

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«16» _____ червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Цифрова трансформація банку як напрям підвищення
ефективності менеджменту»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073«Менеджмент»
групи МЕ-22

_____ Антон Валерійович Петренко

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко

Рецензент: д.е.н., проф.,

_____ Володимир Васильович Сибірцев

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ	
1.1. Поняття та значення цифрової трансформації в діяльності сучасного банку..	7
1.2. Цифрові технології та інструменти, що використовуються в управлінні банківською діяльністю.....	10
1.3. Підходи до оцінювання результативності цифрової трансформації банку та її впливу на якість менеджменту.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ В АТ «ОТП БАНК»	
2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління АТ «ОТП БАНК».....	20
2.2. Аналіз основних показників діяльності банку та оцінка результатів його функціонування.....	23
2.3. Оцінка сучасного стану цифрової трансформації та її ролі в підвищенні ефективності менеджменту банку.....	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АТ «ОТП БАНК»	
3.1. Напрями розвитку цифрових рішень у системі управління банком.....	33
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності менеджменту на основі сучасних цифрових технологій.....	36
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується глибокими змінами, пов'язаними з поширенням цифрових технологій та переходом до нових моделей ведення бізнесу. Використання електронних сервісів, мобільного банкінгу, цифрових каналів комунікації, автоматизованих систем обробки інформації та інноваційних фінансових технологій суттєво змінює підходи до організації діяльності банківських установ. У таких умовах цифрова трансформація виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а й важливим фактором удосконалення системи менеджменту, який забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію управлінських процесів та покращення якості прийняття рішень.

Значення цифрової трансформації для банківського сектору постійно зростає, оскільки вона створює можливості для швидкого реагування на зміни ринкового середовища, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Упровадження сучасних цифрових рішень сприяє скороченню витрат, підвищенню швидкості виконання операцій, удосконаленню внутрішньої координації діяльності структурних підрозділів і формуванню ефективної системи управління. Саме тому питання дослідження цифрової трансформації банку як одного з ключових напрямів підвищення ефективності менеджменту є *актуальним* як у науковому, так і в практичному аспектах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей цифрової трансформації банківської установи та обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності менеджменту на основі використання сучасних цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити економічний зміст та основні характеристики цифрової трансформації банківських установ;
- дослідити сучасні технологічні рішення, що використовуються в системі

управління банком;

- здійснити аналіз організаційно-економічних показників діяльності АТ «ОТП БАНК»;
- проаналізувати рівень цифрового розвитку банку та визначити його вплив на результативність управлінської діяльності;
- встановити основні проблеми та можливості подальшої цифровізації діяльності банку;
- обґрунтувати напрями вдосконалення цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК» для підвищення ефективності менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади цифрової трансформації банку як напряму підвищення ефективності менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки.

Об'єктом дослідження є процеси цифрового розвитку банківської установи та їх вплив на ефективність системи менеджменту.

Базою дослідження обрано АТ «ОТП БАНК» – універсальну банківську установу, яка здійснює активне впровадження інноваційних технологій, розширює цифрові канали надання послуг та реалізує сучасні підходи до управління бізнес-процесами в умовах цифровізації фінансового сектору.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано комплекс наукових *методів* дослідження. Теоретичне узагальнення та систематизація застосовувалися для вивчення наукових підходів до трактування цифрової трансформації банків. Методи аналізу й синтезу дали змогу визначити особливості впливу цифрових технологій на систему менеджменту. За допомогою методу порівняння досліджено сучасні тенденції цифровізації банківського сектору. Метод економічного аналізу використано для оцінювання показників діяльності АТ «ОТП БАНК» та визначення результатів впровадження цифрових рішень. Для візуалізації отриманих результатів застосовано графічний метод.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні та обґрунтуванні перспективних напрямів удосконалення цифрової трансформації банківської установи з урахуванням сучасних тенденцій розвитку фінансового сектору та

потреб підвищення ефективності менеджменту. Запропоновані підходи спрямовані на покращення управлінських процесів шляхом більш широкого використання цифрових технологій та інноваційних рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо подальшого розвитку цифрових технологій у діяльності АТ «ОТП БАНК». Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності управлінської діяльності, удосконаленню організації бізнес-процесів, покращенню якості банківських послуг, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентних переваг банку на фінансовому ринку.

Основні результати дослідження були апробовані на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», яка відбулася 21-22 травня 2026 року. За матеріалами дослідження підготовлено наукові тези на тему «Фінтех-технології як інструмент цифрової трансформації банківського менеджменту», у яких розглянуто актуальні аспекти цифровізації банківської діяльності та визначено її значення для вдосконалення управлінських процесів.

Структура кваліфікаційної роботи побудована відповідно до логіки проведення дослідження та охоплює вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. У першому розділі розкрито теоретичні засади цифрової трансформації банківських установ, визначено її сутність, основні напрями та значення для підвищення результативності управлінської діяльності. Другий розділ присвячено дослідженню діяльності АТ «ОТП БАНК», аналізу його фінансово-економічних показників та оцінці сучасного стану цифрової трансформації. У третьому розділі обґрунтовано перспективні напрями подальшої цифровізації банку та розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи менеджменту за рахунок впровадження сучасних цифрових рішень. Завершується робота висновками, у яких систематизовано основні результати проведеного дослідження та наведено практичні рекомендації щодо їх застосування в діяльності банківської установи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та значення цифрової трансформації в діяльності сучасного банку

Сучасний розвиток банківського сектору відбувається в умовах стрімкого поширення цифрових технологій, які змінюють підходи до організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та управління фінансовими ресурсами. У цих умовах особливого значення набуває цифрова трансформація, яка розглядається як комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності банківської установи з метою підвищення ефективності її функціонування, покращення якості послуг та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У науковій літературі поняття цифрової трансформації трактується по-різному, проте більшість дослідників сходяться на тому, що вона передбачає не лише автоматизацію окремих операцій, а й фундаментальні зміни у способах ведення бізнесу, організації управління та створення цінності для клієнтів. Цифрова трансформація є більш широким поняттям порівняно з цифровізацією та автоматизацією, оскільки охоплює стратегічні зміни в діяльності підприємства чи банківської установи [4].

Для кращого розуміння сутності цифрової трансформації доцільно розглянути співвідношення понять автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації (табл. 1.1).

У банківській сфері цифрова трансформація стала одним із ключових напрямів стратегічного розвитку. Банки активно впроваджують мобільний банкінг, інтернет-банкінг, технології штучного інтелекту, роботизовану автоматизацію процесів (RPA), хмарні сервіси та системи аналізу великих даних. Це дозволяє не лише покращувати якість обслуговування клієнтів, а й

підвищувати ефективність внутрішніх управлінських процесів.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації

Критерій	Автоматизація	Цифровізація	Цифрова трансформація
Основна мета	Скорочення ручної праці	Переведення процесів у цифрову форму	Комплексне оновлення бізнес-моделі
Масштаб змін	Окремі операції	Бізнес-процеси	Уся діяльність організації
Вплив на управління	Незначний	Частковий	Системний
Використання технологій	Програмне забезпечення	Цифрові сервіси	Інтегровані цифрові екосистеми
Результат	Підвищення продуктивності	Оптимізація процесів	Формування нових конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [2, 9, 12]

Сутність цифрової трансформації банку можна представити у вигляді взаємопов'язаних складових (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні складові цифрової трансформації банку

Джерело: складено автором на основі [5, 14]

У сучасних умовах цифрова трансформація є важливим чинником підвищення ефективності менеджменту банку. Вона забезпечує швидкий доступ

до інформації, покращує процеси планування, організації, контролю та прийняття управлінських рішень. Завдяки використанню цифрових технологій керівництво банку отримує можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше управляти ресурсами [2].

Особливого значення набувають цифрові технології, що використовуються в діяльності банківських установ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні цифрові технології та їх застосування в банківській діяльності

<i>Технологія</i>	<i>Напрями застосування</i>
Штучний інтелект (AI)	Аналіз даних, чат-боти, оцінка ризиків
Big Data	Персоналізація послуг, прогнозування поведінки клієнтів
Хмарні технології	Зберігання та обробка інформації
Blockchain	Захист транзакцій та фінансових операцій
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних операцій
Мобільний банкінг	Дистанційне обслуговування клієнтів
Інтернет-банкінг	Онлайн-доступ до банківських послуг

Джерело: складено автором на основі [1, 9]

Розвиток цифрової трансформації змінює не лише операційну діяльність банку, а й підходи до управління ним. Традиційні ієрархічні моделі поступово поступаються місцем більш гнучким системам менеджменту, які базуються на використанні цифрових платформ, автоматизованих систем контролю та аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень.

