визначити сутність цьому терміну в межах дослідження. В науковій літературі тривають дискусії щодо сутності даного поняття. Більша частина науковців вважають, що система управління організації являє собою сукупність суб'єкту та об'єкту управління, включаючи всі можливі між ними зв'язки. Зокрема, Устенко А. О. в своїй праці виділяє керуючу та керовані системи [58]:

- керуюча система (суб'єкт) відповідає за прийняття рішень та встановлення стратегії розвитку організації;

- керована система (об'єкт) виконує команди та контролюється керуючою системою.

На противагу інші дослідники вважають, що система управління це сукупність певних елементів, дають змогу реалізовувати цілі організації. Підкреслимо, що в обох випадках, основна мета системи управління полягає у розробці та впровадженні ефективних стратегій та процесів, що допомагають підприємствам досягати успіху. Отож, виходячи з наведеного, можна стверджувати, що:

система управління – це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та процедур, які використовуються для керування діяльністю організації з метою досягнення її цілей.

Вона включає в себе взаємодію між людьми, технологіями, ресурсами та процесами, що регулюють функціонування організації. Основна мета системи управління полягає в забезпеченні взаємодії всіх її складових, з метою досягнення оптимального результату та успішної реалізації стратегії підприємства. Елементи системи управління продемонстровані на рисунку 1.2:

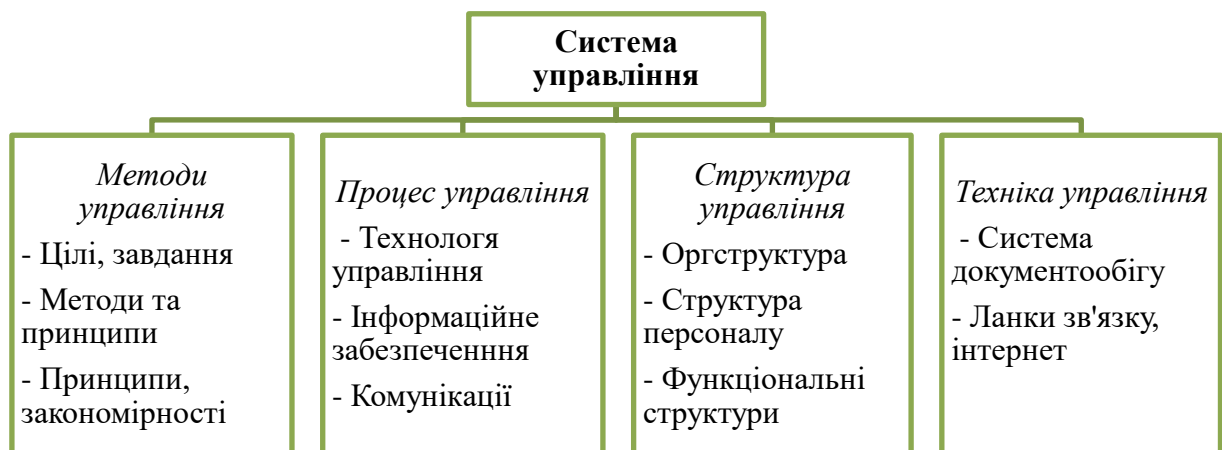


Рис. 1.2. Елементи системи управління організації

Джерело: розроблено автором на основі [58].

Одним із елементів системи управління є принципи, які повинні лягати в основу розробки стратегій та тактик управління (табл. 1.2). Принципи забезпечують узгодженість дій співробітників організації та їх направленість

на досягнення спільних цілей. Вони допомагають забезпечити відповідність діяльності підприємства його стратегії та місії, а також сприяють досягненню ефективності та результативності в управлінні. Підкреслимо, що принципи повинні бути адаптовані до конкретних умов функціонування організації та її цілей.

Таблиця 1.2

Принципи управління

Принцип управління	Суть принципу
1	2
Цілеспрямованості	Цілі є змістом існування будь-якої організації. Вони повинні відображати її сутність та процеси розвитку, а всі члени організації повинні визнавати ціль її діяльності як загальну.
Урахування потреб та інтересів	В процесі управління потрібно враховувати потреби працівників та ставити таку ціль, яка б їх задовольняла.
Ієрархічності	Управління передбачає собою наявність різних рівнів (див. рис. 1.1.).
Взаємозалежності	Будь-яка організація та її діяльність залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Усе в її діяльності взаємопов'язане: цілі, структура, ресурси, технології, конкуренти тощо.
Динамічної рівноваги	Безперервний розвиток організації та утримання її рівноваги із зовнішнім середовищем
Економічності	Передбачає вибір такого варіанту дій, за якого при мінімальних витратах та оптимального використання ресурсів можна досягти максимальних результатів діяльності.
Активізації	Проводити діяльність таким чином, щоб постійно розвиватися, впроваджувати інновації та прагнути бути попереду конкурентів.
Єдиновладдя	Наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації.
Системності	Будь-яка організація – це відкрита система, що складається з взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Джерело: складено автором на основі [94]

Іншим важливим елементом системи управління є методи управління – різноманітні підходи, техніки та інструменти, що використовуються для досягнення поставлених управлінських цілей та ефективного керування різноманітними процесами в організації [9]. Зокрема методи управління

персоналом включають адміністративні (які також називають силовими), економічні та соціально-психологічні (рис. 1.3).

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> • внутрішні нормативні документи • розпорядження • матеріальна, дисциплінарна та кримінальна відповідальності, • стягнення 	<ul style="list-style-type: none"> • премії та бонуси • страхування • підвищення зарплати 	<ul style="list-style-type: none"> • комунікація • корпоративна культура • нематеріальна мотивація • сприятлива атмосфера на робочому місці • командоутворення

Рис. 1.3. Методи управління в організації.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Усе викладене дає підставу для висновку, що роль управління полягає в тому, щоб забезпечити ефективне функціонування організації, її розвиток і досягнення поставлених цілей. Та варто зазначити, що система управління в організаціях банківської сфери має певні особливості.

До організацій даної сфери належать: кредитні спілки (кооперативні фінансові установи, які надають банківські послуги своїм членам), банки різних типів, включаючи філії та представництва іноземних банків, інші фінансові установи (лізингові компанії, факторингові компанії, довірчі установи тощо). В процесі дослідження основну увагу було сконцентровано саме на банку, оскільки він є центральним суб'єктом банківської сфери, але згадані особливості управління стосуються даної сфери загалом.

Базуючись на Законі України «Про банки та банкову діяльність» і працях різних науковців, можемо визначити, що

банк - це фінансова установа, яка займається прийняттям і зберіганням коштів клієнтів, наданням кредитів, інвестиційними операціями, обміном валют та іншими банківськими послугами. Банки можуть бути комерційними (з прибутковою метою) та некомерційними (без прибуткової мети), такими як центральні банки, які здійснюють регулювання грошового обігу та забезпечення стабільності фінансової системи країни.

Одна з основних відмінностей між діяльністю організацій банківської сфери та звичайного підприємства полягає у тому, що така організація працює з грошима, тоді як підприємство займається виробництвом товарів або наданням послуг. Для здійснення такої діяльності банк повинен отримати спеціальну ліцензію, яка видається Національним банком України.

Саме тому управління банком як організації банківської сфери має забезпечувати постійну стабільність фінансового стану та велику відповідальність перед своїми клієнтами. В науковій літературі існує окремий термін для позначення управління банком – «банківський менеджмент». Погоджуючись із визначенням Зянька В. В., зазначимо:

банківський менеджмент – це комплекс дій та рішень, що вживаються керівниками банку з метою ефективного виконання стратегічних та оперативних завдань, забезпечення стійкого фінансового стану банку та задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах. Він охоплює такі напрями діяльності, як планування, організація, контроль та управління персоналом, ресурсами та ризиками банку [17].

Акцентуємо увагу, що даний вид управління характеризується специфічним об'єктом – фінансовими взаєминами, пов'язаними з банківською діяльністю, та іншими взаєминами, також пов'язаними з реалізацією функцій управління в банківській сфері.

У розвиток вищезгаданого, зазначимо, що банківський менеджмент складається з двох важливих напрямів – фінансового та організаційного менеджменту.

- ❖ Фінансовий менеджмент у банку означає планування та управління фінансовими ресурсами банку, що дозволяє забезпечувати оптимальний рівень рентабельності та ліквідності банку. Фінансовий менеджмент банку пов'язаний з плануванням та розподілом капіталу, збереженням фінансової стабільності банку, визначенням цінової політики на банківські продукти, аналізом та контролем фінансових ризиків.

- ❖ Організаційний менеджмент у банку означає управління людськими ресурсами, оптимізацію бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів банку. Організаційний менеджмент також включає в себе розробку та впровадження політики управління персоналом, планування та координацію роботи різних підрозділів банку, розробку та впровадження інформаційних технологій, контроль за якістю послуг та роботою банку в цілому.

Кожен із напрямів банківського менеджменту має свої елементи, представлені на рисунку 1.4:

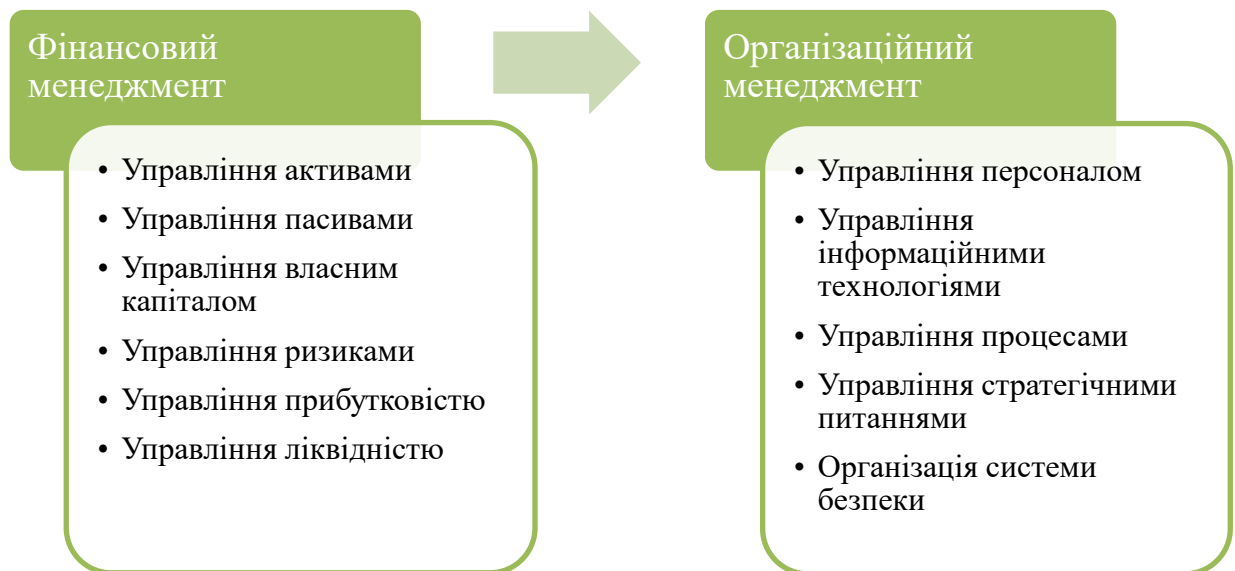


Рис. 1.4. Елементи фінансового та організаційного менеджменту банку

Джерело: складено автором на основі [17]

Підкреслимо, що незважаючи на таку класифікацію напрямів банківського менеджменту, всі елементи пов'язані між собою, і ефективне управління можливе лише за їхньої повної координації та інтеграції. Також доцільно більше детально розглянути складові кожного напрямку.

Управління активами банку включає в себе прийняття рішень щодо оптимального розподілу активів відповідно до стратегії. Метою є максимізація прибутку та мінімізація ризику від інвестування коштів клієнтів та власних коштів банку. Дане управління включає в себе різні операції: розміщення кредитів, операції на ринку валют тощо.

Управління пасивами банку означає планування та забезпечення стабільного джерела залучення коштів для забезпечення діяльності банку. Даний процес включає прийняття рішень щодо видів депозитних продуктів, встановлення процентних ставок та привабливості банківських продуктів.

Управління власним капіталом банку забезпечує збалансованість структури капіталу та дозволяє забезпечити достатність власних коштів для покриття ризиків та забезпечення фінансової стійкості. Це включає планування та здійснення рішень щодо емісії акцій та облігацій, залучення вкладів від інвесторів та дивідендів для акціонерів.

Управління прибутковістю забезпечує максимальний рівень доходів та мінімальний рівень витрат. Це включає в себе планування та здійснення рішень щодо прибутковості кредитів та інших продуктів банку, встановлення процентних ставок та контроль витрат.

Управління ліквідністю - це забезпечення можливості виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно та без перебоїв. Ліквідність є важливим аспектом управління ризиками, оскільки банки повинні мати достатню кількість готівки та інших ліквідних активів для того, щоб забезпечити можливість здійснення виплат клієнтам та фінансову стійкість банку.

В свою чергу управління ризиками є одним з ключових елементів фінансового менеджменту банку. Ризик в банківській сфері може виникати з різних джерел, включаючи ризики, пов'язані з позиками, валютні ризики, кредитні ризики, процентні ризики, ризики ринку та операційні ризики.

Основні завдання управління ризиками в банку полягають у виявленні ризиків та оцінці їх впливу на банк, прийнятті рішень щодо зменшення ризиків та захисту банку від можливих втрат. Банки використовують різноманітні інструменти для управління ризиками, такі як диверсифікація портфеля, страхування, резервування коштів на випадок можливих збитків та інші [71].

В той час як фінансовий менеджмент забезпечує фінансову стійкість банку, організаційний забезпечує ефективну та оптимальну роботу всіх

структурних підрозділів.

Управління персоналом – це розробка та реалізація політики з приводу підбору, навчання, мотивації та утримання персоналу банку. Крім того, це включає в себе розвиток і підтримку корпоративної культури, встановлення ефективної системи оцінки та контролю якості роботи працівників.

Управління інформаційними технологіями – це забезпечення високоякісної та безперебійної роботи ІТ-інфраструктури банку, використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Управління процесами – це управління операційними та бізнес-процесами банку з метою оптимізації використання ресурсів, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Це включає в себе планування, координацію та контроль над взаємодією всіх структурних підрозділів банку.

Управління стратегічними питаннями – це розробка та реалізація стратегії розвитку банку, включаючи визначення місця банку на ринку, конкурентної переваги, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегії продуктів та послуг тощо.

Організація системи безпеки – це забезпечення безпеки банку та його клієнтів шляхом визначення та реалізації політики з питань кібербезпеки, фізичної безпеки та боротьби зі злочинністю.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що управління посідає провідну роль в діяльності будь-якої організації. А зважаючи на те, що організації банківської сфери несуть більшу відповідальність перед своїми клієнтами та більше регулюються державними законами, управління в даних організаціях має свої особливості. Банківський менеджмент – це важливий елемент, що дозволяє досягати максимального прибутку, зменшувати ризики та забезпечувати високий рівень якості обслуговування клієнтів.

1.2. Цифровізація управління в організаціях банківської сфери: процеси, технології, інструментарій

Сучасність характеризується стрімким темпом змін та розвитку технологій. Розвиток цифрових технологій не тільки впливає на наше особисте життя, але й перетворює спосіб, яким бізнес та організації взаємодіють зі своїми клієнтами, партнерами та співробітниками. Однією з головних сфер, яка зазнає впливу цифровізації, є управління. Цифрові інструменти та технології можуть значно полегшити процес прийняття рішень та оптимізувати діяльність організацій. У цьому пункті буде розглянуто поняття цифровізації управління, процеси, технології, інструментарій, а також можливості та переваги для бізнесу та організацій.

Погоджуємося із визначенням поняття «цифровізація», наведеного професорами Університету Північної Кароліни в книзі «Цифровізація. Міжнародна енциклопедія теорії та філософії зв'язку»:

«Цифровізація – це процес впровадження цифрових технологій та інструментів у всі сфери життя з метою покращення процесів, оптимізації та забезпечення ефективнішого використання ресурсів» [73].

Проте зауважимо, що цифровізація включає в себе не тільки впровадження цифрових технологій, а й зміну культури та структури управління, зміну бізнес-моделей, впровадження нових форм комунікації та співпраці між різними сторонами. Оскільки цифровізація впливає на різні аспекти нашого життя, вона є ключовим фактором розвитку сучасного світу і відіграє важливу роль у формуванні майбутнього.

В межах дослідження також вважаємо за доцільне надати визначення цифровізації саме в сфері управління організацією. Поширеною серед науковців та фахівців-практиків є думка, що це процес оптимізації та автоматизації процесів для прийняття управлінських рішень [60, 70, 73, 87]. Тому, базуючись на дослідженнях європейських та американських науковців, було сформовано нове визначення даного поняття:

Цифровізація управління – це комплексний процес перетворення систем управління за допомогою впровадження цифрових інструментів, процесів та технологій, які дають можливість швидко та точно збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття стратегічних та операційних рішень, оптимізувати бізнес-процеси та збільшити конкурентоспроможність.

Як було вказано вище, в сучасному світі все більше компаній, в тому числі організацій банківської сфери, усвідомлюють, що їхня успішність і конкурентоспроможність залежить від швидкості та якості впровадження новітніх технологій. Часто необхідність цифровізації виникає у зв'язку з тим, що традиційні методи більше не забезпечують високої ефективності та не відповідають вимогам сучасного ринку. В таких ситуаціях потрібно приймати рішення про впровадження цифрових технологій.

