

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в організації.

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М21-2 спеціальності 073 «Менеджмент»
Ковальчук В. В.

Керівник: к.е.н., доцент, Маляр Д. В.

Дніпро – 2025

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ: СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ВПЛИВ.....	5
1.1. Сутність сучасних інформаційних технологій в управлінні організацією.....	5
1.2. Напрями цифровізації управлінських процесів у банківських установах.....	10
1.3. Вплив інформаційних технологій на ефективність управлінських рішень у банку.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ НА ПРИКЛАДІ АТ «РАЙФАЙЗЕН БАНК».....	22
2.1. Загальна характеристика та основні фінансові показники АТ «Райффайзен Банк».....	22
2.2. Характеристика використання інформаційних технологій в АТ «Райффайзен Банк».....	25
2.3. Оцінка ефективності управлінських процесів банку на базі сучасних ІТ-рішень.....	31
2.4. Проблеми впровадження цифрових технологій на базі АТ «Райффайзен Банк» та напрями вдосконалення.....	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	52
ДОДАТОК 1.....	56
ДОДАТОК 2.....	57

ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу важко уявити ефективне управління без інтеграції інформаційних технологій у ключові процеси організації. Вони вже не є просто допоміжним інструментом, ІТ стали стратегічною основою управлінської діяльності, особливо в таких складних і динамічних секторах, як банківський. Постійна потреба в підвищенні швидкості прийняття рішень, зниженні ризиків, оперативному доступі до аналітики та забезпеченні відповідності до змін у регуляторному полі – усе це потребує цифрових рішень нового покоління. Саме тому тема ефективного використання сучасних ІТ в управлінні вважається не тільки актуальною, але й практично значущою як для конкретних компаній, так і для економіки в цілому.

Особливої уваги потребує банківська сфера України. Останніми роками вона стала одним з драйверів цифрової трансформації. Це не дивно, банки традиційно оперують великими обсягами даних, працюють у режимі реального часу й змушені підтримувати бездоганну організацію процесів від обслуговування клієнтів до внутрішнього аудиту. На мою думку, саме тому українські банківські установи стали піонерами в застосуванні таких технологій, як ERP, CRM, системи BI-аналітики, автоматизовані платформи управління ризиками та електронний документообіг.

У цьому контексті постає низка важливих питань: *Наскільки глибоко інтегровані інформаційні технології в управлінські функції банків? Які саме системи використовуються для управління персоналом, фінансами, клієнтською базою? І найголовніше, який вплив ці технології справляють на якість управлінських рішень та ефективність банківської діяльності загалом?*

Актуальність цих питань посилюється й тим, що вітчизняна банківська система одночасно перебуває в умовах високої конкуренції та прискореного технологічного оновлення. У таких умовах успішність управлінських дій усе більше залежить не від особистого досвіду чи інтуїції

менеджера, а від якості даних, гнучкості інформаційних систем і здатності банку працювати в цифровому середовищі.

Об'єктом дослідження є АТ «Райффайзен Банк». Предметом дослідження постають особливості використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах АТ «Райффайзен Банк».

Метою роботи є оцінка ефективності використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах АТ «Райффайзен Банк» на основі аналізу організаційної структури, встановлення взаємозв'язку між рівнем цифровізації й управлінськими рішеннями. Для розкриття поставленої мети в роботі буде: досліджено фінансово-економічні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» у 2021–2024 рр.; проаналізовано організаційну структуру банку, з особливою увагою до місця та ролі IT-підрозділів; оцінено вплив ключових цифрових індикаторів (BI, ERP, MyRaif, SuccessFactors тощо) на результати управлінської діяльності; виявлено наявні проблеми в системі цифрового управління банком; запропоновано напрями вдосконалення цифрової інфраструктури управління, включно з інтеграцією IT-рішень.

Джерельна база дослідження включає наукову літературу з питань управління, цифровізації, банківської справи; аналітичні звіти Національного банку України; звітність українських банків; офіційні документи та публікації, що відображають впровадження IT-рішень у практику управління.

РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ: СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ВПЛИВ.

1.1. Сутність сучасних інформаційних технологій в управлінні організацією.

Управління організацією ніколи не було простим процесом, але в останні десятиліття воно стало значно складнішим. Зростання обсягів інформації, динаміка ринку, потреба в оперативності усе це призвело до того, що традиційні методи управління просто не справляються. Саме тут на перший план виходять сучасні інформаційні технології, які не просто «допомагають», а повністю змінюють логіку управлінської діяльності. ІТ-системи сьогодні це не лише обчислення, це платформи ухвалення рішень, моніторингу та стратегічного прогнозування.