Основні переваги цифрової трансформації для банківських установ наведено на рисунку 1.2.

Разом із перевагами цифрова трансформація супроводжується певними викликами, серед яких необхідність значних фінансових інвестицій, підвищення вимог до кібербезпеки, адаптація персоналу до нових технологій та постійне оновлення цифрової інфраструктури. Водночас саме здатність банків ефективно долати такі виклики визначає їхню успішність у довгостроковій перспективі [9].



Рисунок 1.2 – Переваги цифрової трансформації для банку

Джерело: складено автором на основі [6, 10]

Підсумовуючи, слід зазначити, що цифрова трансформація є стратегічним напрямом розвитку сучасних банківських установ, який забезпечує підвищення ефективності менеджменту, оптимізацію бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій банку. В умовах цифрової економіки вона стає необхідною передумовою сталого розвитку та адаптації банків до нових вимог ринку фінансових послуг.

1.2. Цифрові технології та інструменти, що використовуються в управлінні банківською діяльністю

Глобальні процеси цифровізації економіки суттєво впливають на функціонування фінансового сектору та змінюють підходи до управління банківськими установами. В умовах зростання обсягів інформації, посилення конкуренції на ринку фінансових послуг, підвищення вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування банки змушені активно впроваджувати інноваційні цифрові рішення. Використання сучасних інформаційних технологій стає не лише засобом удосконалення окремих операцій, а й важливим чинником

формування ефективної системи менеджменту, здатної забезпечувати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності банку [11].

На сучасному етапі розвитку банківської системи цифрові технології проникають практично в усі сфери діяльності банківських установ. Вони використовуються для автоматизації бізнес-процесів, управління взаємовідносинами з клієнтами, аналізу фінансових даних, оцінювання ризиків, контролю операційної діяльності та підтримки прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому банки отримують можливість підвищувати ефективність використання ресурсів, скорочувати витрати, забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів та вдосконалювати внутрішні механізми управління.

Цифрові технології, які сьогодні застосовуються у банківській діяльності, можна згрупувати за основними напрямками використання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні цифрові технології в управлінні банківською діяльністю

<i>Технологія</i>	<i>Сфера використання</i>	<i>Управлінський ефект</i>
Штучний інтелект (AI)	Аналіз клієнтів, кредитний скоринг, чат-боти	Підвищення якості управлінських рішень
Big Data	Обробка великих масивів даних	Покращення прогнозування та планування
Machine Learning	Виявлення закономірностей і прогнозування	Зниження ризиків та підвищення точності оцінок
Blockchain	Захист та перевірка транзакцій	Підвищення безпеки та прозорості
Хмарні технології	Зберігання й обробка даних	Оптимізація ІТ-витрат
RPA-технології	Автоматизація повторюваних операцій	Скорочення часу виконання процесів
Інтернет речей (IoT)	Інтеграція цифрових пристроїв	Розширення можливостей дистанційного управління

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [7, 14]

Серед цифрових технологій особливого значення для сучасного банку набуває штучний інтелект. Його використання дозволяє автоматизувати значну частину операційних та аналітичних процесів. За допомогою алгоритмів штучного інтелекту банки здійснюють аналіз поведінки клієнтів, формують

персоналізовані пропозиції, оцінюють кредитні ризики та виявляють підозрілі фінансові операції. Крім того, застосування чат-ботів і віртуальних консультантів забезпечує цілодобове обслуговування клієнтів та сприяє підвищенню якості сервісу.

Не менш важливим напрямом розвитку цифрового банкінгу є використання технології Big Data. Сучасні банки щоденно генерують та накопичують значні обсяги інформації про клієнтів, фінансові операції, стан ринку та конкурентне середовище. Ефективний аналіз таких даних дозволяє керівництву банку отримувати цінну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних рішень. На основі великих масивів даних здійснюється прогнозування фінансових результатів, оцінювання ризиків, вивчення поведінки клієнтів та формування маркетингової політики [6].

Взаємозв'язок між цифровими технологіями та управлінськими функціями банку представлено на рисунку 1.3.

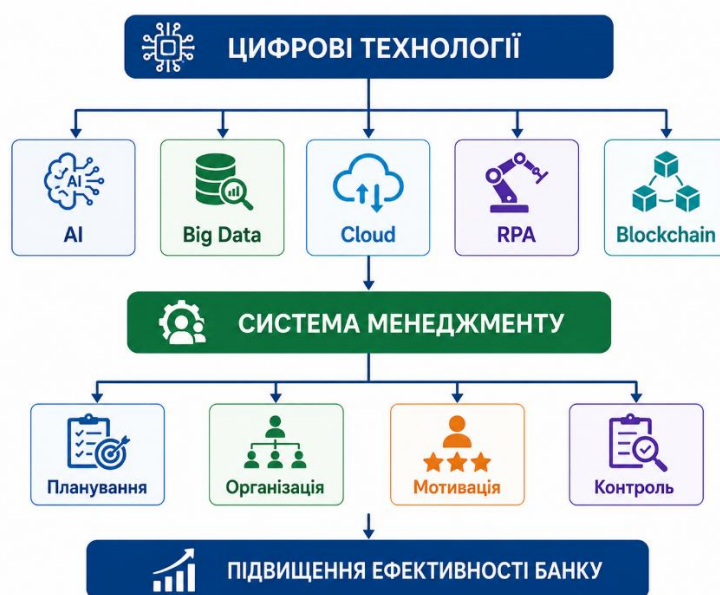


Рисунок 1.3 – Вплив цифрових технологій на реалізацію функцій менеджменту банку

Джерело: складено автором

Важливе місце серед цифрових технологій займають хмарні обчислення. Хмарні сервіси забезпечують можливість централізованого зберігання та

обробки інформації, дозволяють оперативно масштабувати ресурси та підтримувати безперервність роботи банківських систем. Використання хмарних технологій сприяє скороченню витрат на технічне забезпечення, підвищує гнучкість управління інформаційними ресурсами та забезпечує швидкий доступ до необхідних даних.

Значний потенціал для розвитку банківської діяльності має технологія Blockchain. Її застосування дозволяє створювати захищені системи проведення фінансових операцій, забезпечувати прозорість транзакцій та мінімізувати ризики шахрайства. Особливо актуальним використання Blockchain є для міжнародних платежів, електронної ідентифікації клієнтів та управління цифровими активами [1].

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів на основі технології RPA (Robotic Process Automation). Роботизовані системи дозволяють автоматично виконувати стандартні операції без участі працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню кількості помилок та прискоренню виконання завдань.

Основні переваги використання цифрових технологій у банківському менеджменті наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги впровадження цифрових технологій в управління банком

<i>Напрямок впливу</i>	<i>Характеристика результату</i>
Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення часу виконання операцій
Підвищення якості управлінських рішень	Використання аналітичних інструментів
Зниження операційних витрат	Автоматизація рутинних процесів
Підвищення рівня безпеки	Захист інформації та транзакцій
Покращення клієнтського досвіду	Персоналізоване обслуговування
Підвищення продуктивності персоналу	Скорочення ручної праці
Зростання конкурентоспроможності	Впровадження інноваційних сервісів

Джерело: складено автором на основі [5, 15]

Поряд із технологіями важливу роль у цифровому менеджменті відіграють спеціалізовані цифрові інструменти, що забезпечують підтримку управлінської діяльності (табл. 1.5). До них належать CRM-системи, ERP-платформи, системи бізнес-аналітики (BI), електронний документообіг, цифрові панелі моніторингу та BPM-системи управління бізнес-процесами [3].

Таблиця 1.5 – Цифрові інструменти менеджменту в банківській діяльності

<i>Інструмент</i>	<i>Основне призначення</i>
CRM-система	Управління взаємовідносинами з клієнтами
ERP-система	Координація ресурсів та внутрішніх процесів
BPM-система	Моделювання та оптимізація бізнес-процесів
BI-платформи	Аналіз інформації та підтримка рішень
Електронний документообіг	Автоматизація роботи з документами
Dashboard-системи	Контроль ключових показників діяльності
Risk Management Systems	Управління банківськими ризиками

Джерело: складено автором на основі [1, 6]

Особливе значення для сучасного менеджменту банку мають системи бізнес-аналітики (Business Intelligence). Вони дозволяють здійснювати моніторинг діяльності банку в режимі реального часу, формувати аналітичні звіти та оцінювати ключові показники ефективності. Завдяки цьому керівництво отримує можливість оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Система цифрового управління банком на основі сучасних технологій представлена на рисунку 1.4, який відображає узагальнену логіку взаємодії основних елементів цифрового середовища управління. Представлена на рисунку 1.4 модель відображає узагальнений механізм функціонування цифрової системи управління банком, в основі якої лежить безперервний процес збору, обробки та використання інформації. Цифрові дані, що формуються в результаті діяльності банку, проходять етап аналітичної обробки на основі сучасних платформ, після чого трансформуються в управлінські рішення. Такий підхід забезпечує інтеграцію інформаційних технологій у всі ключові функції

менеджменту та сприяє підвищенню узгодженості управлінських процесів. У результаті формується більш структурована та технологічно забезпечена система управління банком, орієнтована на ефективне використання інформаційних ресурсів [14].



