

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:
**«Управління змінами в системі менеджменту бізнес-організації в
умовах цифровізації»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організації»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М
Тахіров Ельвін Ельшан огли
«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Пітел Наталія Сергіївна
«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Подплетній Валерій Володимирович

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність управління змінами та його роль у системі менеджменту бізнес-організації	7
1.2. Вплив цифровізації на розвиток і трансформацію бізнес- процесів	13
1.3. Підходи та моделі управління змінами в умовах цифрової економіки	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	27
2.2. Аналіз основних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у контексті управління змінами та цифровізації	33
2.3. Оцінка ефективності управління змінами в банківській установі	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	53
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління змінами та цифрових процесів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	53
3.2. Шляхи підвищення ефективності роботи банківської установи в умовах цифровізації	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація стає ключовим чинником, який визначає конкурентоспроможність та ефективність роботи бізнес-організацій. Активне впровадження цифрових технологій вимагає від підприємств гнучкості, швидкої адаптації та здатності змінювати свої бізнес-процеси. Саме тому управління змінами стає важливою складовою системи менеджменту, адже дозволяє забезпечити стабільний розвиток компанії та підвищити її стійкість до зовнішніх викликів.

Банківський сектор є однією з галузей, де цифрові трансформації розвиваються найдинамічніше. Зростання потреб клієнтів у дистанційних сервісах, посилення конкуренції та розвиток фінтех-технологій спонукають банки активно запроваджувати інновації та оновлювати управлінські підходи. У цьому контексті доцільним є дослідження процесів управління змінами на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» як одного з найцифровізованіших банків України.

Швидке впровадження цифрових рішень формує для фінансових установ як нові переваги, так і додаткові виклики, що потребують адаптації бізнес-процесів та удосконалення системи менеджменту. Здатність ефективно організувати управління змінами визначає успішність цифрової трансформації банку та його конкурентні позиції. Саме тому аналіз і удосконалення управління змінами в умовах цифровізації набувають особливої ваги для сучасних банківських установ.

Проблематика управління змінами та впливу цифрових технологій на розвиток організацій відображена у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Вагомий внесок у формування теоретичних основ управління змінами зробили Дж. Коттер, К. Левін, Д. Андерсон та Л. Ендсон, які розробили класичні моделі впровадження організаційних змін. Питання цифрової трансформації та модернізації бізнес-процесів досліджували Т. Девенпорт, М. Портер, К. Шваб, акцентуючи увагу на впливі цифрових технологій на

конкурентоспроможність підприємств. Українські науковці, зокрема О. Амоша, С. Ілляшенко, І. Каленюк, О. Мельник та інші, вивчали особливості цифровізації та адаптації вітчизняних організацій до сучасних технологічних змін, формуючи наукову базу для подальшого аналізу процесів управління змінами у банківському секторі.

Метою роботи є дослідження підходів до управління змінами в умовах цифровізації та визначення напрямів удосконалення цих процесів на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Досягнення мети дослідження передбачає виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до управління змінами в умовах цифровізації;
- дослідити вплив цифрових технологій на розвиток бізнес-процесів;
- проаналізувати сучасний стан та цифрові трансформації АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити основні проблеми та виклики в управлінні змінами в банку;
- запропонувати напрями удосконалення управління змінами в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є процеси управління змінами в сучасних бізнес-організаціях в умовах цифровізації, а предметом – методи та інструменти управління змінами, що використовуються АТ КБ «ПриватБанк» під час цифрової трансформації.

У ході роботи застосовано сукупність методів, серед яких аналіз і синтез для опрацювання теоретичних джерел, порівняння для виявлення особливостей цифрових змін, системний підхід для узагальнення процесів управління змінами, а також економічний і статистичний аналіз для оцінювання діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Наукова новизна роботи полягає у поглибленому підході до аналізу управління змінами в умовах цифровізації банківської сфери та уточненні особливостей упровадження цифрових технологій у діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновано структуроване бачення напрямів удосконалення

управління змінами з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень у банківській установі.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення процесів управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані під час планування цифрових трансформацій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень у банківській сфері.

Результати магістерського дослідження були представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (6–7 листопада 2025 року), що відбулася у Центральноукраїнському національному технічному університеті. Під час доповіді за темою «Цифрові технології як фактор підвищення ефективності управління змінами в діяльності організації» було висвітлено основні теоретичні напрацювання та подано практичні рекомендації, сформовані у процесі виконання кваліфікаційної роботи за магістерським рівнем вищої освіти.

Магістерська кваліфікаційна робота має традиційну структуру, що включає вступ, три змістовні розділи, висновки за результатами дослідження, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок машинописного тексту. Для підсилення аргументації та ілюстрації отриманих результатів використано 13 таблиць і 19 графічних матеріалів, які сприяють кращому розумінню, підвищують наочність та забезпечують логічну послідовність подання інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління змінами та його роль у системі менеджменту бізнес-організації

Перетворення, що відбуваються в економічному, технологічному та соціальному середовищі, постійно впливають на умови функціонування підприємств, змушуючи їх переглядати сформовані підходи до організації діяльності. Зміна запитів споживачів, поява нових цифрових інструментів, посилення конкуренції та зростання темпів розвитку ринку створюють потребу у здатності бізнес-структур швидко реагувати на зовнішні виклики. В таких динамічних обставинах ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від того, наскільки воно готове приймати та впроваджувати зміни.

Постійне оновлення бізнес-процесів, модернізація організаційної структури та впровадження інновацій стають невід'ємними складовими стратегічного розвитку сучасної компанії. Саме тому управління змінами розглядається як ключовий елемент системи менеджменту, який забезпечує узгоджений перехід від існуючого стану організації до бажаного. Цей процес охоплює передбачення можливих трансформацій, підготовку персоналу, планування необхідних заходів, а також контроль за результатами впроваджених рішень [6].

Здатність грамотно управляти змінами дає можливість підприємству підвищувати свою стійкість, оптимізувати діяльність, зменшувати ризики та використовувати нові можливості для розвитку. У сучасній економіці управління змінами перестає бути епізодичною дією і перетворюється на постійний процес, інтегрований у загальну систему управління організацією. Саме тому розуміння сутності цього явища та його ролі у менеджменті набуває особливого значення для будь-якої бізнес-структури, яка прагне ефективно функціонувати в умовах стрімких трансформацій.

Управління змінами належить до ключових напрямів сучасного менеджменту, адже дозволяє організації адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток. Щоб глибше розкрити зміст цього поняття, доцільно порівняти трактування різних науковців, які закладали теоретичні основи дослідження змін у сфері управління (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління змінами» у працях різних авторів

Автор / Автори	Сутність визначення поняття «управління змінами»
Дж. Коттер	Управління змінами – це послідовність дій, спрямованих на створення умов для успішної трансформації організації та формування бачення майбутнього стану.
К. Левін	Процес впровадження змін розглядається як рух від поточного стану до нового через “розморожування”, “зміну” та “заморожування”.
Д. Андерсон, Л. Андерсон	Управління змінами – це системний підхід до підготовки організації та персоналу до трансформацій, підтримки та закріплення нових практик.
Т. Девенпорт	Під змінами розуміють оновлення бізнес-процесів, спрямоване на підвищення ефективності за допомогою сучасних цифрових технологій.
М. Портер	Організаційні зміни – це реакція підприємства на зовнішні та внутрішні фактори для підвищення конкурентоспроможності.
К. Шваб	Зміни тісно пов’язані з цифровою трансформацією та формуванням нових моделей цінності в умовах Четвертої промислової революції.
О. Амоша	Управління змінами трактується як комплекс заходів, що забезпечують адаптацію підприємства до технологічних та ринкових змін.
С. Ілляшенко	Зміни – це процес удосконалення діяльності організації через інновації та впровадження сучасних технологічних рішень.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами наукових праць [1;7;18;23;29;33;35;38]

Аналіз наукових підходів до трактування поняття управління змінами свідчить про значну різноманітність поглядів серед дослідників. Частина авторів наголошує на важливості психологічної готовності персоналу та подоланні опору змінам, інші акцентують увагу на структурних або технологічних перетвореннях, які забезпечують оновлення діяльності організації. Існує також підхід, у межах якого зміни розглядаються як стратегічний інструмент довгострокового розвитку та формування конкурентних переваг підприємства. Таке різноманіття поглядів дає змогу сформулювати комплексне розуміння сутності управління змінами та підкреслює

його значущість для ефективного функціонування бізнес-структур.

Вивчення робіт провідних науковців підтверджує, що управління змінами посідає важливе місце в системі сучасного менеджменту, оскільки дає можливість організації адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, підтримувати стабільність та зберігати конкурентоспроможність. Дослідники по-різному підходять до пояснення цього явища: К. Левін і Р. Дафт приділяють увагу психологічним аспектам та поведінковим реакціям персоналу; Дж. Коттер і Д. Андерсон підкреслюють стратегічний та організаційний характер змін; Т. Девенпорт і М. Хамер акцентують на технологічних новаціях та трансформації бізнес-процесів. Узагальнення цих поглядів дозволяє чіткіше визначити місце управління змінами у системі менеджменту та окреслити його ключову роль у розвитку бізнес-організацій [18;23;27;29;33].

Зміни в діяльності бізнес-організацій не виникають випадково – вони формуються під впливом широкого спектра чинників, що безпосередньо впливають на умови функціонування підприємства. Причини появи змін можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, а їх інтенсивність залежить від динаміки ринку, розвитку технологій, конкурентного середовища та стратегічних цілей компанії. Усвідомлення цих чинників дає можливість керівництву своєчасно реагувати на виклики, адаптувати бізнес-процеси та забезпечувати стабільність розвитку.

До ключових груп факторів, що зумовлюють виникнення змін у бізнес-організаціях, належать технологічні, ринкові, внутрішні та соціальні (рис 1.1). Технологічні фактори пов'язані зі швидким упровадженням цифрових інновацій, автоматизацією та появою нових інструментів, які змінюють спосіб ведення бізнесу. Ринкові чинники включають посилення конкуренції, зміну потреб споживачів, коливання попиту та появу нових продуктів або послуг. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру, рівень кваліфікації персоналу, стан матеріально-технічної бази та ефективність управлінських рішень. Соціальні фактори пов'язані зі зміною цінностей суспільства, очікувань клієнтів та тенденцій розвитку трудових ресурсів.

ТЕХНОЛОГІЧНІ	РИНКОВІ	ВНУТРІШНІ	СОЦІАЛЬНІ
<ul style="list-style-type: none"> • поява нових цифрових технологій • автоматизація бізнес-процесів • розвиток ІТ-інфраструктури • використання штучного інтелекту та аналітики даних 	<ul style="list-style-type: none"> • посилення конкуренції • зміна потреб і очікувань споживачів • коливання попиту на ринку • поява нових продуктів і фінансових сервісів • розвиток фінтех-галузі 	<ul style="list-style-type: none"> • зміни в організаційній структурі • рівень професійної підготовки персоналу • ефективність управлінських рішень • наявність або нестача ресурсів • особливості корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> • зміни соціальних стандартів та поведінкових моделей • очікування клієнтів щодо швидкості та якості сервісу • демографічні тенденції • розвиток цифрових компетентностей у суспільстві

Рисунок 1.1 – Фактори виникнення змін у бізнес-організаціях

Джерело: складено автором на основі [18;23;27;29;33]

Організаційні зміни можуть мати різну природу, масштаб та тривалість, що зумовлює потребу в їх класифікації. Виокремлення типів змін допомагає керівництву підприємства точніше визначати характер трансформацій, оцінювати потенційні ризики та обирати відповідні інструменти управління. Найбільш поширеними є такі види змін: стратегічні, структурні, технологічні, кадрові та культурні. Кожен із цих типів має власні особливості, вплив на організацію та вимоги до процесу впровадження.

Стратегічні зміни охоплюють перегляд довгострокових цілей, ринкової позиції та напрямів розвитку організації. Структурні зміни пов'язані з удосконаленням ієрархії управління, перерозподілом повноважень і створенням нових підрозділів. Технологічні зміни спрямовані на впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизацію процесів і модернізацію інфраструктури. Кадрові зміни стосуються оновлення персоналу, формування компетентностей і перерозподілу функцій. Культурні зміни охоплюють трансформацію корпоративних цінностей, норм поведінки та комунікаційного середовища. Для більш повного розуміння природи організаційних змін доцільно узагальнити їх основні типи, охарактеризувати їх зміст та навести приклади практичного застосування, що відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Типи організаційних змін та їх характеристика і приклади реалізації

Тип змін	Характеристика	Приклади реалізації
<i>Стратегічні зміни</i>	Перегляд місії, цілей, ринкової стратегії та подальших напрямів розвитку підприємства.	Вихід на новий ринок; зміна позиціонування компанії; розробка цифрової стратегії.
<i>Структурні зміни</i>	Модифікація організаційної структури, перерозподіл повноважень, створення або ліквідація підрозділів.	Створення IT-департаменту; перехід на матричну структуру управління; укрупнення відділів.
<i>Технологічні зміни</i>	Запровадження нових технологій, автоматизація процесів, цифровізація операцій.	Встановлення CRM-системи; впровадження мобільних додатків; автоматизація документообігу.
<i>Кадрові зміни</i>	Формування нових компетенцій, оновлення персоналу, зміна підходів до мотивації та навчання.	Курси цифрових навичок; оновлення HR-політики; найм спеціалістів з IT.
<i>Культурні зміни</i>	Трансформація корпоративних цінностей, стилю взаємодії, норм поведінки та комунікацій.	Запровадження культури відкритості; розвиток командної роботи; формування інноваційного мислення.

Джерело: складено автором на основі [7, с. 110-115].

Практичний аналіз наведеної класифікації свідчить, що кожен тип змін по-різному впливає на діяльність підприємства та вимагає специфічних управлінських підходів. Стратегічні зміни визначають напрям розвитку бізнесу, тому їх реалізація потребує ретельної підготовки, прогнозування та залучення вищого керівництва. Структурні трансформації впливають на взаємодію між підрозділами та швидкість прийняття рішень, що особливо важливо для компаній з розгалуженою системою управління. Упровадження технологічних новацій зазвичай супроводжується зміною інструментів роботи, потребою у навчанні персоналу та оновленні технічної бази, що потребує додаткових інвестицій. Кадрові зміни найбільш чутливі з погляду організаційної культури, оскільки вони зачіпають вимоги до кваліфікації працівників та їхню готовність працювати в нових умовах. Культурні зміни, у свою чергу, впливають на рівень довіри, мотивації та залученості персоналу, формують атмосферу, яка може або підтримати, або сповільнити всю програму трансформацій. Взаємодія цих типів змін визначає загальний рівень адаптивності підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Управління змінами відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного

розвитку підприємства, оскільки саме завдяки цьому процесу компанія здатна реагувати на виклики зовнішнього середовища та своєчасно адаптувати свою діяльність. Наявність чітко вибудованої системи управління змінами дозволяє організації узгоджувати стратегічні цілі з реальними трансформаційними процесами, мінімізувати ризики, пов'язані з упровадженням нових рішень, та підвищувати ефективність управлінських дій.

Важливим аспектом ролі управління змінами є забезпечення внутрішньої узгодженості в компанії. Завдяки продуманому плануванню, комунікації та контролю вдається уникнути конфліктів між підрозділами, зменшити опір персоналу та сформувати спільне бачення майбутнього стану організації. Управління змінами також сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів, що дозволяє швидше впроваджувати інновації та використовувати переваги цифрових технологій.

Крім того, роль управління змінами проявляється у здатності формувати культуру постійного розвитку, де працівники мотивовані до вдосконалення, готові до нововведень та відкриті до співпраці. Така культура значно підсилює стійкість підприємства та створює умови для ефективного функціонування навіть у ситуаціях високої невизначеності. У результаті управління змінами виступає не лише інструментом адаптації, а й важливим засобом підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг бізнес-організації.

Управління змінами є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту, адже забезпечує адаптацію бізнес-організації до динамічних умов зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій. Проведений аналіз наукових підходів свідчить про багатогранність цього поняття, що охоплює стратегічні, структурні, технологічні, кадрові та культурні аспекти діяльності підприємства. Класифікація факторів та типів змін дозволяє краще зрозуміти природу трансформаційних процесів і визначити ті управлінські інструменти, які є найбільш ефективними для їх реалізації.

Узагальнення теоретичного матеріалу підтверджує, що успішне управління змінами сприяє підвищенню гнучкості організації, зменшенню ризиків, формуванню інноваційної культури та зміцненню конкурентних позицій на ринку. У результаті цей процес виступає необхідною умовою сталого розвитку бізнес-структур, особливо в умовах цифрової трансформації економіки.

1.2. Вплив цифровізації на розвиток і трансформацію бізнес-процесів

Цифровізація стала фундаментальним напрямом розвитку сучасних бізнес-організацій, оскільки охоплює впровадження цифрових технологій у різні аспекти їхньої діяльності. Це явище передбачає використання інструментів, що забезпечують швидший обмін інформацією, автоматизацію процесів, підвищення точності управлінських рішень та створення нових можливостей для взаємодії зі споживачами. У результаті цифровізація не лише модернізує окремі операції, а й формує нові моделі функціонування компаній.