Рішення про цифровізацію зазвичай приймається на рівні вищого менеджменту, який визначає стратегію та напрямки розвитку організації. Не винятком є і банківська сфера. Це можуть бути голова правління, директор зі стратегічного розвитку та інші керівні посади. При цьому, рішення може бути прийняте і на середній ланці керівництва (мідл-менеджмент), якщо воно стосується конкретного департаменту або підрозділу банку.

Акцентуємо увагу, що до процесу прийняття рішення залучаються також експерти зі сфери ІТ та консультанти з досвідом впровадження цифрових технологій. Рішення приймається на основі аналізу показників ефективності роботи та визначення необхідності покращення процесів. Зазвичай таке рішення приймається з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування та зниження витрат на управління.

Поряд із великою кількістю наукових праць про сутність цифровізації, її переваги та процеси, які можливо оцифровізувати, вкрай недостатньо уваги приділяється тому, як же відбувається сам процес. Тому вважаємо за необхідне висвітлити дане питання в дослідженні. Загалом процес цифровізації управління складається з кількох етапів, які можуть бути

такими:

1. Аналіз та оцінка поточного стану бізнес-процесів та визначення пріоритетів для цифровізації.
2. Вибір цифрових технологій та інструментів, які найбільш підходять для вирішення конкретних завдань.
3. Розробка та впровадження нових цифрових процесів та інструментів.
4. Тестування та налаштування цифрових рішень для досягнення оптимальних результатів.
5. Навчання персоналу та забезпечення підтримки та обслуговування цифрових рішень [87].

Звернемо увагу, що процес цифровізації повинен відбуватися із дотриманням певних вимог. І в даному випадку погоджуємося з думкою Нетреби І. О. та Святненко В. Ю. щодо вимог до впровадження інформаційних систем управління, що є основою і для цифровізації управління [50]. Таким чином обов'язковою вимогою є опис та аналіз бізнес-процесів до впровадження проекту, а не під час його реалізації. Окрім того, необхідно розробити план та чітко його дотримуватися впродовж всього процесу змін. Також важливо, що якщо цифровий інструмент розробляється не всередині організації, а зовнішніми розробниками, то вони повинні бути залученими в усі етапи цифровізації для максимально ефективного та якісного результату.

У продовження вищезгаданого необхідним також є визначення основних принципів цифровізації управління, які включають:

- ❖ Цілеспрямованість та стратегічне планування: перед впровадженням цифрових технологій потрібно визначити ясну стратегію та цілі, які організація прагне досягти.
- ❖ Поступовість: впровадження нових технологій потрібно здійснювати поступово, етапами, щоб уникнути проблем з інтеграцією та негативним впливом на роботу бізнесу.

- ❖ **Культура інновацій:** цифровізація потребує зміни мислення та культури компанії, включаючи підвищення гнучкості, створення сприятливого середовища для інновацій та підтримки ідей співробітників.
- ❖ **Системність та інтегрованість:** впровадження нових технологій потрібно здійснювати системно та інтегровано, з метою покращення ефективності та зменшення часових затрат.
- ❖ **Відкритість та співпраця:** цифровізація управління потребує співпраці між різними відділами та зовнішніми партнерами, включаючи інші компанії, що можуть допомогти з впровадженням нових технологій [96].

Опираючись на викладене вище, зазначимо, що існує безліч управлінських процесів, які можна покращити за допомогою цифрових технологій. Одним із них є процес управління взаємодією з клієнтами (CRM), який є дуже важливим в організаціях банківської сфери. Цей процес можна цифровізувати за допомогою спеціальних програм, які дозволяють автоматизувати процеси продажу, маркетингу, підтримки клієнтів та аналізу даних. Застосування цифрових інструментів дозволяє збільшити ефективність процесу CRM, покращити якість обслуговування клієнтів, зменшити час відгуку на запити та збільшити продуктивність працівників [76].

Іншим управлінським процесом, який можна оцифрувати, є процес управління виробництвом. Цей процес можна цифровізувати за допомогою використання програмного забезпечення для управління виробництвом (MES), яке дозволяє автоматизувати процеси планування, контролю якості, виробництва та відстеження виробництва продукції [96]. В результаті впровадження цифрових інструментів підприємство може зменшити витрати на виробництво, підвищити якість продукції, скоротити час на розробку нових продуктів та поліпшити управління процесами виробництва.

Також ефективним способом цифровізації є використання систем електронного документообігу та електронних підписів, які зазвичай використовуються разом. Вони можуть застосовуватись для управління кадрами, фінансової звітності та інших управлінських процесів, що вимагають здійснення операцій з документами та їх підписки [87]. Електронні підписи дозволяють підписувати документи в електронному вигляді, що спрощує та прискорює процеси підписання документів та укладання угод.

Ще один приклад управлінського процесу, який можна оцифрувати, це процес управління проектами. Для цього можна використовувати онлайн-інструменти для планування, відстеження та звітування проектів, такі як Asana, Trello, JIRA тощо [87]. Вони дозволяють ефективно координувати та співпрацювати в команді, ділитися завданнями та даними проекту в режимі реального часу, а також отримувати повідомлення про нові оновлення та зміни. Такі інструменти можуть зменшити час, витрачений на адміністративну роботу, покращити комунікацію в команді та забезпечити ефективне виконання проектів.

Підкреслимо, що перелік можливих способів цифровізації управління є необмеженим, і розвиток в даному напрямі продовжується, поки навіть не досягнувши свого розквіту. Але вже сьогодні дуже багато компаній застосовує в своїй діяльності дані інструменти в першу чергу для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. І приклади такого досвіду організацій наведено в таблиці 1.3, та звернемо увагу, ще серед організацій було досліджено не лише організації банківської сфери. Оскільки в незалежності від сфери діяльності компаній управління в кожній з них має спільні характеристики та процеси. Тому вважаємо, що правомірно стверджувати, що цифрові інструменти, які ефективно працюють у різних організаціях, мають велику ймовірність принести такий же позитивний ефект і в організаціях банківської сфери.

Таблиця 1.3

Приклади цифровізації управління в організаціях

Цифровий інструмент	Сутність	Переваги	Приклад організації
AI-аналіз відділень	Використання машинного навчання та аналітики для виявлення та вирішення проблем в роботі відділень банку	Зниження часу вирішення проблем, покращення якості обслуговування клієнтів	HSBC (банківська установа)
Хмарні технології	Забезпечують доступ до даних інвесторам та сприяють ефективному рішенню про вкладення коштів	Зниження витрат, прискорення процесу прийняття рішень	Capital One (банківська установа)
Системи розподіленого зберігання даних (Distributed Ledger Technology, DLT)	Дозволяють банкам підтверджувати операції безпосередньо між собою, а не через посередників	Підвищення ефективності та безпеки операцій, скорочення часу на обробку операцій	BBVA (банківська установа)
Електронний документообіг	Забезпечує збереження документації в електронному вигляді та забезпечує швидкий та ефективний обмін документами між різними відділами банку	Зниження витрат на друк та зберігання паперових документів, підвищення швидкості обробки документів	Bank of America (банківська установа)
ERP-система (Enterprise Resource Planning)	Система для автоматизації та інтеграції бізнес-процесів компанії, що дозволяє управляти різними видами ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та людські ресурси	Оптимізація бізнес-процесів, зменшення часу та зусиль на адміністрування, покращення моніторингу та аналітики	Coca-Cola, Nestle
Agile	Методологія управління проектами, що дозволяє гнучко реагувати на зміни вимог та швидко впроваджувати зміни.	Зменшення ризику проектних затримок та неуспішних проектів, підвищення якості продукту та задоволення клієнтів, більш ефективне використання ресурсів.	Sonnen
BI-система (Business Intelligence)	Система для аналізу даних та отримання бізнес-інформації з різних джерел	Покращення аналітики та прийняття рішень на основі даних, зменшення часу та зусиль на збір та аналіз даних	Amazon, Netflix

Джерело: складено автором на основі [74, 84, 92, 97]

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що цифровізація управління надає безліч можливостей для покращення ефективності,

продуктивності та прибутковості організацій банківської сфери. Ось деякі з найважливіших можливостей, які надає цифровізація управління:

1. Автоматизація та оптимізація процесів: знижує кількість помилок, збільшує швидкість виконання та ефективність, оптимізуючи використання ресурсів, таких як час, людські ресурси, енергія та матеріали.
2. Збільшення точності та надійності: використання цифрових інструментів дозволяє знизити кількість помилок та покращити надійність даних.
3. Підвищення зручності: цифрові інструменти забезпечують зручний та швидкий доступ до інформації, що полегшує процес прийняття рішень та дозволяє забезпечити більш якісне обслуговування клієнтів.
4. Покращення комунікації: цифровізація дозволяє покращити комунікацію між різними відділами компанії та з клієнтами за допомогою ефективних інструментів.
5. Розширення географії: цифрові інструменти дозволяють здійснювати бізнес на більш широкій території, що збільшує можливості розвитку та прибутковості організації.

В результаті проведеного дослідження нами отримано достатньо аргументів на користь того, що, цифровізація управління є необхідним кроком для розвитку сучасного бізнесу, в тому числі організації банківської сфери. Вона дозволяє покращити ефективність бізнес-процесів, зменшити витрати, підвищити якість обслуговування та швидкість роботи організацій. Незважаючи на те, що процес цифровізації може зайняти певний час та вимагає великих інвестицій, на довгострокову перспективу він буде надзвичайно корисним для будь-якої компанії. Прогнозуючи майбутнє, можна стверджувати, що цифровізація буде продовжуватися тому, що це єдиний шлях для бізнесу залишатися конкурентоспроможним в епоху технологічних змін.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В «ПРИВАТБАНКУ»

2.1. Організація управління в «ПриватБанку»

Приватбанк є однією з провідних фінансових установ України, яка має значний вплив на економіку країни. Це – найбільший банк України та один з найбільших банків у Східній Європі.

АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. З 2019 року 100% акцій банку належать державі в особі Міністерства фінансів України, тобто Мінфін є кінцевою контролюючою стороною банку [37]. Загальна інформація про банк представлена в Додатку А.

ПриватБанк займає лідируючу позицію на українському ринку банківських послуг та має найбільшу мережу відділень та банкоматів серед усіх банків України. Як найбільший банк країни за розмірами активів та системно важливий банк, він відіграє значну роль у підтримці економічного розвитку України.

ПриватБанк активно впроваджує цифрові технології та сервіси для поліпшення своєї діяльності та задоволення потреб клієнтів. За останні роки, банк активно розвивається у напрямі цифрової трансформації та впровадження інноваційних рішень. Наприклад, банк надає клієнтам можливість користуватися сучасними цифровими банківськими послугами через свій онлайн-сервіс Приват24. Банк також є лідером серед емітентів та еквайрерів електронних платіжних засобів в Україні та має в своєму арсеналі систему грошових переказів PrivatMoney та платіжний сервіс LiqPay.

Зараз ПриватБанк – один із найбільш цифровізованих банків в Україні, що дозволяє йому ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Банк щорічно посідає провідні місця в різних номінаціях щорічної премії PaySpace Magazine Awards. Це одна з найавторитетніших премій в

галузі фінтеху в Україні, яка була започаткована у 2016 році з метою визначення лідерів ринку FinTech та e-commerce. Вона оцінює та нагороджує компанії за їхній внесок у розвиток інноваційних фінансових рішень та технологій. Процес відбору переможців включає в себе аналіз різних критеріїв, таких як ефективність, інноваційність, зручність використання та користувацький досвід [19].

У 2021 році у премії взяло участь 285 компаній та було представлено 19 номінацій. Із даних номінацій ПриватБанк отримав 5 перших місць, 3 других місця та 2 третіх місця (рис. 2.1) [33]. Це підтверджує його лідерство в галузі цифрових технологій. Банк впевнено розвиває свої інноваційні фінансові рішення та технології, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів та забезпечувати їм якісні фінансові послуги.



Рис. 2.1. Переможні номінації ПриватБанку в премії PaySpace Magazine Awards у 2021 році

Джерело: розроблено автором на основі [33]

За останні роки ПриватБанк значно розширив свою мережу відділень та банкоматів та на сьогоднішній день налічує більше 7 тисяч банкоматів та

11 тисяч платіжних терміналів. Банк також є першим українським банком, який підключив свої платіжні сервіси до Google Pay та Apple Pay, що свідчить про його стрімкий розвиток та орієнтацію на інновації.

Та акцентуємо увагу, що успіх банку забезпечений не тільки через його інноваційні продукти та послуги, але й ефективною системою управління, яка дозволяє досягати результативності, вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечувати стабільність фінансових показників. Це й забезпечує конкурентні переваги та лідерство ПриватБанку на ринку банківських послуг.

Управління ПриватБанком здійснюється відповідно до Статуту акціонерного товариства комерційний банку, затвердженого постановою Кабінетів Міністрів України від 5 червня 2019 року [11].

Окрім Статуту ПриватБанк має ще перелік внутрішніх документів, які регламентують його діяльність:

- ❖ Положення про Наглядову раду (регулює порядок скликання та проведення засідань Наглядової ради тощо);
- ❖ Положеннями про окремі комітети Наглядової ради (регулює порядок утворення та діяльності комітетів Наглядової ради, вимоги до їх членів тощо);
- ❖ Положення про Правління Банку (регулює діяльність Голови Правління);
- ❖ Положення про Корпоративного секретаря (регулює правовий статус, порядок обрання та діяльності Корпоративного секретаря тощо) [11].

Таким чином органами вищого управління ПриватБанку є: Вищий орган (акціонер), Наглядова рада Банку та Правління Банку [11]. В організаційній структурі вищого керівництва банку можемо спостерігати складну ієрархічну структуру, оскільки кожен орган управління в свою чергу має свої складові (див. Додаток Б «Організаційна структура управління»). Тому в межах дослідження було розроблено спрощену схему оргструктуру

управління ПриватБанку для легкості сприйняття, яку продемонстровано нижче на рисунку 2.2.

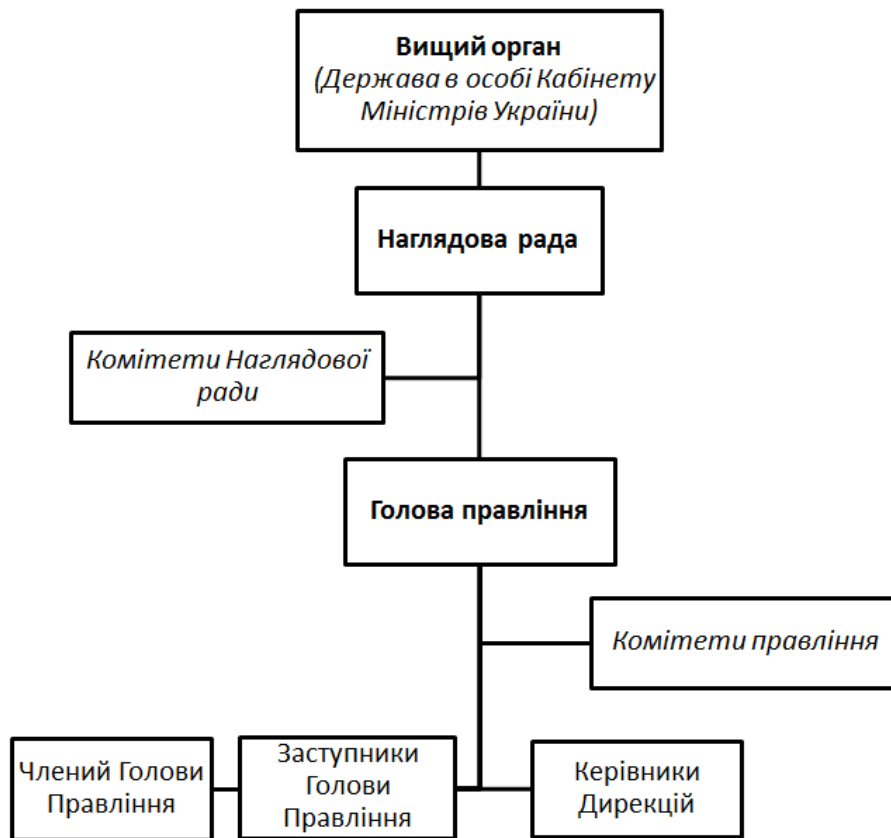


Рис. 2.2. Схема організаційної структури вищого управління ПриватБанку
Джерело: розроблено автором на основі [11]

ПриватБанк активно допомагає здійсненню та захисту прав та законних інтересів свого акціонера, тобто держави, яка в особі Кабінету Міністрів країни і є Вищим органом ПриватБанку. Вищий орган не займається поточним управлінням банком, проте визначає стратегічні напрями діяльності та затверджує звіти про їх виконання. Та акцентуємо увагу, що при цьому саме Наглядова рада затверджує стратегію розвитку ПриватБанку, а Вищий орган лише схвалює її. В той же час він може мати доступ до будь-якої необхідної інформації, в тому числі про фінансову та господарську діяльність банку.

Загалом перелік повноважень та обов'язків Вищого органу ПриватБанку є дуже великим. Серед основних варто виділити наступні: можливість змінення самого Статуту, затвердження щорічного фінансового

звіту, змінення організаційно-правової форми банку, визначення розміру дивідендів тощо.

Органом, який підпорядковується Вищому органу, є Наглядова рада, яка також не бере участь в поточному управлінні банку, а забезпечує стратегічне управління ПриватБанком. Тобто рада затверджує та контролює процес реалізації стратегії банку та інших планів розвитку. Наглядова рада складається з дев'яти членів, з яких шість членів є незалежними, а три члени — представниками держави (рис. 2.3). До її основних завдань входить забезпечення фінансової стійкості банку, контроль корпоративного управління, затвердження оргструктури та функцій її складових, політика управління ризиками тощо.