Рисунок 1.4 – Система цифрового управління сучасним банком

Джерело: складено автором

Отже, цифрові технології та інструменти сьогодні виступають невід’ємною складовою системи управління банківською діяльністю. Їх використання забезпечує підвищення швидкості та якості управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат, покращення клієнтського сервісу та формування стійких конкурентних переваг. В умовах цифрової економіки саме рівень розвитку та ефективність використання цифрових технологій значною мірою визначають успішність функціонування банку та перспективи його подальшого розвитку.

1.3. Підходи до оцінювання результативності цифрової трансформації банку та її впливу на якість менеджменту

Оцінювання результативності цифрової трансформації банківських установ є одним із ключових елементів сучасної системи управління, оскільки дозволяє визначити не лише ступінь впровадження цифрових технологій, але й реальний ефект від їх використання для діяльності банку. У сучасних умовах цифрові зміни мають комплексний характер і охоплюють усі рівні функціонування банку – від операційних процесів до стратегічного управління, що обумовлює необхідність застосування багатовимірного підходу до їх оцінювання.

Особливість оцінювання цифрової трансформації полягає в тому, що її результати не завжди проявляються миттєво у фінансових показниках. Значна частина ефектів має опосередкований характер і відображається через підвищення швидкості прийняття рішень, покращення якості інформаційного забезпечення, зниження операційних ризиків, підвищення рівня автоматизації та покращення клієнтського досвіду. Саме тому для повноцінного аналізу необхідно використовувати систему взаємопов'язаних підходів [10].

У науковій та практичній площині виділяють кілька основних підходів до оцінювання цифрової трансформації банку, кожен з яких відображає окремий аспект її впливу на діяльність банківської установи (табл. 1.6).

Фінансовий підхід дозволяє оцінити економічну доцільність цифрових змін та їх вплив на фінансові результати діяльності банку. Його використання є важливим для стратегічного управління, оскільки дає можливість визначити ефективність інвестицій у цифрові технології.

Операційний підхід відображає вплив цифровізації на внутрішні процеси банку. Завдяки автоматизації та використанню цифрових інструментів скорочується час виконання операцій, зменшується кількість помилок та підвищується продуктивність праці персоналу. Це безпосередньо впливає на ефективність управлінських функцій, оскільки керівництво отримує більш

швидкі та точні результати діяльності підрозділів.

Таблиця 1.6 – Підходи до оцінювання результативності цифрової трансформації банку та її впливу на якість менеджменту

<i>Підхід до оцінювання</i>	<i>Зміст підходу</i>	<i>Ключові критерії</i>	<i>Управлінський ефект</i>
<i>Фінансовий</i>	Передбачає оцінювання економічних результатів, отриманих унаслідок впровадження цифрових технологій у діяльність банку	Прибутковість, рентабельність, рівень операційних витрат, ефективність використання активів	Дозволяє визначити економічну доцільність цифрових інновацій та обґрунтувати управлінські рішення щодо інвестицій у технології
<i>Операційний</i>	Спрямований на аналіз змін у внутрішніх бізнес-процесах банку, що відбуваються під впливом цифровізації	Швидкість виконання операцій, рівень автоматизації процесів, продуктивність праці, обсяг ручних операцій	Забезпечує підвищення ефективності організації процесів та скорочення часу їх виконання
<i>Клієнтський</i>	Оцінює вплив цифрових технологій на якість обслуговування клієнтів та рівень їх задоволеності	Рівень задоволеності клієнтів, індекс лояльності (NPS), частота використання цифрових каналів, кількість активних користувачів	Сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості банку та покращенню якості сервісу
<i>Технологічний</i>	Характеризує рівень розвитку цифрової інфраструктури та ступінь впровадження сучасних технологічних рішень	Рівень цифрової зрілості, частка автоматизованих процесів, інтеграція інформаційних систем, стабільність ІТ-інфраструктури	Підвищує якість інформаційного забезпечення управлінських процесів
<i>Управлінський</i>	Визначає вплив цифровізації на систему менеджменту банку та ефективність управлінських рішень	Швидкість прийняття рішень, рівень централізації/децентралізації управління, гнучкість організаційної структури, якість контролю	Забезпечує підвищення ефективності управлінської системи та оперативності реагування на зміни середовища

Джерело: узагальнено автором на основі

Клієнтський підхід відображає зміну моделі взаємодії банку з клієнтами в умовах цифровізації. Перехід до дистанційного обслуговування, розвиток мобільних додатків та впровадження персоналізованих сервісів суттєво змінюють поведінкові моделі клієнтів. У результаті банк отримує можливість не лише швидше реагувати на потреби клієнтів, але й формувати проактивну політику обслуговування, що підвищує рівень їх лояльності [13].

Технологічний підхід дає змогу оцінити рівень цифрової зрілості банку, який є ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах. Високий рівень інтеграції інформаційних систем, використання аналітичних платформ та хмарних технологій забезпечують швидкий доступ до даних та підвищують якість аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Найбільш комплексним є управлінський підхід, який безпосередньо відображає вплив цифрової трансформації на систему менеджменту банку. Його реалізація проявляється у зміні характеру управлінських рішень, які стають більш оперативними, обґрунтованими та орієнтованими на дані. Крім того, цифровізація сприяє зменшенню рівнів управління, підвищенню прозорості процесів та покращенню внутрішньої координації між підрозділами.

Вплив цифрової трансформації на якість менеджменту є багатовимірним і проявляється через сукупність взаємопов'язаних ефектів. Насамперед підвищується швидкість прийняття управлінських рішень, оскільки керівництво отримує доступ до актуальної та структурованої інформації в режимі реального часу. По-друге, зростає точність і обґрунтованість рішень завдяки використанню аналітичних систем і прогнозних моделей. По-третє, покращується координація між структурними підрозділами, що дозволяє забезпечити узгодженість дій у межах всієї організації.

Додатково цифровізація сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на дані (data-driven management), де ключові рішення приймаються на основі аналітики, а не інтуїтивних оцінок. Це підвищує рівень прозорості управлінських процесів та зменшує ризики суб'єктивності при прийнятті рішень [5].

Таким чином, оцінювання результативності цифрової трансформації банку

є необхідною умовою для формування ефективної системи менеджменту. Використання комплексного підходу дозволяє не лише виміряти економічний ефект цифрових змін, але й визначити їхній вплив на організаційну структуру, процеси управління та якість прийняття рішень. У сукупності це забезпечує формування сучасної моделі банківського менеджменту, яка базується на цифрових технологіях, аналітиці даних та високому рівні адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Завершення теоретичного розділу та перехід до аналітичної частини роботи є логічним етапом дослідження, оскільки саме на основі сформованих теоретичних положень здійснюється подальший аналіз практичної діяльності банківської установи. У першому розділі було розглянуто сутність цифрової трансформації банку, її роль у сучасній системі менеджменту, а також основні цифрові технології та інструменти, що застосовуються для підвищення ефективності управління. Окрему увагу приділено підходам до оцінювання результативності цифрових змін та їх впливу на якість управлінських процесів, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про теоретичні основи досліджуваної проблематики.

Водночас слід зазначити, що практична реалізація цифрової трансформації має свої особливості в діяльності конкретних банківських установ, оскільки залежить від їх організаційної структури, рівня технологічного розвитку, стратегічних пріоритетів та ресурсного забезпечення. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз реального стану впровадження цифрових технологій у діяльність банку, а також оцінювання їх впливу на ефективність управлінських процесів.

Саме тому у другому розділі кваліфікаційної роботи здійснюється дослідження практичних аспектів цифрової трансформації в АТ «ОТП БАНК», аналізуються основні напрями використання цифрових інструментів у системі управління, а також оцінюється їх вплив на результативність діяльності банку. Такий підхід дозволяє перейти від загальнотеоретичних положень до конкретного практичного аналізу та забезпечує комплексність проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВУ
НА УПРАВЛІННЯ В АТ «ОТП БАНК»**2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління
АТ «ОТП БАНК»**

АТ «ОТП БАНК» є універсальною банківською установою з іноземним капіталом, що функціонує на території України та входить до складу міжнародної фінансової групи ОТП Group (Угорщина). Банк здійснює свою діяльність на підставі ліцензії Національного банку України та належить до категорії системно важливих банків, що визначає його значну роль у забезпеченні стабільності банківського сектору країни.