Поширення цифрових рішень зумовлено зростанням потреб ринку в більш зручних, доступних і персоналізованих послугах. Підприємства впроваджують сучасні технології, щоб підвищити ефективність, прискорити виконання бізнес-процесів і забезпечити конкурентні переваги. Саме тому цифровізація дедалі частіше розглядається як ключовий чинник організаційних змін, що впливає на структуру управління, спосіб прийняття рішень і загальну стратегію розвитку компаній.

Цифровізація охоплює різні сфери діяльності підприємства, впливаючи як на операційні, так і на управлінські процеси. Сучасні компанії впроваджують технологічні рішення, що дозволяють оптимізувати роботу, підвищити продуктивність та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень. Ключові напрями цифровізації бізнес-процесів можна поділити на кілька основних груп, кожна з яких має власні завдання та переваги для організації [2;3].

Для наочного представлення ключових напрямів цифровізації бізнес-процесів інформацію узагальнено у вигляді кругової діаграми (рис. 1.2), що демонструє структуру основних складових цифрової трансформації підприємства.



Рисунок 1.2 – Основні напрями цифровізації бізнес-процесів

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [7]

Автоматизація операційної діяльності є одним із ключових напрямів цифровізації, оскільки дозволяє підвищити швидкість та точність виконання рутинних операцій, зменшити кількість помилок і знизити витрати на ручну працю. Завдяки автоматизації підприємства отримують можливість оптимізувати послідовність робочих процесів та вивільняти ресурси для виконання більш складних управлінських завдань, що сприяє підвищенню продуктивності та створенню більш гнучкої операційної моделі.

Електронні та мобільні сервіси відіграють важливу роль у покращенні взаємодії з клієнтами та партнерським середовищем. Упровадження вказаних сервісів забезпечує доступність послуг у режимі 24/7, що підвищує рівень клієнтоорієнтованості та задоволення споживачів. Мобільні додатки, онлайн-платформи та електронні кабінети дозволяють підприємствам розширити канали комунікації та зміцнити конкурентні позиції, особливо на ринках із високим рівнем цифрової взаємодії.

Електронний документообіг сприяє прискоренню процесів опрацювання та передачі інформації між підрозділами. Завдяки цифровим формам ведення

документації зменшується кількість паперових носіїв, мінімізуються ризики втрати даних та підвищується прозорість внутрішньої комунікації. Електронні документи, підписи та архіви забезпечують значну економію ресурсів і скорочують час на оформлення управлінських рішень.

Аналітичні системи, big data та штучний інтелект відкривають можливості для поглибленого аналізу даних та прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. Використання великих масивів інформації дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тенденції, визначати поведінкові патерни споживачів та оптимізувати бізнес-моделі. Штучний інтелект підсилює управлінські процеси, забезпечуючи автоматичну обробку інформації, виявлення відхилень та вдосконалення процесів за допомогою алгоритмів машинного навчання.

Хмарні технології та цифрові платформи забезпечують гнучкість, масштабованість та доступність інформаційно-комунікаційних ресурсів. Завдяки використанню хмарних рішень підприємства можуть зменшити витрати на технічну інфраструктуру, забезпечити безперервний доступ до систем і мінімізувати ризики, пов'язані з обмеженням локальних ресурсів. Цифрові платформи створюють єдине інтегроване середовище для взаємодії підрозділів, що підвищує узгодженість бізнес-процесів та прискорює реалізацію стратегічних змін.

Розширення використання цифрових технологій, представлених на рисунку 1.2, безпосередньо змінює характер роботи сучасних компаній. Поступове впровадження інноваційних рішень трансформує як операційні процеси, так і управлінські підходи, підвищуючи загальну ефективність бізнесу. Цифровізація сприяє оптимізації діяльності підприємства, формує нові стандарти взаємодії з клієнтами та розкриває додаткові можливості для розвитку.

Для узагальнення основних напрямів впливу цифрових технологій на функціонування сучасних підприємств інформацію подано у вигляді схеми, яка

відображає трансформацію внутрішніх процесів, взаємодії з клієнтами, системи управління та стратегічного розвитку бізнес-організації (рис. 1.3).

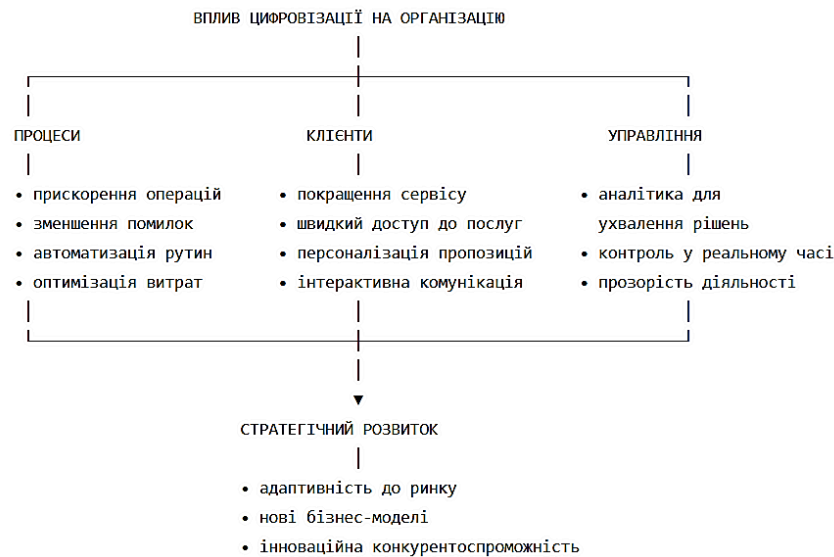


Рисунок 1.3 – Вплив цифровізації на діяльність бізнес-організації

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [8;22;23;25].

З огляду на те, що цифрові технології активно трансформують бізнес-процеси та управлінські підходи, цифровізація супроводжується не лише позитивними змінами, а й низкою ризиків, які потребують окремої уваги. Зазначені ризики охоплюють як технічну, так і організаційну площину, впливаючи на продуктивність, стабільність і безпеку діяльності підприємства. Для систематизації основних викликів цифрової трансформації доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці з описом сутності кожного ризику та характеру його впливу на роботу бізнес-організації (табл. 1.3).

Аналіз представлених у таблиці ризиків свідчить, що цифровізація, попри значний потенціал для розвитку бізнес-організацій, супроводжується суттєвими викликами, які можуть впливати на стабільність і результативність їхньої діяльності. Найбільш критичними є ризики, пов'язані з людським фактором та технологічною інфраструктурою. Невідповідність компетенцій персоналу вимогам цифрового середовища уповільнює впровадження нових рішень та знижує якість виконання операцій, тоді як кіберзагрози становлять пряму небезпеку для інформаційної безпеки та репутації підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні виклики та ризики цифровізації бізнес-процесів і їхній характер впливу

Ризики та виклики цифровізації	Зміст ризику	Характер впливу
<i>Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу</i>	Невідповідність навичок працівників вимогам цифрових технологій.	Зниження продуктивності, збільшення помилок, уповільнення цифровізації.
<i>Кіберзагрози та ризики втрати даних</i>	Ймовірність кібератак, витоку або пошкодження інформації.	Порушення безперервності роботи, репутаційні збитки, зниження довіри клієнтів.
<i>Висока вартість цифрової трансформації</i>	Значні фінансові витрати на техніку, програмне забезпечення та навчання.	Зростання витрат, ризик нерентабельності цифрових ініціатив.
<i>Несумісність нових і наявних систем</i>	Технічні та програмні обмеження при інтеграції цифрових рішень.	Системні збої, затримки впровадження, додаткові витрати.
<i>Організаційний опір змінам</i>	Небажання працівників адаптуватися до нових умов роботи.	Сповільнення цифрової трансформації, погіршення комунікації.
<i>Підвищена залежність від цифрових інструментів</i>	Залежність критичних процесів від доступності ІТ-систем.	Ризик зупинки роботи у разі технічних збоїв або недоступності ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [18;25].

Фінансові та технічні ризики також мають важливе значення, оскільки впровадження цифрових технологій часто пов'язане з високими інвестиційними витратами та складністю інтеграції нових систем із наявною інфраструктурою. Організаційний опір змінам, своєю чергою, здатен впливати на темпи трансформації та рівень залученості персоналу. Серед довготривалих ризиків варто відзначити підвищену залежність компанії від технічної справності цифрових систем, що може спричинити серйозні збої у разі їхньої недоступності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що успішна цифровізація не можлива без розуміння природи потенційних ризиків та їхнього впливу на бізнес-процеси. Усвідомлення цих факторів створює підґрунтя для формування ефективної стратегії управління змінами та підвищення стійкості підприємства до викликів цифрового середовища.

З огляду на те, що цифровізація одночасно створює як нові можливості, так і ризики, виникає потреба у структурованому підході до управління

трансформаціями. Логіку взаємозв'язку цих елементів подано у вигляді схеми (рис. 1.4).

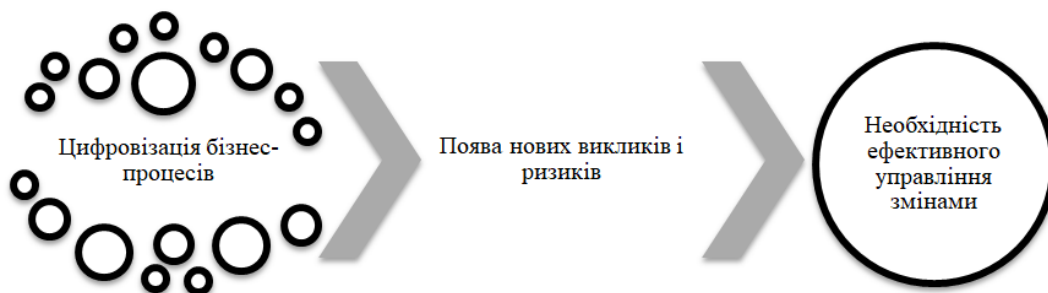


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок цифровізації бізнес-процесів, викликів та необхідності управління змінами

Джерело: складено автором на основі узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації

Подана схема на рис. 1.5, відображає логічний взаємозв'язок між цифровізацією бізнес-процесів, появою нових викликів і ризиків та необхідністю впровадження ефективного управління змінами. Поширення цифрових технологій у діяльності підприємств виступає початковим етапом трансформаційних процесів, адже модернізація операцій, автоматизація та використання аналітичних систем змінюють як структуру роботи, так і вимоги до персоналу та технічної інфраструктури.

Наступним етапом логічного ланцюга є виникнення нових ризиків, що супроводжують цифровізацію. Підвищення залежності від інформаційних систем, необхідність кіберзахисту, інтеграція різних цифрових платформ, а також організаційний опір змінам формують додаткові виклики, які можуть впливати на результативність цифрової трансформації, що підкреслює складність процесів модернізації та потребу у попередньому їх аналізі.

Фінальним елементом схеми є усвідомлення необхідності ефективного управління змінами. Саме поява ризиків у процесі цифровізації стимулює потребу в цілеспрямованому управлінні трансформаціями, що включає стратегічне планування, координацію, адаптацію персоналу та впровадження відповідних моделей змін. Таким чином, схема демонструє, що цифровізація є

не лише технологічним оновленням, а й чинником, який формує потребу в системному та продуманому управлінні організаційними змінами.

Отже, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових драйверів трансформації сучасних підприємств. Впровадження цифрових технологій суттєво змінює операційну діяльність, модель взаємодії з клієнтами, структуру управління та вимоги до компетентностей персоналу. Разом із можливостями цифрове середовище формує і низку ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, технічною сумісністю систем, фінансовими витратами та організаційним опором. Відповідно, цифровізація виступає не лише технологічним оновленням, а й комплексним процесом, що потребує системного підходу до впровадження змін.

1.3. Підходи та моделі управління змінами в умовах цифрової економіки

Ефективне управління змінами відіграє ключову роль у розвитку сучасних бізнес-організацій, особливо в умовах активної цифровізації, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до зростаючих вимог ринку, технологічних інновацій та підвищення конкуренції. Зміни стають постійним елементом діяльності компаній, тому виникає потреба у структурованих підходах, які дозволяють планувати, координувати та контролювати процес трансформації.

У науковій літературі сформовано низку моделей управління змінами, що описують послідовність дій, принципи та інструменти, необхідні для успішного впровадження організаційних перетворень. Використання таких моделей допомагає підприємствам систематизувати процес змін, зменшити рівень опору персоналу, підвищити ефективність комунікацій та забезпечити досягнення запланованих результатів. Розгляд основних концепцій і підходів є важливим для розуміння механізмів, за допомогою яких організація може успішно реагувати на ризики та виклики цифрового середовища.

Однією з найвідоміших і найбільш цитованих у менеджменті є модель організаційних змін, запропонована Куртом Левінім. Модель К. Левіна вважається базовою, оскільки описує фундаментальну логіку будь-якого процесу трансформації в організації. Модель складається з трьох послідовних етапів, що відображають природний цикл зміни поведінки, процесів і структур (див. рис. 1.6).

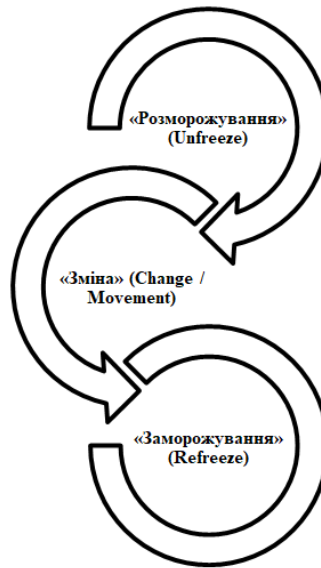


Рисунок 1.6 – Послідовність етапів моделі управління змінами К. Левіна

Джерело: складено автором за матеріалами [33]

Першим етапом є «розморожування», що передбачає усвідомлення необхідності змін і підготовку організації до майбутніх перетворень. На цьому етапі керівництво формує розуміння проблем, які потребують вирішення, пояснює причини трансформації та знімає психологічний бар'єр, пов'язаний із відмовою від усталених практик, що створює мотиваційну основу для активної участі персоналу в подальших змінах.

Наступний етап – «зміна», охоплює безпосереднє впровадження нових правил, технологій або процесів. У цей період організація проходить фазу активних трансформацій, коли працівники навчаються новим методам роботи, відбувається апробація технологічних рішень, налагоджуються нові комунікаційні та управлінські механізми. Етап потребує ефективної координації, постійної підтримки персоналу та гнучкого реагування на проблеми, що виникають у процесі змін.

Завершальним етапом моделі Левіна є «заморожування», яке передбачає закріплення впроваджених змін і перетворення їх на сталі елементи організаційної діяльності. Основна увага зосереджується на формуванні стабільних процедур, адаптації внутрішніх регламентів, удосконаленні системи мотивації та забезпеченні того, щоб нові підходи стали нормою для працівників. Етап спрямований на підтримання результатів змін і запобігання поверненню до попередніх практик.

Іншим підходом до управління змінами, що отримав широке визнання у світовій практиці, є модель Дж. Коттера. На відміну від трьохетапної концепції К. Левіна, яка описує загальний цикл трансформацій, модель Коттера пропонує детальнішу послідовність дій, спрямованих на підготовку організації до змін, їх упровадження та подальше закріплення. Цей підхід ґрунтується на восьми логічно поєднаних етапах, що охоплюють формування мотивації до змін, створення лідерської коаліції, розроблення візії та активну комунікацію трансформаційних рішень (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Послідовність етапів моделі управління змінами Дж. Коттера

Джерело: складено автором на основі [29;30;31;32].

Поданий рис. 1.7 відображає структуровану послідовність етапів моделі управління змінами Дж. Коттера, яка є однією з найбільш відомих у сучасній теорії менеджменту. Перші етапи моделі зосереджені на створенні умов для

трансформації: формуванні відчуття терміновості та об'єднанні лідерів, здатних підтримувати процес змін, що забезпечує появу міцної основи, необхідної для подальшого стратегічного планування.

Наступні елементи схеми ілюструють етапи формування та комунікації візії майбутніх змін. У графічній структурі чітко простежується підкреслення важливості зрозумілої та переконливої стратегії, що має бути доступною кожному працівнику. Далі схема переходить до етапів практичної реалізації змін: розширення повноважень персоналу, усунення бар'єрів, створення умов для ініціативності. Таким чином, показує, що модель Коттера не обмежується лише плануванням, а охоплює реальні дії, спрямовані на впровадження нових процесів.

Завершальні компоненти рисунка демонструють важливість закріплення досягнутих результатів. Досягнення короткострокових перемог та подальший розвиток змін представлені як ключові чинники, що підсилюють віру персоналу в успішність трансформації. Останній етап моделі – інтеграція змін у корпоративну культуру, позначений як фінальна та найбільш стратегічна ланка процесу, яка забезпечує довготривалу стійкість і неповернення до старих практик.

Сучасним і широко застосовуваним підходом до управління змінами є модель ADKAR, розроблена компанією Prosci. На відміну від попередніх концепцій, які здебільшого зосереджуються на організаційному рівні, модель ADKAR акцентує увагу на індивідуальній поведінці працівників і поетапному формуванні готовності кожної людини до трансформацій. Ключова ідея моделі ADKAR полягає в тому, що успіх змін залежить від того, наскільки персонал приймає та підтримує нововведення, адже жодна організаційна трансформація неможлива без зміни моделей поведінки окремих співробітників [37].