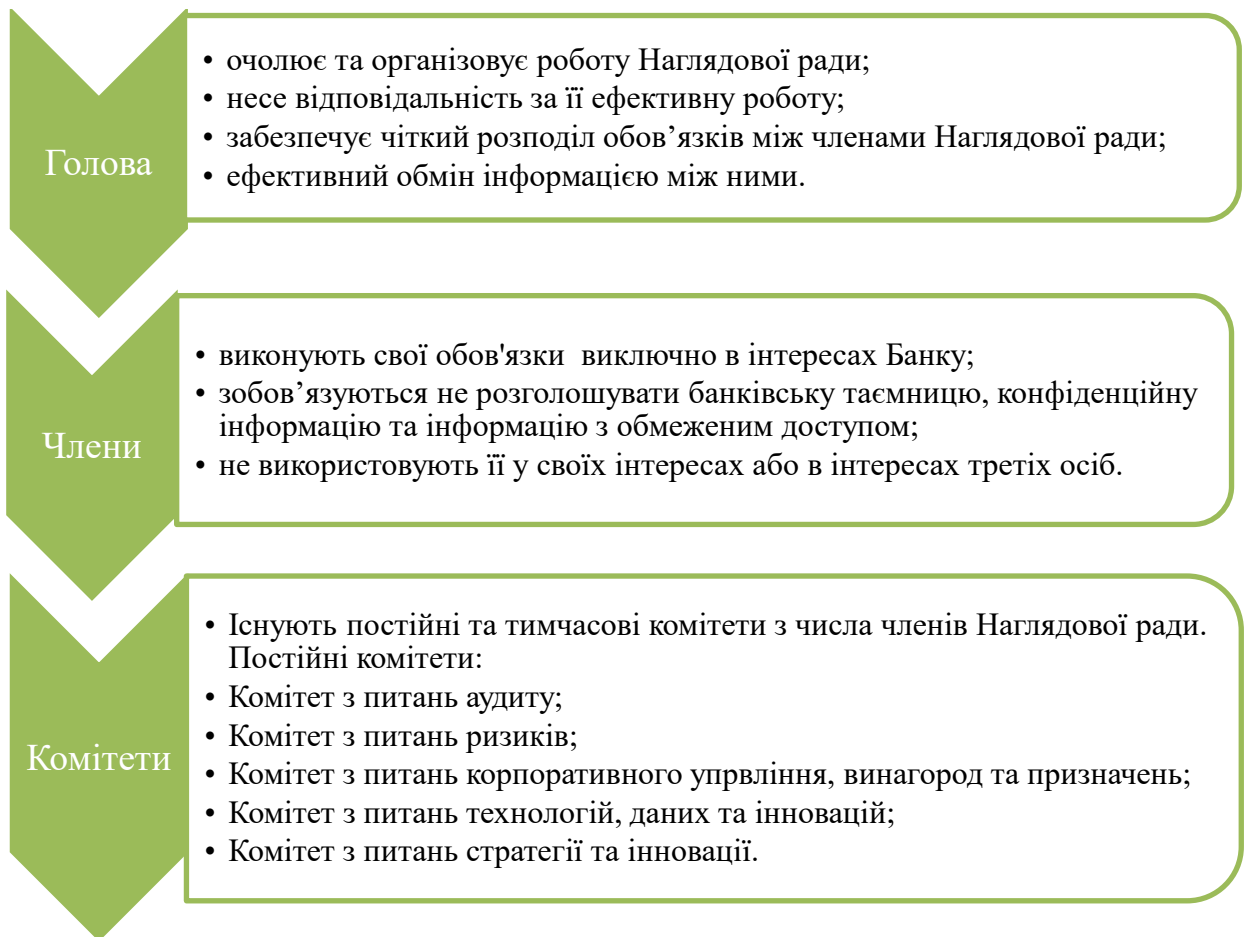


Рис. 2.3. Структура Наглядової ради ПриватБанку

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Підкреслимо також, що діяльність Наглядової ради забезпечується

Корпоративним секретарем та його службою. Ці органи надають організаційну та інформаційну підтримку.

Правління ПриватБанку належить вже до виконавчих органів банку і звітує про свою діяльність Наглядовій раді та Вищому органу. Тобто воно займається поточним управлінням банком. Правління готує проекти стратегії ПриватБанку для подальшого затвердження Наглядовою радою, після чого реалізує їх. Та варто зазначити, що воно самостійно затверджує та контролює оперативні плани роботи. Як і Наглядова рада, Правління може створювати комітети для підтримки своєї діяльності. На чолі Правління стоїть Голова, а до складу входять 3 заступники та 3 члени Правління, як продемонстровано на рисунку 2.4.

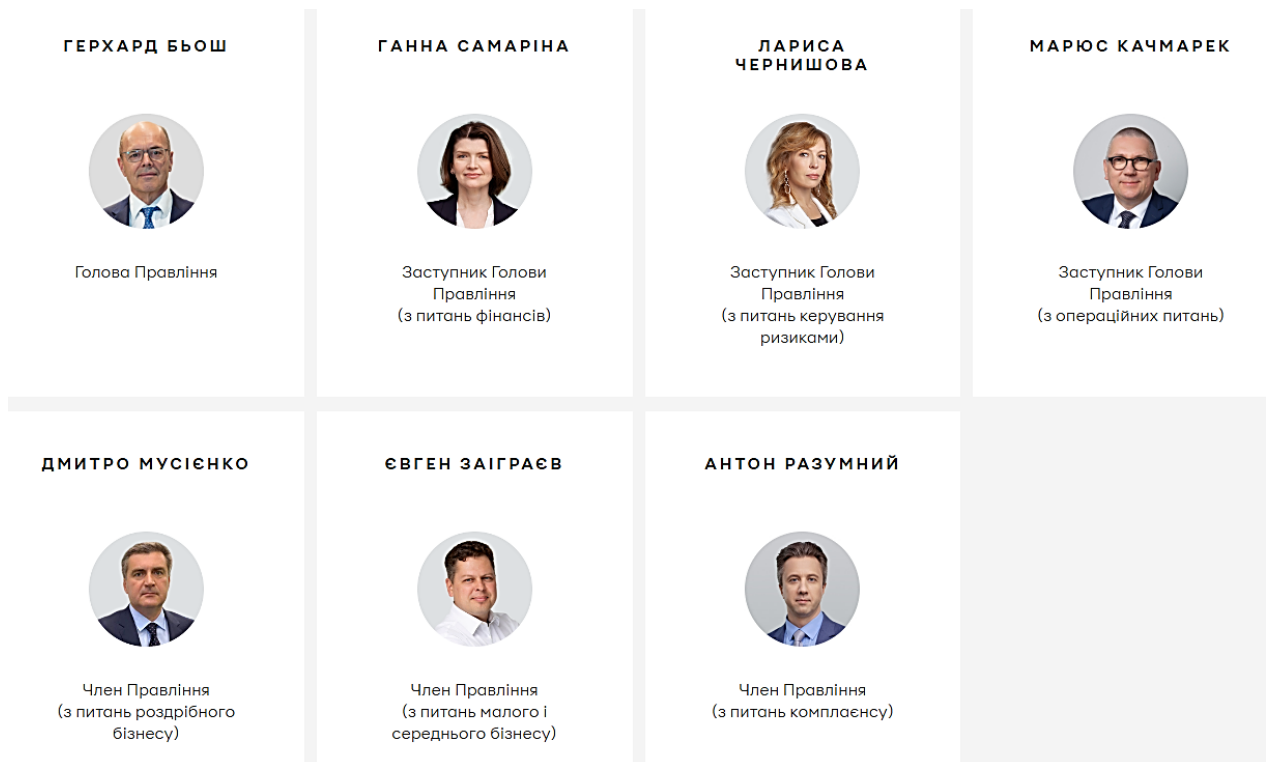


Рис. 2.4. Склад Правління Банку [40]

В результаті аналізу вищого управління ПриватБанку можемо зробити висновок, що Вищий орган є головним органом управління Банком, який вирішує ключові питання, пов'язані з його діяльністю, та ухвалює стратегічні напрямки розвитку Банку, які попередньо були затвержені Наглядовою радою. Рада контролює виконання стратегії та інших планів банку. Але

підкреслимо, що ці органи не ведуть поточного управління, на відміну від Правління, яке є виконавчим органом. Саме Правління розробляє та реалізує стратегію розвитку ПриватБанку.

Таким чином, опираючись на всю проаналізовану інформацію, доцільно визначити, яким в ПриватБанку впроваджуються зміни та реалізуються проєкти, зокрема стосовно цифровізації управління. Розроблену нами схема, що показує цей процес, наведено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Процес впровадження проєкту в ПриватБанк

*Розроблено автором

Проєкт з цифровізації управління розробляються на рівні Правління, та акцентуємо увагу, що це не означає, члени правління займаються цим особисто. Завдання може бути делеговане окремим комітетам та дирекціями, а Голова Правління спільно із членами затверджує остаточний варіант, який передаватиметься на розгляд Наглядовій раді. Зокрема серед компетентних організаційних структур варто назвати Технологічний комітет, Дирекція з HR та корпоративного управління та Дирекція із стратегії та трансформації. Проте також можливе формування проєктної групи із представниками різних

структур.

Другим етапом є розгляд та затвердження проєкту цифровізації Наглядовою радою ПриватБанку. Звернемо увагу, що як було зазначено в рис. 2.2, серед комітетів ради також є Комітет з питань технологій, даних та інновацій. Після затвердження Наглядова рада передає проєкт для остаточного схвалення Вищим органом.

Таким чином, після успішного затвердження проєкту на всіх рівнях, розпочинається його процес реалізації Правлінням ПриватБанку. Воно може делегувати завдання між департаментами, відділами та комітетами банку, контролюючи виконання та звітуючи перед Наглядовою радою, яка в свою чергу звітує перед Вищим органом. Тобто функцію контролю виконують всі органи вищого управління.

Зазначимо, що досліджуючи організацію управління в ПриватБанку та процес його цифровізації, недостатньо розглядати лише вищу ланку керівництва, адже в даному процесі задіяні всі рівні, а також звичайний персонал. Передусім зазначимо, що структура ПриватБанку складається з Головного офісу (Київ), Регіональних офісів та відділень, Контактних центрів [40]. Тому було проаналізовано організацію роботи й на нижчих рівнях, зокрема у відділеннях ПриватБанку. Зокрема на рисунку 2.6. представлено організаційну структуру відділення №59, яка є лінійною ієрархічною структурою із одним рівнем управління. Керуюча відділенням звітує про діяльність відділення Регіональному офісу, який в свою чергу Головному (або ж відразу Головному офісу).

Керуюча відділенням – відповідає за управління та координацію діяльності всього відділення, забезпечення його ефективної роботи, прийняття стратегічних та оперативних рішень, пошук та підбір персоналу, мотивацію, розвиток та оцінку роботи своїх підлеглих, роботу із клієнтами.

Касир-операціоніст – відповідає за здійснення операцій по прийому, обліку, розміну, перевірці, видачі і збереженню коштів, зливків банківських металів, монет та порошків із дорогоцінних металів та інших цінностей,

оформлення відповідних документів, обслуговування клієнтів, контроль за виконанням фінансових операцій, підготовка коштів для вивозу інкасаторами.

Спеціалісти з обслуговування клієнтів – відповідають за роботу з клієнтами, прийом і обробку документів, проведення безготівкових операцій, консультування клієнтів щодо різних банківських послуг.

Менеджер з обслуговування корпоративних клієнтів – відповідає за роботу з корпоративними клієнтами, укладення договорів, підтримання взаємовідносин з клієнтами, консультування клієнтів щодо банківських послуг, аналіз ринку та вивчення потреб клієнтів [40].

Така лінійна структура дозволяє розподілити обов'язки та відповідальність між співробітниками відділення, забезпечити ефективну роботу та підвищити якість обслуговування клієнтів. Керуюча відділенням має можливість контролювати роботу всіх співробітників, приймати рішення та вносити корективи в роботу, якщо це необхідно.

Відділення № 59 є доволі маленьким, в той час як більші відділення також включають таку посаду як спеціаліст з обслуговування індивідуальних VIP клієнтів, що відповідає за продаж всього спектру банківських продуктів та послуг VIP клієнтам [40].



Рис. 2.6. Організаційна структура відділення ПриватБанку №59

Джерело: розроблено автором на основі інформації наданої працівниками відділення

Усе викладене дає підставу стверджувати, що управління в ПриватБанку здійснюється на різних рівнях організації і включає в себе такі основні форми:

- ❖ **Централізоване управління:** основна діяльність з управління здійснюється з центрального офісу банку, який розташований в Києві (а також регіональні офіси), що забезпечує збільшення ефективності та спрощення процесу прийняття рішень.
- ❖ **Децентралізоване управління:** окремі філії та відділення ПриватБанку також мають свої управлінські підрозділи. Це дає можливість забезпечити максимально ефективну роботу на місцях, у відповідності з місцевими потребами та особливостями.
- ❖ **Управління проектами:** в ПриватБанку широко використовується метод управління проектами. Проекти можуть бути спрямовані на впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток нових продуктів та послуг, а також на реалізацію стратегічних цілей банку

Узагальнюючи результати дослідження управління в ПриватБанку, можна аргументовано стверджувати, що організація має ретельно структуровану систему управління, яка охоплює різні рівні і забезпечує ефективну координацію дій всіх структурних підрозділів банку.

2.1. Аналіз стану цифровізації управління в «ПриватБанку»

Як активний впроваджувач цифрових рішень ПриватБанк їх не лише для вдосконалення своїх товарів та послуг, але й для внутрішніх бізнес-процесів, зокрема цифровізації управління. І вже сьогодні банк використовує багато цифрових інструментів для підвищення ефективності та спрощення процесу управління.

Одними із найпростіших та найперших цифрових технологій, використаних ПриватБанком, були електронний підпис та електронний документообіг, що дозволяють швидше, безпечніше та зручніше

опрацьовувати документи [40].

Електронний документообіг дозволяє відправляти та отримувати документи електронним шляхом, що зменшує час, необхідний для їх передачі та обробки. Крім того, він забезпечує точність та цілісність даних, оскільки усі документи зберігаються в цифровому вигляді та мають електронний підпис.

В свою чергу електронний підпис використовується для підтвердження автентичності та цілісності документів, що передаються та обробляються в електронному вигляді. Це дозволяє забезпечити високий рівень безпеки даних та запобігти можливості їх підробки. Таким чином ці два інструменти прискорюють процеси, пов'язані із документообігом, зменшують ризики та можливість помилок.

Іншим цифровим впровадженням, яким ПриватБанк користується вже багато років є 1С [40]. Це – програмний продукт, який надає комплексний підхід до управління бізнес-процесами в організації. У ПриватБанку 1С використовується як засіб автоматизації різноманітних операцій та процесів, таких як облік фінансових операцій, звітність, зарплатні виплати, інвентаризація тощо.

1С дозволяє зменшити кількість людських помилок та прискорити виконання рутинних завдань. Крім того, за допомогою 1С можна збирати та аналізувати великі обсяги даних, що дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо управління бізнес-процесами.

У результаті використання 1С в ПриватБанку значно покращується ефективність управління та зменшується кількість помилок, пов'язаних з ручним введенням даних. Це дозволяє банку більш точно та ефективно виконувати свої функції та забезпечувати клієнтів якісними та надійними послугами.

Важливо також згадати такий цифровий інструмент як систему керування робочим часом [40]. Ця система дозволяє автоматизувати процеси обліку робочого часу працівників та відпусток, контролювати наявність та

використання відпусток, контролювати дотримання графіків роботи, а також проводити аналіз ефективності роботи персоналу.

Акцентуємо увагу, що даний інструмент було створено внутрішніми розробниками ПриватБанку. Система заснована на використанні технологій збору та аналізу даних, що дозволяє забезпечити точність та швидкість обліку робочого часу. Крім того, система забезпечує збереження інформації про робочий час та відпустки працівників, що дає можливість аналізувати даний показник та вдосконалювати процеси управління персоналом.

Застосування системи керування робочим часом дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, зменшити витрати на адміністративні процеси, а також забезпечити дотримання норм та стандартів у сфері управління персоналом.

Одним із останніх нововведень є хмарні сховища. Із початком повномасштабного вторгнення росії ПриватБанк переніс свої послуги та операції в хмару за підтримки Visa Cloud Connect з метою збільшення продуктивності та покращення безпеки даних клієнтів. Звернемо увагу, що за планом даний процес було розраховано приблизно на півтора роки, але за надзвичайних умов перехід відбувся за 45 днів [68]. Це дозволило банку зменшити ступінь власної залежності від апаратного забезпечення та телекомунікаційної інфраструктури, збільшити ефективність операцій та поліпшити безпеку в умовах блекауту.

Поряд із впровадженням хмарних технологій ПриватБанк запровадив нові цифрові моделі ризик-менеджменту, які оптимізували видання кредитів, значно скоротивши час [68].

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що ПриватБанк активно використовує цифрові інструменти для вдосконалення процесу управління. Окрім вже існуючих технологій, цілі цифровізації різноманітних процесів є значною частиною Стратегії розвитку Банку до 2024 року, що була затверджена рішенням Кабміну № 931-р від 11.08.2021 [59].