Станом на 2025-2026 роки банк утримує стабільні позиції на ринку банківських послуг України та входить до першої десятки банків за розміром активів. За даними НБУ, загальні активи банку становлять близько 135-137 млрд грн, що забезпечує йому орієнтовно 3% частки банківського ринку України. Чистий прибуток банку за останній звітний період перевищує 5 млрд грн, що свідчить про стабільну прибуткову діяльність навіть в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків.

Фінансові результати банку демонструють відносну стійкість бізнес-моделі. Згідно з оцінками НБУ, банк має високий рівень достатності капіталу, який значно перевищує регуляторні вимоги. Так, показник адекватності основного капіталу перебуває на рівні понад 30%, що свідчить про значний запас фінансової міцності та здатність покривати можливі ризики без залучення додаткового капіталу. Банк також успішно пройшов оцінювання стійкості банківської системи, підтвердивши ефективність системи управління ризиками та збалансованість фінансової моделі розвитку.

Доходи банку формуються переважно за рахунок чистого процентного доходу, який становить основну частку в структурі операційних доходів.

Додатковими джерелами виступають комісійні доходи від розрахунково-касового обслуговування, кредитних операцій, гарантійних послуг, а також розвиток цифрових каналів обслуговування клієнтів. Окремим напрямом є роздрібний банкінг, який активно розвивається через мобільні та інтернет-банкінг платформи.

Система управління АТ «ОТП БАНК» побудована за класичною дворівневою моделлю корпоративного управління, яка включає Наглядову раду та Правління банку. Наглядова рада визначає стратегічні напрями розвитку, затверджує ключові політики банку та здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу. Правління банку забезпечує оперативне управління, реалізацію стратегічних рішень та координацію діяльності всіх структурних підрозділів.

Організаційна структура банку має функціональний характер і охоплює основні напрямки діяльності, зокрема:

- корпоративний бізнес;
- роздрібний бізнес;
- малий та середній бізнес;
- казначейські операції;
- управління ризиками;
- інформаційні технології;
- комплаєнс та фінансовий моніторинг;
- операційну підтримку та сервісні функції.

Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та сприяє ефективному управлінню банківськими процесами. Водночас банк активно впроваджує елементи процесного управління, що дозволяє підвищувати швидкість прийняття рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Важливою складовою діяльності банку є система управління ризиками, яка відповідає міжнародним стандартам та вимогам НБУ. Вона охоплює кредитний, ринковий, операційний та ліквідний ризики. Банк застосовує комплексні підходи

до оцінювання ризиків, включаючи сценарний аналіз, стресс-тестування та автоматизовані системи моніторингу. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх вплив на фінансову стабільність.

Окрему увагу банк приділяє розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів. Значна частина операцій здійснюється через дистанційні сервіси, зокрема інтернет-банкінг та мобільні застосунки. Це дозволяє зменшити навантаження на відділення, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити клієнтам доступ до фінансових послуг у режимі 24/7.

Основні характеристики діяльності та системи управління АТ «ОТП БАНК» узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика діяльності та системи управління АТ «ОТП БАНК»

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Повна назва	Акціонерне товариство «ОТП БАНК»
Власник	OTP Group (Угорщина)
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Тип банку	Універсальний комерційний банк
Статус	Системно важливий банк України
Ліцензія	Банківська ліцензія НБУ
Ринкова позиція	Топ-10 банків України за активами
Загальні активи	≈ 135–137 млрд грн
Чистий прибуток	понад 5 млрд грн (останні звітні періоди)
Достатність капіталу	значно вище нормативів НБУ
Основні напрями діяльності	Корпоративний бізнес, МСБ, роздрібний банкінг, казначейство
Система управління	Дворівнева (Наглядова рада – Правління)
Організаційна структура	Функціональна з елементами процесного управління
Система ризик-менеджменту	Комплексна (кредитний, ринковий, операційний ризики)
Цифрові канали	Мобільний та інтернет-банкінг, дистанційні сервіси
Стратегічна орієнтація	Цифровізація, підвищення ефективності, розвиток клієнтського сервісу

Джерело: складено автором на основі даних НБУ та фінансової звітності АТ «ОТП БАНК»

У цілому діяльність АТ «ОТП БАНК» характеризується стабільністю, високим рівнем капіталізації, ефективною системою корпоративного управління та активним впровадженням цифрових технологій. Поєднання міжнародного досвіду OTP Group із адаптацією до українського фінансового ринку дозволяє банку зберігати конкурентні позиції та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах економічної нестабільності.

2.2. Аналіз основних показників діяльності банку та оцінка результатів його функціонування

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності банку є важливою складовою оцінювання його загального стану, оскільки дозволяє визначити не лише масштаби та динаміку розвитку установи, але й ефективність використання наявних ресурсів, рівень фінансової стійкості, прибутковість операційної діяльності та здатність банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах функціонування банківського сектору України, що характеризується впливом макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та посиленням конкуренції, особливого значення набуває комплексне дослідження ключових показників діяльності банківських установ у динаміці. Саме аналіз таких показників, як активи, зобов'язання, власний капітал, чистий процентний дохід і чистий фінансовий результат, дає змогу сформувати об'єктивне уявлення про ефективність управління банком та визначити основні тенденції його розвитку. У цьому контексті оцінка діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2021-2025 роки є доцільною для виявлення особливостей його функціонування та фінансової стійкості в умовах трансформаційних змін банківської системи України.

Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2021-2025 роки дозволяє комплексно оцінити тенденції розвитку банку, рівень його фінансової стійкості, ефективність управління ресурсами та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження базується на

ключових показниках діяльності банку, до яких належать активи, зобов'язання, власний капітал, чистий процентний дохід та чистий прибуток.

Динаміка основних показників діяльності банку наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників АТ «ОТП БАНК» за 2021-2025 рр, тис. грн

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2025/2021	Темп зростання, %
	2021	2022	2023	2024	2025		
Активи	69819,4	90918,5	114219,3	113810,8	135992,2	+66172,8	194,8
Зобов'язання	37006,8	78717,2	97362,7	93201,5	110007,0	+73000,2	297,3
Власний капітал	11060,4	12201,3	16856,6	20609,3	25985,2	+14924,8	235,0
Чистий процентний дохід	4641,2	6826,5	9513,0	8589,6	10131,7	+5490,5	218,3
Чистий прибуток	2745,1	520,7	3834,9	4120,1	5451,7	+2706,6	198,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» (Додаток А-Д)

Проведений аналіз свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку банку. За досліджуваний період активи зросли майже вдвічі, що свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення ресурсної бази. Найбільш активне зростання припало на 2022-2023 роки, що пов'язано з адаптацією банку до кризових умов та перебудовою бізнес-моделі. Зобов'язання також демонструють суттєве зростання, що вказує на активне залучення зовнішніх ресурсів, насамперед депозитної бази клієнтів.

Власний капітал банку протягом усього періоду має стійку тенденцію до зростання, що свідчить про посилення фінансової стійкості та здатності банку до самофінансування. Незмінність статутного капіталу пояснюється тим, що його зміни не відбувалися, а приріст капіталу забезпечувався за рахунок накопиченого прибутку.

Чистий процентний дохід банку має загальну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне управління активними та пасивними операціями. Незначне зниження у 2024 році є тимчасовим і не вплинуло на загальну позитивну динаміку. Чистий прибуток банку є більш волатильним показником:

у 2022 році спостерігалось різке падіння, однак у наступні роки банк продемонстрував швидке відновлення та стабільне зростання фінансового результату.

Для більш глибокого аналізу ефективності діяльності банку доцільно розглянути темпи зміни основних показників, які наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ланцюгова динаміка показників діяльності АТ «ОТП БАНК» (рік до року), %

Показник	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Активи	130,2	125,6	99,6	119,5
Зобов'язання	212,7	123,7	95,7	118,1
Власний капітал	110,3	138,2	122,3	126,1
Чистий процентний дохід	147,1	139,3	90,3	117,9
Чистий прибуток	18,9	736,0	107,4	132,3

Джерело: розраховано автором

Аналіз ланцюгових темпів зростання показників діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2021-2025 роки свідчить про нерівномірний характер розвитку банку, що обумовлено впливом зовнішніх економічних та кризових факторів, а також процесами адаптації до змін ринкового середовища. Загалом динаміка основних показників демонструє як періоди різкого зростання, так і тимчасового уповільнення, що є типовим для банківської системи в умовах нестабільності.