Концепція ADKAR містить логічну послідовність елементів, які відображають психологічний та практичний шлях працівника – від усвідомлення проблеми до стійкого застосування оновлених підходів у роботі. Структура моделі охоплює ключові компоненти процесу змін: формування

розуміння необхідності трансформацій, появу мотивації брати участь у процесі, набуття знань, розвиток навичок та моделей поведінки, а також закріплення досягнутих результатів у поточній діяльності. Такий підхід забезпечує цілісність трансформаційних процесів і створює умови для мінімізації опору працівників.

Особлива увага в моделі ADKAR приділяється персоніфікованому управлінню змінами. Підхід дає змогу виявляти слабкі місця у сприйнятті нововведень, визначати етап, на якому виникають труднощі, та планувати цілеспрямовані дії для їх подолання. Саме тому ADKAR активно застосовується в організаціях, що впроваджують технологічні новації, цифрові рішення чи структурні оновлення, адже акцент робиться не лише на процесах, а й на людському факторі – ключовій складовій будь-якої трансформації.

Серед сучасних підходів до аналізу організаційної структури та управління змінами особливе місце посідає модель McKinsey 7S, розроблена консультантами компанії McKinsey & Company. Цей підхід ґрунтується на системному баченні організації як комплексу взаємопов'язаних елементів, зміна одного з яких неминуче впливає на інші. Концепція побудована на семи ключових складових, що охоплюють як «тверді», так і «м'які» аспекти функціонування підприємства. Дана концепція дозволяє глибше розуміти природу трансформацій та визначати, які внутрішні компоненти потребують узгодження під час упровадження змін [34].

До «твердих» елементів моделі належать стратегія, структура та системи. Стратегія визначає довгостроковий напрям розвитку організації та передбачає адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Структура відображає спосіб розподілу відповідальності, повноважень і комунікаційних потоків між підрозділами. Системи охоплюють процедури, правила, інформаційні потоки та технологічні рішення, що забезпечують функціонування бізнес-процесів. Зміни в цих елементах часто пов'язані з технологічними інноваціями, цифровізацією та перебудовою організаційної моделі.

«М'які» складові моделі – це спільні цінності, стиль управління, персонал та навички. Спільні цінності формують ідентичність організації та визначають ключові принципи роботи. Стиль управління характеризує підходи керівників до прийняття рішень, координації й мотивування персоналу. Персонал та його компетенції відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності змін, оскільки будь-які трансформації потребують відповідних знань та професійних навичок. Узгодження «м'яких» елементів із новими стратегічними завданнями є необхідною умовою успішних перетворень.

Головна цінність моделі McKinsey 7S у процесі управління змінами полягає в можливості комплексної оцінки стану організації. Завдяки системному аналізу можна визначити, які елементи перебувають у дисбалансі, які потребують першочергової уваги та як саме внутрішні компоненти реагуватимуть на трансформаційні кроки. Такий підхід дозволяє не лише розробити узгоджену стратегію змін, а й передбачити можливі ризики, пов'язані з невідповідністю між структурою, культурою або компетенціями персоналу.

З метою узагальнення представлених теоретичних підходів та визначення відмінностей між ключовими моделями управління змінами доцільно здійснити їх порівняння за основними характеристиками (див. табл. 1.4). У сукупності зазначені моделі демонструють, що управління змінами є багатовимірним процесом, який потребує одночасного врахування структурних, людських, культурних та стратегічних аспектів. Вибір конкретної моделі або їх комбінації залежить від характеру змін, масштабів трансформації та особливостей організаційного середовища.

Узагальнення теоретичних підходів та моделей управління змінами засвідчує, що успішність будь-якої трансформації значною мірою залежить не лише від правильно обраної методики, а й від дотримання ключових принципів, які забезпечують послідовність, узгодженість та результативність процесу.

Таблиця 1.4 – Порівняння основних моделей управління змінами

Модель	Основна ідея	Структура (ключові елементи)	Фокус моделі
К. Левін (Unfreeze– Change– Refreeze)	Зміни відбуваються у три послідовні етапи: підготовка, впровадження, закріплення.	3 етапи: розморожування, зміна, заморожування.	Загальний цикл змін, базові психологічні механізми трансформації.
Дж. Коттер (8-step model)	Ефективність змін залежить від лідерства, комунікації та мобілізації персоналу.	8 етапів: терміновість, коаліція лідерів, бачення, комунікація, усунення бар'єрів, швидкі перемоги, розвиток змін, інтеграція в культуру.	Процесуальний і лідерський підхід до змін.
ADKAR (Prosci)	Успіх змін визначається готовністю кожного працівника прийняти трансформацію.	5 елементів: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.	Індивідуальний рівень змін, робота з людським фактором.
McKinsey 7S	Організація є системою взаємопов'язаних елементів; зміна одного впливає на інші.	7 складових: Strategy, Structure, Systems, Shared values, Style, Staff, Skills.	Комплексна оцінка організації, узгодженість елементів під час змін.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [29;30;31;33;34;37]

Ключові принципи (рис. 1.8) формують базу, на яку спирається керівництво під час планування та впровадження змін, сприяють зниженню рівня опору персоналу, підвищують якість комунікацій і забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. В умовах цифровізації, коли організації стикаються з високою динамікою зовнішнього середовища та зростанням технологічних вимог, дотримання принципів управління змінами набуває особливо важливого значення.

Сукупність принципів управління змінами формує концептуальну основу, яка визначає якість і результативність трансформаційних процесів у будь-якій організації. Основні принципи управління змінами спираються на розуміння того, що трансформації мають відбуватися не стихійно, а на основі аналізу, підготовки та активної участі персоналу. Використання таких підходів дає змогу поєднати стратегічні завдання організації з реальними можливостями працівників, що сприяє зниженню опору та формуванню готовності до впровадження нововведень.

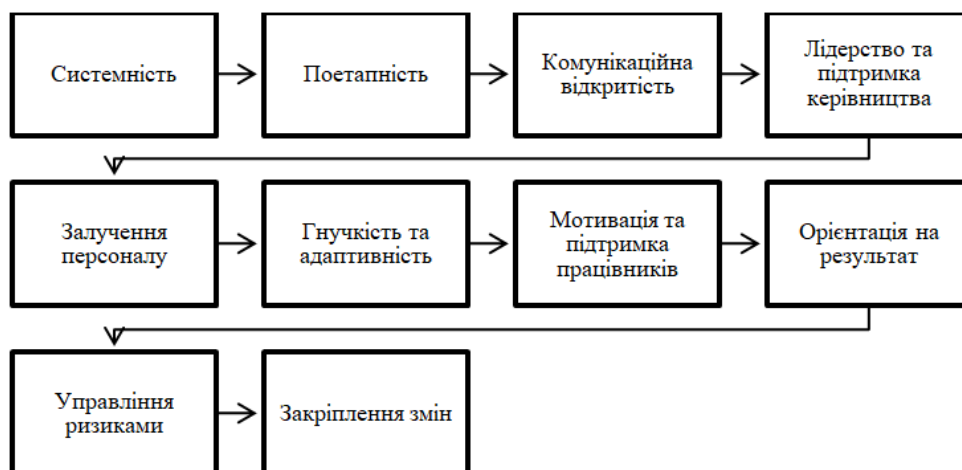


Рисунок 1.8 – Основні принципи ефективного управління змінами

Джерело: узагальнено автором

В умовах цифрової трансформації, коли динаміка змін зростає, а рівень невизначеності підвищується, особливо важливими стають послідовність дій, чіткість управлінських рішень та ефективні внутрішні комунікації. Саме такі фактори забезпечують результативність трансформаційного процесу та сприяють закріпленню оновлених практик у діяльності бізнес-організації.

Узагальнення ключових моделей та принципів управління змінами дає можливість сформулювати цілісне бачення механізмів, які забезпечують ефективність трансформацій у сучасних організаціях. Розглянуті підходи окреслюють різні рівні та аспекти змін – від загальної логіки трансформацій до узгодженості внутрішніх елементів організаційної системи. Таке теоретичне підґрунтя створює необхідну основу для подальшого дослідження процесів цифрової трансформації в реальних умовах функціонування бізнес-структур. Саме це робить можливим перехід до аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з метою оцінки специфіки впровадження змін у банківській сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є ключовою ланкою банківської системи України та найбільшим за масштабами діяльності універсальним банком країни. ПриватБанк забезпечує комплексне фінансове обслуговування для фізичних осіб, бізнесу та державних інституцій. Створений у 1992 році як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю, він пройшов кілька етапів реорганізації та поступово трансформувався у акціонерне товариство комерційного банку, у цій організаційно-правовій формі функціонує й сьогодні.

Однією з найважливіших подій в історії банку стала його націоналізація. 18 грудня 2016 року держава в особі Міністерства фінансів України отримала 100% акцій банку. Таке рішення було ухвалене з метою збереження стабільності банківського сектору та захисту вкладників, відповідно до рекомендацій Ради з фінансової стабільності та Ради національної безпеки і оборони України. Відтоді АТ КБ «ПриватБанк» має статус державного банку, а його єдиним власником є Кабінет Міністрів України [15].

Система корпоративного управління банку побудована за дворівневим принципом (рис. 2.1). Так, основними органами системи є Наглядова рада та Правління. Наглядова рада здійснює стратегічний контроль, формує політику розвитку та систему управління ризиками. Правління відповідає за оперативне управління, реалізацію стратегічних цілей і щоденний менеджмент діяльності банку.

Діяльність кожного з органів корпоративного управління регламентована статутом АТ КБ «ПриватБанк», внутрішніми положеннями та нормативно-правовими актами Національного банку України. Наглядова рада функціонує на засадах незалежності та професійності, що забезпечує ефективний нагляд за

ключовими напрямками роботи банку, оцінку ризиків, контроль фінансових результатів і відповідність діяльності стратегічним орієнтирам.

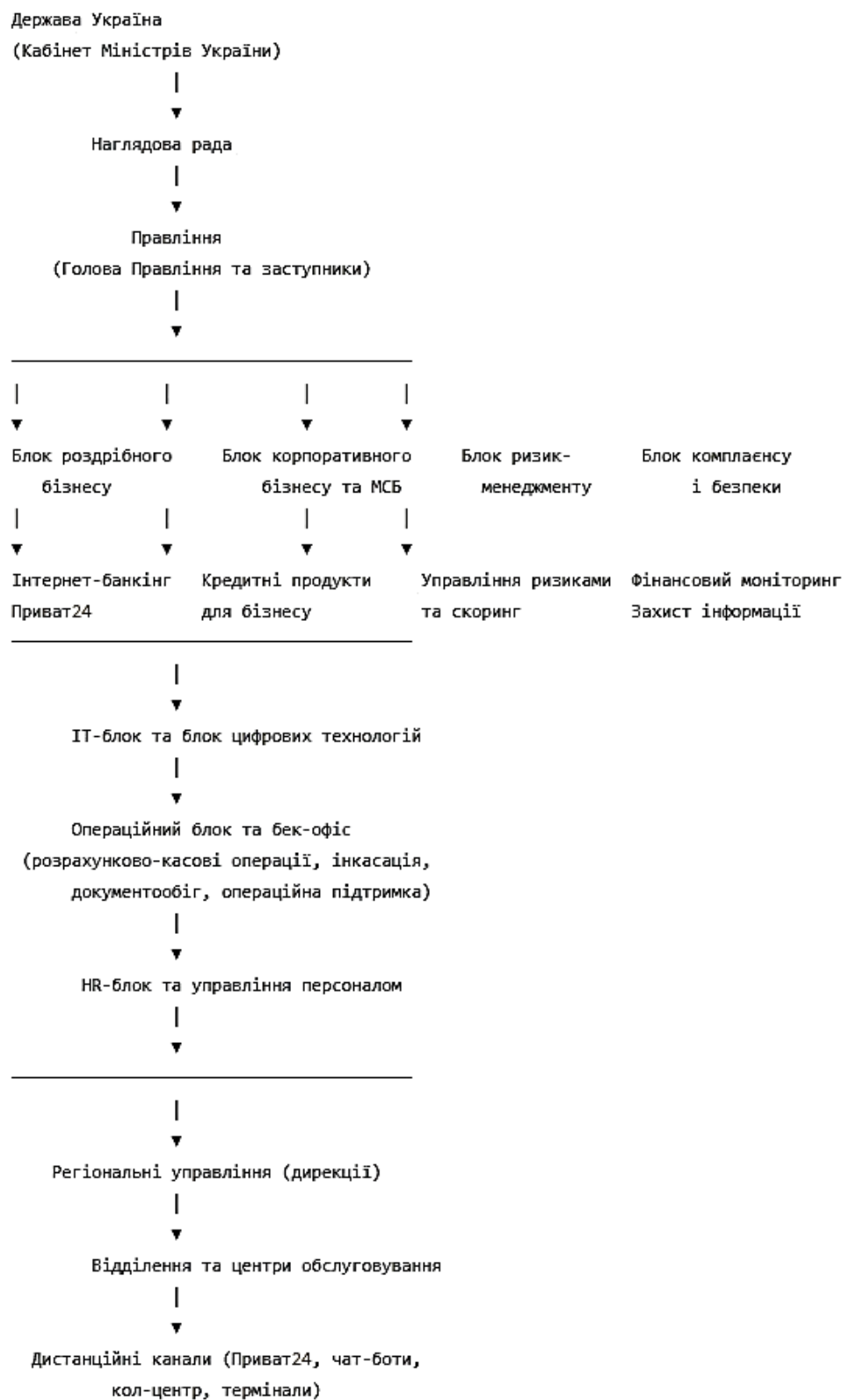


Рисунок 2.1 – Структура корпоративного управління АТ КБ “ПриватБанк

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатку А

Правління банку реалізує управлінські рішення Наглядової ради та організовує виконання операційних завдань у межах визначеної стратегії. До складу Правління входять Голова Правління та його заступники, які керують основними функціональними блоками: роздрібним і корпоративним бізнесом, ризик-менеджментом, фінансовим напрямом, комплаєнсом, ІТ та цифровими технологіями, операційною діяльністю та управлінням персоналом.

Організаційна структура банку побудована за принципом поєднання централізованого стратегічного управління з розгалуженою регіональною мережею, що дає можливість забезпечувати єдині стандарти корпоративного управління, водночас адаптуючи операційні процеси до регіональних особливостей та потреб різних груп клієнтів. Центральний офіс концентрує стратегічні, фінансові, аналітичні та ІТ-функції, тоді як регіональні управління та відділення орієнтовані на безпосередню взаємодію з клієнтами.

Ключовим елементом сучасної організаційної моделі АТ КБ «ПриватБанк» є високий рівень цифровізації процесів управління та обслуговування. Значна частина операцій переведена у дистанційний режим через мобільний застосунок та інтернет-банкінг «Приват24», що забезпечує оптимізацію операційних витрат, підвищення швидкості обслуговування та мінімізацію рутинних процедур. Така модель сприяє підвищенню ефективності управління банком, забезпечує гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Станом на кінець 2024 року банк обслуговував понад 18 млн активних фізичних клієнтів та майже 1 млн бізнес-клієнтів. За даними офіційних джерел, загальна кількість активних користувачів послуг банку перевищила 19 млн, що підтверджує його беззаперечне лідерство на фінансовому ринку. Ефективне функціонування банку забезпечує штат чисельністю понад 17 тис. працівників [14].

Як універсальний банк, АТ КБ «ПриватБанк» надає широкий перелік фінансових послуг, серед яких:

- залучення депозитів населення і бізнесу;

- ведення поточних рахунків;
- кредитування фізичних осіб (споживче, іпотечне, автокредитування);
- фінансування підприємств різного масштабу, у тому числі в межах державних програм підтримки;
- операції з платіжними картками, еквайринг, обслуговування торговельних мереж;
- дистанційні банківські послуги через мобільні застосунки та інтернет-банкінг «Приват24»;
- валютні та документарні операції, грошові перекази;
- інкасація та розрахунково-касове обслуговування;
- інші фінансові та супутні послуги.

Упродовж останніх років банк зосередив увагу на цифровій трансформації. Активне впровадження електронних сервісів, розвиток мобільного та інтернет-банкінгу, розширення можливостей для бізнес-клієнтів у цифровому середовищі сприяють зростанню популярності банку серед користувачів і відповідають глобальним тенденціям розвитку «digital banking».

Для оцінювання масштабів організаційних змін та тенденцій оптимізації мережі АТ КБ «ПриватБанк» доцільно проаналізувати динаміку кількості його відділень за останнє десятиріччя. Саме скорочення фізичної інфраструктури є одним із ключових наслідків цифрової трансформації банку, що супроводжується активним розвитком дистанційних каналів обслуговування. Відповідні зміни чітко простежуються при порівнянні річних показників, що відображено на рис. 2.2.