Таким чином оптимізація процесу прийняття рішень є одним із

напрямків розвитку в стратегії. Зокрема банк планує впроваджувати системи oCRM (операційна CRM) та aCRM (аналітична CRM) [56]. Це інструменти, які допомагають взаємодіяти з клієнтами, збирати та аналізувати їхні дані. oCRM дозволяє автоматизувати рутинні процеси, що пов'язані з обслуговуванням клієнтів, тоді як aCRM дозволяє аналізувати дані про клієнтів, щоб краще розуміти їхні потреби та виявляти можливості для збільшення продажів. Дані в даному випадку збиратимуться з різних джерел, включаючи соціальні мережі та інші джерела в Інтернеті, що дозволяє зробити більш точний та швидкий аналіз їхніх потреб та вимог [69].

Впровадження даних систем дозволить ПриватБанку побудувати більш індивідуалізовані та персоналізовані взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та їхній лояльності до банку. Крім того, це також дозволить банку збільшити свою ефективність та підвищити прибутковість за рахунок більш точного та швидкого виявлення потенційних можливостей для збільшення продажів та розвитку нових продуктів та послуг.

В межах стандартизації процесів, а тобто зменшення їх загальної кількості та усунення непотрібних кроків у процесах, буде створена централізована матриця, що охопить всі процеси банку і забезпечить їхню координацію та оптимізацію. Це означає, що всі відділи та підрозділи банку будуть працювати в єдиному інформаційному середовищі, де будуть зібрані всі дані про клієнтів, продукти, послуги, операції та інші аспекти банку. Тобто фактично централізована матриця – це точка контролю за усіма процесами та ресурсами банку [56].

Використання матриці дозволить зменшити час та затрати на комунікацію між різними департаментами, що в свою чергу сприятиме якіснішому обслуговуванню клієнтів та забезпеченню більш точного аналізу даних для прийняття рішень. Крім того, створення централізованої матриці може забезпечити більш ефективний контроль над усіма процесами банку і зменшити ризик помилок та зловживань.

Поряд із позитивними аспектами впровадження матриці, необхідно також зазначити проблеми, які це може викликати. Наприклад, однією із них є суперечливість між централізованим та децентралізованим управлінням. Так як деякі відділи та підрозділи можуть відчувати, що вони втрачають свою автономію через зосередження прийняття рішень в одному центрі. Крім того, виникнути можуть технічні труднощі зі зберіганням та обробкою великої кількості даних, а також необхідність значної кількості часу на навчання персоналу щодо її використання.

Для автоматизації управління кредитним портфелем ПриватБанк планує використовувати движок автоматичного скорингу [56]. Це інструмент, який дозволяє банку автоматично оцінювати кредитні заявки на основі встановлених правил та алгоритмів, що полегшує роботу працівників та дозволяє більш оперативно та точно приймати рішення. Скорингова система використовує різні фактори, такі як кредитна історія, дохід, робота, майно та інші, щоб оцінити ризик і прийняти рішення про те, чи надавати кредит чи ні. Оцінка ризику допомагає фінансовим установам зменшити втрати від неповернення коштів та знизити ризик своєї діяльності. Таким чином це дозволить знизити час на обробку заявок та скоротити витрати на залучення додаткового персоналу для оцінки кредитів [8].

Задля автоматизації процесів ПриватБанк працює над впровадженням управління потоками операцій [55]. Даний підхід означає, що кожен етап бізнес-процесу має бути ретельно спланований та організований таким чином, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та мінімізувати втрати часу. Управління потоками операцій може включати в себе впровадження механізмів контролю якості та управління ризиками, що дозволяє забезпечити високу якість продукту та захистити бізнес від можливих проблем.

Таке рішення дає можливість підвищити ефективність роботи бізнесу, зменшити час виконання робіт та знизити кількість помилок. Також це дозволяє прискорити прийняття рішень, оскільки зменшується час на аналіз

даних та вивчення відмінностей в процесах [93].

Застосування методу управління потоками операцій в ПриватБанку може допомогти оптимізувати процеси, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, випуском платіжних карток, роботою з платіжними системами тощо. Впровадження цього методу також може зменшити кількість витрат на оплату праці та забезпечити більш ефективну взаємодію між підрозділами компанії. Але поряд із цим потрібно постійно відслідковувати зміни: після впровадження автоматизації процесів, необхідно відслідковувати зміни у вимогах клієнтів, технологіях та інших факторах, що можуть впливати на діяльність банку, і відповідно адаптувати стандарти та процеси.

Іншим способом, який ПриватБанк планує запровадити задля автоматизації, є роботизація процесів, яка полягає у використанні роботів-програм для автоматизації рутинних та повторюваних завдань, які раніше виконували працівники банку. Це знижує витрати часу та ресурсів, забезпечує більшу точність та ефективність виконання завдань [56].

Роботизація може включати обробку даних, перевірку документів, збір інформації з різних джерел та інші завдання, що потребують ручної обробки. Це можна застосувати багатьох відділах банку, таких як кредитування, взаємодія з клієнтами, ризик-менеджмент та інші. Роботи можуть бути налаштовані для автоматичної роботи на різних етапах процесів, зменшуючи потребу в ручній інтервенції та збільшуючи швидкість та точність. За допомогою роботів-програм можна також автоматизувати внутрішні процеси банку.

Однією з головних переваг автоматизації процесів є зменшення витрат на робочу силу, збільшення швидкості виконання процесів, зменшення кількості помилок та збільшення точності. Більше того, роботи можуть працювати 24/7, що збільшує продуктивність та швидкість виконання завдань. Це дозволяє банку зосередитися на більш важливих завданнях, які потребують вищої кваліфікації та експертизи.

Проте, в процесі роботизації можуть виникати певні проблеми, такі як

відсутність стандартів, збільшення загального обсягу даних та інформації, необхідності високої кваліфікації для налагодження та обслуговування робіт, та проблеми з кібербезпекою [95].

Загалом підкреслимо, що цифровізація безумовно має багато переваг і може значно поліпшити ефективність і якість управління бізнесом, що й було доведено в цій роботі. Проте, варто пам'ятати, що цифровізація несе також загрози. Тож, для досягнення успіху в імплементації цифрових технологій управління, необхідно проводити комплексний аналіз ситуації та дбайливо підходити до вибору технологій, що відповідають конкретним потребам та можливостям компанії.

В процесі цифровізації дуже багато залежить саме від працівників компанії. Тому доцільно було провести серед них опитування на тему «Цифровізація управління в ПриватБанку» (Додаток В) з метою отримання комплексного аналізу.

Загалом було опитано 91 респондент із 33 відділень ПриватБанку в різних містах в львівській області:

- Відділення в Сокалі – 5 респондентів;
- Відділення в Червонограді – 18 респондентів;
- Відділення у Львові – 68 респондентів.

Міста відрізняються за розміром та кількістю населення, відповідно кількість відділень та їхній масштаб теж різні. Це дасть змогу оцінити та порівняти ситуацію на різних рівнях .

За результатами проведеного опитування було визначено, що 84 респондентів, а тобто 92,3%, вважають, що цифровізація управління є важливим фактором розвитку банку. При цьому лише 4,4% та 3,3% відповідно вважають, що цифровізація не потрібна або ж затрудняються відповісти. З цього можемо зробити висновок, що працівники ПриватБанку розуміють важливість даного процесу та його переваги.

Проте, не зважаючи на всі цифрові нововведення ПриватБанку, працівники не дуже високо оцінюють рівень цифровізації управління, що

продемонстровано на рисунку 2.7. Таким чином 36% респондентів оцінюють на 4 із 5 балів, а майже 32% лише на 3 бали. Оцінку відмінно (5 балів) дають ж 18,7% співробітників, а на противагу 13,2% оцінюють на 1 або 2 бали. Причиною такого явища може бути незнання працівниками про всі діючі та планові цифрові рішення банку.

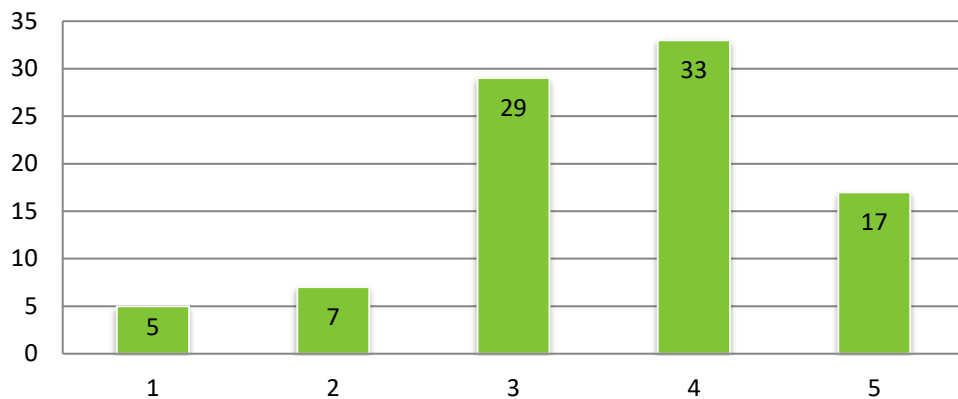


Рис. 2.7. Оцінка рівня цифровізації управління в ПриватБанку його працівниками

Теза наведена вище підтверджується результатами опитування, продемонстрованими на рисунку 2.8. Більшість працівників не знають про такі цифрові рішення, які використовує ПриватБанку, як централізована матриця, управління потоками операцій, роботи-програми. А відомо про них лише тим, хто використовує їх в роботі. При цьому 5,5% не знають про жодне цифрове рішення, а майже 10% не використовують жодного на робочому місці. Та варто зазначити, що багатьом відомо, або вони використовують, такі інструменти як електронний документообіг та підпис, 1С, система керування робочим часом, CRM та движок автоматичного скорингу. Популярність перших трьох можна пояснити тим, що вони вже давно використовуються в ПриватБанку та є всім відомим. А от знання та використання системи CRM та движка автоматичного скорингу є можливими через те, що опитувані є працівниками відділень ПриватБанку, для яких ці інструменти в більшості й впроваджувалися.



Рис. 2.8. Знання та користування цифровими інструментами працівниками ПриватБанку

Згідно дослідження всі працівники використовують інформаційні технології на робочому місці з різною частотою. Більша частина співробітників, а саме 64,8%, використовують їх щодня. Щотижня інформаційні технології використовують 27,5%. І лише 7,7% використовують їх рідше, ніж раз на місяць.



Рис. 2.9. Частота використання інформаційних технологій працівниками ПриватБанку на робочому місці

При цьому працівники виділяють багато переваг та перспектив цифровізації, які продемонстровано на рисунку 2.10.

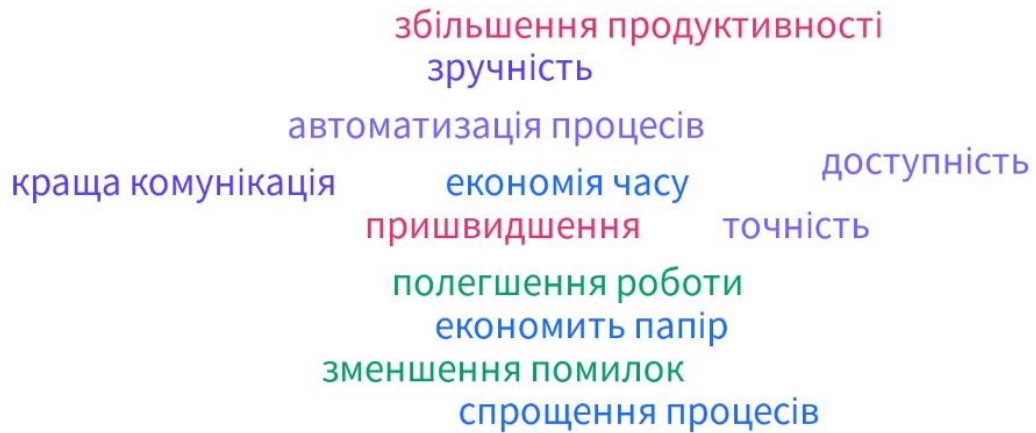


Рис. 2.10. Переваги цифровізації управління для працівників ПриватБанку

*Розроблено автором за допомогою середовища Mentimeter

Проведене опитування також покривало тему навчання, адже, як було визначено в першому розділі даної роботи, воно є необхідним в процесі впровадження цифрових технологій. І як показують результати в ПриватБанку є певні проблеми з даним аспектом (рис. 2.11).

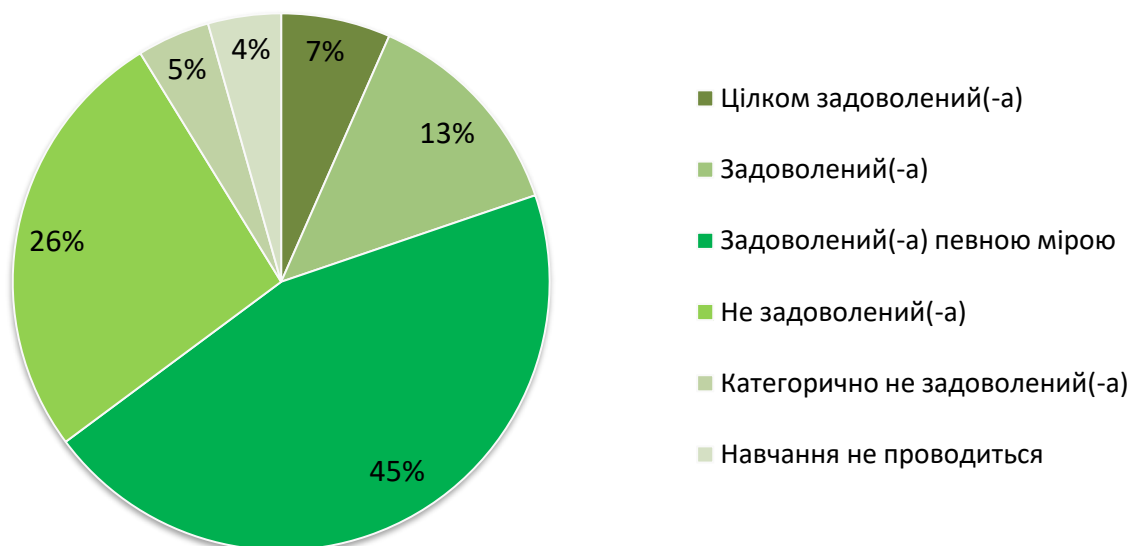


Рис. 2.11. Ступінь задоволення навчанням з цифрових технологій серед працівників ПриватБанку

Оскільки 45% респондентів задоволені проведенням навчання лише певною мірою, а 26,4% не задоволені. При тому, що відсоток цілком задоволених та задоволених складає 6,6% та 13,2% відповідно. Варто також

зазначити, що 4,4% категорично не задоволені навчанням, і 4,4% взагалі не приймали участь в жодних тренінгах. З наведеного можемо зробити висновок, що в ПриватБанку потрібно переглянути та вдосконалити систему навчання персоналу з цифрових технологій.

Респондентів також було запитано, чи мають вони можливість звернутися до служби технічної підтримки для отримання консультації та допомоги із цифровими інструментами. На що майже половина з них, а саме 49,5%, відповіли «ні». На противагу 35,2% дали ствердну відповідь, а 15,4% зазначили, що в них не виникало потреби звернутися до когось загалом. Підкреслимо, що в ПриватБанку таки є служба технічної підтримки працівників, але як розуміємо, багато працівників про неї просто не знає.

Отож, в результаті проведеного опитування було виявлено проблеми в процесі цифровізації управління ПриватБанку, рішення яких буде запропоноване в наступному розділі даної роботи. Але дані результати також дають змогу провести детальний аналіз стану цифровізації ПриватБанку.

Для узагальнення картини щодо цифровізації управління доцільно провести SWOT-аналіз даного процесу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз цифровізації управління в ПриватБанку*

<u>Сильні сторони (Strengths)</u>	<u>Слабкі сторони (Weaknesses)</u>
<i>1</i>	<i>2</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Є лідером в інноваційній галузі фінансових технологій (фінтеху) та впровадженні новітніх технологій у банківську справу. ○ Досвід роботи в галузі банківських технологій та цифрових рішень ○ Власна команда фахівців з високою кваліфікацією в галузі ІТ ○ Достатній бюджет для фінансування цифрових технологій ○ Багаторівневе затвердження проєктів цифровізації та їхня перевірка ○ Розуміння важливості цифровізації працівниками 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Недостатнє ознайомлення працівників із наявними та плановими цифровими рішеннями ○ Недостатньо ефективне навчання з цифрових інструментів ○ Довготривалий процес узгодження та впровадження цифрових інструментів ○ Доволі централізоване управління ○ Необхідність регулярного оновлення цифрових систем та програмного забезпечення

Продовження таблиці 2.1

1	2
<u>Можливості (Opportunities)</u>	<u>Загрози (Threats)</u>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Розвиток ринку фінтеху та інноваційних технологій, що може забезпечити нові можливості для розширення послуг та залучення нових клієнтів. ○ Створення нових цифрових технологій ○ Збільшення доступності цифрових технологій ○ Спрощення впровадження технологій ○ Скорочення витрат на ресурси ○ Збільшення точності обробки даних ○ Покращення інтеграції між системами ○ Підвищення конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Кібератаки та витоки інформації ○ Помилки та несправності в системах ○ Зміна регуляторного середовища та законодавства, що може вплинути на розробку та впровадження нових продуктів та послуг ○ Неefективність роботи систем ○ Залежність від певних інструментів

*Розроблено автором

Із проведеного SWOT-аналізу цифровізації управління в ПриватБанку можемо зробити висновок, що сильні сторони полягають у багаторічному досвіді у роботі з цифровими технологіями та достатньому бюджеті для їхнього фінансування. При цьому багаторівневе затвердження проєктів цифровізації та їхня перевірка дає змогу уникнути помилок та похибок, досягнувши максимального результату. Але в той же час це потребує довготривалого процесу, який до того ж є доволі складним та бюрократичним. Іншою слабкістю, як було показано вище, є навчання та залученість персоналу.