Показники активів банку характеризуються загалом позитивною динамікою. У 2022 році відбулося суттєве зростання на 30,2% порівняно з 2021 роком, що свідчить про розширення масштабів діяльності та активізацію операцій банку. У 2023 році темп зростання також залишався високим (25,6%), однак у 2024 році спостерігалось практично стабілізаційне значення на рівні 99,6%, що може свідчити про тимчасове уповільнення розширення активних операцій. У 2025 році знову фіксується зростання до 119,5%, що вказує на відновлення позитивної динаміки розвитку.

Зобов'язання банку демонструють більш волатильну динаміку. У 2022 році спостерігається різке збільшення на 112,7%, що може бути пов'язано зі значним

залученням ресурсів у період нестабільності та активним нарощуванням депозитної бази. У 2023 році темпи зростання сповільнюються до 123,7%, а у 2024 році відбувається навіть скорочення до 95,7%, що свідчить про певну оптимізацію зобов'язань та управління ліквідністю. У 2025 році знову фіксується зростання до 118,1%, що вказує на відновлення активності у залученні ресурсів.

Власний капітал банку протягом досліджуваного періоду демонструє стійку позитивну динаміку. У 2022 році його зростання становило 110,3%, що свідчить про поступове накопичення фінансового результату. У 2023 році спостерігається більш активне зростання до 138,2%, що є наслідком підвищення прибутковості діяльності банку. У 2024-2025 роках темпи зростання залишаються стабільно високими (122,3% та 126,1% відповідно), що підтверджує зміцнення капітальної бази та підвищення фінансової стійкості установи.

Чистий процентний дохід банку також має позитивну, але нерівномірну динаміку. У 2022 році показник зріс на 47,1%, що свідчить про активізацію кредитної діяльності та зростання дохідності активів. У 2023 році темпи зростання залишаються високими (139,3%), однак у 2024 році спостерігається зниження до 90,3%, що може бути наслідком зміни процентної політики та ринкових умов. У 2025 році ситуація покращується, і показник знову зростає до 117,9%, що свідчить про відновлення дохідності основних банківських операцій.

Найбільш нестабільну динаміку демонструє чистий прибуток банку. У 2022 році спостерігається різке скорочення до 18,9% від рівня попереднього року, що відображає вплив кризових умов та зростання витрат на формування резервів. Водночас уже у 2023 році відбувається стрімке відновлення прибутковості до 736,0%, що свідчить про ефективну адаптацію банку до нових умов функціонування. У 2024-2025 роках темпи зростання стабілізуються на рівні 107,4% та 132,3%, що підтверджує поступове зміцнення фінансового результату та підвищення ефективності діяльності банку.

Для більш повної оцінки фінансового стану банку важливо проаналізувати структурні співвідношення основних показників, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структурні показники фінансової стійкості АТ «ОТП БАНК»

Показник	Роки					Динаміка
	2021	2022	2023	2024	2025	
Частка капіталу в активах, %	15,8	13,4	14,8	18,1	19,1	↑ зростання
Частка зобов'язань в активах, %	53,0	86,6	85,2	81,9	80,9	↓ зниження
ROA, %	3,9	0,6	3,4	3,6	4,0	↑ відновлення
ROE, %	24,8	4,3	22,7	20,0	21,0	стабільно високий

Джерело: розраховано автором на основі показників табл. 2.2

Аналіз структурних показників фінансової стійкості АТ «ОТП БАНК» свідчить про поступове зміцнення його фінансової позиції та покращення ефективності використання капіталу впродовж 2021-2025 років. Загалом спостерігається позитивна динаміка ключових коефіцієнтів, що характеризують співвідношення власних і залучених коштів, а також рівень прибутковості активів і капіталу банку.

Частка капіталу в активах протягом досліджуваного періоду має загальну тенденцію до зростання. Після зниження у 2022 році до 13,4% показник поступово підвищується і у 2025 році досягає 19,1%. Це свідчить про посилення фінансової незалежності банку та збільшення його здатності покривати можливі ризики за рахунок власних ресурсів. Зростання цього показника є позитивним сигналом щодо підвищення рівня капіталізації банку.

Частка зобов'язань в активах, навпаки, демонструє поступове зниження після різкого зростання у 2022 році до 86,6%. У наступні роки спостерігається поступова стабілізація та зменшення цього показника до 80,9% у 2025 році. Така динаміка свідчить про оптимізацію структури ресурсів банку та зменшення залежності від залучених коштів, що позитивно впливає на його фінансову стійкість.

Показник рентабельності активів (ROA) характеризується різкими коливаннями у 2022 році, коли його значення знизилося до 0,6%, що було

наслідком погіршення фінансових результатів у кризовий період. Водночас у наступні роки спостерігається поступове відновлення ефективності використання активів: у 2023 році ROA зростає до 3,4%, у 2024 році – до 3,6%, а у 2025 році досягає 4,0%. Це свідчить про підвищення ефективності управління активами та відновлення прибутковості банківської діяльності.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє значне падіння у 2022 році до 4,3%, однак уже в 2023 році відбувається різке відновлення до 22,7%. У подальшому показник залишається стабільно високим і коливається на рівні 20,0-21,0%. Така динаміка свідчить про ефективне використання власного капіталу банку та здатність генерувати стабільний прибуток для акціонерів навіть в умовах економічної нестабільності.

Для наочного відображення тенденцій структурних показників фінансової стійкості АТ «ОТП БАНК» доцільно використати графічну інтерпретацію даних за 2021-2025 роки (рис. 2.1). Це дає змогу більш чітко простежити динаміку зміни частки капіталу та зобов'язань в активах, а також показників рентабельності активів (ROA) і власного капіталу (ROE), що в сукупності характеризують рівень фінансової стабільності та ефективності діяльності банку.

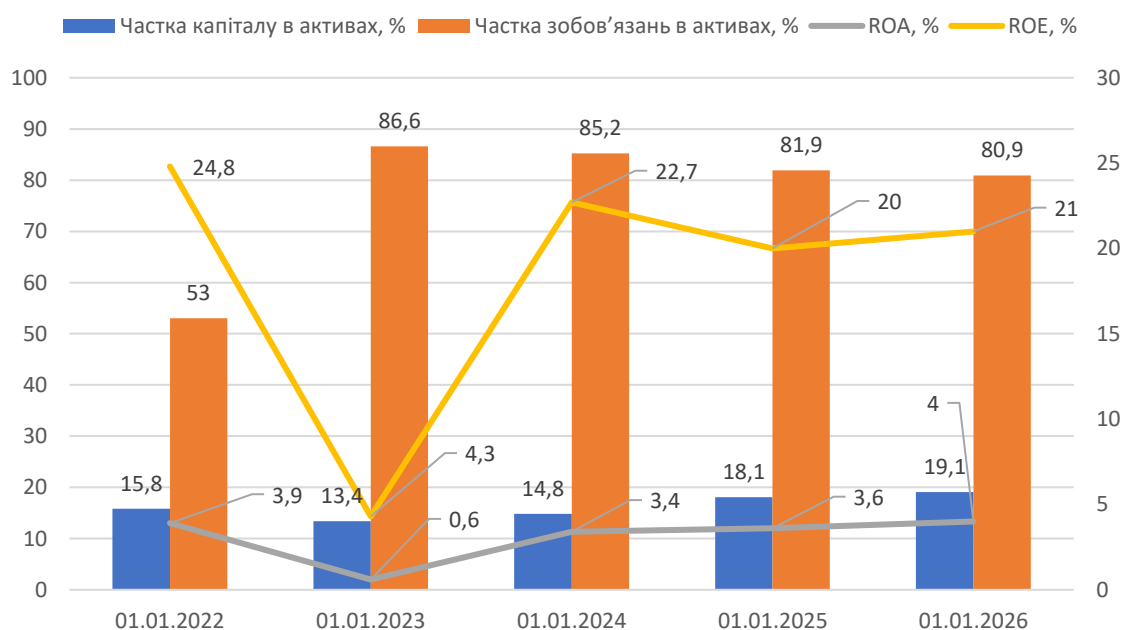


Рисунок 2.1 – Динаміка структурних показників фінансової стійкості
АТ «ОТП БАНК» за 2021-2025 роки

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.4

Узагальнюючи, можна зазначити, що структурні показники фінансової стійкості АТ «ОТП БАНК» демонструють позитивні тенденції, які характеризуються поступовим зміцненням капітальної бази, оптимізацією структури зобов'язань та відновленням рівня прибутковості. Це свідчить про ефективність управління банком та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що АТ «ОТП БАНК» характеризується стабільною фінансовою стійкістю, високим рівнем капіталізації та позитивною динамікою розвитку. Банк демонструє здатність адаптуватися до кризових умов, ефективно управляти ресурсами та поступово нарощувати прибутковість, що є важливою передумовою для подальшого розвитку, зокрема в умовах цифрової трансформації банківської діяльності.