Аналіз даних, поданих на рис. 2.2, показує чітку тенденцію до поступового скорочення мережі відділень АТ КБ «ПриватБанк» у 2015–2024 рр. Якщо у 2015–2016 роках кількість відділень перевищувала 2,5 тис., то починаючи з 2017 року спостерігається стале зменшення. Особливо помітним є прискорення цього процесу після 2019 року. Саме 2019–2020 рр. припадають на період пандемії COVID-19, коли банківські установи по всьому світу були

змушені суттєво обмежити роботу фізичних офісів, адаптуватися до карантинних умов та активізувати розвиток онлайн-каналів. У цей період різко зростає популярність мобільного банкінгу, безконтактних платежів та самообслуговування, що зумовлює зменшення критичної потреби у великій кількості відділень.

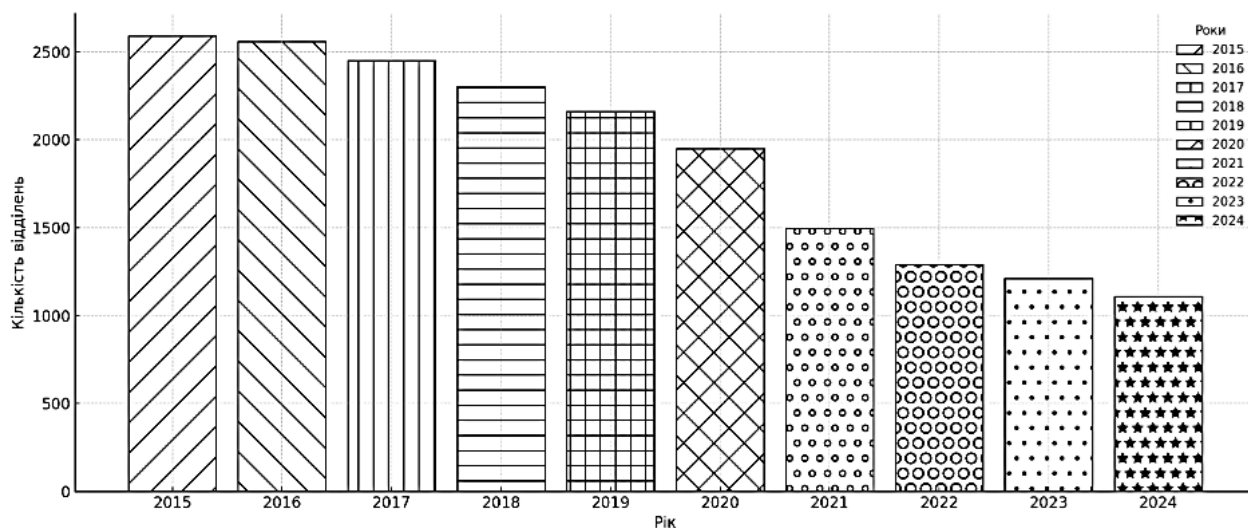


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості відділень АТ КБ «ПриватБанк» у 2015–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

Ще одним фактором скорочення мережі стали події 2022 року, пов’язані з повномасштабним військовим вторгненням в Україну. Частина відділень була вимушено закрита через окупацію територій, руйнування інфраструктури або загрози безпеці. У таких умовах традиційний формат обслуговування виявився обмеженим, а пріоритет було зміщено у бік дистанційних та мобільних сервісів, що сприяло ще інтенсивнішому переходу клієнтів до онлайн-каналів, зокрема мобільного застосунку «Приват24», що зменшувало необхідність відкриття нових відділень.

Отже, скорочення мережі відділень у 2019–2024 рр. є не лише наслідком загальної цифрової трансформації АТ КБ «ПриватБанк», але й відображає вплив зовнішніх шоків – пандемії COVID-19 та війни, які прискорили перехід клієнтів до цифрових сервісів та суттєво змінили модель банківського обслуговування. Викладене вище підтверджує стратегічну орієнтацію банку на

розвиток дистанційної інфраструктури як більш гнучкої, безпечної та економічно ефективної.

Скорочення фізичної мережі відділень у 2019–2023 рр. супроводжується зростанням клієнтської бази та активним переходом користувачів на дистанційні канали обслуговування (див. рис. 2.3). Незважаючи на зменшення кількості відділень, ПриватБанк продовжує демонструвати стабільне збільшення кількості клієнтів, що свідчить про високу довіру до банку та ефективність цифрової стратегії.

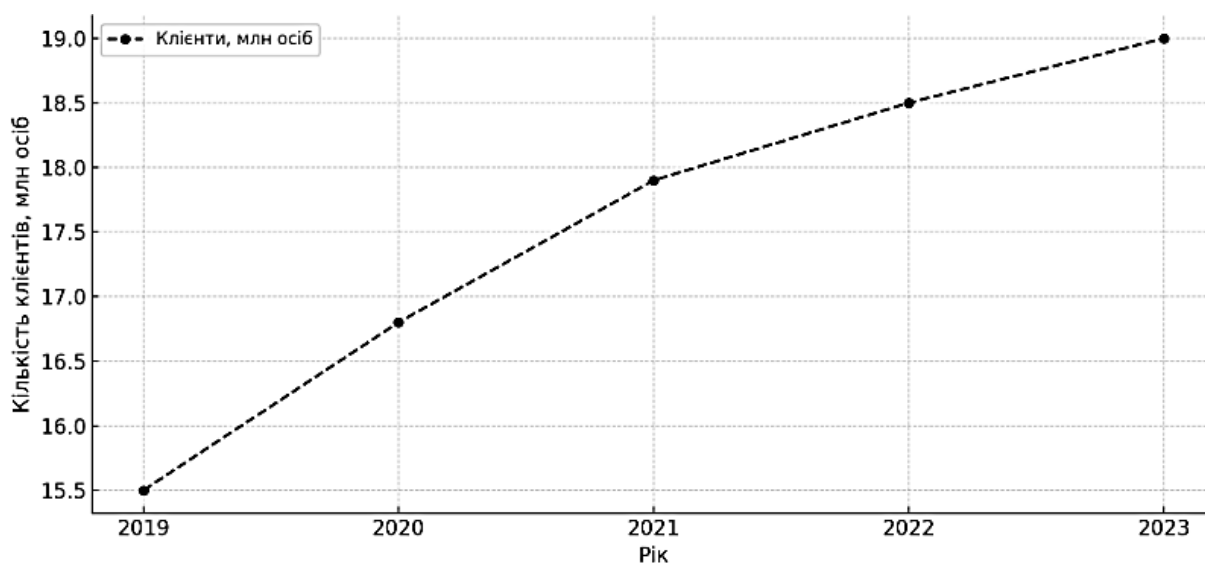


Рисунок 2.3 – Динаміка клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

За останні роки спостерігається істотне розширення клієнтського сегмента: кількість активних фізичних осіб зросла до понад 18–19 млн, а кількість бізнес-клієнтів наблизилася до 1 млн. Така динаміка пояснюється тим, що більшість банківських операцій користувачі виконують онлайн – через застосунок та вебверсію «Приват24», термінали самообслуговування та інші дистанційні сервіси.

У структурі клієнтської бази дедалі вагомішу роль відіграють саме цифрові клієнти, які не потребують щоденного відвідування відділень. Для цієї категорії користувачів ключовими перевагами стають швидкість, зручність та доступність послуг 24/7, що зумовлює зниження критичної залежності банку

від кількості фізичних офісів і сприяє оптимізації їх мережі без погіршення якості обслуговування.

Водночас у період пандемії COVID-19 та після початку повномасштабної війни у 2022 році роль дистанційних каналів ще більше посилилася, що стимулювало подальше зростання клієнтської активності в онлайн-середовищі. Підсумовуючи зазначимо, що розширення клієнтської бази у поєднанні з високим рівнем цифровізації дозволяє банку ефективно функціонувати навіть за умов зменшення кількості відділень та зовнішніх кризових факторів.

Здійснений аналіз показав, що АТ КБ «ПриватБанк» зберігає провідні позиції на банківському ринку України завдяки ефективній системі корпоративного управління та активному розвитку цифрових сервісів. Скорочення мережі відділень упродовж останніх років стало наслідком стратегічного переходу до дистанційного обслуговування, а також впливу зовнішніх чинників, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Попри зменшення фізичної інфраструктури, банк продовжує нарощувати клієнтську базу, що свідчить про успішність цифрової моделі розвитку та формує основу для подальшого аналізу його фінансової стійкості.

2.2. Аналіз основних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у контексті управління змінами та цифровізації

Оцінка фінансово-економічних результатів АТ КБ «ПриватБанк» є ключовою для розуміння того, як стратегічні зміни та цифрова трансформація впливають на загальну ефективність діяльності банку. Перехід до дистанційної моделі обслуговування, оптимізація фізичної мережі, підсилення ролі цифрових каналів і впровадження нових технологічних рішень істотно трансформували структуру операцій та клієнтську поведінку [16].

У межах цього підрозділу увага зосереджена на динаміці основних показників діяльності ПриватБанку за останні роки, що дозволяє визначити тенденції розвитку, рівень фінансової стійкості та результативність управління

змінами. Особливий акцент робиться на впливі цифровізації, яка стала визначальним чинником підвищення продуктивності та конкурентоспроможності банку в умовах економічної нестабільності та посилення зовнішніх викликів.

Аналіз активів є одним із ключових етапів оцінювання фінансового стану банку, адже саме активи формують ресурсну основу його діяльності та визначають можливості щодо кредитування, інвестування та забезпечення ліквідності. Дослідження їх змін упродовж кількох років дозволяє простежити, як банк нарощує потенціал, реагує на економічні виклики та використовує наявні ресурси для розвитку.

Вивчення динаміки активів дає змогу визначити тенденції у структурі балансу, оцінити стабільність фінансування, рівень диверсифікації та рівень залежності від окремих видів операцій. Крім того, темпи приросту активів відображають масштабність операційної діяльності банку та ефективність управління активними операціями. У табл. 2.1 подано зміну загальної суми активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2024 рр. з визначенням абсолютних і відносних приростів, що дозволяє комплексно оцінити їх динаміку.

Таблиця 2.1 – Динаміка та темпи приросту активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2024 рр.

Роки	Активи, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Темп приросту, %	Приріст до 2019 року, % (кумулятивний)
2019	309 723	–	–	–
2020	382 525	+72 802	23,51%	+23,51%
2021	401 296	+18 771	4,91%	+29,55%
2022	540 596	+139 300	34,70%	+74,47%
2023	680 008	+139 412	25,79%	+119,58%
2024	761 461	+81 453	11,97%	+145,88%

Джерело: сформовано за даними річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [9;10;11;12;13;14]

Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2024 рр. свідчить про суттєве розширення ресурсної бази банку та зростання масштабів його діяльності. Загальний обсяг активів збільшився з 309,7 млрд грн у 2019 р. до

761,5 млрд грн у 2024 р., що відповідає приросту на 145,9% за п'ятирічний період. Така тенденція відображає стабільну фінансову позицію банку та його здатність акумулювати значні фінансові ресурси навіть в умовах економічної нестабільності.

Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2022–2023 рр., коли темпи приросту активів становили відповідно 34,7% та 25,79%. що можна пояснити структурними змінами в економіці під впливом воєнних дій, перерозподілом ліквідності у банківському секторі, збільшенням обсягів високоліквідних фінансових інструментів та підвищенням ролі державних банків у забезпеченні стабільності фінансової системи. У 2020 р. активи також зросли на значні 23,51%, що було частково зумовлено змінами у поведінці клієнтів під час пандемії COVID-19 та збільшенням обсягів зберігання коштів у найбільш надійних банківських установах.

У 2024 р. темп приросту активів уповільнився до 11,97%, однак залишився позитивним, а це свідчить про те, що банк досяг стабілізації після різкого стрибка активів у попередні роки та поточна динаміка відображає збалансоване управління фінансовими ресурсами. Поступове зниження приросту може бути пов'язане з оптимізацією активних операцій, підвищенням вимог до ризиковості кредитування та зміною структури інвестування в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища.

З метою розширення аналітичної оцінки динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» доцільно співставити їх обсяг із макроекономічними показниками, зокрема з величиною валового внутрішнього продукту України. Така методика дозволяє визначити системну значущість банку в національній економіці, а також оцінити масштаб його діяльності відносно загального економічного середовища. Розрахунок питомої ваги активів у ВВП дає можливість простежити, як змінювалася роль банку у фінансовій системі країни протягом 2019–2024 рр. та наскільки його розвиток корелює зі змінами макроекономічної динаміки (рис. 2.4).

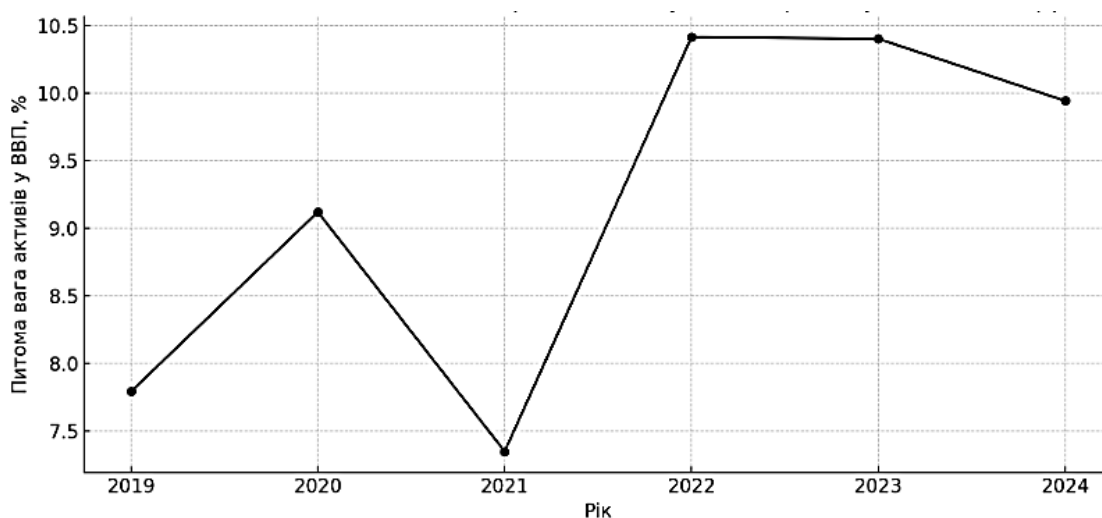


Рисунок 2.4 – Питома вага активів АТ КБ «ПриватБанк» у ВВП України у 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

Представлені на рис. 2.4 дані свідчать, що активи АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2019–2024 рр. формували стабільно помітну частку валового внутрішнього продукту України. Питома вага коливалася в межах 7,4–10,4%, що підтверджує системоутворюючу роль банку в національній економіці. Найвище значення показника спостерігалось у 2022–2023 рр., коли частка активів перевищила 10% ВВП, що було зумовлено зростанням ресурсної бази банку та структурними змінами в економіці в умовах воєнного стану. У 2024 р. частка дещо знизилася до близько 9,9%, однак залишилася на високому рівні, що вказує на збереження вагомої присутності банку в економічному просторі України. Загалом динаміка питомої ваги активів демонструє стабільне нарощення масштабів діяльності банку та підтверджує його стратегічне значення для фінансової системи держави.

Для більш повного розуміння динаміки формування ресурсної бази банку доцільно проаналізувати зміну загального обсягу зобов'язань упродовж 2019–2024 рр. Оскільки саме зобов'язання становлять основну частину пасивів банку та відображають залучені ресурси від клієнтів і фінансових установ, їхня динаміка є важливим індикатором стабільності, рівня довіри та здатності банку забезпечувати операційну діяльність (рис. 2.5).

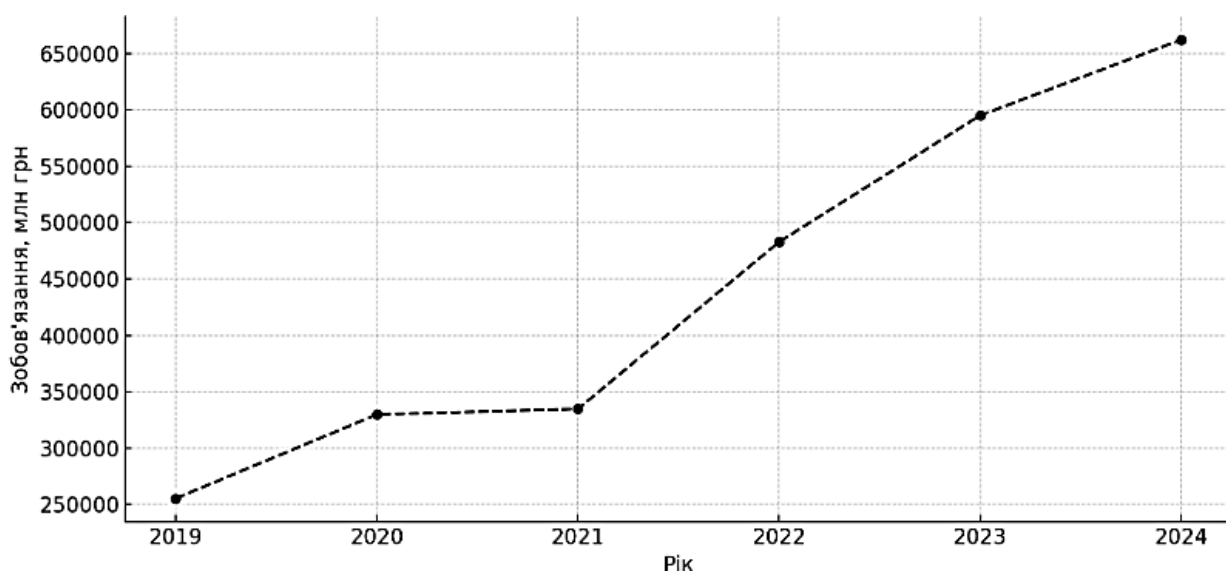


Рисунок 2.5 – Динаміка загальної суми зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

Динаміка зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2024 рр. демонструє стійке зростання обсягів залучених ресурсів, що свідчить про високий рівень довіри з боку клієнтів та активну участь банку у фінансовому забезпеченні економіки. Найбільш значне збільшення зобов'язань спостерігається у 2022–2023 рр., коли темп приросту перевищив 23–44%, що зумовлено посиленням ролі державних банків у період воєнних ризиків та перерозподілом ліквідності на користь найбільш надійних установ.