Впровадження цифрових технологій відкривають багато можливостей перед ПриватБанком, але також несуть із собою багато загроз, а саме кібератаки та можливість витоку інформації, системи можуть працювати не так, як планувалося, зміна законів та регулювання діяльності банків, що обмежить їх використання. А також можлива залежність від певних технологій, що ускладнить відмову від них за необхідності.

На основі проведеного аналізу доцільно додати SWOT-матрицю з пропозиціями щодо вдосконалення процесу цифровізації управління (таблиця 2.4).

Таблиця 2.2

SWOT-матриця цифровізації управління в ПриватБанку*

	<u>Сильні сторони</u>	<u>Слабкі сторони</u>
<u>Можливості</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Впровадження нових цифрових технологій за спрощеним процесом та з меншими витратами ○ Створення власних цифрових технологій, які будуть націлені саме на потреби банку ○ Продаж власних цифрових інструментів іншим організаціям ○ Розширення мережі відділень в Україні ○ Вихід на міжнародні ринки 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Розробка нової системи навчання з цифрових технологій ○ Більше залучення працівників до процесу розробки та впровадження ○ Стимулювання ініціативи з боку працівників ○ Спрощення процесу затвердження проєктів завдяки цифровим інструментам
<u>Загрози</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Наявність альтернатив для кожного цифрового інструменту ○ Посилення кібербезпеки ○ Наявність резервних копій даних ○ Врахування в стратегічних планах можливі зміни середовища 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Регулярний контроль за оновленням та справністю цифрових технологій ○ Навчання працівників кібербезпеки ○ Створення каналу швидкого зв'язку для повідомлення про будь-які проблеми з цифровими технологіями

*Розроблено автором

Втілюючи дані кроки, ПриватБанк зможе максимально ефективно використати наявні можливості та уникнути негативного впливу від загроз.

Узагальнюючи викладене можна аргументовано стверджувати, що ПриватБанк має детально структуровану систему управління, яка забезпечує ефективність всіх процесів. При цьому банк є лідером на ринку із впровадження цифрових технологій як для вдосконалення своїх товарів та послуг, так і для внутрішніх функцій. Вже сьогодні організація використовує багато цифрових інструментів у процесі управління, але такі цілі також є важливою частиною Стратегії банку до 2024 року, що свідчить про продовження розвитку в даному напрямі. Та, не зважаючи на всю ініціативність, у ПриватБанку є проблеми саме в навчанні персоналу та наданні підтримки, що було підтверджено результатами опитування серед працівників. Дані проблеми можливо вирішити, змінивши підхід до

навчання. Тож, загалом, як показав SWOT-аналіз, ПриватБанк має багато можливостей, які може використати для зменшення існуючих недоліків та вдосконалення процесу цифровізації управління.

РОЗДІЛ III. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В «ПРИВАТБАНКУ»

3.1. Модель впровадження цифрових технологій в «ПриватБанку»

У сучасному світі цифровізація відіграє важливу роль у вдосконаленні бізнес-процесів, зокрема в банківській сфері. Та акцентуємо увагу, що успіх цифрової трансформації залежить не лише від самого процесу та використовуваних методів, але й від організаційних аспектів впровадження. Тому розробка узагальненої поетапної моделі впровадження цифрових продуктів у ПриватБанку постає актуальною. Дана модель буде ґрунтуватися на етапах, описаних у пункті 1.2 даної роботи, з метою досягнення успішного переходу до цифрового управління.

Першим етапом пропонованої нами моделі є аналіз, оцінка поточного стану бізнес-процесів та визначення пріоритетів для цифровізації. В даний етап входять наступні кроки:

1.1. Збір та аналіз інформації: Проведення детального аналізу поточного стану процесів управління ПриватБанку, включаючи процеси, пов'язані з клієнтським обслуговуванням, ризиками, фінансовими операціями, та іншими ключовими аспектами. Необхідні дані можна отримати, використовуючи внутрішні ресурси банку, опитування співробітників та клієнтів, а також зовнішні джерела.

До даного кроку також входить аналіз продуктивності та результативності процесів. Потрібно виявити слабкі місця, зайві етапи, дублювання роботи або інші проблеми, які можуть бути вирішені за допомогою цифрової трансформації. Визначте ключові показники ефективності (KPIs) та метрики, що використовуються для оцінки процесів.

1.2. Визначення пріоритетів: На основі аналізу та оцінки, можна визначити пріоритетні напрями для цифровізації управління в ПриватБанку. Тобто потрібно виділити процеси, де цифрові технології можуть найбільше покращити ефективність, забезпечити швидкість, точність та клієнтську

спрямованість. Варто розглянути потенційні вигоди, включаючи зменшення витрат, автоматизацію, поліпшення якості обслуговування та збільшення задоволеності клієнтів. І таким чином обрати процеси, які будуть оцифровані в першу чергу.

1.3. Планування дій: Розробка конкретного плану дій для впровадження цифрових рішень управління за визначеними пріоритетами. Потрібно встановити мету, завдання та терміни для кожної цифрової ініціативи. Підкреслимо, що даний план має бути в межах загальної стратегії ПриватБанку.

Незважаючи на те, що рішення на даному етапі приймаються вищою ланкою керівництва, залучати потрібно всі рівні. Адже лише в даному випадку можна зібрати достатньо відповідної інформації та виявити слабкі сторони, які можна покращити в майбутньому.

Другим етапом в нашій моделі цифровізації управління в ПриватБанку є вибір цифрових технологій та інструментів, які найбільш підходять для вирішення завдань, визначених на попередньому етапі. На цьому етапі звертається увага на наступні аспекти:

2.1. Дослідження ринку: Важливо провести детальне дослідження ринку цифрових технологій та інструментів, які доступні та найбільше підходять для вирішення поставленої проблеми. Вивчаються приклади успішної цифрової трансформації управління в банківській галузі та інших схожих секторах.

2.2. Визначення вимог: Встановлюються конкретні вимоги до цифрових технологій та інструментів. Залучаються зацікавлені сторони та відповідні відділи ПриватБанку для збору вимог, які включають функціональність, масштабованість, безпеку даних, інтеграцію з існуючими системами та інші фактори.

2.3. Оцінка технологій: Здійснюється оцінка різних цифрових технологій та інструментів згідно з визначеними вимогами. Робиться порівняння їхніх можливостей, переваг, недоліків та вартості. Враховуються

також аспекти сумісності з існуючими системами ПриватБанку та легкість їхнього впровадження для того, щоб обрати найкращу альтернативу.

На основі проведеного дослідження та аналізу робиться висновок, щодо того, яким найкращим чином можна покращити обраний процес шляхом цифровізації. Розробляється концепція цифрового процесу, яка включає опис обраного напрямку цифровізації, технологій, які будуть використані, та очікувані результати. Акцентуємо увагу, що вже на даному етапі можна та доцільно залучати не лише внутрішніх, але й зовнішніх експертів, консультації яких сприятимуть прийняттю ефективнішого рішення.

Відповідно після вибору процесу, який буде оцифровано, та інструмент, за допомогою якого це буде здійснено, слідує етап розробки та власне та впровадження нових цифрових інструментів. Зауважимо, що даний процес можливий у двох варіаціях: розробка нового інструменту власними силами або купівля готового продукту в зовнішньої компанії. Тому доцільно розглянути обидва варіанти та визначити варіант, який доцільніше використовувати в ПриватБанку. Підкреслимо також те, що на даний момент в банку використовуються цифрові інструменти, які були як внутрішньо розроблені, так і придбані в компаніях-розробниках.

Таким чином у таблиці 3.1 описано етап розробки та впровадження з обох перспектив, та звернемо увагу, що можливим є не просто придбання готового цифрового продукту в компанії- розробника, але й укладання угоди для розробку даною компанією нового інструменту спеціально для ПриватБанку, враховуючи всі особливості процесів. Але даний варіант доцільно використовувати тоді, коли існуючі продукти на ринку не повністю задовольняють потреби організації і жодними налаштуваннями для інтеграції з уже існуючими системами цього не виправити. Однак дана послуга є в рази дорожчою за альтернативи, тому використовується вкрай рідко. І для такої масштабної організації як ПриватБанк в даному випадку доцільніше розробити власний інструмент.

Таблиця 3.1

Порівняння процесу власної розробки та придбання цифрового продукту в компанії-розробника*

Власна розробка	Придбання продукту в компанії-розробника
1. На основі визначених вимог формування технічного завдання.	1. Аналіз та порівняння пропозицій на ринку відповідно до визначених вимог
2. Розробка архітектури та дизайну інструменту	2. Вибір цифрового продукту та оцінка відповідності його функціональних можливостей потребам ПриватБанку
3. Реалізація та програмування цифрового інструменту	3. Укладання угоди та придбання цифрового продукту
4. Попереднє тестування продукту на справність	4. Підготовка для впровадження та інтеграція у середовище ПриватБанку
5. Впровадження інструменту	5. Впровадження інструменту

*Розроблено автором

Для того, щоб визначити який із підходів більше підходить ПриватБанку, необхідно визначити переваги та недоліки кожного з них загалом, що представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки процесу власної розробки та придбання цифрового продукту в компанії-розробника*

	Власна розробка	Придбання продукту в компанії-розробника
1	2	3
Переваги	<ol style="list-style-type: none"> Гнучкість у визначенні функціональних та технічних вимог, врахування особливостей ПриватБанку Здатність до впровадження унікальних функцій та особливостей, які відповідають потребам ПриватБанку Повний контроль над розробкою, змога впроваджувати зміни та покращення в реальному часі Можливість збереження конфіденційної та важливої інформації в межах ПриватБанку 	<ol style="list-style-type: none"> Готовий продукт заздалегідь розроблений та випробуваний Економія часу і зусиль на розробку та програмування з нуля Широкий вибір готових рішень на ринку Експертна підтримка та обслуговування зі сторони розробника Гарантія якості та надійність випробуваного продукту Менші ризики технологічних проблем, оскільки продукт вже пройшов всі стадії перевірки

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Переваги	5. Вплив на процеси розробки та змога пристосовувати їх під унікальні потреби та процедури.	7. Готовий продукт буде швидше впроваджений, бо вже пройшов стадію розробки та тестування.
Недоліки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великі витрати на розробку, тестування та впровадження, потреба у власній команді розробників 2. Ризик несумісності з існуючими системами та інфраструктурою 3. Потреба у додатковій експертизі та знаннях для розробки та впровадження 4. Можливість затримок у розробці, особливо при недостатній розробці плану проекту 5. Велика відповідальність за успішне впровадження та результати розробки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежена можливість внесення змін у готовий продукт 2. Залежність від постачальника та його готовності надавати підтримку та обслуговування 3. Високі витрати на придбання готового продукту та можливі обмеження в функціональності 4. Ризик обмеженої гнучкості та адаптації продукту під унікальні потреби ПриватБанку 5. Завантаженість ресурсів на внутрішні процеси замість зосередження на основній діяльності банку

*Розроблено автором

Враховуючи аналіз переваг та недоліків власної розробки та купівлю готового цифрового продукту, ПриватБанку рекомендовано скористатися продуктом компанії-розробника для цифровізації управління з міркувань оптимальності та ефективності. Дана рекомендація базується на кількох ключових факторах, що сприяють перевазі готового продукту.

По-перше, компанії-розробники мають значний експертний досвід та спеціалізацію у галузі цифрової трансформації управління. Вони володіють глибоким розумінням вимог та процесів, пов'язаних з управлінням, що дозволяє їм створити оптимальне рішення, на відміну від команди, створеної всередині ПриватБанку. До того ж досвід за різними напрямками діяльності, зокрема в банківській сфері, сприяє якіснішому впровадженню цифрового інструменту, забезпечуючи ПриватБанку перевагу на ринку.

По-друге, використання готового продукту дозволяє банку швидше впровадити його та отримати переваги цифрової трансформації без зайвих затримок. Продукт компанії-розробника вже пройшов етап розробки, тестування та вдосконалення, що зменшує ризик виникнення проблем під час

впровадження. Це дозволить ПриватБанку швидше оптимізувати свої бізнес-процеси та підвищити ефективність управління. Крім того, придбання готового продукту може бути економічно вигідніше, оскільки воно уникне витрат, пов'язаних з розробкою та підтримкою власного інструменту.

Таким чином, враховуючи високу експертизу компаній-розробників та швидкість впровадження готового продукту, вибір готового рішення відповідає потребам та цілям ПриватБанку у цифровізації управління. Це дозволить банку ефективно впровадити цифровий інструмент та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку, оптимізувати свої процеси та покращити якість обслуговування клієнтів.

Наступним етапом є тестування та налаштування цифрових рішень. Даний етап включає перевірку обраного продукту на функціональні можливості, взаємодії з іншими системами, відповідності вимогам безпеки, продуктивності та якості. Це включає тестування на різних стадіях, виявлення та виправлення помилок, а також оптимізацію параметрів та конфігурацію продукту. Метою є забезпечення оптимальної працездатності та відповідності продукту потребам, цілям та вимогам ПриватБанку. Даний аспект є спільним в незалежності від способу розробки продукту.

Однак, є і відмінності. Коли продукт розроблено самостійно, організація має повний контроль над процесом тестування та налаштування. Внутрішні фахівці можуть бути більш орієнтовані на конкретні потреби та особливості організації. Однак, можуть виникнути обмеження в експертизі та доступі до останніх технологічних розробок. В той час як тестування продукту придбаного в іншій компанії проходить із повною підтримкою з її боку, надання консультацій та виправленню неполадок, за які несе відповідальність сама компанія-розробник.

Останнім етапом в моделі впровадження цифрових технологій є навчання персоналу, забезпечення підтримки та обслуговування обраного інструменту, що є надзвичайно важливим аспектом, яким в жодному випадку не можна нехтувати. Це дозволяє працівникам оволодіти новими навичками,

знаннями та компетенціями, необхідними для ефективного використання цифрових інструментів.

Важливість навчання полягає в тому, що воно сприяє розумінню переваг, можливостей та функцій нових цифрових інструментів. Працівники отримують можливість впроваджувати нові практики та процедури, що сприяють ефективнішому та продуктивному виконанню робочих завдань. Крім того, навчання сприяє підвищенню мотивації персоналу, збільшенню їхньої самооцінки та задоволеності роботою, оскільки вони відчують себе підготовленими та компетентними у використанні нових інструментів.

Навчання персоналу також сприяє зниженню опору до змін та полегшує процес впровадження нових технологій. Працівники, які отримали належне навчання, відчують більшу впевненість у своїх здібностях, що зменшує стрес та страх перед невідомим. Вони стають активними учасниками цифрового процесу і внеском до вдосконалення управлінських практик.

Як було визначено в пункті 2.2 даної роботи ПриватБанк має певні проблеми із ефективністю навчання, пов'язані із якістю їхнього проведення, ознайомлення та залучення працівників до самого процесу впровадження цифрових рішень. Дані проблеми можуть призвести до неефективного використання цифрових інструментів, низької мотивації працівників та загального опору до змін.

Підкреслимо, що обираючи готовий продукт від компанії-розробника, ПриватБанк може скористатися професійною експертизою та підтримкою, які надаються такими компаніями. Команда розробників буде мати глибокі знання та досвід у своїй галузі, що дозволить забезпечити якісне навчання персоналу та надати ефективну підтримку під час впровадження та подальшої експлуатації цифрового продукту.

Враховуючи наявні проблеми, було розроблено приклад тренінгу для персоналу для вдосконалення навчання (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Програма тренінгу навчання новому цифровому інструменту

Загалом було розроблено наступні рекомендації для покращення процесу навчання:

1. Розробка цілеспрямованої навчальної стратегії, яка враховуватиме потреби та особливості працівників у процесі цифровізації. Ця стратегія повинна включати конкретні цілі, навчальні плани, методи та ресурси, необхідні для успішного навчання.
2. Використання різноманітних навчальних методів може бути корисним для привернення уваги та залучення працівників. Варто розглянути використання інтерактивних тренінгів, семінарів, онлайн-курсів, менторства та інших форматів навчання. Такий набір допоможе

врахувати потреби різних типів навчальних стилів працівників.

3. Підтримка та відкрита комунікація має стати основою в процесі навчання. ПриватБанк повинен створити підтримуючу середовище, в якому працівники можуть відчувати підтримку та відкритість у процесі навчання. Створення форумів обміну досвідом, забезпечення доступу до експертів та до відкритої комунікації сприятимуть залученню працівників та розбудові позитивної навчальної культури.
4. Оцінка та вдосконалення процесу навчання: ПриватБанк повинен регулярно оцінювати ефективність навчальних програм та проводити зворотний зв'язок з працівниками. Це дозволить виявити потреби в поліпшенні, внести корективи до навчання та забезпечити його постійне вдосконалення. Окрім того допомагатиме виявляти слабкі сторони та несправності цифрового інструменту.