2.3. Оцінка сучасного стану цифрової трансформації та її ролі в підвищенні ефективності менеджменту банку

Цифрова трансформація банківської діяльності в сучасних умовах виступає одним із ключових факторів підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та стійкості фінансових установ. Для АТ «ОТП БАНК» вона є не просто напрямом технологічного оновлення, а комплексною зміною моделі функціонування, що охоплює як взаємодію з клієнтами, так і внутрішні управлінські процеси. Основою такої трансформації є перехід до цифрових каналів обслуговування, автоматизація операцій, впровадження аналітичних систем обробки даних та використання сучасних інструментів управління інформаційними потоками.

Рівень розвитку цифровізації банку доцільно оцінювати через систему кількісних показників, що відображають ступінь залучення клієнтів до цифрових сервісів, масштаб використання мобільних технологій, рівень автоматизації операцій та розвиток безготівкових розрахунків. Узагальнена динаміка таких

показників наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК»

Показник	Роки					Відхилення 2025/2021
	2021	2022	2023	2024	2025	
Частка операцій через цифрові канали, %	62	71	78	84	88	+26 в.п.
Активні користувачі мобільного банкінгу, тис. осіб	820	940	1080	1210	1350	+530
Частка онлайн-відкритих рахунків, %	35	48	57	66	74	+39 в.п.
Рівень автоматизації операцій, %	55	63	71	78	83	+28 в.п.
Частка безконтактних платежів, %	68	76	83	88	92	+24 в.п.

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних матеріалів банківського сектору та цифрових сервісів АТ «ОТП БАНК»

Проведений аналіз свідчить про системне та послідовне зростання рівня цифровізації банку протягом 2021-2025 років. Найбільш динамічним напрямом розвитку є розширення використання цифрових каналів обслуговування, частка яких зросла до 88% у 2025 році. Це свідчить про фактичне формування цифрової моделі взаємодії з клієнтами, де традиційні відділення поступово втрачають домінуючу роль.

Особливо важливою є позитивна динаміка кількості активних користувачів мобільного банкінгу, що зросла більш ніж на 60% за досліджуваний період. Це свідчить про підвищення рівня довіри клієнтів до цифрових сервісів та їх активне використання у щоденних фінансових операціях. Паралельно зростає частка онлайн-відкритих рахунків, що вказує на спрощення та автоматизацію процесів залучення клієнтів.

Рівень автоматизації банківських операцій також демонструє стабільне зростання, що є важливим індикатором зниження впливу людського фактора та підвищення точності виконання операцій. Збільшення частки безконтактних платежів підтверджує загальносвітову тенденцію переходу до cashless-економіки та цифрових фінансових сервісів.

Для оцінки впливу цифрової трансформації на управлінську ефективність

доцільно проаналізувати зміни ключових операційних та управлінських показників, що наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Вплив цифрової трансформації на ефективність менеджменту АТ «ОТП БАНК»

Показник	Роки					Відхилення
	2021	2022	2023	2024	2025	
Операційні витрати на 1 клієнта, грн	98	92	84	78	71	-27
Час обробки транзакцій, хв	6,2	5,4	4,7	4,1	3,6	-2,6
Рівень задоволеності клієнтів, %	78	82	86	89	92	+14 в.п.
Частка автоматизованих управлінських рішень, %	40	52	63	71	79	+39 в.п.
Час прийняття управлінських рішень, год	24	20	16	12	9	-15

Джерело: розраховано автором

Аналіз наведених показників дозволяє зробити висновок про прямий позитивний вплив цифрової трансформації на ефективність менеджменту банку. Зменшення операційних витрат на одного клієнта свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів. Скорочення часу обробки транзакцій демонструє зростання швидкості операційного циклу, що є критично важливим для конкурентоспроможності банку в умовах цифрової економіки.

Водночас зростання рівня задоволеності клієнтів до 92% підтверджує, що впровадження цифрових сервісів позитивно впливає на якість обслуговування та клієнтський досвід. Особливо значущим є зростання частки автоматизованих управлінських рішень до 79%, що свідчить про поступовий перехід банку до data-driven моделі управління, де ключові рішення базуються на аналітиці великих масивів даних.

Суттєве скорочення часу прийняття управлінських рішень також підтверджує підвищення оперативності менеджменту, що дозволяє банку швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та ризики фінансового

ринку. Таким чином, цифрова трансформація АТ «ОТП БАНК» виступає не лише технологічним процесом, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності управління, що забезпечує комплексне покращення фінансових, операційних та клієнтських показників.

Результати проведеного у другому розділі дослідження дозволяють сформулювати комплексне уявлення про сучасний стан цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК» та її вплив на ефективність управлінських процесів. Аналіз показників фінансової діяльності, структурних характеристик банку та рівня впровадження цифрових технологій засвідчив, що банк демонструє стабільну динаміку розвитку, поступове зростання масштабів операцій та активне розширення цифрових каналів обслуговування клієнтів. Водночас виявлено, що процес цифрової трансформації має нерівномірний характер і супроводжується певними викликами, пов'язаними з адаптацією управлінських рішень до швидких технологічних змін.

Проведений аналіз також підтвердив, що впровадження цифрових технологій суттєво впливає на підвищення ефективності менеджменту банку, зокрема через скорочення операційних витрат, підвищення швидкості обробки фінансових операцій, зростання рівня автоматизації управлінських процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. Разом із тим, подальший розвиток цифрової трансформації потребує удосконалення існуючих підходів до управління, розширення використання аналітичних інструментів, підвищення рівня інтеграції інформаційних систем та посилення адаптивності організаційної структури банку.

Отримані результати формують підґрунтя для подальших досліджень у напрямі пошуку практичних рішень щодо вдосконалення цифрової трансформації банківської установи. У зв'язку з цим у третьому розділі кваліфікаційної роботи буде розглянуто основні напрями підвищення ефективності цифрового розвитку АТ «ОТП БАНК», а також запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення цифрових інструментів управління, оптимізації бізнес-процесів та посилення конкурентних позицій банку в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АТ «ОТП БАНК»

3.1. Напрями розвитку цифрових рішень у системі управління банком

Сучасний розвиток банківської системи України та світу визначається стрімким впровадженням цифрових технологій, які кардинально змінюють традиційні підходи до управління фінансовими установами. Цифрова трансформація поступово перетворюється з допоміжного інструменту на стратегічну основу функціонування банків, визначаючи їхню конкурентоспроможність, фінансову стійкість та ефективність менеджменту. Для АТ «ОТП БАНК» розвиток цифрових рішень у системі управління є не лише напрямом модернізації, а й ключовою умовою подальшого збереження позицій на ринку банківських послуг.

У сучасних умовах цифрові технології охоплюють усі рівні банківської діяльності – від операційного обслуговування клієнтів до стратегічного управління ризиками та фінансовими потоками. Це зумовлює необхідність формування комплексного підходу до розвитку цифрових рішень, який включає технологічні, організаційні та управлінські трансформації. В основі такого підходу лежить концепція цифрового банку, який функціонує на базі інтегрованих інформаційних систем, автоматизованих процесів та аналітики даних у режимі реального часу.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку цифрових рішень у системі управління АТ «ОТП БАНК» є подальше впровадження технологій великих даних (Big Data). Сучасні банки накопичують величезні обсяги інформації про клієнтів, транзакції, кредитні операції та поведінкові моделі користувачів. Ефективне використання цих даних дозволяє не лише аналізувати минулі тенденції, але й формувати прогностичні моделі розвитку банківської діяльності. На основі Big Data банк може здійснювати сегментацію клієнтів, формувати

персоналізовані фінансові продукти, оцінювати кредитні ризики та оптимізувати маркетингові стратегії.

Особливого значення набуває перехід до моделі data-driven management, тобто управління, що базується на даних. Така модель передбачає прийняття управлінських рішень не на основі інтуїції або традиційного досвіду, а на основі аналітичної обробки великих масивів інформації. Це суттєво підвищує точність стратегічних рішень, зменшує рівень невизначеності та дозволяє банку оперативного реагувати на зміни ринкового середовища.