Щоб не загубитися в термінах, варто визначитися, що інформаційні технології в управлінні це сукупність програмних і технічних засобів, що дозволяють збирати, обробляти, зберігати, аналізувати та використовувати інформацію для забезпечення ефективного функціонування організації [1, с. 24].

Простіше кажучи, ІТ це спосіб перетворити інформацію на ресурс управління. Наприклад, CRM-система дозволяє менеджерам бачити повну історію взаємодії з клієнтом, а не шукати її в записнику або Excel-таблицях. ERP являє собою можливість управляти складом, фінансами та персоналом у єдиному середовищі. ВІ в свою чергу уособлює в собі аналітику, яка перетворює звітність на рішення.

Залежно від функціонального призначення, сучасні інформаційні технології, що застосовуються в управлінні, охоплюють кілька ключових напрямів. Йдеться, зокрема, про ті ІТ-рішення, які забезпечують автоматизацію повсякденних процесів, таких як документообіг чи фінансові

операції, а також про системи, що дають змогу здійснювати глибоку аналітику, побудову дашбордів та прогнозування. До цього переліку входять і технології, орієнтовані на внутрішню взаємодію, наприклад, хмарні сервіси, електронна пошта чи корпоративні месенджери. Нарешті, ще один тип охоплює стратегічні IT, які підтримують прийняття рішень на вищому рівні, зокрема щодо KPI, оцінки ризиків чи формування політики розвитку. Усі ці компоненти разом утворюють єдину цифрову платформу управління, яка забезпечує безперервну взаємодію між функціональними блоками системи управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні типи сучасних інформаційних технологій в управлінні організацією (складено автором за: [1, 2, 3, 4]).

Ці системи часто взаємодіють між собою. Наприклад, у великій організації CRM може бути інтегрована з ERP, а результати виводитися в ВІ-панелі для аналізу управлінцем. Усе це формує єдине інформаційне середовище, де рішення ґрунтуються не на припущеннях, а на структурованих даних.

Цікаво, що сучасні IT вже вийшли за межі лише «технології», вони стали елементом організаційної культури. У компаніях, де активно впроваджуються цифрові рішення, змінюється сама роль менеджера: він більше не просто керує людьми, а управляє потоком даних, вибираючи найбільш ефективні траєкторії дій.

Підсумовуючи, можна сказати, що сучасні інформаційні технології стали каталізатором змін в управлінні. Вони не лише підвищують ефективність, а й відкривають нові способи організації праці, аналізу ризиків та побудови стратегій. І що цікаво ці технології вже не є привілеєм міжнародних корпорацій. Навпаки, в Україні чимало банків, серед яких і Райффайзен Банк, демонструють приклад системного, обдуманого використання ІТ у повсякденному управлінні.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління в сьогоденні це не просто «модна тенденція». Це об'єктивна необхідність, яка дає реальні переваги для будь-якої організації. Як показує практика, цифрові рішення не лише замінюють ручні операції, а й підвищують загальну керованість, прозорість і стратегічну спроможність підприємства. Власне, мені здається, саме ці переваги й пояснюють масове впровадження ІТ у всіх галузях, але особливо у банківській сфері, де швидкість і точність управлінських рішень критично важливі.

Насамперед варто сказати про оперативність прийняття рішень. ІТ-системи дають можливість менеджеру бачити ситуацію в реальному часі, без запізнь. Наприклад, ВІ-інструменти дають аналітичну картину за годину, а не за тиждень, як це було колись [2, с. 39]. Згідно з аналітичним звітом Deloitte, понад 70% організацій відзначили покращення швидкості ухвалення рішень після впровадження ВІ-систем [4].

Другою, на мою думку, не менш важливою перевагою є зниження людського фактора. Автоматизація повторюваних задач (наприклад, обробки платежів або перевірки документів) значно зменшує ймовірність помилки. У банках, де операційна точність є не якоюсь абстракцією, а основою довіри клієнтів, що особливо актуально. Власне, автоматичні фільтри ризиків або системи верифікації вже давно перевершують людей за швидкістю і точністю.

Третя перевага полягає у підвищенні прозорості управлінських процесів. Коли всі дії фіксуються в системі, зникають «сірі зони». Керівник

може відстежити, хто за що відповідав, на якому етапі сталася затримка, де «вузьке місце». Це не тільки полегшує аудит, а й формує культуру відповідальності [3]. В українському банківському секторі такі практики впроваджено, зокрема, в системах внутрішнього контролю ПриватБанку та Райффайзен Банку [5].