Розроблена нами модель впровадження цифрових технологій представлена на рисунку 3.2, схематично узагальнює даний процес:



Рис. 3.2. Модель впровадження цифрових технологій в «ПриватБанку»

В процесі розгляду організаційних аспектів впровадження цифрових технологій в ПриватБанку, стало очевидним, що ці аспекти відіграють критичну роль в успішному впровадженні та використанні цифрових рішень. Розроблена комплексна модель впровадження повинна забезпечити ефективність та високу якість даного процесу. Також було визначено, що придбання готового продукту в компанії-розробника є кращим варіантом порівняно зі самостійною розробкою. Це забезпечує доступ до високопрофесійного та надійного рішення, яке вже пройшло тестування та налаштування. Розроблені рекомендації щодо навчання вказують на те, що вони повинні бути цілеспрямованим, комплексним та включати як теоретичні, так і практичні аспекти. А залучення працівників до самого процесу впровадження цифрових рішень та постійна підтримка сприятимуть їхній активній участі та позитивному ставленню до змін.

3.2. Обґрунтування вибору готового цифрового продукту від компанії-розробника для цифровізації управління в «ПриватБанк»

Як було проаналізовано в даній роботі ПриватБанк має велику базу цифрових технологій, які вже використовуються, або мають бути впровадженні. Одною із них є роботизація процесів.

Один з конкретних процесів управління, який роботизований в ПриватБанку, – це процес автоматичного планування та розподілу завдань для управлінських кадрів. Роботи виконують аналіз потреб та ресурсів, і на цій основі автоматично створюють плани роботи та розподіляють завдання між управлінськими кадрами.

Роботи отримують інформацію про доступні ресурси, навички та обов'язки управлінських кадрів, а також враховують пріоритети та обмеження в розподілі завдань. Вони виконують автоматичну оптимізацію та розподіл завдань, щоб максимізувати ефективність використання ресурсів та забезпечити вчасне та якісне виконання завдань управлінськими кадрами.

Проте великий потенціал використання роботів-програм є також в управлінні ризиками, що є дуже важливим в банківському менеджменті. Роботи можуть автоматично збирати, аналізувати та обробляти дані, пов'язані з ризиками, включаючи ризикові оцінки, моніторинг транзакцій, виявлення підозрілих операцій та інші ризикові фактори. Вони допомагають забезпечити ефективне управління та дотримання вимог регуляторів.

Залежно від конкретних потреб та складності управління ризиками, можуть застосовуватися різні роботи-програми або комбінація різних рішень для роботизації. Одна робот-програма може виконувати декілька функцій, але в деяких випадках можуть бути потрібні спеціалізовані роботи для конкретних завдань.

Згідно до висновку попереднього пункту ПриватБанку вигідно придбати цифровий продукт в іншій компанії для цифровізації даних процесів, ніж розробляти його самостійно. Найкращий варіант доцільно обрати з використанням методів багатокритерійного аналізу, що дадуть змогу цілісно проаналізувати всі альтернативи.

Вибір альтернатив (продуктів/послуг компаній-розробників) повинен здійснюватися відповідно до визначених критеріїв, наведених в таблиці 3.3, в якій також зазначено критерійні обмеження, які задовольняють вимоги.

Таблиця 3.3

Опис критеріїв оцінювання*

Критерій	Опис	Характер монотонності функції	Критерійні обмеження
C ₁	Вартість впровадження	↓ _(min)	750 тис грн ≥
C ₂	Тривалість впровадження	↓ _(min)	18 місяців ≥
C ₃	Досвід роботи в даному напрямі	↑ _(max)	2 роки ≤
C ₄	Простота інтерфейсу та використання	↑ _(max)	3 бали ≤
C ₅	Рівень підтримки та сервісу від компанії-розробника продукту	↑ _(max)	3 бали ≤

*Розроблено автором

Відповідно до даних критеріїв було обрано 7 різних компаній, які найбільше їм відповідають (таблиця 3.4). До переліку ввійшли як вітчизняні, так і закордонні компанії,

Таблиця 3.4

Опис альтернативних варіантів (цифрових продуктів)*

Критерій	Опис
A ₁	UiPath пропонує широкий спектр інструментів та рішень для роботизації управління ризиками, включаючи моніторинг та аналіз ризиків, виявлення підозрілих операцій та автоматичну внутрішню контрольну систему [100].
A ₂	Automation Anywhere пропонує роботів-аналітиків, які можуть автоматизувати процеси моніторингу ризиків, аналізу даних, виявлення відхилень та надання звітності [70].
A ₃	Kofax пропонує продукти для автоматизації процесів контролю ризиків, виявлення шахрайства та забезпечення дотримання вимог регуляторів [89].
A ₄	SoftServe своїми послугами дозволяє виявляти підозрілі операції, проводити аналіз ризиків та впроваджувати внутрішні контролю для забезпечення відповідності вимогам регуляторів [97].
A ₅	Ciklum пропонує послуги розробки програмного забезпечення та цифрові рішення, включаючи роботизацію процесів управління ризиками та інші бізнес-процеси [76].
A ₆	Inforpulse надає рішення для роботизації бізнес-процесів, включаючи управління ризиками. Він дозволяє створювати роботів, які можуть автоматизувати процеси моніторингу, аналізу даних та контролю ризиків [84].
A ₇	Intellectsoft допомагає у впровадженні роботизації управління ризиками, виявленні підозрілих операцій та забезпеченні дотримання вимог регуляторів [85].

*Розроблено автором

Таким чином ми можемо охарактеризувати кожну альтернативу за обраними критеріями (таблиця 3.5) для подальшого аналізу. Варто також зазначити, що оцінка альтернатив за критеріями 4 та 5 є експертною та визначалася авторами даної роботи спільно з представниками ПриватБанку в межах 1-5 балів (1 – альтернатива не відповідає даному критерію, а 5 – альтернатива повністю задовольняє умови критерію).

Таблиця 3.5

Характеристика альтернатив*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁ (тис. грн)	C ₂ (місяці)	C ₃ (роки)	C ₄ (бали)	C ₅ (бали)
A ₁	600	16	7	5	4
A ₂	700	14	7	4	4
A ₃	650	12	4	3	4
A ₄	550	13	6	4	5
A ₅	600	15	5	5	3
A ₆	500	14	3	4	3
A ₇	625	12	5	4	5
Вага	0,2	0,15	0,15	0,25	0,25

*Розроблено автором

Для подальшого порівняння альтернатив потрібно впевнитися, що всі вони входять до множини Еджворта-Парето, що продемонстровано в таблиці 3.6:

Таблиця 3.6

Матриця Еджворта-Парето*

C		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
		1	2	3	4	5
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи A ₁						
A ₂		100	-2	0	-1	0
A ₃		50	-4	-3	-2	0
A ₄		-50	-3	-1	-1	1
A ₅		0	-1	-2	0	-1
A ₆		-100	-2	-4	-1	-1
A ₇		25	-4	-2	-1	1
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи A ₂						
A ₃		-50	-2	-3	-1	0
A ₄		-150	-1	-1	0	1
A ₅		-100	1	-2	1	-1
A ₆		-200	0	-4	0	-1
A ₇		-75	-2	-2	0	1
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи A ₃						
A ₄		-100	1	2	1	1
A ₅		-50	3	1	2	-1
A ₆		-150	2	-1	1	-1
A ₇		-25	0	1	1	1

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи А4					
A5	50	2	-1	1	-2
A6	-50	1	-3	0	-2
A7	75	-1	-1	0	0
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи А5					
A6	-100	-1	-2	-1	0
A7	25	-3	0	-1	2
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи А6					
A7	125	-2	2	0	2

*Розроблено автором

Переконавшись, що всі альтернативи входять до множини Еджворта-Парето, можемо обрати найкращу із них за допомогою методів багатокритерійного аналізу, почавши із методу SAW. Варто зазначити, що всі використані формули були взяті із навчального посібника Балана В. Г. [4].

Для цього нам потрібно нормалізувати матрицю рішень (таблиця 3.7) за допомогою наступних формул:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_k x_{kj}}, \text{ для критеріїв } C_3-C_5 \quad (3.1)$$

$$r_{ij} = \frac{\min_k x_{kj}}{x_{ij}}, \text{ для критеріїв } C_1-C_2 \quad (3.2)$$

Таблиця 3.7

Нормалізована матриця рішень за методом SAW*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
A ₁	0,83	0,75	1,00	1,00	0,80
A ₂	0,71	0,86	1,00	0,80	0,80
A ₃	0,77	1,00	0,57	0,60	0,80
A ₄	0,91	0,92	0,86	0,80	1,00
A ₅	0,83	0,80	0,71	1,00	0,60
A ₆	1,00	0,86	0,43	0,80	0,60
A ₇	0,80	1,00	0,71	0,80	1,00
Вага	0,2	0,15	0,15	0,25	0,25

*Розроблено автором

Наступним кроком є розрахунок зважених оцінок отриманих показників та розрахунок їхньої суми (таблиця 3.8) за допомогою формули:

$$S_i = \sum_{k=1}^m w_k \cdot r_{ik} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.8

Зважена нормалізована матриця рішень за методом SAW*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив					
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	S _i
A ₁	0,83	0,75	1,00	1,00	0,80	0,88
A ₂	0,71	0,86	1,00	0,80	0,80	0,82
A ₃	0,77	1,00	0,57	0,60	0,80	0,74
A ₄	0,91	0,92	0,86	0,80	1,00	0,90
A ₅	0,83	0,80	0,71	1,00	0,60	0,79
A ₆	1,00	0,86	0,43	0,80	0,60	0,74
A ₇	0,80	1,00	0,71	0,80	1,00	0,87

*Розроблено автором

За отриманими результатами можемо зробити висновок, що ранжування матиме наступний вигляд: A₄ > A₁ > A₇ > A₂ > A₅ > A₃ ≥ A₆. Отже, альтернатива A₄ є найкращою за методом SAW, а тобто придбання цифрового продукту в компанії SoftServe є найраціональнішим рішенням із можливих варіантів.

Та результати, отримані при використанні лише одного методу, не є абсолютно точними. Тому також виконаємо аналіз альтернатив за допомогою методу COPRAS.

Нормалізована матриця рішень (таблиця 3.9) за даним методом розраховується за допомогою наступної формули:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}} \quad (3.4)$$

Таблиця 3.9

Нормалізована матриця рішень за методом COPRAS*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
A ₁	0,14	0,17	0,19	0,17	0,14
A ₂	0,17	0,15	0,19	0,14	0,14
A ₃	0,15	0,13	0,11	0,10	0,14
A ₄	0,13	0,14	0,16	0,14	0,18
A ₅	0,14	0,16	0,14	0,17	0,11
A ₆	0,12	0,15	0,08	0,14	0,11
A ₇	0,15	0,13	0,14	0,14	0,18
Вага	0,2	0,15	0,15	0,25	0,25

*Розроблено автором

Наступним кроком необхідно обчислити зважені суми оцінок кожної альтернативи (таблиця 3.10), використовуючи формули:

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} \cdot r_{+ij} \quad , \text{ для критеріїв } C_3-C_5 \quad (3.5)$$

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} \cdot r_{-ij} \quad , \text{ для критеріїв } C_1-C_2 \quad (3.6)$$

Далі потрібно обчислити інтегральну оцінку кожної альтернативи (таблиця 3.10) за допомогою такої формули:

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} \cdot \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i} \quad (3.7)$$

Таблиця 3.10

Розрахунок інтегральної оцінки альтернатив за методом COPRAS*

Альтернативи	S ₊	S ₋	1 / S ₋	Z ₊	Z ₋	Z
1	2	3	4	5	6	7
A ₁	0,1072	0,0534	18,7258	0,1072	0,0466	0,1538
A ₂	0,0986	0,0550	18,1782	0,0986	0,0452	0,1438
A ₃	0,0778	0,0495	20,1942	0,0778	0,0503	0,1281
A ₄	0,1034	0,0463	21,5759	0,1034	0,0537	0,1572
A ₅	0,0902	0,0518	19,2902	0,0902	0,0480	0,1382

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6	7
A ₆	0,0734	0,0455	21,9570	0,0734	0,0547	0,1281
A ₇	0,0994	0,0483	20,6886	0,0994	0,0515	0,1509
Сума		0,3500	140,6097			1,0000

*Розроблено автором

Таким чином результати за методом COPRAS є наступними: $A_4 > A_1 > A_7 > A_2 > A_5 > A_3 \geq A_6$. Отож, за результатами двох методів ми отримали ідентичні результати, а тобто, що альтернатива A₄ є найкращою, придбання цифрового продукту в компанії SoftServe.

Останнім методом, який було використано для прийняття даного рішення став TOPSIS.

Для нормалізації матриці рішень (таблиця 3.11) використовуємо наступну формулу:

$$r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (3.8)$$

Таблиця 3.11

Нормалізована матриця рішень за методом TOPSIS*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
A ₁	0,37	0,44	0,48	0,45	0,37
A ₂	0,44	0,38	0,48	0,36	0,37
A ₃	0,41	0,33	0,28	0,27	0,37
A ₄	0,34	0,36	0,42	0,36	0,46
A ₅	0,37	0,41	0,35	0,45	0,28
A ₆	0,31	0,38	0,21	0,36	0,28
A ₇	0,39	0,33	0,35	0,36	0,46
Вага	0,2	0,15	0,15	0,25	0,25

*Розроблено автором

Наступним кроком є «зважування» нормалізованої матриці рішень (таблиця 3.12). Для цього використовуємо формулу 3.9:

$$u_{ij} = \sum_{k=1}^m w_k \cdot r_{ik} \quad (3.9)$$

Таблиця 3.12

«Зважена» нормалізована матриця рішень за методом TOPSIS*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
A ₁	0,0748	0,0658	0,0726	0,1127	0,0928
A ₂	0,0872	0,0576	0,0726	0,0902	0,0928
A ₃	0,0810	0,0494	0,0415	0,0676	0,0928
A ₄	0,0685	0,0535	0,0623	0,0902	0,1161
A ₅	0,0748	0,0617	0,0519	0,1127	0,0696
A ₆	0,0623	0,0576	0,0311	0,0902	0,0696
A ₇	0,0779	0,0494	0,0519	0,0902	0,1161

*Розроблено автором

Далі потрібно знайти ідеально позитивну та ідеально негативну альтернативу для кожного критерію (таблиця 3.13), використовуючи наступні формули:

- для критеріїв C₃-C₅

$$A^+ = \left\{ (\max_i u_{ij} \mid j \in J^{\max}), (\min_i u_{ij} \mid j \in J^{\min}), i = 1, 2, \dots, n \right\} = \{u_1^+, u_2^+, \dots, u_m^+\}, \quad (3.10)$$

- для критеріїв C₁-C₂

$$A^- = \left\{ (\min_i u_{ij} \mid j \in J^{\max}), (\max_i u_{ij} \mid j \in J^{\min}), i = 1, 2, \dots, n \right\} = \{u_1^-, u_2^-, \dots, u_m^-\}, \quad (3.11)$$

Таблиця 3.13

Ідеально позитивні та ідеально негативні альтернативи за методом TOPSIS*

Функція	min	min	max	max	max
	u ₁	u ₂	u ₃	u ₄	u ₅
A ⁺	0,0623	0,0494	0,0726	0,1127	0,1161
A ⁻	0,0872	0,0658	0,0311	0,0676	0,0696

*Розроблено автором

Наступними кроками, які необхідно виконати, є розрахунок ступеня близькості кожної альтернативи до ідеально позитивного або ідеально негативного рішення, а також обчислення відносної близькості (таблиця 3.14):

- ступінь близькості для ідеально позитивної альтернативи

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.12)$$

- ступінь близькості для ідеально негативної альтернативи

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.13)$$

- відносна близькість до ідеальної альтернативи

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, \quad 0 < C_i^* < 1, \quad i = 1, 2, \dots, k. \quad (3.14)$$

Таблиця 3.14

Ідеально позитивні та негативні альтернативи за методом TOPSIS*

	S_i^+	S_i^-	C_i^*	Ранг
A ₁	0,0311	0,0667	0,6823	2
A ₂	0,0417	0,0533	0,5611	4
A ₃	0,0624	0,0309	0,3314	7
A ₄	0,0259	0,0643	0,7127	1
A ₅	0,0538	0,0513	0,4883	5
A ₆	0,0667	0,0346	0,3414	6
A ₇	0,0344	0,0588	0,6309	3

*Розроблено автором

Ранжирування альтернатив за методом TOPSIS виглядає наступним чином: A₄ > A₁ > A₇ > A₂ > A₅ > A₆ > A₃, що майже співпадає із результатами двох попередніх методів.

Отже, в результаті проведеного дослідження нами отримано достатньо аргументів на користь того, що альтернатива №4 є найкращою серед досліджуваних. Тобто найкращим варіантом для ПриватБанку буде

придбання цифрового продукту для роботизації управління процесами в компанії SoftServe. Серед переваг даного рішення варто виділити високий рівень підтримки та сервісу під час та після впровадження роботів-програм, задовільний рівень простоти інтерфейсу та використання нових технологій, при цьому за порівняно невисоку ціну.