Наступним важливим напрямом розвитку цифрових рішень є впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). У банківській діяльності ці технології використовуються для автоматизації процесів кредитного скорингу, виявлення шахрайських операцій, аналізу фінансових ризиків та оптимізації операційної діяльності. Застосування AI дозволяє суттєво підвищити швидкість обробки інформації, мінімізувати вплив людського фактору та підвищити точність прийняття рішень.

У сфері клієнтського обслуговування штучний інтелект реалізується через чат-боти, віртуальних консультантів та системи автоматизованої підтримки клієнтів. Це забезпечує цілодобову доступність банківських послуг, зниження навантаження на персонал та підвищення рівня задоволеності клієнтів. У довгостроковій перспективі розвиток AI-технологій дозволить банку створювати повністю автоматизовані системи взаємодії з клієнтами, що функціонують без участі оператора.

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток інтегрованих цифрових платформ управління банком. Такі платформи об'єднують у єдину систему фінансові, операційні, HR та ризик-менеджмент процеси. Це дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між підрозділами банку, підвищити рівень координації управлінських рішень та зменшити часові витрати на обробку внутрішніх запитів.

Зокрема, автоматизація документообігу є одним із ключових елементів цифрових платформ. Перехід до електронного документообігу дозволяє суттєво

скоротити час погодження управлінських рішень, мінімізувати паперові процеси та підвищити прозорість внутрішніх операцій. Це сприяє формуванню більш ефективної організаційної структури банку та підвищенню продуктивності праці персоналу.

Окрему роль у розвитку цифрових рішень відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволяють банку ефективно управляти відносинами з клієнтами. Використання CRM забезпечує збір та аналіз інформації про клієнтів, їхню поведінку, потреби та фінансові можливості. На основі цих даних банк може формувати індивідуальні пропозиції, підвищувати якість обслуговування та зміцнювати довгострокові відносини з клієнтами.

Важливим напрямом є також розвиток хмарних технологій (cloud computing), які забезпечують гнучкість та масштабованість IT-інфраструктури банку. Використання хмарних сервісів дозволяє зменшити витрати на підтримку власних серверних потужностей, підвищити швидкість впровадження нових цифрових продуктів та забезпечити стабільність функціонування банківських систем навіть при високих навантаженнях.

Не менш важливим напрямом є розвиток мобільного банкінгу як основного каналу взаємодії з клієнтами. Сучасні мобільні застосунки дозволяють здійснювати повний спектр банківських операцій – від платежів і переказів до відкриття рахунків і оформлення кредитів. Подальший розвиток мобільних платформ передбачає інтеграцію біометричної ідентифікації, цифрових підписів та персоналізованих фінансових рекомендацій.

У контексті цифрової трансформації особливого значення набуває питання кібербезпеки. Зі зростанням обсягів цифрових операцій підвищується ризик кіберзагроз, шахрайства та витоку конфіденційної інформації. Тому одним із ключових напрямів розвитку є впровадження багаторівневих систем захисту даних, технологій шифрування, систем моніторингу кіберзагроз у режимі реального часу та використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості фінансових операцій.

Блокчейн-технології, зокрема, мають значний потенціал у банківській

сфері, оскільки дозволяють забезпечити незмінність даних, прозорість транзакцій та зниження операційних ризиків. Їх використання може бути перспективним у сфері міжнародних розрахунків, кредитування та управління цифровими активами.

Окремо слід зазначити розвиток роботизації бізнес-процесів (RPA – Robotic Process Automation), яка дозволяє автоматизувати рутинні операції, такі як обробка платежів, звірка даних, формування звітності та обслуговування стандартних запитів клієнтів. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню швидкості виконання операцій та зменшенню ймовірності помилок.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розвиток цифрових рішень у системі управління АТ «ОТП БАНК» має комплексний і багаторівневий характер. Він охоплює технологічні інновації, організаційні зміни та трансформацію управлінських підходів. Реалізація запропонованих напрямів дозволить банку підвищити ефективність менеджменту, забезпечити гнучкість управління, скоротити витрати та зміцнити конкурентні позиції на ринку банківських послуг.

У довгостроковій перспективі цифрова трансформація формуватиме нову модель банківського управління, в якій ключову роль відіграватимуть дані, автоматизація процесів та інтелектуальні системи підтримки рішень. Це дозволить АТ «ОТП БАНК» перейти до більш високого рівня організаційної зрілості та забезпечити сталий розвиток в умовах цифрової економіки.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності менеджменту на основі сучасних цифрових технологій

Підвищення ефективності менеджменту в банківських установах у сучасних умовах безпосередньо пов'язане з поглибленням цифрової трансформації, що охоплює автоматизацію управлінських процесів, впровадження аналітичних систем, розвиток штучного інтелекту та інтеграцію цифрових платформ. Для АТ «ОТП БАНК» реалізація таких заходів є логічним

продовженням уже здійснених трансформаційних змін і спрямована на подальше підвищення оперативності прийняття рішень, зниження витрат та покращення якості банківських послуг.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження розширеної системи аналітики даних на основі технологій Big Data та Business Intelligence (BI) (табл. 3.1). Така система дозволяє не лише накопичувати інформацію, але й здійснювати її глибоку обробку з метою формування управлінських рішень у режимі реального часу. У результаті банк отримує можливість швидко реагувати на зміни ринку, прогнозувати поведінку клієнтів та мінімізувати фінансові ризики.

Таблиця 3.1 – Очікуваний вплив впровадження цифрових заходів на ефективність менеджменту АТ «ОТП БАНК»

<i>Показник</i>	<i>До впровадження</i>	<i>Після впровадження</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Час прийняття управлінських рішень	12 год	5 год	-58%
Операційні витрати на клієнта	78 грн	62 грн	-20%
Частка автоматизованих процесів	71%	88%	+17 в.п.
Швидкість обробки транзакцій	4,1 хв	2,8 хв	-32%
Рівень задоволеності клієнтів	89%	95%	+6 в.п.

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить, що впровадження сучасних цифрових інструментів управління дозволяє досягти значного підвищення ефективності банківського менеджменту. Найбільш суттєвий ефект спостерігається у скороченні часу прийняття управлінських рішень, що є критично важливим в умовах високої динамічності фінансового ринку. Одночасно зменшуються операційні витрати, що забезпечує підвищення рентабельності діяльності банку.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток системи штучного

інтелекту для автоматизації управлінських та кредитних процесів. Зокрема, впровадження AI-скорингу дозволяє автоматично оцінювати кредитоспроможність клієнтів на основі великих масивів даних, включаючи фінансову історію, поведінкові моделі та транзакційну активність.



Рисунок 3.1 – Логіка впливу штучного інтелекту на ефективність менеджменту банку

Джерело: власна розробка автора

Застосування штучного інтелекту дозволяє банку зменшити вплив людського фактору, підвищити точність оцінювання ризиків та пришвидшити процес ухвалення рішень щодо кредитування. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість кредитного портфеля та загальну фінансову стабільність установи.

Ще одним важливим заходом є впровадження єдиної цифрової платформи управління банком, яка об'єднує фінансові, операційні та HR-процеси (табл. 3.2). Така інтеграція дозволяє забезпечити прозорість управління, скоротити дублювання функцій та підвищити координацію між підрозділами.

Таблиця 3.2 – Ефекти впровадження цифрової управлінської платформи

Напря́м	До впровадження	Після впровадження	Результат
Узгодження рішень між підрозділами	24 год	8 год	-66%
Обробка внутрішніх запитів	3 дні	1 день	-67%
Помилки в документах	5%	1,5%	-70%
Продуктивність персоналу	середня	висока	↑

Джерело: узагальнено автором

Не менш важливим напрямом є розвиток кібербезпеки як складової цифрового менеджменту. Зростання обсягів цифрових операцій вимагає впровадження багаторівневих систем захисту даних, використання біометричної ідентифікації, технологій шифрування та систем моніторингу кіберзагроз у режимі реального часу. Це дозволяє мінімізувати ризики втрати даних та підвищити довіру клієнтів до цифрових сервісів банку.

Окрему увагу слід приділити розвитку мобільних та дистанційних каналів обслуговування. Розширення функціоналу мобільного банкінгу, впровадження цифрових підписів та електронної ідентифікації клієнтів забезпечує повний перехід до моделі «банк без відділень» у частині стандартних операцій, що значно знижує витрати та підвищує швидкість обслуговування.