Четверта перевага полягає у вдосконаленні стратегічного планування. Інформаційні системи не тільки збирають дані, а й допомагають будувати прогнози. Наприклад, у банківському середовищі широко використовуються інструменти оцінки кредитного ризику, прогнозування ліквідності, сценарного аналізу. Це дозволяє не діяти інтуїтивно, а спиратися на цифри.

Окрім цього, ІТ-системи відіграють величезну роль у підвищенні ефективності внутрішньої комунікації. Завдяки корпоративним месенджером, хмарним платформам, внутрішнім порталам працівники різних підрозділів можуть обмінюватися інформацією швидко й без зайвих узгоджень. Це особливо важливо для великих організацій, таких як банки, де внутрішня взаємодія по суті постійний виклик.

Ще одна перевага полягає у масштабованості і гнучкості бізнес-моделі. Завдяки хмарним рішенням та модульним ERP-платформам, організації можуть швидко змінювати масштаб операцій, вводити нові продукти, адаптувати управлінські моделі до нових ринків або законодавчих вимог [6].

Варто сказати, що інформаційні технології в управлінні є розмовою не про техніку, а про конкурентну перевагу. Там, де їх упроваджують системно, спостерігається зростання ефективності, зменшення витрат, швидша реакція на зміни. І саме банківська галузь доводить це на практиці. Зокрема, досвід таких установ як Райффайзен Банк чи ПриватБанк демонструє, що грамотне застосування ІТ здатне перетворити складний механізм управління на гнучку й прозору систему.

Попри очевидні переваги, впровадження інформаційних технологій в управлінні не завжди несе з собою суцільні можливості. У реальних умовах будь-яка організація, а тим більше банк, стикається з низкою викликів, які можуть або сповільнити цифровізацію, або звести її ефект нанівець. Мені здається, про це говорити особливо важливо, щоб не створювати ілюзії бездоганної цифрової реальності.

Насамперед варто згадати високу вартість впровадження. Якісні ERP-або BI-системи коштують дорого і це не лише ліцензія на програмне забезпечення. До витрат додаються інтеграція, навчання персоналу, оновлення технічної інфраструктури, підтримка. Для невеликих організацій це може бути взагалі непосильним навантаженням [7].

Ще однією проблемою є опір персоналу змінам. Люди звикли працювати за старими схемами, і перехід до нових цифрових інструментів часто викликає страх, розгубленість або навіть пасивний саботаж. Як зазначено у звітах міжнародних консалтингових компаній, до 60% невдач у впровадженні IT-проектів у компаніях пов'язані саме з людським фактором, а не з технічними проблемами [8].

Крім того, ризики кібербезпеки є однією з найбільш серйозних загроз. Для банківської сфери це критично: будь-яка вразливість у системі може призвести до витоку конфіденційної інформації, блокування операцій чи втрати коштів. Саме тому банки змушені витрачати значні ресурси не лише на цифровізацію, а й на її захист, застосовуючи інструменти багатофакторної автентифікації, шифрування даних, автоматичне виявлення вторгнень [9].

Ще одним важливим моментом є надмірна залежність від систем. Якщо процеси управління повністю автоматизовані, то в разі технічного збою може бути втрачено контроль. Наприклад, якщо в банку вся звітність, документообіг і ухвалення кредитних рішень здійснюється через IT-платформу, то збої в системі можуть паралізувати діяльність на години або

навіть дні. Це вже не гіпотетика, а подібні ситуації вже фіксувалися в ряді банківських установ України [10].

Ще один обмежувальний фактор це відставання нормативно-правової бази від темпів технологічного розвитку. Часто цифрові рішення впроваджуються швидше, ніж встигає оновлюватися банківське регулювання або законодавство щодо захисту персональних даних, електронного документообігу тощо. Це створює невизначеність і обмежує простір для маневру [11].

Інтелектуальна складність деяких ІТ-систем також може створювати проблему. Наприклад, платформи типу SAP чи Oracle мають величезний функціонал, але потребують високої кваліфікації користувачів. У результаті організація змушена інвестувати ще й у навчання працівників, що часто відтерміновує очікуваний ефект.

Таким чином, інформаційні технології в управлінні являють собою потужний інструмент, але не є чарівною паличкою. Вони працюють лише там, де до них є готовність: технічна, організаційна та – що найважливіше – ментальна. Без цього навіть найдорожча система не дасть бажаного результату. Саме тому банки, які досягають успіху у цифровізації управлінських процесів (як, наприклад, Райффайзен Банк чи Монобанк), не тільки інвестують у технології, а й ретельно планують трансформацію, враховуючи всі супутні ризики.