Таким чином послуги, надані SoftServe, дозволять створювати роботів, які можуть автоматизувати процеси моніторингу, аналізу ризиків та впровадження внутрішніх контролів. Компанія надає інтуїтивний і простий у використанні інтерфейс, сприяючи ефективному управлінню ризиками.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади управління, розкрито практичне значення цифровізації для підвищення його ефективності та визначено рекомендації для успішного впровадження цифрових технологій у АТ КБ «ПриватБанк». За результатами дослідження сформовано наступні висновки:

1. Проаналізувавши праці вчених було сформовано авторське визначення поняття "управління" як процесу планування, організації, координації та контролю діяльності організації з метою досягнення визначених цілей та забезпечення ефективного використання ресурсів.
2. У міру того, що об'єктом діяльності в банкових установах є фінансові взаємини, управління в банках має свої особливості й називається банківським менеджментом. Він складається із двох напрямів:
 - організаційний менеджмент – загальне управління, яке включає управління персоналом, впровадження інформаційних технологій, планування та контроль за якістю послуг тощо;
 - фінансовий менеджмент – відповідає за фінансову стійкість банку, забезпечуючи рентабельність та ліквідність.
3. Опіраючись на вивчену та проаналізовану літературу, було визначено поняття "цифровізація управління", що є комплексним процесом перетворення систем управління за допомогою впровадження цифрових інструментів, процесів та технологій, які надають такі переваги як швидкість та точність збирання, аналізування та використання даних для прийняття стратегічних та операційних рішень, оптимізування бізнес-процесів, що в результаті призведе до підвищення конкурентоспроможності.
4. До вищого управління в ПриватБанку, яке має ієрархічну структуру, належать Вищий орган (акціонер), Наглядова рада Банку та Правління Банку. Саме на даному рівні затверджуються рішення щодо цифровізації.

Даний процес має наступний вигляд: розробка проєкту про цифровізацію Правлінням Банку, його затвердження Наглядовою радою, схвалення проєкту Вищим органом, тоді за реалізацію відповідає Правління з можливістю делегування необхідних завдань, а контроль здійснюється всіма суб'єктами процесу на різних рівнях.

5. ПриватБанк є одним із найбільш цифровізованих банків в Україні як у сфері свої послуг та продуктів, так і цифровізації внутрішніх процесів. Цілі цифровізації є частиною Стратегії ПриватБанку до 2024 року. На даному етапі свого розвитку банк використовує або впроваджує такі цифрові інструменти як: електронний документообіг та підпис, 1С, систему керування робочим часом, хмарні сховища, oCRM (операційна CRM) та aCRM (аналітична CRM), централізована матриця, движок автоматичного скорингу, управління потоками операцій, роботи програми. Це створює достатній портфель цифрових продуктів для оптимізації та автоматизації процесів управління.
6. За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що основними сильними сторонами є великий досвід в роботі з цифровими технологіями та наявності достатнього бюджету для їхнього фінансування. Важливими слабкими сторонами є проблеми в навчанні та залученості персоналу в процеси цифровізації управління.

В міру розвитку технологій перед ПриватБанком відкривається ряд можливостей вдосконалення та використання нових цифрових інструментів за спрощеним процесом, але при цьому загрози кібератак, помилок та несправностей систем теж залишаться.

Таким чином, використовуючи всі переваги та можливості ПриватБанку доцільно розвивати розробку цифрових інструментів, навіть з їхнім подальшим продажем іншим компаніям, постійно посилювати кібербезпеку та мати резервні копії даних. Для подолання слабких сторін необхідно вдосконалити систему навчання персоналу цифровим інструментам та спростити сам процес затвердження проєктів,

збільшивши залучення працівників різних рівнів. А також доцільно створити швидкого зворотного зв'язку для збільшення ефективності впровадження цифрових технологій.

7. Розроблена комплексна модель, яка базується на 5 етапах, покриває весь процес впровадження цифрових технологій: від аналізу сучасного стану управлінських процесів та потреби в цифровізації, до навчання персоналу та обслуговуванні нових систем. В процесі дослідження було визначено, що ці організаційні аспекти є ключовим фактором успіху процесу цифровізації.

Важливу роль відіграє саме навчання персоналу роботі з впровадженими технологіями. Для вдосконалення даного процесу було сформовано наступні рекомендації: розробка цілеспрямованої навчальної стратегії, використання різнопланових методів навчання, підтримка та відкрита комунікація, зворотній зв'язок та оцінка проведеного навчання.

8. За результатами порівняльного аналізу купівлі готового цифрового продукту в компанії-розробника та власної розробки було визначено, що кращим варіантом для ПриватБанку є перший. Тому для обґрунтування вибору компанії-розробника для роботизації управління ризиками було проведено багатокритерійний аналіз за методами SAW, COPRAS та TOPSIS.

Серед альтернатив були зарубіжні та українські компанії: UiPath, Automation Anywhere, Kofax, SoftServe, Ciklum, Infopulse та Intellectsoft.

Визначеними критеріями були вартість впровадження, тривалість впровадження, досвід роботи в даному напрямі, простота інтерфейсу та використання, рівень підтримки та сервісу від компанії-розробника продукту.

Згідно результатів дослідження найкращою серед семи альтернатив стала купівля готового цифрового продукту в компанії SoftServe, що було підтверджено трьома методами із трьох. Тому для роботизації управління ризиками доцільно обрати послуги саме цієї компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. АТ комерційний банк "ПРИВАТБАНК". Оpendатабот. [Електронний ресурс] – URL: <https://opendatabot.ua/c/14360570>.
2. Ачкасова С. А., Алфімова А. С. Управління конкурентоспроможністю банків у сфері цифровізації та fintech. Finance: theory and practice : II International scientific-practical conference, м. Київ. 2021. [Електронний ресурс] – URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54580/1/74_Ачкасова%20Алфімова.pdf.
3. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. К.: Наукова столиця, 2018. 520 с.
4. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. / навчальний посібник. К.: Нічлава, 2008. 465 с.
5. Балан В. Г. Феномен креативності в інноваційному менеджменті / В.Г. Балан // Матеріали Всеукраїнської конференції «Синергетика і творчість», 11 листопада 2011. К., 2011. 184–192 с..
6. Білорус Т.В., Горбась І.М. Менеджмент: Практикум / Білорус Т.В., Горбась І.М. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2014. 471 с.
7. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. Редакційна колегія, 2021, 24.
8. Брітченко І. Г., Момот О. М. Особливості використання скорингових систем у банківському кредитуванні фізичних осіб. Фінанси, облік і аудит. 2011. С. 31–37. [Електронний ресурс] – URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9520>
9. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 5 (1). С. 113–117.

10. Горбась І.М., Ліннік М.С. Автоматизація бізнес-процесів підприємства з використанням методики стохастичного моделювання та техніки WorkFlow – EPC // Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 216-222. [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-216-222>
11. Деякі питання діяльності акціонерного товариства комерційний банк “ПриватБанк” : Постанова Каб. Міністрів України від 05.06.2019 р. № 594 : станом на 17 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-п#Text> (дата звернення: 02.05.2023)
12. Жилінська О. І. Організаційно-економічний механізм реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економ. наук : спец. 08.02.02 “Економіка та управління науково-технічним прогресом”. К., 1996. 20 с.
13. Жилінська О. І. Розвиток науково-технічної діяльності: теорія і практика активізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук : спец. 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством”. К., 2016. 40 с.
14. Жилінська О. І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації : монографія. К. : Парламентське видавництво, 2010. 552 с.
15. Жилінська О.І. Університет: генеза ідеї та трансформація діяльності від класичної до інноваційної моделі // Ідея Університету: сучасний дискурс : монографія / за ред. Л. В. Губерського, А. С. Філіпенка. К. : ВПЦ “Київський університет”, 2014. С. 153–197.
16. Жилінська О., Парафійник А. Емпіричні дослідження впливу досліджень і розробок та інновацій на зайнятість // Україна: аспекти праці. 2005. № 1. С. 25–29.
17. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : Навч. Посіб.. – Вінниця : ВНТУ – 2-ге вид., доп. 2018. – 126 с.
18. Інтернет-банк, доступний кожному. Privat24. [Електронний ресурс] – URL: <https://next.privat24.ua/>

19. Історія фінтех-премії PaySpace Magazine Awards. PaySpace Magazine. [Електронний ресурс] – URL: <https://psm7.com/awards>
20. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. Економіка та прогнозування. 2020. № 1. С. 7—37
21. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. № 4 . 2021. С.142-146
22. Михайлов С. Менеджмент : Навч. посіб. Вінниця : Нова книга, 2006. 416 с.
23. Моцяк А. Аналіз стану та динаміки розвитку українського ринку послуг з міжнародних розрахунків у ЗЕД (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») / А. Моцяк, І. О. Уханова. – 2019. [Електронний ресурс] – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/127-1.pdf>.
24. Національний банк України. Консолідована фінансова звітність ПриватБанку. Національний банк України. [Електронний ресурс] – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pererahuye-2443-mlrd-grn-pributku-do-derjavnogo-byudjetu-u-2021-rotsi>.
25. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с.
26. Нетреба І.О. Інформаційні системи в менеджменті: навчальний посібник. К. ВікПринт, 2014. 90 с.
27. Нетреба І.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. К. ВПЦ «Київський університет». 2014. 143 с.
28. Нетреба І.О. Інформаційні системи в менеджменті. Навчальний посібник. К. Наукова столиця. 2019. 176 с.
29. Нетреба І.О. Менеджмент. Практикум. Навчальний посібник. К. Наукова столиця. 2020. 153 с.
30. Нетреба І.О. Формування витрат на впровадження та розвиток інформаційних систем управління. Вісник Київського національного

- університету імені Тараса Шевченка. Серія “Економіка”. № 99–100. С. 81–82.
31. Нетреба І.О. Інформаційне забезпечення як фактор ефективної взаємодії суб’єкта і об’єкта в системі управління підприємством. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія “Економіка”. № 107–108. С. 100–103.
32. Нетреба І.О. Ефективність використання інформаційної системи на підприємстві у контексті взаємодії суб’єкта і об’єкта управління. Економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні проблеми діяльності підприємств: [монографія] / під заг. ред. Л.М. Савчук, М. Фіц. Дніпро: Герда. 2016. С. 311–319.
33. Номінації щорічної премії PaySpace Magazine Awards 2021. PaySpace Magazine. [Електронний ресурс] – URL: <https://psm7.com/awards-2021/ua/nomination/>
34. Огляд заходів щодо цифрової трансформації та відновлення економічного розвитку України в умовах війни. НІСД (Національний Інститут Стратегічних Досліджень). 2022. [Електронний ресурс] – URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-shchodotsyfrovoyi-transformatsiyi-ta-vidnovlennya>
35. Попов Е.В. Проблеми економічної безпеки цифрового суспільства в умовах глобалізації / Е.В. Попов, К.А. Семячков // Економіка регіонів. – 2018. – № 4. – С. 1088–1101.
36. Постіпух О. ПриватБанк та Mastercard представили цифровий безконтактний гаманець. MasterCard Social Newsroom. [Електронний ресурс] – URL: <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/news-briefs/pryvatbank-ta-mastercard-predstavyly-cyfrovyyi/>
37. Приват: ефективний та стійкий банк. - Міністерство фінансів України, 2019. - [Електронний ресурс] – URL: <https://minfin.gov.ua/news/prajvatefektivnij-ta-stijkij-bank>

38. ПриватБанк відкриє український бізнес світу. Новини Полтавщини. 2022. [Електронний ресурс] – [Електронний ресурс] – URL: <https://np.pl.ua/2022/10/privatbank-vidkryie-ukrainskyu-biznes-svitu/>
39. ПриватБанк. Міністерство Фінансів України. [Електронний ресурс] – URL: <https://mof.gov.ua/uk/privatbank>.
40. ПриватБанк. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://privatbank.ua/>
41. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III : станом на 28 квіт. 2023 р. [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 01.05.2023).
42. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Діджиталізація». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/digitization>
43. Результати роботи ПриватБанку за 2022 рік: стійкість, стабільність фінансової системи та довіра клієнтів. ПриватБанк. [Електронний ресурс] – URL: <https://privatbank.ua/news/2023/2/2/1866>
44. Рейтинги і Нагороди. ПриватБанк. [Електронний ресурс] – URL: <https://privatbank.ua/about/credentials>
45. Савицька О.М, Салабай В.О. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку індустрії 4.0 в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту : Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 17 квіт. 2020 р. С. 62–63.
46. Савлук О. М. "Фінансовий аналіз". Київ: видавництво "КНЕУ", 2016.
47. Савчук С. В. Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції. 2020. Т. 1. С. 129–131.

48. Савчук С. С. Становлення правової регламентації банківської діяльності в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. №2. Том 1. С.91-96
49. Святненко В. Ю. Складові ефективної організації управлінської праці на підприємстві // Формування ринкової економіки в Україні. Випуск 29. Ч. 2. – Львів: 2013. С. 160 – 164.
50. Святненко В. Ю., Нетреба І. О. Практичні аспекти впровадження інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. «Економіка». 2012. № 137. С. 26–31. – [Електронний ресурс] – URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/137_6.pdf.
51. Системи оподаткування для юридичних осіб // АБА: бухгалтерський аутсорсинг. – 2015. – [Електронний ресурс] – URL: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/informatsiya-dlya-yuridichnikh-osib/sistemi-opodatkuvannya-yuridichnikh-osib.html>
52. Ситницький М. В., Жилінська О. І., Руденко С. В., Горбась І. М., Вялкова В. І. Креативне мислення [Creative Thinking]: навч. посіб.; за ред. М. В. Ситницького. Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.
53. Ситницький М. В., Розбейко К. В. Побудова методичного підходу до розробки стратегій інноваційних підприємств за умов гнучкого відвідування офісу після пандемії covid-19. Ефективна економіка. 2021. № 8.
54. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34.
55. Степанюк Т. В., Герасименко О. О. Цифрова трансформація менеджменту: тенденції в умовах воєнного стану та стратегічні вектори післявоєнного відновлення України. Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи, : матеріали Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 2023.

- С. 343. [Електронний ресурс] – URL: <https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Збірник-Шевченкіська-весна-2023.docx.pdf>.
56. Стратегія розвитку Банку до 2024 року. ПриватБанк. [Електронний ресурс] – URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf
57. Ткаченко Ю. В., Зверук Л. А. Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу. Економічна Теорія та Право | Національний Юридичний Університет Імені Ярослава Мудрого : Зб. наук. пр. 2-ге вид. Київ, 2012. С. 26–41. [Електронний ресурс] – URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/08/2-26-41.pdf>.
58. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. - 2014. - № 10. - С. 96-103. [Електронний ресурс] – URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11344/1/%d0%a3%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%90.%d0%9e.%20%d0%a1.96-103.pdf>
59. Фінансова звітність ПриватБанку (2017-2021). Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
60. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 7. С. 154–168.
61. Фукс Н.А. Банківська система України: правові аспекти становлення та розвитку в сучасних умовах. Правове регулювання економіки. 2015. № 15, С.72-87
62. Хаустова К.М., Мельник Я.В. Індикатори стратегічного контролю як складова цифрового менеджменту підприємства. Бізнес-інформ. № 10 . 2021. С.351-357, с.356
63. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та

- перспективи»: II Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ. 2021. [Електронний ресурс] – URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230519>
64. Шишкіна О.В., Кальченко О.М., Парубець О.М. Аналіз фінансового стану підприємства. – Чернігів: ЧНТУ, 2019. – 48 с.
65. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ. Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя. Львів : Літопис, 2015. 368 с.
66. Янголь Г.В. Обґрунтування доцільності цифровізації бізнес-моделей підприємств металургійної галузі як основи забезпечення результативності їх діяльності. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 354–362.
67. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 1. - С. 130-136. [Електронний ресурс] – [Електронний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26.
68. 10 місяців війни: як вдалось адаптуватись банкам, ритейлу, e-commerce та логістичним компаніям. New voice. [Електронний ресурс] – URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-pracyuyut-privatbank-ukrposhta-novus-evo-v-umovah-viyni-50292602.html>
69. Almohaimmeed B. The impact of analytical CRM on strategic CRM, operational CRM and customer satisfaction: Empirical study on commercial banks. Uncertain Supply Chain Management. 2021. Vol. 9, no. 3. P. 711–718. [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.4.007>
70. Automation Anywhere. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.automationanywhere.com/>
71. Bessis J. Risk Management in Banking. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2011. 840 p.
72. Brennen J. S., Kreiss D. Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. University of North Carolina at Chapel Hill, USA, 2016.
73. Bowyer C. Digital transformation in banking: examples, benefits and trends.

- Onfido. [Електронний ресурс] – URL: <https://onfido.com/blog/digital-transformation-in-banking/>.
74. Business intelligence: A complete overview. Tableau. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.tableau.com/learn/articles/business-intelligence>
75. Chandrasekaran S., Levin R., Patel H., Roberts R. Winning with IT in consumer packaged goods: Seven trends transforming the role of the CIO. McKinsey & Company. 2013. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/winning-with-it-in-consumerpackaged-goods-seven-trends-transforming-the-role-of-the-cio>
76. Ciklum. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.ciklum.com/our-expertise/robotic-process-automation/>
77. Di Romualdo, A., El-Khoury, D. and Girimonte, F. (2018), "HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles", Strategic HR Review, Vol. 17 No. 5, pp. 234-242.
78. Drucker P. F. The practice of management. Collins, 2006. 404 p.
79. Fayol H., Storrs C. General and industrial management. Martino Fine Books, 2013. 142 p.
80. Appio F. P. et al. Digital transformation and innovation management: a synthesis of existing research and an agenda for future studies. Journal of product innovation management. 2021. Vol. 38, no. 1. P. 4–20. [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
81. HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of strategy and management, 2010, 3.3: 215-251.
82. Hill C. W., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic management: Theory & cases: An integrated approach. Cengage Learning. 11th ed. New York, 2014.
83. HO, Joseph Kim-Keung. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. European academic research, 2014, 2.5: 6478-6492.