У 2024 р. обсяг зобов'язань продовжив зростати, досягнувши 662,3 млрд грн, хоча темп приросту дещо знизився до 11,28%, що свідчить про стабілізацію після різкого підвищення у попередні роки. Загалом тенденція зростання зобов'язань вказує на нарощення ресурсної бази банку, зміцнення його позицій на українському ринку та збереження довіри клієнтів навіть в умовах високої економічної невизначеності.

Оцінювання власного капіталу є важливим елементом фінансового аналізу банку, оскільки він визначає запас міцності та здатність установи функціонувати в умовах ризику. Зміна обсягів капіталу в динаміці дозволяє визначити, як банк формує внутрішні джерела фінансування, наскільки ефективно відновлює або нарощує капітальну базу та чи достатній рівень захищеності має його діяльність.

Особливу увагу привертає співвідношення власного капіталу і загальних пасивів, яке відображає ступінь фінансової незалежності та стійкості банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка власного капіталу, пасивів та рівня фінансової незалежності АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2024 рр.

Рік	Власний капітал, млн грн	Пасиви (активи), млн грн	Коефіцієнт фінансової незалежності	Абсолютний приріст, млн грн	Темп приросту, %
2019	54 529	309 723	0,176	–	–
2020	52 825	382 525	0,138	–1 704	–3,13%
2021	66 615	401 296	0,166	+13 790	+26,10%
2022	57 789	540 596	0,107	–8 826	–13,25%
2023	84 846	680 008	0,125	+27 057	+46,83%
2024	99 144	761 461	0,130	+14 298	+16,84%

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

Представлені в таблиці 2.2 дані свідчать про хвилеподібний, але загалом висхідний характер динаміки власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2024 рр. У 2019 р. обсяг власного капіталу становив 54529 млн грн, однак у 2020 р. зафіксовано його незначне зниження до 52825 млн грн (темپ приросту –3,13 %), що може бути пов'язано з впливом пандемії COVID-19, зростанням витрат на формування резервів та підвищенням ризиковості операцій. Уже в 2021 р. спостерігається суттєве нарощення капіталу до 66615 млн грн (приріст 26,10 %), що відображає відновлення прибутковості та посилення внутрішніх джерел фінансування діяльності банку.

У 2022 р. власний капітал знижується до 57789 млн грн (–13,25 %), що логічно корелює з різким загостренням зовнішніх ризиків, початком повномасштабної війни, необхідністю додаткового формування резервів та переоцінки активів. Водночас уже у 2023–2024 рр. банк демонструє значне зміцнення капітальної бази: власний капітал зростає до 84846 млн грн у 2023 р. (+46,83 %) і до 99144 млн грн у 2024 р. (+16,84 %). Така динаміка свідчить про відновлення та посилення фінансової стійкості, накопичення прибутку та, ймовірно, реалізацію ефективної політики управління ризиками й капіталом.

Коефіцієнт фінансової незалежності, що відображає частку власного капіталу в загальних пасивах, у досліджуваній період коливається в межах від

0,107 до 0,176. Найвищі значення показника спостерігаються у 2019 р. (0,176) та 2021 р. (0,166), що означає відносно високий рівень автономії банку та достатній запас міцності для покриття ризиків. У 2020 р. коефіцієнт знижується до 0,138, а у 2022 р. – до мінімального рівня 0,107, що відображає посилення залежності від залучених коштів і підвищений рівень чутливості до зовнішніх шоків. Водночас у 2023–2024 рр. показник знову зростає до 0,125 та 0,130 відповідно, що свідчить про поступове відновлення фінансової незалежності та формування більш стійкої структури пасивів.

Для оцінювання результативності діяльності банку недостатньо проаналізувати лише динаміку прибутку, адже абсолютні показники не відображають ефективність використання ресурсів. Тому доцільно доповнити аналіз розрахунком ключових коефіцієнтів рентабельності – рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE). Показник ROA характеризує здатність банку генерувати прибуток від використання активів, тоді як ROE відображає ефективність формування доходу на вкладений власний капітал.

Рентабельність активів (ROA), % – показує, наскільки ефективно банк використовує свої активи для отримання прибутку.

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100\% \quad (1)$$

Рентабельність власного капіталу (ROE), % – визначає, яку віддачу отримують власники капіталу від вкладених коштів.

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\% \quad (2)$$

Поєднання цих індикаторів дозволяє комплексно оцінити якість управління ресурсами та визначити рівень фінансової ефективності банку в динаміці, відстежити зміни результативності його діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також своєчасно ідентифікувати тенденції, що потребують коригування стратегії розвитку [5;7].

У табл. 2.3 зведено дані про чистий прибуток ПриватБанку за 2019–2024 рр. та розраховані на їх основі показники рентабельності.

Таблиця 2.3 – Динаміка чистого прибутку та показників рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2024 рр.

Рік	Чистий прибуток, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Рентабельність активів (ROA), %	Рентабельність власного капіталу (ROE), %
2019	32 609	–	10,53	59,80
2020	22 753	–9 856	5,95	43,08
2021	35 050	+12 297	8,74	52,64
2022	30 751	–4 299	5,69	53,22
2023	37 766	+7 015	5,55	44,49
2024	38 357	+591	5,03	38,68

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

Представлені розрахунки свідчать про суттєві коливання показників прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2024 рр., що зумовлено змінами зовнішнього середовища та трансформаціями у структурі активних операцій банку. Чистий прибуток у 2019 р. становив 32609 млн грн, однак у 2020 р. знизився до 22753 млн грн, що відображає вплив пандемії COVID-19 та зростання витрат на формування резервів. У 2021 р. банк демонструє різке покращення результату – чистий прибуток зріс до 35050 млн грн, що відобразило підвищення операційної активності й ефективності основних напрямів діяльності.

У 2022 р. прибуток скоротився до 16267 млн грн унаслідок суттєвого погіршення макроекономічних умов, повномасштабної війни, зміни поведінки клієнтів і зростання потреби у покритті кредитних ризиків. Уже у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення фінансових результатів: прибуток зріс до 37755 та 38216 млн грн відповідно, що говорить про адаптацію ПриватБанку до кризових умов, відновлення попиту на фінансові послуги та ефективне управління ризиками.

Динаміка ROA та ROE відображає аналогічні тенденції: найвищі значення показників фіксуються у 2021, 2023 та 2024 рр., що підтверджує здатність банку забезпечувати високу віддачу як від активів, так і від власного капіталу. Зниження рентабельності у 2020 та особливо у 2022 р. вказує на підвищений ризиковий тиск і зниження ефективності використання ресурсів в умовах

зовнішніх шоків. Разом з тим відновлення прибутковості у 2023–2024 рр. демонструє зміцнення бізнес-моделі, посилення ефективності управління активами та належний рівень фінансової стійкості банку в динаміці.

Аналіз грошових потоків дає можливість оцінити реальну здатність банку генерувати ліквідність та забезпечувати безперервність операційної діяльності. На відміну від показників прибутковості, грошові потоки відображають фактичний рух коштів і дозволяють визначити, наскільки ефективно банк перетворює свої активи, зобов'язання та фінансові результати у реальні грошові надходження. Дослідження операційного, інвестиційного та фінансового потоків у динаміці допомагає виявити джерела формування ліквідності, тенденції її використання та рівень залежності банку від зовнішнього фінансування (табл. 2.4, рис. 2.6).

Таблиця 2.4 – Динаміка чистих грошових потоків АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Рік	Операційний потік, млн грн	Інвестиційний потік, млн грн	Фінансовий потік, млн грн	Чистий грошовий потік, млн грн	Темп приросту чистого грошового потоку, %
2020	85 402	53 144	32 709	48 068	–
2021	39 169	14 167	20 178	51 208	+6,53%
2022	79 585	18 267	28 566	94 191	+83,94%
2023	69 103	15 405	22 374	152 282	+61,67%
2024	33 273	88 169	27 417	151 768	–0,34%

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

Динаміка грошових потоків АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр. демонструє стабільну здатність установи генерувати позитивний чистий грошовий потік, що свідчить про ефективне управління ліквідністю та достатність ресурсів для підтримання операційної діяльності. Найвищий обсяг чистого грошового потоку спостерігався у 2023–2024 рр. (152282 млн грн та 151768 млн грн відповідно), що відображає активізацію операційної діяльності та значні надходження від інвестиційних операцій у цей період.

Операційний потік є ключовим джерелом формування ліквідності, і його позитивні значення протягом усіх аналізованих років свідчать про стабільний

грошовий ресурс, сформований основною діяльністю банку. Найнижчий операційний потік зафіксовано у 2021 р. (39169 млн грн), що може бути наслідком відновлення після пандемічного спаду, тоді як найвищий – у 2022 р. (79585 млн грн), що відображає перерозподіл ліквідності на користь державних банків у період високої невизначеності.

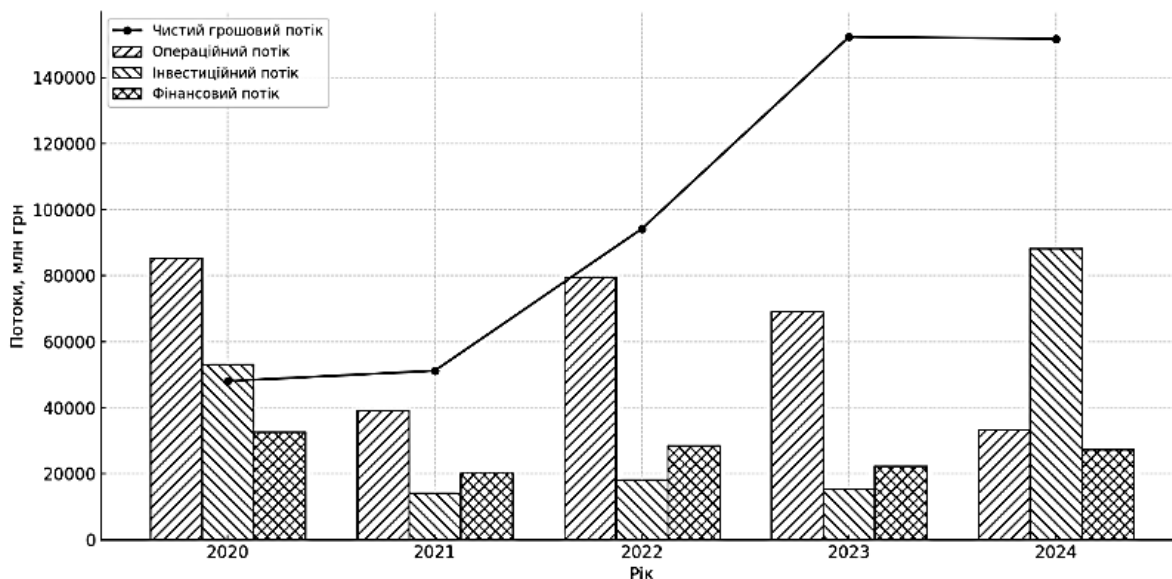


Рисунок 2.6 – Структура та тенденції грошових потоків ПриватБанку за 2020–2024 рр.

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9;10;11;12;13;14]

Інвестиційні грошові потоки також мали стійку позитивну динаміку, особливо у 2024 р. (88169 млн грн), що може свідчити про активне формування портфеля високоліквідних цінних паперів, включно з державними. Фінансові потоки залишалися позитивними протягом усього періоду, що вказує на збільшення обсягів залучених коштів і підтримання достатнього обсягу ресурсної бази.

Загалом чисті грошові потоки у 2020–2024 рр. демонструють тенденцію до зростання, а їх позитивні значення протягом усіх років підтверджують ефективність управління банком ресурсами, стабільність його фінансових потоків та надійність операційної діяльності навіть за умов суттєвих зовнішніх потрясінь, таких як пандемія та воєнний стан.

2.3. Оцінка ефективності управління змінами в банківській установі

У сучасних умовах динамічних трансформацій фінансового ринку ефективність управління змінами виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності банківської установи. Для АТ КБ «ПриватБанк», як системно важливого банку, що обслуговує значну частку фізичних та юридичних осіб в Україні, питання адаптації до цифровізації, посилення регуляторних вимог, зміни поведінки клієнтів та зростання ролі дистанційних каналів обслуговування має стратегічне значення.

Протягом 2020–2024 рр. ПриватБанк реалізував комплекс організаційних та технологічних змін, пов'язаних із розвитком мобільного застосунку «Приват24», розширенням мережі терміналів самообслуговування, впровадженням чат-ботів на основі технологій штучного інтелекту, оптимізацією мережі відділень та підвищенням частки безготівкових операцій. У цьому контексті важливим є не лише констатація фактів цифрової трансформації, а й кількісна оцінка її результативності за допомогою системи показників, що відображають технологічну, операційну та фінансову ефективність змін.

Для комплексної оцінки ефективності управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» доцільно застосувати системний підхід, що передбачає виокремлення кількох груп показників, які відображають різні аспекти трансформаційних процесів, а саме:

- показники технологічної ефективності цифрової трансформації (рівень використання цифрових каналів, частка дистанційних операцій, динаміка користувачів Приват24 тощо);
- показники операційної ефективності (співвідношення операційних витрат і доходів, адміністративна ефективність, оптимізація мережі відділень);
- показники фінансового результату змін (економія витрат завдяки цифровізації, зростання комісійних доходів від digital-сервісів, вплив на прибутковість);

- показники клієнтської активності та якості обслуговування (частка самообслуговування, активність користувачів мобільного застосунку, розширення спектра online-послуг).

Інформаційною базою для розрахунку зазначених показників слугують річні звіти АТ КБ «ПриватБанк», а також фінансова звітність банку (звіти про фінансові результати, примітки до звітності), оприлюднені на офіційному вебсайті банку та на сайті Національного банку України. Для забезпечення порівнянності обрано часовий інтервал 2020–2024 рр., що дозволяє простежити динаміку змін у період активної цифровізації банківського сектору.

Важливим результатом управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр. стало суттєве посилення цифрової складової банківського обслуговування, що відобразилося у зростанні частки операцій, здійснених через дистанційні канали. Протягом аналізованого періоду банк системно розширював функціонал мобільного застосунку «Приват24», збільшував кількість терміналів самообслуговування, оптимізував мережу відділень та впроваджував технологічні рішення, що сприяли переходу клієнтів у digital-середовище (див. табл. 2.5).

Для оцінки технологічної ефективності управління змінами доцільно проаналізувати динаміку ключових цифрових показників, зокрема: частку платежів, здійснених онлайн; частку клієнтів, які користуються мобільним застосунком; кількість активних користувачів «Приват24»; а також зміну фізичної мережі банку. Порівняння цих даних у часовому розрізі дає змогу визначити, наскільки ефективно ПриватБанк реалізує стратегію переходу від традиційних форм обслуговування до цифрових каналів.

Аналіз даних табл. 2.5 дає змогу зробити висновок про суттєве посилення цифрової орієнтації діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр. Насамперед помітним є стале зростання частки платежів, здійснених через цифрові канали: від 89 % у 2020 р. до 98,5 % у 2024 р. Зазначена динаміка свідчить не лише про активний перехід клієнтів до використання дистанційних сервісів, але й про системний розвиток технологічної інфраструктури банку, що

забезпечує швидке та зручне проведення більшості операцій без необхідності відвідування відділень.

Таблиця 2.5 – Динаміка цифрової активності клієнтів та мережі АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Частка платежів через цифрові канали, %	89	93	97	98	98,5
Частка активних клієнтів, які користуються «Приват24», %	62	67	71	74	76
Кількість активних користувачів «Приват24», млн осіб	10,0	11,5	12,5	13,5	14,5
Кількість відділень і відокремлених підрозділів, од.	1 600	1 475	1 200	1 207	1 150
Кількість банкоматів, од.	6 700	6 881	6 697	7 463	7 600
Кількість терміналів самообслуговування (SST), од.	10 200	10 442	10 157	11 542	11 800

Джерело: складено автором за даними офіційних річних звітів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2023 рр. та відкритих статистичних матеріалів банку [9;10;11;12;13;14]

Позитивна тенденція також простежується у зростанні частки активних користувачів мобільного застосунку «Приват24»: з 62 % у 2020 р. до 76 % у 2024 р. Водночас кількість активних користувачів додатку зросла з 10,0 млн до 14,5 млн осіб, що може говорити про підвищення рівня цифрової залученості клієнтів та про зростання довіри до дистанційних каналів обслуговування. Розширення функціоналу «Приват24», інтеграція сервісів самообслуговування та підвищення стабільності платформи стали ключовими чинниками збільшення цифрової активності користувачів.