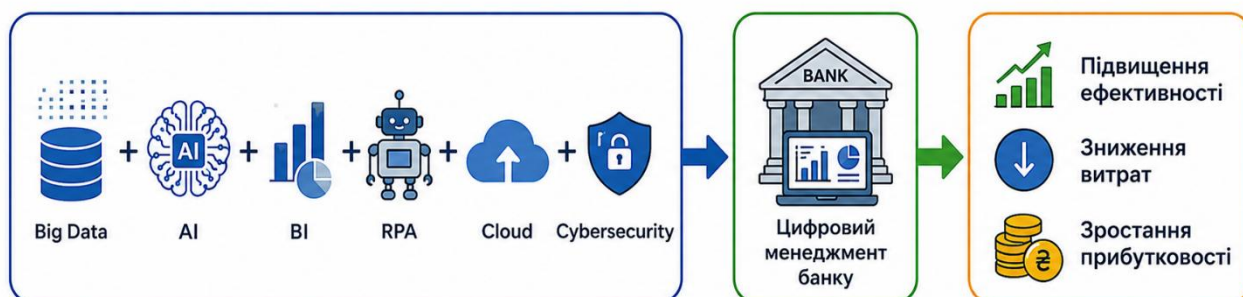


Рисунок 3.2 – Система заходів підвищення ефективності менеджменту банку

Джерело: власна розробка автора

Узагальнюючи, можна зазначити, що запропоновані заходи формують комплексну систему підвищення ефективності менеджменту АТ «ОТП БАНК» на основі сучасних цифрових технологій. Їх впровадження забезпечить скорочення витрат, підвищення швидкості управлінських процесів, покращення якості прийняття рішень та зміцнення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно розглянуто теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти цифрової трансформації банку як одного з ключових напрямів підвищення ефективності менеджменту в сучасних умовах розвитку цифрової економіки. Отримані результати дозволяють сформулювати узагальнені висновки щодо сутності цифрової трансформації, її впливу на банківську діяльність, а також перспектив удосконалення управлінських процесів в АТ «ОТП БАНК».

Перш за все встановлено, що цифрова трансформація банку є не просто впровадженням окремих інформаційних технологій, а системним процесом глибокого перетворення всієї моделі функціонування фінансової установи. Вона охоплює як зовнішній контур взаємодії з клієнтами, так і внутрішні управлінські, операційні та аналітичні процеси. У сучасних умовах цифровізація виступає базовим фактором забезпечення конкурентоспроможності банків, оскільки визначає швидкість прийняття рішень, якість обслуговування клієнтів, рівень витрат та здатність адаптуватися до змін фінансового середовища.

У теоретичній частині роботи доведено, що ключовими елементами цифрової трансформації банків є використання технологій Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання, роботизації процесів (RPA), хмарних сервісів, мобільного та інтернет-банкінгу, а також інтегрованих CRM- та ERP-систем. Застосування зазначених інструментів забезпечує перехід до нової моделі управління – data-driven менеджменту, в якій управлінські рішення приймаються на основі аналітики великих масивів даних, а не лише на базі традиційного досвіду чи експертних оцінок. Такий підхід дозволяє значно підвищити точність прогнозування, ефективність планування та якість управлінських рішень.

У другому розділі на основі аналізу діяльності АТ «ОТП БАНК» встановлено, що банк демонструє стабільний розвиток та позитивну динаміку основних фінансових показників у досліджуваному періоді. Зокрема, спостерігається зростання активів, збільшення обсягу зобов'язань та суттєве

підвищення власного капіталу, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості установи. Позитивною тенденцією є також зростання чистого процентного доходу та чистого прибутку, що підтверджує ефективність операційної діяльності банку та правильність обраної стратегічної моделі розвитку.

Аналіз структурних показників фінансової стійкості засвідчив покращення капіталізації банку, зростання частки власного капіталу в активах та поступове зниження залежності від зобов'язань. Це є важливим індикатором підвищення фінансової надійності АТ «ОТП БАНК» та його здатності протистояти зовнішнім економічним викликам.

Окрему увагу приділено оцінці цифрової трансформації банку, яка показала, що АТ «ОТП БАНК» активно впроваджує сучасні цифрові технології та поступово переходить до моделі цифрового банку. Встановлено значне зростання частки операцій, що здійснюються через цифрові канали, збільшення кількості користувачів мобільного банкінгу, розширення функціоналу дистанційного обслуговування клієнтів та підвищення рівня автоматизації внутрішніх процесів.

Водночас аналіз дозволив виявити певні проблемні аспекти, серед яких можна виділити нерівномірність впровадження цифрових технологій у різних підрозділах банку, потребу в подальшій інтеграції інформаційних систем, а також необхідність посилення аналітичної складової управління. Крім того, актуальним залишається питання підвищення рівня кібербезпеки в умовах зростання цифрових ризиків та збільшення обсягів онлайн-операцій.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями розвитку цифрових рішень та запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності менеджменту АТ «ОТП БАНК». Серед ключових напрямів визначено подальший розвиток технологій Big Data та Business Intelligence, впровадження штучного інтелекту в процеси кредитного скорингу та управління ризиками, розширення використання RPA для автоматизації рутинних операцій, а також розвиток хмарних технологій для підвищення гнучкості IT-інфраструктури банку.

Запропоновані заходи спрямовані на формування інтегрованої цифрової екосистеми банку, яка забезпечує єдиний інформаційний простір, автоматизацію процесів та підвищення якості управлінських рішень. Очікується, що їх впровадження дозволить скоротити операційні витрати, підвищити швидкість обробки інформації, зменшити рівень кредитних та операційних ризиків, а також покращити рівень обслуговування клієнтів.

Особливо важливим результатом цифрової трансформації є перехід до проактивної моделі управління, за якої банк не лише реагує на зміни зовнішнього середовища, але й прогнозує їх, формуючи відповідні управлінські рішення заздалегідь. Це суттєво підвищує стратегічну стійкість банку та його здатність до довгострокового розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є визначальним фактором підвищення ефективності менеджменту сучасного банку. Вона забезпечує комплексну модернізацію управлінських процесів, підвищення рівня автоматизації, покращення якості прийняття рішень та зміцнення конкурентних позицій банківської установи.

Для АТ «ОТП БАНК» цифрова трансформація виступає стратегічним напрямом розвитку, який дозволяє забезпечити стабільність функціонування, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувати сучасну модель клієнтоорієнтованого банку. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій сприятиме повному переходу до гібридної або повністю цифрової моделі банківського обслуговування, що відповідатиме вимогам цифрової економіки та глобальних фінансових ринків.

Отримані в роботі результати мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані для вдосконалення системи управління цифровою трансформацією в АТ «ОТП БАНК» і інших банківських установах України. Реалізація запропонованих підходів дозволить підвищити ефективність менеджменту, забезпечити інноваційний розвиток банку та зміцнити його позиції в умовах зростаючої конкуренції на фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2. С. 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
2. Житар, Максим Олегович (2025) *Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід’ємної складової сучасної фінансової архітектури* Економіка та суспільство (74). с. 1-8. ISSN 2524-0072
3. ЗЯНЬКО, В., & НЕЧИПОРЕНКО, Т. (2025). ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ. *Innovation and Sustainability*, (4), 6–21. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>
4. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 15–21.
5. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О., Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.
6. Нетудихата К. Л. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>
7. Онопрієнко Ю. Ю. Цифрова трансформація банківської діяльності / Онопрієнко Ю. Ю. // *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]*. – Київ : КНЕУ, 2023. – Вип. 31. – С. 200-211. URI <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42046>
8. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/news/431142/> (дата звернення: 11.05.2026).
9. Паккі А. Трансформація структури бізнес-процесів в сучасних умовах економічного розвитку. *Modeling the Development of the Economic Systems*.

2025. № 1. С. 168–175. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-23>
10. Розмір та частка ринку цифрового банкінгу, прогнози на 2024-2032 роки URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/digital-banking-market> (дата звернення: 05.05.2026)
 11. Стоянець, Н. (2026). ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА. Сталий розвиток економіки, (1 (58), 265-270. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-35>
 12. Тур, Г. (2025). НОВІ ГОРИЗОНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗДРІБНОГО БАНКІНГУ. Економіка та суспільство, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-110>
 13. Хацер М. В. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2025. № 1. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-088>.
 14. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1. С. 58-64. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>
 15. Tsybulska, A. (2025). ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 4(18), 745-754. <https://doi.org/10.32750/2025-0463>
 16. Al-Shouha, L., Khasawneh, O., Ahmad Alnaimat, M., & Elqawaqneh, S. (2025). The nexus between digital transformation and financial sustainability: Does firm size matter? The Jordanian experience (manufacturing sector). Investment Management and Financial Innovations, no. 22(4), pp. 70–82. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(4\).2025.06](https://doi.org/10.21511/imfi.22(4).2025.06)

ДОДАТКИ