84. Ihnatiuk V. Digital transformation in banking - trends, examples. Boosty Labs | IT Outsourcing Company in Ukraine. [Електронний ресурс] – URL: <https://boostylabs.com/blog/digital-transformation-in-banking>.
85. Infopulse. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.infopulse.com/>
86. Intellectsoft. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.intellectsoft.net/>
87. Kraus S. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International Journal of Information Management. 2022. Vol. 63. P. 102466. [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
88. Koch T. W., MacDonald S. S. Bank Management. 8th ed. 2014. 800 p.
89. Kolot A. M., Herasymenko O. A. Generation Z and socio-labor platform "work 4.0": interaction imperatives. Demography and social economy. 2020. No. 2. P. 103–138. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2020.02.103>
90. Kofax. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.kofax.com/>
91. Lalwani P. What Is HR Digital Transformation? Definition, Strategies, and Challenges, 2020.
92. Lovsin A. 5 ways how digitalization can help management. Business optimization. [Електронний ресурс] – URL: <https://easy.bi/blog/how-digitalization-helps-management/>.
93. Managing Business Process Flows | A Comprehensive Guide. BlueCart. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bluecart.com/guides/managing-business-process-flows>
94. Morden T. Principles of management. London : Routledge, 2017. 584 p.
95. Olavsrud T., Boulton C. What is RPA? A revolution in business process automation. CIO. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.cio.com/article/227908/what-is-rpa-robotic-process-automation-explained.html>

- 96.Schwertner K. Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*. 2017. Vol. 15, Suppl.1. P. 388–393. [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- 97.Shah A. Digital transformation: 5 real-world examples. *The Enterprisers Project*. [Електронний ресурс] – URL: <https://enterpriseproject.com/article/2023/1/digital-transformation-real-world-examples>
98. SoftServe. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>
- 99.Taylor F. W. *The principles of scientific management*. Mineola, N.Y : Dover Publications, 1911. 76 p.
100. Tomanna T. T., Gerbi D.Y., Hossin M.A., Zhang S. Impact of Information System on Transformation of Human Resource Performance: An Exploratory Study in Oromia Radio and Television Organization / *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, , vol. 06, 2018 – 37–52 pp.
101. UiPath. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – URL: <https://www.uipath.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Загальна характеристика банку «ПриватБанку»

Повна назва Товариства	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК ПРИВАТБАНК
Скорочена назва Товариства	АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Організаційно-правова форма Товариства	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Ознака особи	Юридична
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Номер банку (МФО)	305299
Код за ЄДРПОУ	14360570
ПІН	143605704021
Місцезнаходження	Україна, 01001, місто Київ, вулиця Михайла Грушевського, будинок 1д
Дата державної реєстрації	19.03.1992
Основні види діяльності КВЕД:	Код КВЕД 64.19 Інші види грошового посередництва (основний); Код КВЕД 64.92 Інші види кредитування; Код КВЕД 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.; Код КВЕД 66.11 Управління фінансовими ринками; Код КВЕД 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах; Код КВЕД 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення
Ліцензії	Ліцензія НБУ № 22 від 19.03.1992 р.
Учасники/Засновник Товариства	ЄДИНИМ АКЦІОНЕРОМ БАНКУ, ЯКОМУ НАЛЕЖИТЬ АКЦІЙ БАНКУ, Є ДЕРЖАВА (в особі Кабінету Міністрів України) Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 206 059 743 960,00 Частка (%): 100,0000%
Керівник, кількість працівників	Голова правління – Бьош Герхард Заступник голови правління (з питань фінансів) – Самаріна Г. Ю. Головний бухгалтер – Ярмоленко В. В. Кількість працівників – близько 28000 осіб

Джерело: складено автором на основі джерел: [1] та [40]

Додаток Б

Станом на 01.01.2023

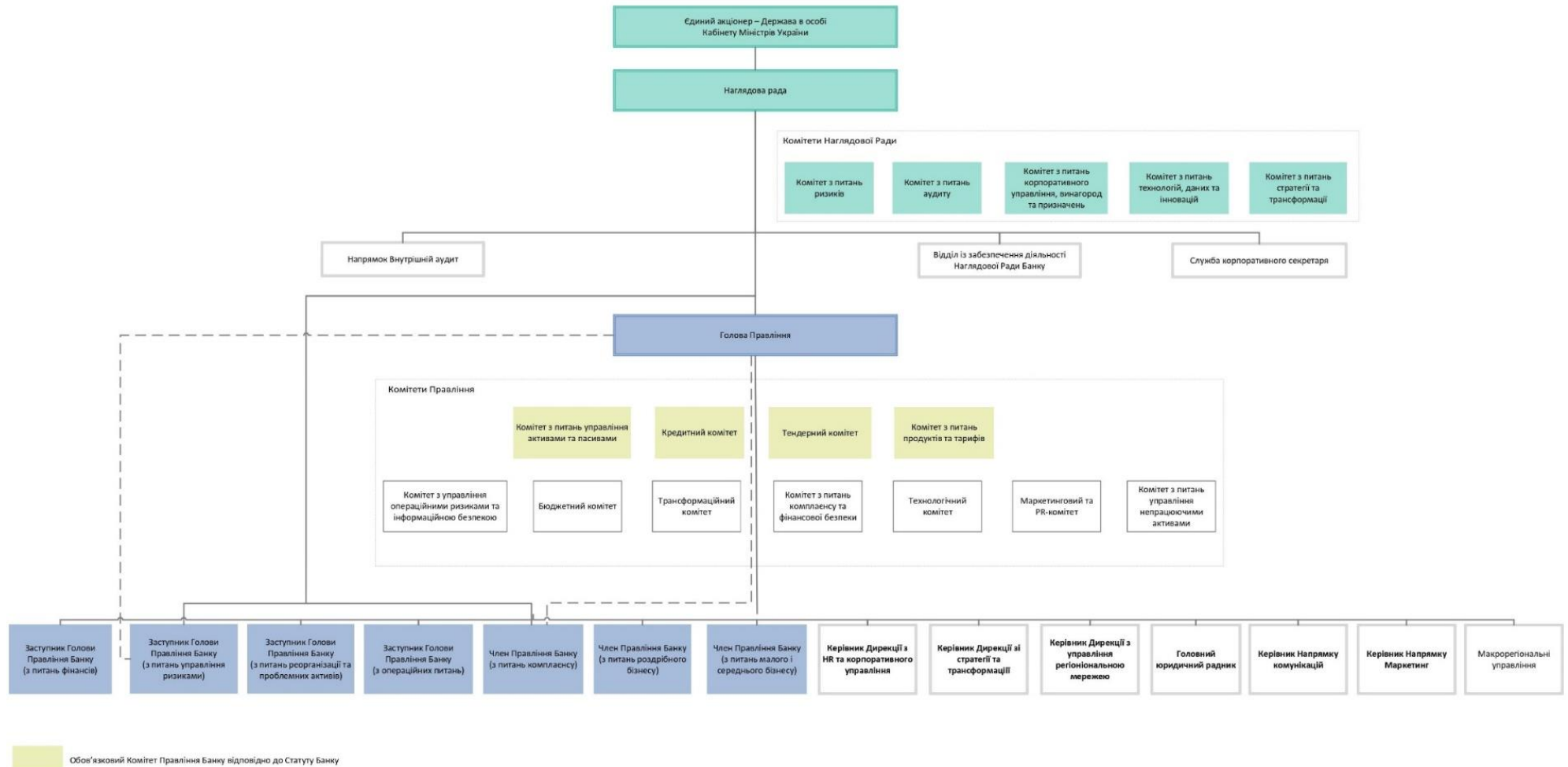


Рис. 1. Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

Додаток В

Опитування на тему «Цифровізація управління в ПриватБанку»

Вітаю!

Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка проводить опитування з метою

Результати цього дослідження будуть використані при написанні кваліфікаційної роботи на тему "Цифровізація управління в організаціях банківської сфери".

Форма абсолютно анонімна!

Попередньо дякуємо за приділений Вами час!

1. Чи вважаєте Ви цифровізацію управління важливою для розвитку банку?
 - a) Так
 - b) Ні
 - c) Важко відповісти

2. Які із цифрових ініціатив ПриватБанку Ви знаєте? (можна обрати декілька варіантів)
 - a) Електронний документообіг та підпис
 - b) 1С
 - c) Система керування робочим часом
 - d) Хмарні сховища
 - e) CRM
 - f) Централізована матриця
 - g) Движок автоматичного скорингу
 - h) Управління потоками операцій
 - i) Роботи-програми
 - j) Не знаю жодних ініціатив
 - k) Інші:

3. Як Ви оцінюєте рівень цифровізації управління в ПриватБанку на сьогодні? (1 – дуже низький; 5 - дуже високий)
4. Як часто Ви взаємодієте з інформаційними технологіями на робочому місці?
 - a) Щодня
 - b) Щотижня
 - c) Рідше, ніж раз на місяць
 - d) Ніколи
5. Які цифрові інструменти ви використовуєте на робочому місці?
 - a) Електронний документообіг та підпис
 - b) 1С
 - c) Система керування робочим часом
 - d) Хмарні сховища
 - e) CRM
 - f) Централізована матриця
 - g) Движок автоматичного скорингу
 - h) Управління потоками операцій
 - i) Роботи-програми
 - j) Не використовую жодних
 - k) Інші:
6. Чи згодні Ви із твердженням: «Я повністю задоволений(-а) рівнем проведення навчальних тренінгів та наданих інструкцій для роботи з цифровими інструментами у моєму підрозділі»?
 - a) Цілком згоден/згодна
 - b) Згоден/згодна
 - c) Згоден/згодна певною мірою
 - d) Не згоден/згодна
 - e) Категорично не згоден/згодна
 - f) Навчання не проводиться
7. Чи маєте Ви можливість звернутися до служби технічної підтримки (або

іншої структури) для отримання консультації та допомоги із цифровими інструментами?

- a) Так
- b) Ні
- c) Такої потреби не виникало

8. Які переваги особисто Ви вбачаєте у використанні цифрових інструментів в роботі?

(відкрите запитання)

Дуже дякуємо за Ваші відповіді! А тепер надайте, будь ласка, інформацію про себе.

Ваш вік:

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46 і більше

Досвід роботи в ПриватБанку

- a) До 5 років
- b) 5-10 років
- c) 11 і більше років

Ваше місце роботи:

- a) Відділення в Сокалі
- b) Відділення в Червонограді
- c) Відділення у Львові

Посилання на гугл-форму: <https://forms.gle/t7nkayMFP6yee6adA>

Додаток Г

Тези доповіді із збірника «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Степанюк Тетяна Володимирівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, спеціальність 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: к.е.н., доцент Герасименко О.О.

**DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT:
TRENDS UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS AND STRATEGIC VECTORS FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY**
The article presents argumentation for business digital transformation as a precondition for enterprise management digitization. Guidelines for Ukrainian economy's digital transformation in the post-war period have been outlined, opportunities for implementing digital tools in enterprise management have been identified.

Багатовекторні виклики, зумовлені динамічним розвитком постіндустріальної економіки та мережевого суспільства в глобальних масштабах, у третьому десятилітті XXI століття зазнали кардинальних змін. На тлі перспектив розвитку України в координатах Четвертої промислової революції та п'ятого технологічного укладу точкою відліку нових загроз стала реальність воєнного стану, запровадженого в Україні з 24 лютого 2022 р. після повномасштабного вторгнення російської армії. В результаті російської воєнної агресії економіка України зазнала масштабних руйнацій та колосальних збитків. Проте, завдяки безпрецедентній підтримці країн-друзів і партнерів та адаптації громадян і бізнесу до жорстких умов війни, вдалось уникнути найбільш негативних та песимістичних прогнозованих сценаріїв [1].

Україні потрібна дієва модель економічної політики для післявоєнної відбудови з ефективним інструментарієм менеджменту. Серед стратегічних цілей післявоєнного відновлення та розвитку України – розвинена цифрова економіка [4]. Цифрова трансформація національної економіки та діяльності всіх її суб'єктів стала об'єктивною закономірністю нової економіки, становлення якої відбувається в усьому світі. Так, не зважаючи на причини, що стримують цифрову трансформацію в Україні, за дослідженням Європейської Бізнес Асоціації у 2021 році 89 % респондентів визнали, що цілі цифрової трансформації є частиною корпоративної стратегії організацій [2]. Як показали результати дослідження, більшість компаній мають помірний (47 %) та високий (39 %) рівень цифрової трансформації, при цьому дуже низький та низький рівні складають лише 2 % та 7 % відповідно, а дуже високий рівень притаманний лише 5 % компаній. Це свідчить про те, що значна частина компаній спроможна використовувати цифрові технології для підвищення ефективності.

Однак, все ще існують компанії, які не включають цілі цифрової трансформації в свої корпоративні стратегії, що може призвести до погіршення їх позиції на ринку та втрати конкурентних переваг. Основними бар'єрами для розвитку цифрової трансформації бізнесу в Україні є недостатнє регулювання та неефективне законодавство, недостатнє фінансування та відсутність цифрової грамотності (рис. 1).

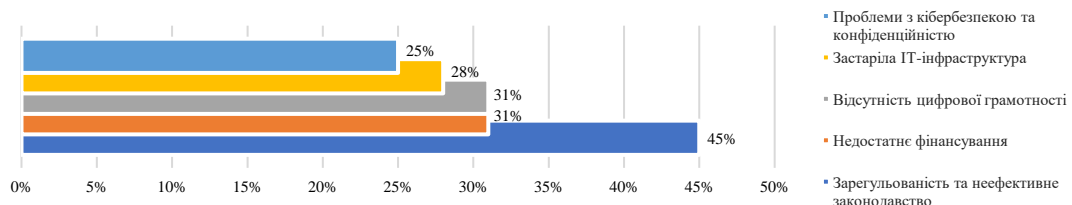


Рис. 1. Бар'єри розвитку цифрової трансформації у компаніях у 2021 р.
Джерело: [2]

Незважаючи на всі проблеми у сфері цифровізації, експертна думка, що ситуація під час війни лише загострилась, є невинуватною. У вересні 2022 року Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2027 року з метою пришвидшення цифрової трансформації. Завдяки цьому Україна має змогу отримати близько 6 млрд євро від Програми ЄС Connecting Europe Facility. Серед основних проєктів, які будуть реалізовані за такої фінансової підтримки:

- розвиток штучного інтелекту та хмарних послуг, що дасть змогу полегшити роботу підприємств, держадміністрацій та дослідницьких установ;
- застосування цифрових технологій в суспільстві та економіці, що будуть націлені на здійснення цифрової трансформації у бізнесі, електронному урядуванні тощо;
- кібербезпека. Всього на ці проєкти планується виділити більше 3,2 млрд євро [3].

Важливим елементом цифровізації менеджменту є впровадження хмарних технологій та іншого програмного забезпечення, яке дозволяє зберігати та обробляти великі об'єми даних, а також забезпечує швидкий та безпечний доступ до них. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли більшість підприємств стикається з нестабільністю та непередбачуваністю. Зберігання даних в хмарі дозволяє підприємствам накопичувати дані на безпечних серверах та забезпечувати доступ до них з будь-якого місця та в будь-який час. Окрім цього, аналіз великих обсягів інформації дає змогу прогнозувати можливі ризики та загрози, що є необхідним в час, коли підприємствам складно планувати свою роботу та прогнозувати майбутнє на фоні економічної нестабільності та політичних потрясінь у країні. Це дозволяє керівникам бізнесу приймати обґрунтовані та швидкі рішення з урахуванням актуальних даних. Цифрові технології також можуть забезпечити підприємствам більш точне прогнозування попиту та управління запасами. Зокрема, штучний інтелект та машинне навчання сприятимуть аналітиці ринку та дозволять вибудовувати стратегії продажів; цифрові інструменти можуть значно полегшити і автоматизувати багато процесів, зменшуючи час та зусилля, витрачені на рутинні завдання.

Органічною компонентою цифровізації бізнесу є система менеджменту. Управління на підприємстві може бути покращене завдяки використанню цифрових інструментів. Так, цифрові платформи можуть забезпечити більш ефективне використання ресурсів, покращити комунікацію між співробітниками та зменшити час на прийняття рішень. Інформаційні системи сприятимуть оптимізації процесів прийняття управлінських рішень.

Отже, цифрова трансформація бізнесу слугує передумовою цифровізації управлінської праці та може покращити ефективність підприємств, зменшити витрати та ризики, покращити якість та швидкість прийняття рішень. Однак, для успішного впровадження цифрових технологій необхідні досвідчені фахівці, масштабні інвестиції та належна підтримка держави.

1. Війна змінила все: які виклики подолали громадяни та бізнес минулого року і до чого готуватися у 2023 році. <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-zminila-vse-yaki-vikliki-podolali-gromadyani-ta-biznes-minulogo-roku-i-do-chogo-gotuvatisya-u-2023-roci-12101166.html> (дата звернення: 11.03.2023).
2. Зарегульованість, брак коштів та низька цифрова грамотність стримують цифрову трансформацію в Україні. Дослідження ЕВА. URL: <https://eba.com.ua/zaregulovanist-brak-koshtiv-ta-nyzka-tyfrova-gramotnist-strymuuyut-tyfrovu-transformatsiyu-v-ukrayini-doslidzhennya-eva/> (дата звернення: 09.03.2023).
3. Огляд заходів щодо цифрової трансформації та відновлення економічного розвитку України в умовах війни. НІСД (Національний Інститут Стратегічних Досліджень). 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-shchodo-tyfrovoyi-transformatsiyi-ta-vidnovlennya> (дата звернення: 09.03.2023).
4. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Діджиталізація». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/digitization.pdf> (дата звернення: 11.03.2023).