Зміни в структурі фізичної мережі банку також підтверджують ефективність управління змінами. Кількість відділень та відокремлених підрозділів скоротилася з 1600 у 2020 р. до 1150 у 2024 р., що свідчить про перехід від традиційної моделі обслуговування до цифрової та оптимізацію витрат на утримання розгалуженої мережі. Водночас скорочення офлайн-інфраструктури не призвело до зменшення доступності банківських послуг, оскільки відбулося значне розширення мережі банкоматів і терміналів самообслуговування.

Кількість банкоматів зросла з 6700 одиниць у 2020 р. до 7600 у 2024 р., а кількість терміналів самообслуговування – з 10200 до 11800 відповідно, що забезпечило зниження навантаження на відділення та створило умови для розвитку моделі самообслуговування, що є характерною рисою сучасних цифрових банків. Збільшення кількості терміналів та банкоматів компенсує скорочення кількості відділень і сприяє забезпеченню клієнтів альтернативними швидкими та зручними способами отримання послуг (рис. 2.7).

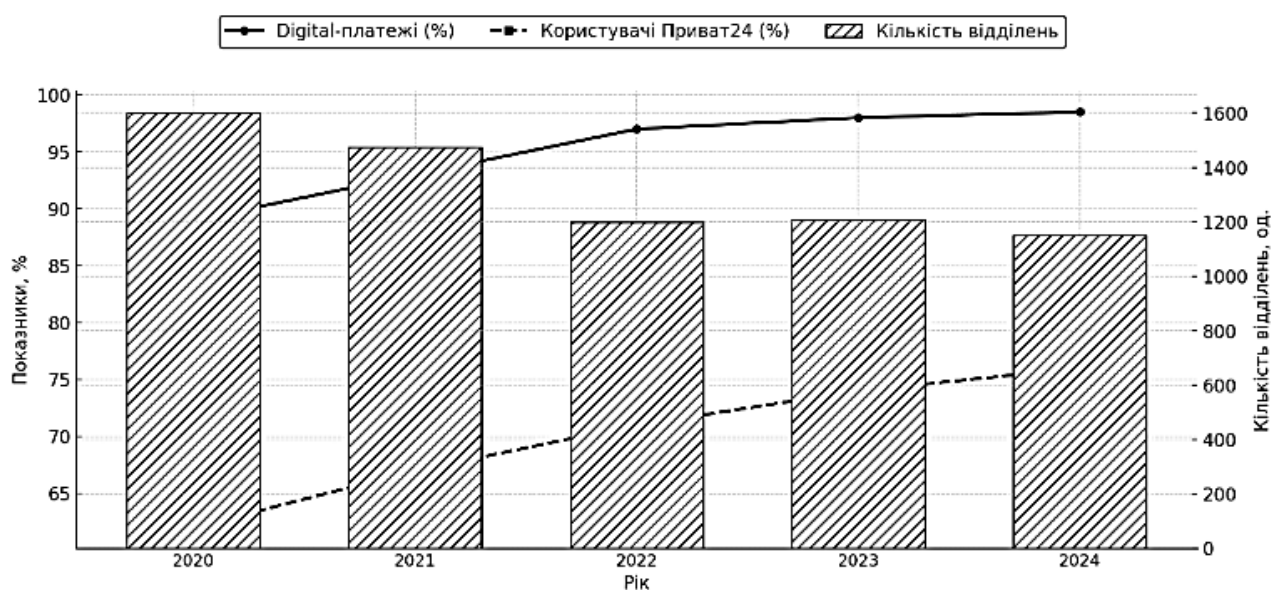


Рис. 2.7 – Динаміка переходу від офлайн-обслуговування до цифрових каналів АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором за даними офіційних річних звітів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2023 рр. та відкритих статистичних матеріалів банку [9;10;11;12;13;14]

З рис. 2.7 видно, що частка платежів, здійснених через дистанційні канали, зросла з 89 % у 2020 р. до 98,5 % у 2024 р., що фактично означає майже повну цифровізацію базових банківських операцій. Паралельно збільшується й частка користувачів мобільного застосунку «Приват24»: за п'ятирічний період цей показник зріс із 62 % до 76 %, що свідчить про активну інтеграцію клієнтів у цифрове середовище та високий рівень залучення до мобільного банкінгу.

Разом із цим відбувається поступова трансформація фізичної мережі банку. Кількість відділень скорочується з 1600 до 1150, що відповідає загальній

світовій тенденції – зменшення ролі офлайн-інфраструктури за умови розширення функціоналу цифрових каналів. Скорочення мережі відбувається без погіршення доступності послуг, оскільки основні операції перенесені у формат самообслуговування та online-каналів, а частина традиційних операцій повністю автоматизована.

Поєднання цих тенденцій свідчить, що ПриватБанк ефективно управляє змінами у сфері цифрової трансформації: підвищується клієнтська активність у мобільних сервісах, зменшуються операційні навантаження на відділення, оптимізуються витрати на підтримку фізичної інфраструктури. Отже, можна дійти висновку, що банк демонструє перехід до моделі «digital-first», відповідає сучасним вимогам ринку та забезпечує його конкурентні переваги в умовах зростання попиту на дистанційні фінансові послуги.

Оцінка операційної ефективності дає змогу визначити, наскільки успішно АТ КБ «ПриватБанк» реалізує зміни, спрямовані на зниження витрат і підвищення результативності роботи. Цифровізація суттєво впливає на структуру витрат банку: зменшується частка витрат на утримання фізичної мережі, знижується навантаження на персонал, збільшується швидкість та автоматизація операцій. У зв'язку з цим важливо проаналізувати ключові індикатори операційної ефективності за 2020–2024 рр., щоб оцінити вплив цифрових рішень на фінансові результати банку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка операційної ефективності АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
CIR (Cost-to-Income Ratio), %	55	52	48	44	42
Адміністративні витрати / чистий дохід, %	28	26	23	21	20
Операційні витрати, млрд грн	22,5	20,8	19,3	18,7	18,2
Частка витрат на утримання відділень у загальних витратах, %	14	12	10	8	7
Обсяг економії від цифровізації, млрд грн	1,8	2,4	3,1	3,8	4,2

Джерело: складено автором за даними річних звітів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. та відкритих статистичних матеріалів банку[9;10;11;12;13;14]

Дані табл. 2.6 свідчать, що ПриватБанк демонструє позитивну динаміку операційної ефективності протягом усього аналізованого періоду. Значення

коефіцієнта CIR знизилося з 55 % у 2020 р. до 42 % у 2024 р., що є показником суттєвого скорочення витрат на одиницю доходу та свідчить про результативність управління витратами. Зменшення CIR напряму пов'язане з переходом клієнтів до цифрових каналів обслуговування, що дозволяє банку скорочувати витрати на операційний персонал та утримання фізичної інфраструктури.

Поступове скорочення адміністративних витрат відображає формування більш ефективної операційної моделі банку. Частка цих витрат у чистому доході зменшилася з 28 % до 20 %, що вказує на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, перегляд штатної чисельності та автоматизацію рутинних операцій.

Важливим наслідком цифрової трансформації є зниження витрат на утримання відділень: їхня частка скоротилася з 14 % до 7 %, що практично стало можливим завдяки зменшенню кількості відділень, переходу клієнтів до мобільного застосунку та розвитку мережі самообслуговування. Паралельно зменшуються загальні операційні витрати банку.

Динаміка економії витрат, пов'язаної з цифровізацією, демонструє зростаючий ефект упроваджених змін: від 1,8 млрд грн у 2020 р. до понад 4 млрд грн у 2024 р., підтверджує те, що інвестиції банку в цифрові рішення окупуються, забезпечуючи скорочення витрат та підвищення ефективності основних процесів.

Подальша оцінка ефективності управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» потребує аналізу результативності впроваджених цифрових інновацій та їхнього впливу на функціонування банку. На відміну від технологічних і операційних показників, які відображають масштаби цифровізації та оптимізації витрат, показники цього блоку демонструють, наскільки глибоко цифрові рішення інтегровані в бізнес-процеси банку та які переваги вони забезпечують для клієнтів і самої установи.

З огляду на це доцільно проаналізувати динаміку частки операцій у digital-каналах, рівень самообслуговування клієнтів, обсяги online-

кредитування, швидкість проведення операцій та активність використання чат-ботів і сервісів штучного інтелекту. Саме ці індикатори дозволяють оцінити, наскільки цифрові інновації сприяють підвищенню ефективності роботи банку, скороченню операційних витрат та зростанню клієнтської активності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності цифрових інновацій АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Частка операцій у digital-каналах, %	82	89	94	96	97
Частка self-service операцій (термінали + Приват24), %	58	63	70	76	80
Кількість транзакцій у Приват24, млрд од.	1,1	1,4	1,8	2,3	2,6
Обсяг online-кредитування, млрд грн	4,2	6,0	7,8	9,5	10,2
Частка платежів, що потребують участі співробітника, %	24	20	12	9	7
Середній час проведення операції у digital-каналах, сек	22	18	16	12	10
Кількість звернень у чат-боти / AI-канали, млн	12	18	28	41	50

Джерело: складено автором за даними річних звітів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. та відкритих статистичних матеріалів банку[9;10;11;12;13;14]

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить, що цифрові інновації стали ключовим драйвером підвищення ефективності операційної моделі АТ КБ «ПриватБанк». Протягом 2020–2024 рр. спостерігається стабільне зростання частки операцій, виконаних у digital-каналах: від 82 % у 2020 р. до 97 % у 2024р. Зростання динаміки свідчить про майже повний перехід клієнтів до онлайн-обслуговування, що стало результатом системного розвитку мобільного застосунку «Приват24», модернізації термінальної мережі та активної інтеграції сервісів самообслуговування.

Водночас зростає частка self-service операцій, які не потребують участі співробітника банку та виконуються через термінали самообслуговування або мобільний додаток. Рівень таких операцій підвищився з 58 % у 2020 р. до 80 % у 2024 р., що свідчить про активне використання клієнтами автоматизованих сервісів та зменшення навантаження на операційний персонал.

Показники кількості транзакцій у «Приват24» демонструють суттєве розширення цифрової активності клієнтів: їхня кількість зросла більш ніж удвічі, з 1,1 млрд у 2020 р. до 2,6 млрд у 2024 р., А, це означає, що застосунок залишається основним каналом взаємодії з клієнтами та активно замінює традиційні форми обслуговування.

Окремим напрямом цифрових змін є online-кредитування, обсяг якого зріс із 4,2 млрд грн до понад 10 млрд грн за період дослідження. Значне збільшення цифрових кредитних операцій свідчить про розвиток скорингових моделей, автоматизацію процесів прийняття рішень та високий рівень довіри клієнтів до дистанційних кредитних продуктів.

Важливим індикатором ефективності цифрових інновацій є скорочення частки операцій, що потребують участі співробітника. Якщо у 2020 р. таких операцій було 24 %, то у 2024 р. їхня частка зменшилася до 7 % означає, що більшість клієнтських потреб обслуговуються автоматизовано, що знижує витрати банку та підвищує швидкість операцій. Покращення швидкості обслуговування також підтверджує скорочення середнього часу проведення digital-операцій – з 22 секунд до 10 секунд. Зменшення часу виконання операцій є прямим наслідком оптимізації архітектури системи, модернізації цифрових сервісів та впровадження високопродуктивних технологічних рішень.

Зростання кількості звернень у чат-боти й AI-канали з 12 млн до 50 млн є свідченням активного впровадження інструментів штучного інтелекту та розвитку автоматизованої підтримки клієнтів. Що не лише знижує навантаження на контакт-центри, але й забезпечує цілодобове обслуговування та підвищення якості комунікацій.

Для узагальнення результатів упроваджених управлінських змін доцільним є порівняння ключових цифрових та структурних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у динаміці до та після трансформації. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити масштаб і глибину змін, визначити, наскільки ефективними виявилися цифрові інновації, оптимізація мережі та модернізація операційних процесів. Особливо важливими є показники, що

характеризують рівень цифровізації, залучення клієнтів до використання дистанційних сервісів та зміни в організаційній структурі банку (див. рис. 2.8).

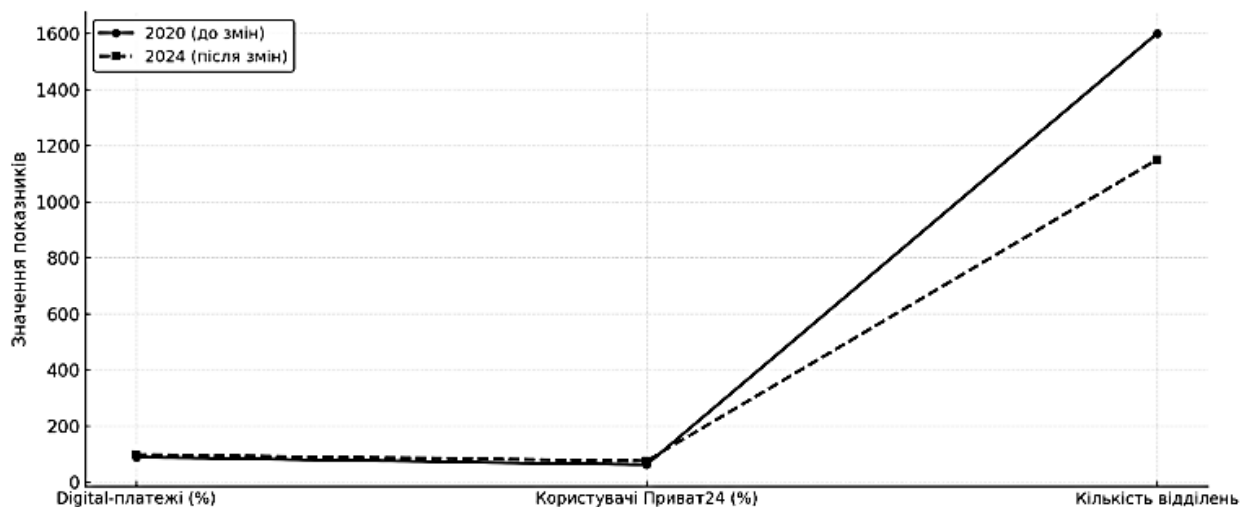


Рисунок 2.8 – Порівняльна динаміка ключових показників ефективності управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором за даними річних звітів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. та узагальненням відкритих статистичних матеріалів банку [9;10;11;12;13;14]

Порівняння ключових показників за 2020 та 2024 роки демонструє суттєві структурні зрушення в діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Насамперед помітне різке зростання частки digital-платежів: від 89 % у 2020 р. до майже 99 % у 2024 р. Отриманий результат свідчить про домінування дистанційних каналів і трансформацію банку у формат «digital-first». Паралельно підвищився рівень залучення клієнтів до мобільного банкінгу: частка користувачів «Приват24» збільшилася з 62 % до 76 %, що вказує на глибоку інтеграцію цифрових сервісів у повсякденні фінансові операції клієнтів.

Помітні зміни відбулися й у структурі офлайн-мережі. Кількість відділень скоротилася з 1600 до 1150, що відображає поступовий відхід від традиційної моделі обслуговування та переорієнтацію на дистанційні інструменти. В свою чергу, така тенденція є наслідком активного переходу клієнтів до мобільного застосунку й сервісів самообслуговування, які зменшують потребу у зверненні до фізичних відділень.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що реалізовані управлінські

зміни мали комплексний характер: цифрові канали стали основою взаємодії з клієнтами, навантаження на офлайн-мережу зменшилося, а організаційна структура банку адаптувалася до сучасних умов. Порівняння 2020 та 2024 років підтверджує ефективність обраної стратегії трансформації і зміцнення конкурентних позицій установи в умовах цифровізації банківського сектору.

Комплексна оцінка ефективності управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. засвідчує результативність реалізованої стратегії цифрової трансформації та оптимізації операційної моделі банку. Аналіз цифрових, операційних і інноваційних показників демонструє суттєве зростання рівня використання дистанційних сервісів, підвищення клієнтської активності в мобільному застосунку «Приват24» та зменшення потреби в офлайн-обслуговуванні. Поступове скорочення фізичної мережі банку супроводжувалося покращенням технологічної інфраструктури, розширенням функціоналу сервісів самообслуговування та інтеграцією інтелектуальних технологій у процесі підтримки клієнтів.

Показники операційної ефективності, зокрема зниження CIR, скорочення адміністративних витрат і зменшення частки витрат на утримання відділень, підтверджують позитивний вплив цифровізації на витратну структуру банку. Економія коштів, збільшення обсягу self-service операцій, зростання транзакційності цифрових каналів та розвиток online-кредитування свідчать про поглиблення автоматизації та ефективність модернізованих бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» було системним, цілеспрямованим і технологічно обґрунтованим. Впроваджені цифрові рішення забезпечили стійке зростання ефективності діяльності, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентоспроможності банку в умовах швидкої цифровізації фінансового сектору. Отримані результати повністю підтверджують доцільність обраної стратегії трансформації та її здатність забезпечувати довгостроковий розвиток банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління змінами та цифрових процесів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується швидким поширенням цифрових технологій, що потребує від банків не лише оновлення продуктів, а й удосконалення системи управління змінами. Для ПриватБанку, який завжди займає провідні позиції на ринку та активно розвиває дистанційні канали обслуговування, важливо продовжувати цифрову трансформацію в напрямі підвищення швидкості, доступності та якості сервісу. Особливої актуальності набувають інструменти, які дозволяють автоматизувати взаємодію з клієнтами та зменшити навантаження на контакт-центр.

Гарна практика зарубіжних банків свідчить, що впровадження систем автоматизованої підтримки клієнтів на основі штучного інтелекту є одним із найуспішніших напрямів цифрової трансформації. У багатьох країнах такі рішення вже стали стандартом обслуговування, оскільки дозволяють швидко обробляти звернення, зменшувати навантаження на операторів та забезпечувати роботу контакт-центру в режимі 24/7 [17;19;20]. Українські банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», можуть успішно адаптувати цей досвід і підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Одним із найвідоміших прикладів є Bank of America, який впровадив цифрового асистента Erica. Він відповідає на типові запитання, допомагає керувати рахунками, формує виписки, блокує картки та навіть підказує клієнтам, як краще керувати коштами. За кілька років Erica стала основним каналом комунікації для мільйонів користувачів, а банк суттєво скоротив витрати на контакт-центр.

У Великобританії банки HSBC та NatWest використовують AI-ботів для швидкої консультації клієнтів, вирішення стандартних запитів і раннього

виявлення шахрайських операцій. Такі рішення допомагають банкам підвищувати безпеку та оперативно реагувати на проблеми клієнтів без тривалого очікування на лінії.

Особливу увагу заслуговує досвід Польщі, де банк mBank впровадив голосового асистента, який автоматично ідентифікує клієнта та спрямовує запит у потрібний відділ. Це скорочує час очікування і зменшує навантаження на операторів, що важливо для банків з великою кількістю клієнтів – так само, як і в Україні.

Високого рівня автоматизації досяг DBS Bank у Сингапурі, де AI Contact Center обробляє до 80 % звернень без участі оператора. Це дозволяє значно прискорити процеси та забезпечити майже повне самообслуговування для типових операцій.

Зарубіжний досвід переконливо демонструє, що штучний інтелект у роботі контакт-центрів дозволяє банкам підвищити якість сервісу, скоротити витрати та швидко адаптуватися до зростаючого навантаження. Для АТ КБ «ПриватБанк» адаптація таких підходів є логічним етапом розвитку та відкриває можливість створення більш сучасної, ефективної та клієнтоорієнтованої системи обслуговування.

В умовах зростання навантаження на контакт-центр та розширення цифрових сервісів доцільним є впровадження в АТ КБ «ПриватБанк» AI Contact Center – інтелектуальної системи, здатної автоматично обробляти значну частину звернень клієнтів. Основна ідея цього рішення полягає в заміні частини рутинних операцій участю штучного інтелекту, що дозволяє підвищити швидкість та якість обслуговування при одночасному зниженні витрат.

AI Contact Center працюватиме як у вигляді текстового чат-бота, так і голосового помічника, який аналізує запит клієнта та пропонує готове рішення. Така система може виконувати широкий спектр типових операцій: блокування картки, перевірка балансу, оформлення виписки, уточнення тарифів, інформація за кредитами, статусом платежів чи карток. У багатьох випадках

клієнт зможе отримати відповідь без залучення оператора, що зменшує черги та час очікування. Окрім цього, AI Contact Center здатний самостійно визначати суть запиту, розподіляти звернення між відповідними фахівцями, а в разі складних випадків – переключати клієнта на оператора разом з коротким описом проблеми. За нашим переконанням, така інновація дозволить оптимізувати роботу персоналу, адже оператори отримуватимуть лише ті питання, які дійсно потребують їхнього втручання [40].

У перспективі система може навчатися на реальних даних та покращувати якість відповідей завдяки механізмам машинного навчання, що робить AI Contact Center гнучким інструментом, який поступово підвищує власну ефективність та розширює можливості банку у сфері автоматизованого обслуговування клієнтів. Впровадження такого рішення стане важливим кроком у подальшому розвитку цифрових сервісів ПриватБанку та підвищить рівень доступності послуг незалежно від часу чи кількості звернень.

З огляду на наведені можливості, впровадження AI Contact Center у ПриватБанку може охоплювати одразу декілька напрямів роботи контакт-центру та цифрових каналів. Для кращого розуміння потенціалу такого рішення доцільно систематизувати ключові функції інтелектуальної системи та оцінити їх вплив на якість обслуговування, швидкість реагування та витратну складову. Узагальнення основних можливостей дає змогу визначити, які саме процеси можуть бути автоматизовані, а також які результати банк зможе отримати вже на етапі впровадження AI Contact Center (табл. 3.1).

Представлені дані узагальнюють, які саме процеси роботи контакт-центру можуть бути автоматизовані за допомогою у штучного інтелекту та які переваги це приносить банку. Зокрема, AI Contact Center дозволяє швидше обробляти стандартні запити, скоротити час очікування клієнтів і зменшити навантаження на операторів. Автоматизація рутинних операцій сприяє зниженню витрат на персонал, а стабільність відповідей підвищує загальну якість обслуговування. Запровадження інтелектуальної системи робить процес підтримки більш ефективним, доступним і зручним для клієнтів, що відповідає

сучасним вимогам цифровізації банківських послуг.

Таблиця 3.1 – Функціональні можливості AI Contact Center та очікувані результати для АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок роботи	Поточний стан (без AI)	Можливості AI Contact Center	Очікуваний результат
Обробка звернень клієнтів	Велике навантаження на операторів, черги у пікові години	Автоматична відповідь на типові питання (баланс, тарифи, картки, кредити)	Скорочення до 60–70% рутинної роботи операторів
Швидкість реакції	Очікування на лінії від 1 до 5 хвилин	Відповідь у чаті: до 5 секунд, голосовий бот — до 20 секунд	Значне прискорення обслуговування, зростання задоволеності клієнтів
Доступність сервісу	Робота контакт-центру — за графіком операторів	Підтримка 24/7 у чаті, Приват24 та телефонному меню	Миттєва доступність сервісу у будь-який час
Якість відповідей	Можливі людські помилки, перевантаження операторів	Стабільні стандартизовані відповіді, навчання системи	Підвищення точності та однорідності консультацій
Складні запити	Потребують тривалого переключення між спеціалістами	Автоматична маршрутизація + передача оператору сформульованої суті запиту	Менше часу на вирішення складних звернень
Витрати на персонал	Значні витрати на великий штат операторів	Перерозподіл навантаження, можливість оптимізації штату	Зниження операційних витрат банку
Безпека та перевірка операцій	Ручні перевірки, велике навантаження на безпековий відділ	Автоматичний аналіз підозрілих операцій, попередження клієнтів	Зменшення кількості шахрайських інцидентів
Навчання та розвиток системи	Кожного оператора потрібно навчати окремо	AI навчається на великих масивах даних і покращує точність	Поступове підвищення ефективності без додаткових витрат

Джерело: складено автором на основі узагальнення зарубіжного досвіду та результатів аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

З урахуванням наведених функцій та переваг AI Contact Center важливо оцінити, яким може бути очікуваний результат від його впровадження у найближчі роки. Оскільки інтелектуальні системи здатні поступово навчатися на реальних зверненнях клієнтів та розширювати перелік операцій, які виконуються автоматично, частка оброблених запитів зростатиме щороку. Для визначення можливих темпів такого зростання було сформовано прогноз на п'ятирічний період. Графік на рис. 3.1 відображає потенційну динаміку

переходу стандартних звернень клієнтів від операторів до автоматизованої системи штучного інтелекту.

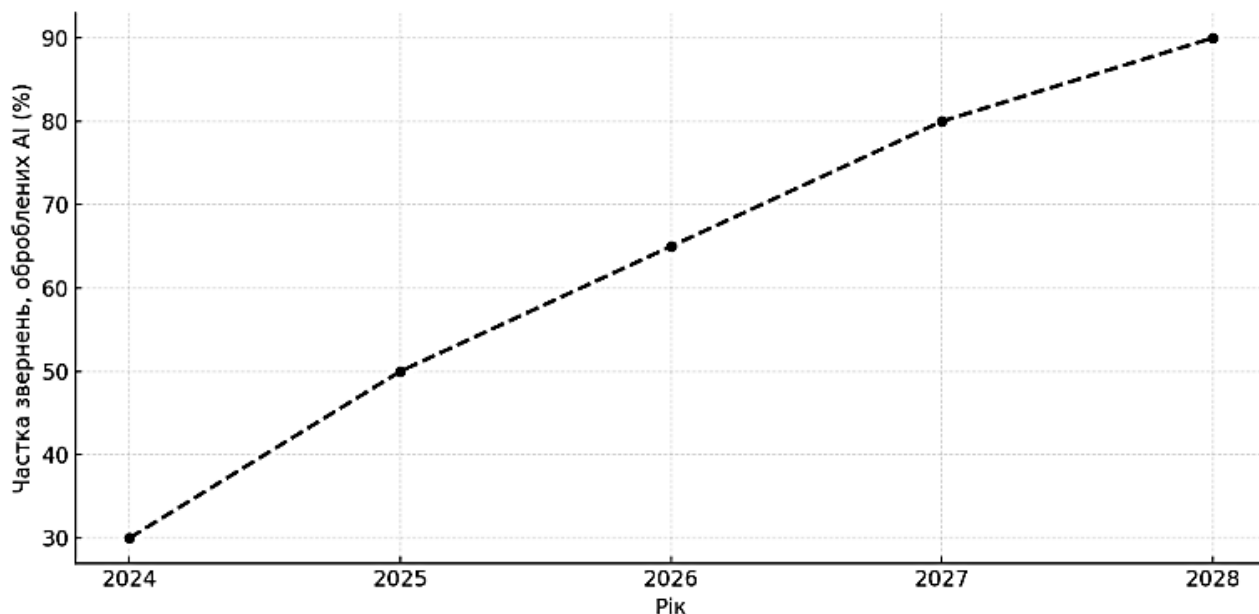


Рисунок 3.1 – Прогноз ефективності роботи AI Contact Center за часткою автоматизованих звернень у 2024–2028 рр.

Джерело: розраховано автором

Прогноз свідчить, що після впровадження AI Contact Center частка звернень, які можуть бути оброблені автоматично, зростатиме щороку. У перший рік діяльності система здатна покривати приблизно третину стандартних звернень, що є природним результатом етапу адаптації та навчання. Надалі, зі збільшенням обсягу даних та покращенням алгоритмів, можливості штучного інтелекту розширюватимуться, що забезпечить зростання показника автоматизованої обробки звернень до 80–90 % у середньостроковій перспективі.

Такий результат дозволить значно знизити навантаження на операторів, скоротити витрати на підтримку контакт-центру та прискорити процес обслуговування клієнтів. Завдяки цьому банк зможе забезпечити стабільну якість сервісу, незалежно від кількості звернень та часу доби. Отримані дані підтверджують доцільність запропонованого рішення та його відповідність сучасним тенденціям цифровізації банківського сектору.

3.2. Шляхи підвищення ефективності роботи банківської установи в умовах цифровізації

Цифровізація стає ключовим чинником підвищення ефективності роботи банківських установ, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, прискорити операційні процеси та забезпечити клієнтам доступ до зручних сервісів у будь-який час. Зміна поведінки користувачів, зростання частки мобільних операцій і розвиток фінтех-рішень формують нові вимоги до банків, які мають адаптувати свою діяльність до цифрового середовища [4]. Саме тому одним із важливих напрямів удосконалення роботи АТ КБ «ПриватБанк» є подальше розширення цифрових інструментів та технологій, що дають можливість досягти вищого рівня операційної ефективності та конкурентоспроможності.

У сучасних умовах цифровізація впливає на діяльність банку комплексно – від автоматизації внутрішніх процедур до підвищення якості клієнтського сервісу та зміцнення системи управління ризиками. Такий вплив є багатовимірним і охоплює як фінансові, так і нефінансові показники, що підтверджує необхідність системного підходу до оптимізації роботи банку в умовах цифрової трансформації.

З метою узагальнення та структуризації основних аспектів цифрового впливу доцільно виділити ключові напрями, у яких цифровізація забезпечує зростання ефективності банку. Зазначені напрями охоплюють операційну діяльність, розвиток онлайн-продуктів, клієнтський сервіс, кібербезпеку та управління даними. Розвиток цих сфер водночас знижує витрати, підвищує дохідність і зміцнює довіру клієнтів, що є важливим для стабільності банку в умовах цифрових змін (рис. 3.2).

Представлена схема на рис. 3.2 демонструє, що цифровізація впливає на діяльність банку комплексно, охоплюючи одразу кілька ключових напрямів. З практичної точки зору, найпомітніші результати проявляються в операційній сфері, де автоматизація процесів дозволяє скоротити витрати на персонал, зменшити час обробки операцій та знизити навантаження на відділення.

Особливо важливо це для великих банків, таких як АТ КБ «ПриватБанк», де щоденний обсяг операцій є надзвичайно високим.

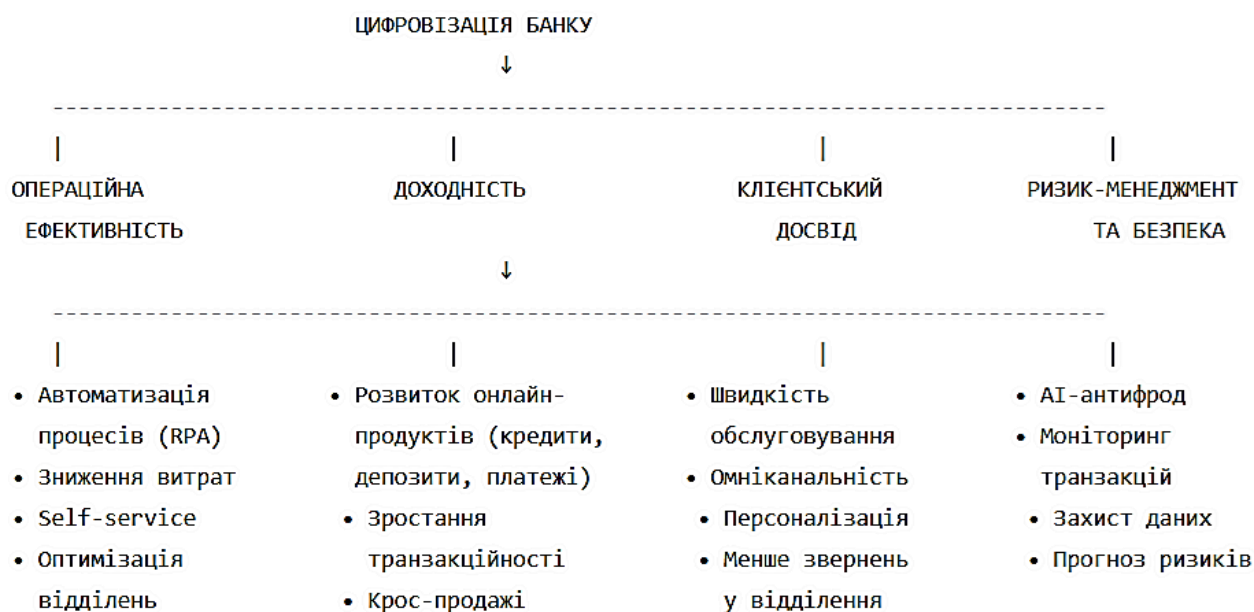


Рисунок 3.2 – Вплив цифровізації на ефективність роботи банку

Джерело: складено автором на основі узагальнення сучасних підходів до цифрової трансформації банківських установ

Не менш важливим є розвиток цифрових продуктів, що створюють додаткові джерела доходів: онлайн-кредити, депозити, платежі та валютні операції у Приват24. Завдяки зручності цифрових сервісів зростає транзакційність, а отже – і загальна дохідність банку. Клієнти дедалі частіше обирають онлайн-канали, що зменшує навантаження на фізичні відділення та дозволяє банку оптимізувати витрати на їх утримання.

Цифровізація також суттєво підвищує якість клієнтського сервісу. Омніканальні рішення, персоналізовані пропозиції та швидкість обслуговування формують позитивний досвід користувачів, що на пряму впливає на їхню лояльність і готовність користуватися сервісами банку регулярно. У сучасних умовах це один із головних факторів конкурентоспроможності. Не можна оминати й аспект безпеки: використання AI-антифроду, автоматичного моніторингу операцій та багатофакторної автентифікації зменшує ризики шахрайства, що захищає як банк, так і клієнтів. Крім того, розвиток аналітики даних дає змогу більш точно оцінювати ризики,

прогнозувати поведінку клієнтів та ухвалювати ефективні управлінські рішення.

В умовах активної цифровізації важливим завданням банку є не лише впровадження нових сервісів, а й перегляд власної витратної моделі. Для великої установи, такої як АТ КБ «ПриватБанк», особливо актуальним стає пошук інструментів, які дозволяють зменшити операційні витрати без зниження якості обслуговування клієнтів. Саме цифрове середовище відкриває можливості для впровадження нових підходів до оптимізації витрат, які раніше були неможливими в умовах традиційної банківської моделі.

Одним із перспективних рішень є поступове впровадження гнучких форматів відділень, таких як mini-offices, digital-point або «банківські станції самообслуговування». Банківські станції самообслуговування потребують значно менше ресурсів для відкриття й обслуговування, а їх функціональні можливості можуть бути розширені за рахунок цифрових інструментів. І відповідно, такий формат є ефективним у невеликих населених пунктах, торговельних центрах або місцях із високим трафіком клієнтів, що зменшує витрати на оренду та персонал.

Ще одним напрямом є скорочення дублюючих функцій у підрозділах банку. У процесі цифрової трансформації частина операцій може виконуватися централізовано або повністю автоматизовано, що зменшує потребу в додатковому персоналі на регіональному рівні. Це дає змогу більш раціонально використовувати трудові ресурси та спрямовувати їх на виконання завдань, які потребують людської участі.

Суттєвого ефекту також можна досягти шляхом відмови від паперових технологій та переходу до електронного документообігу. Оцифрування архівів, електронні договори, внутрішні цифрові workflows скорочують витрати на друк, зберігання та логістику документів. Крім економії, це пришвидшує ухвалення рішень та робить процеси більш прозорими.

Окремої уваги заслуговує оптимізація витрат через впровадження модульного ІТ-підходу. Використання гнучких цифрових платформ дозволяє

банку швидко модернізувати сервіси, не витрачаючи значних коштів на оновлення великих програмних комплексів, що може забезпечити більш ефективне управління IT-інфраструктурою та створити можливість швидко адаптувати системи до потреб клієнтів та ринку.

У сукупності такі рішення формують новий підхід до оптимізації витрат, який відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації та дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним, не збільшуючи витратну частину.

У межах цифровізації особливо важливо визначити конкретні напрями, які дають змогу банку скоротити витрати без втрати якості обслуговування. Для ПриватБанку, як однієї з найбільших фінансових установ країни, оптимізація операційної діяльності є одним із ключових чинників підвищення ефективності. Сучасні цифрові інструменти дозволяють переосмислити традиційну модель роботи, замінити частину ресурсомістких процесів гнучкими рішеннями та запровадити формати, що потребують значно менше витрат на утримання. Щоб узагальнити основні можливості оптимізації, доцільно виокремити кілька практичних напрямів, які банк може реалізувати в найближчій перспективі (табл. 3.2).

Запропоновані напрями оптимізації демонструють, що цифрове середовище створює реальні можливості для зменшення витрат банку за рахунок впровадження більш гнучких форматів роботи та відмови від застарілих операційних підходів. Найбільш відчутний ефект може забезпечити перехід до компактних digital-відділень та точок самообслуговування, що дозволяє скоротити витрати на оренду приміщень, утримання персоналу та комунальні платежі. Для ПриватБанку, який має одну з найбільших мереж відділень, це потенційно формує значну економію.

Не менш практичним є скорочення дублюючих функцій – централізація операцій, використання єдиних цифрових платформ та передача частини процесів у віддалені канали дозволяє оптимізувати роботу персоналу та зменшити навантаження на регіональні підрозділи. Перехід до електронного документообігу й модульних IT-рішень приносить банку додаткові переваги:

пришвидшення внутрішніх процесів, відсутність витрат на зберігання паперових документів та можливість швидко оновлювати сервіси без значних інвестицій.

Таблиця 3.2 – Основні напрями оптимізації витрат у цифровому середовищі АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок оптимізації	Суть рішення	Практичний ефект	Очікуваний результат
<i>Гнучкі формати відділень (mini-office, digital point)</i>	Перехід від великих відділень до компактних цифрових точок обслуговування	Менше витрат на оренду та персонал	Скорочення витрат на обслуговування мережі на 20–35%
<i>Скорочення дублюючих функцій у підрозділах</i>	Централізація окремих операцій та передача їх у цифрові канали	Раціональне використання персоналу	Зменшення потреби у частині штатних одиниць
<i>Перехід до електронного документообігу</i>	Оцифрування архівів, електронні договори та внутрішні процеси	Зменшення витрат на папір, друк і логістику	Прискорення процесів плюс скорочення операційних витрат
<i>Модульний IT-підхід (гнучкі цифрові платформи)</i>	Впровадження рішень, які можна швидко оновлювати без заміни всієї системи	Зниження вартості модернізацій	Зменшення IT-витрат у середньостроковій перспективі
<i>Розвиток мережі самообслуговування</i>	Використання терміналів, банкоматів, digital-сервісів замість оператора	Менше навантаження на відділення	Перехід клієнтів у self-service та зниження витрат на фронт-офіс

Джерело: складено автором на основі узагальнення практик цифрової оптимізації витрат банківських установ

У сучасному цифровому середовищі банківські установи все частіше переходять від ізольованого розвитку власних сервісів до моделі широкої взаємодії з іншими учасниками ринку. Для ПриватБанку це відкриває можливість швидко доповнювати свої продукти новими функціями, не витрачаючи значних ресурсів на їхнє самостійне створення. Співпраця з фінтех-платформами, державними цифровими сервісами, бізнесом та міжнародними технологічними партнерами дозволяє поєднувати переваги різних екосистем і формувати більш комплексні рішення для клієнтів. Поступово банк переходить від ролі постачальника окремих фінансових продуктів до учасника багаторівневої цифрової екосистеми. Для структуризації ключових напрямів партнерської взаємодії їх доцільно представити у вигляді схеми (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Цифрові партнерства як інструмент підвищення ефективності роботи банку

Джерело: складено автором на основі узагальнення практик цифрової взаємодії банківських установ із зовнішніми партнерами

Партнерства в цифровому середовищі створюють для ПриватБанку реальні можливості підвищити ефективність роботи без суттєвого розширення власних витрат. У взаємодії з фінтех-платформами банк отримує доступ до готових технологічних рішень, які можна швидко інтегрувати у власну систему та розширити функціональність сервісів для клієнтів. Застосування партнерської моделі дає змогу скоротити час розробки нових продуктів і оперативно реагувати на зміни ринку.

Співпраця з державними цифровими сервісами, насамперед із платформою «Дія», забезпечує спрощення операцій, пов'язаних із ідентифікацією та обміном документами, що дозволяє зменшити навантаження на відділення, прискорити обслуговування клієнтів і скоротити витрати, пов'язані з паперовим документообігом.

Партнерство з бізнесом формує додаткові можливості для розширення еквайрингу, розвитку POS-мережі та впровадження сервісів, орієнтованих на малий та середній бізнес. У результаті банк отримує доступ до широкої

клієнтської бази своїх партнерів і може пропонувати комплексні рішення, що збільшують дохідність і підвищують конкурентоспроможність.

Співпраця з міжнародними екосистемами (Visa, Mastercard) дає змогу банку використовувати глобальні стандарти безпеки та сучасні технологічні інструменти що в свою чергу, підвищує захищеність транзакцій, зменшує ризики шахрайства і формує довіру клієнтів, що є критичним фактором для стабільної роботи.

У сукупності цифрові партнерства дозволяють ПриватБанку розвиватися швидше, масштабувати сервіси за рахунок зовнішніх ресурсів та отримувати значний економічний та операційний ефект без додаткових витрат на створення нових платформ «з нуля».

Проведений аналіз показує, що цифровізація відкриває для АТ КБ «ПриватБанк» широкий спектр можливостей для підвищення ефективності діяльності не лише за рахунок технологічних інновацій, а й через переосмислення операційної моделі. Оптимізація витрат у цифровому середовищі, використання партнерських інтеграцій та залучення зовнішніх технологічних ресурсів формують нову основу для сталого розвитку банку. Практичні рішення – від гнучких форматів відділень до співпраці з фінтех-платформами й державними сервісами, дають змогу скорочувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування, розширювати функціональність продуктів і залучати нові аудиторії.

Застосування цифрових інструментів у взаємодії з бізнесом та міжнародними екосистемами посилює можливості банку у сфері безпеки, управління ризиками та розвитку конкурентних переваг. У результаті банк отримує комплексний ефект: зростання дохідності, підвищення операційної стійкості, формування якісного клієнтського досвіду та гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Підсумовуючи, зазначимо, що цифровізація стає не окремим напрямом розвитку, а ключовим фактором, який визначає ефективність та стратегічні перспективи ПриватБанку в умовах сучасного фінансового середовища.

ВИСНОВКИ

Стрімке поширення цифрових технологій докорінно змінює логіку розвитку сучасних бізнес-організацій, формуючи нові вимоги до системи менеджменту та механізмів управління змінами. У ході дослідження було визначено, що для ефективного функціонування в цифровому середовищі недостатньо лише впроваджувати технологічні інновації – необхідно переосмислювати організаційні моделі, трансформувати управлінські процеси та забезпечувати адаптивність структур, що відповідають динаміці технологічних зрушень. Саме вищезазначені аспекти стали предметом комплексного аналізу, проведеного у рамках магістерської роботи.

У першому розділі сформовано теоретичну основу дослідження, що дало можливість розкрити управління змінами як ключовий елемент сучасної системи менеджменту. Показано, що цифровізація істотно змінює логіку функціонування бізнес-організацій, прискорює трансформацію процесів і формує нові вимоги до управлінських рішень. На основі аналізу підходів та моделей управління змінами визначено, що ефективність трансформацій у цифрову епоху залежить від гнучкості, проактивності, орієнтації на дані та здатності організації швидко адаптувати свої бізнес-процеси.

У межах другого розділу дослідження увага була зосереджена на реальному стані цифрових трансформацій у ПриватБанку, що дало можливість оцінити здатність наявної системи управління змінами реагувати на виклики сучасного технологічного середовища. Комплексний аналіз фінансових результатів, динаміки доходів і витрат, структури бізнес-процесів та особливостей організаційної моделі дозволив виявити ключові напрями, у яких цифрові інновації вже забезпечують помітний ефект. Разом із тим дослідження показало наявність сфер, де потенціал змін використано не повністю: зокрема, в оптимізації внутрішніх процедур, удосконаленні цифрових каналів, автоматизації сервісів і розвитку партнерських інтеграцій.

Оцінювання ефективності управління змінами засвідчило, що банк

активно рухається у напрямі цифрової трансформації, проте для досягнення стійких результатів необхідні подальші кроки, пов'язані з оптимізацією ресурсів, формуванням сучасної моделі взаємодії з клієнтами та підвищенням технологічної гнучкості організації. Отримані висновки стали основою для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на зміцнення управлінських підходів і підвищення загальної ефективності діяльності банку в умовах цифровізації.

Третій розділ присвячений обґрунтуванню напрямів удосконалення управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням актуальних тенденцій цифрового розвитку. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення технологічної гнучкості банку, оптимізацію ключових процесів і створення умов для стійкого функціонування в умовах швидких трансформацій. Особливий акцент зроблено на впровадженні інтелектуальних сервісів, модернізації операційних систем та розвитку цифрової інфраструктури, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і покращенню якості обслуговування.

У межах розділу розглянуто можливості використання автоматизованих технологій, здатних скоротити операційні витрати, прискорити обробку клієнтських запитів та забезпечити стабільний рівень сервісу. Розвиток цифрової інфраструктури та інтеграція сучасних технологічних рішень формують більш адаптивну модель управління змінами, що дозволяє оперативніше реагувати на потреби клієнтів і зміни ринку.

Важливим напрямом визначено розширення партнерських цифрових платформ, які дають змогу масштабувати перелік послуг без значних витрат на власні розробки, а також використання даних як стратегічного ресурсу для прогнозування і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сформовані пропозиції окреслюють напрям подальшої трансформації ПриватБанку, підкреслюючи провідну роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління змінами та подальшому розвитку банку в сучасному фінансовому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Стратегічні пріоритети розвитку промислових підприємств в умовах змін. Економіка України, 2022. № 7. С. 14–26. URL: <https://economy-ukraine.com.ua>
2. Амоша О. І., Шевцова Г. З., Чижова В. В. Інноваційні трансформації промисловості в умовах цифровізації. Дніпро: Інститут економіки промисловості НАН України, 2021. 212 с. URL: http://iep.donetsk.ua/?page_id=1245
3. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. Економіка та управління, 2023, № 2. С. 112–121. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>
4. Гринько Т. В. Цифровізація бізнесу: основні тенденції та наслідки для підприємницької діяльності. EconomDevelopment, 2024, № 1. С. 33–46. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/928>
5. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. Економічний аналіз, 2024, Т. 34, № 2. С. 178–193. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6085/6565657414>
6. Ілляшенко С. М. Інноваційні зміни як фактор розвитку підприємств у цифровій економіці. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2020. № 4. С. 11–23. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua>
7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Управління інноваційними змінами підприємств. Суми: СНАУ, 2021. 268 с. URL: <https://repo.snau.edu.ua>
8. Островська Г. О., Шерстюк Р. В., Ціх Г. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. Колективна монографія, Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 254–275. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovska_H-Business_process_management_254-275.pdf

9. ПриватБанк. Консолідована фінансова звітність 2020 р. Київ: ПриватБанк, 2021. URL: https://static.privatbank.ua/files/Consolidated_Financial_Statements_with_Independent_Auditors_Report_2020.pdf
10. ПриватБанк. Консолідована фінансова звітність 2021 р. Київ: ПриватБанк, 2022. URL: https://static.privatbank.ua/files/Consolidated_Financial_Statements_with_Independent_Auditors_Report_2021.pdf
11. ПриватБанк. Консолідована фінансова звітність 2022 р. Київ: ПриватБанк, 2023. URL: https://static.privatbank.ua/files/Consolidated_Financial_Statements_with_Independent_Auditors_Report_2022.pdf
12. ПриватБанк. Консолідована фінансова звітність 2023 р. Київ: ПриватБанк, 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/Consolidated_Financial_Statements_with_Independent_Auditors_Report_2023.pdf
14. ПриватБанк. Консолідований річний звіт 2024 р. Київ: ПриватБанк, 2025. URL: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf>
15. ПриватБанк. Офіційний вебсайт банку. Інформація про банк, історія, структура та фінансова звітність. Київ: ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/about>
16. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. Економічний аналіз, 2024, № 2. С. 74–85. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>
17. Anderson D. Conscious Change Leadership: A Results-Driven Approach. OD Practitioner, 2021. 14 p. URL: <https://www.odnetwork.org/page/ODPJJournal>
18. Anderson D., Anderson L. The Change Leader's Roadmap. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 512 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/The+Change+Leader%27s+Roadmap-p-9781119586064>
19. Anwar, D., Faizanuddin, F., Fatima, S. та ін. Understanding AI's Role in the Banking Industry: A Conceptual Review. LatIA, 2024.
20. Bank for International Settlements. Artificial Intelligence in Central Banking. BIS Bulletin, 2024. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull84.pdf>

21. Burnes B. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *Journal of Change Management*, 2020. Vol. 20(1). P. 30–45. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2019.1575191>
22. Cummings S., Bridgman T., Brown K. Unfreezing Change as Three Steps: Lewin's Legacy. *Human Relations*, 2022. Vol. 75(6). P. 1023–1049. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726720936877>
23. Davenport T. Digital Transformation and Process Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 2021. 12 p. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation>
24. Davenport T., Redman T. *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. Cambridge: MIT Press, 2023. 240 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262048291/the-ai-advantage>
25. Eb Gyau, E. B. Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation and banks' financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 2024.
26. Fares, O. H., et al. Utilization of artificial intelligence in the banking sector: A systematic review. *PMC*, 2022. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9366789/>
27. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 2006. 272 p. URL: <https://archive.org/details/reengineeringthecorporation>
28. Ikhsan, R. B. et al. An empirical study on the use of artificial intelligence in banking sector: Intention to continue adoption. *Journal of Banking Studies*, 2025.
29. Kotter J. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. 224 p. URL: <https://hbr.org/books/accelerate>
30. Kotter J. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p. URL: <https://hbr.org/books/leading-change>
31. Kotter J. *Leading Change*. Electronic book. URL: <https://archive.org/details/leadingchange00kott>

32. Kotter J., Schlesinger L. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, 2020. 16 p. URL: <https://hbr.org/1995/03/choosing-strategies-for-change>
33. Lewin K. Field Theory in Social Science. Electronic book. URL: <https://archive.org/details/dli.ernet.503983>
34. McKinsey & Company. The 7S Framework. Electronic resource. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-7s-framework>
35. Porter M. Competitive Strategy in the Era of Digitalization. Economics of Strategy, 2022. 28 p. URL: <https://scholar.harvard.edu/mporter/publications>
36. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 2021. 20 p. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
37. Prosci. ADKAR Model: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. Electronic resource. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
38. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Updated edition. Geneva: World Economic Forum, 2021. 180 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-fourth-industrial-revolution>
39. Schwab K., Davis N. Shaping the Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2020. 194 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/shaping-the-fourth-industrial-revolution>
40. World Bank. Digital Transformation of Financial Services: Global Trends and Best Practices. Washington, D.C.: World Bank Group, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/publication/digital-transformation-of-financial-services>

ДОДАТКИ