1.2. Напрями цифровізації управлінських процесів у банківських установах.

Сфера банківських послуг традиційно вважається однією з найбільш технологічно насичених, і це не перебільшення. Тут усе буквально залежить від швидкості обробки даних, точності розрахунків і ефективності внутрішніх управлінських процедур. Саме тому банки ще з початку 2000-х почали активно впроваджувати автоматизовані інформаційні системи, а з

2015 року почали масово переходити до комплексної цифрової трансформації [12].

Цифровізація управлінських процесів у банку це розмова не про окрему програму чи один модуль. Це про системний підхід до зміни самої логіки роботи. Замість ізольованих рішень, коли, скажімо, один відділ веде Excel-файли, а інший працює через зовнішню CRM, впроваджуються єдині багаторівневі цифрові платформи, які охоплюють усе: від стратегії до операційної діяльності [13]. У сучасних банках можна простежити чітку тенденцію, чим більший і складніший банк, тим більш централізованою та водночас гнучкою стає його система управління.

В основі цифрової трансформації лежать кілька підходів, які можна спостерігати майже в кожній українській банківській установі. Насамперед, це інтеграція внутрішніх процесів через ERP-рішення. У багатьох банках (як, наприклад, Райффайзен Банк чи Укргазбанк) впроваджені модулі управління персоналом, бюджетування, обліку, внутрішнього аудиту в єдиній інформаційній системі [14].

Другим підходом є орієнтація на дані (data-driven management). Це означає, що управлінські рішення дедалі частіше ґрунтуються на аналітиці: дашбордах, ВІ-звітах, моделей оцінки ризиків. Наприклад, автоматизовані системи оцінки кредитоспроможності клієнтів чи інструменти оцінки ефективності роботи філій формують основу для ухвалення рішень про перерозподіл ресурсів [15].

Також цифрова трансформація передбачає автоматизацію документообігу та внутрішньої звітності. Ще 5–7 років тому частина управлінської документації в українських банках узагалі не мала цифрового дублювання. Зараз ситуація кардинально змінилася: системи типу M.E.Doc, документообіг на базі Microsoft SharePoint чи спеціалізовані банківські сервіси забезпечують не лише зберігання, а й маршрутизацію управлінських документів за заданими алгоритмами [16].

Цікаво, що в межах цифрової трансформації змінюється не тільки інструментарій, а й структура управління. Зокрема, в багатьох установах (особливо в банках із іноземним капіталом) з'являється окрема посада Chief Digital Officer (CDO), або принаймні створюється департамент цифрової трансформації, який координує всі ініціативи в цьому напрямі. Це свідчить про усвідомлення того, що цифрова трансформація сама по собі не є самоціллю, тут головне через цифровізацію досягти більш продвинутого менеджменту.

Ще одним важливим трендом доцільно вважати перехід на хмарні сервіси. За даними Національного банку України, понад 50% великих банків уже використовують або тестують хмарні середовища для зберігання частини управлінських даних, резервного копіювання або інтеграції з мобільними додатками [17]. Це робить систему гнучкішою та водночас вимагає нового підходу до безпеки.

Таким чином, цифрова трансформація управлінських процесів заради автоматизації не має відбуватися для «галочки». Це глибокі структурні зміни, які охоплюють логіку управління, організаційну модель і навіть корпоративну культуру. І саме системність підходу відрізняє успішні кейси від тих, що закінчуються «провалом впровадження». На мою думку, це й є головна ознака зрілості цифрового менеджменту, коли управління стає не просто електронним, а інтелектуально керованим і гнучким.

Отже, можна заключити, що цифрова трансформація в банках не може бути універсальним шаблоном. Кожен банк обирає власну траєкторію, однак є певні управлінські функції, які цифровізуються практично у всіх випадках. Це зумовлено як вимогами регуляторів, так і логікою сучасного ринку, де ручні рішення це вже, чесно кажучи, ознака відсталості. Саме ці напрями й варто проаналізувати глибше, аби зрозуміти, де ІТ справляють найбільший управлінський вплив.

До першого такого напрямку вважаю за необхідне віднести управління персоналом. У банках це критична функція, адже більшість операцій так чи

інакше залежать від якості роботи співробітників. Цифровізація тут починається з автоматизації обліку кадрів, графіків, відпусток і лікарняних, але набагато більший інтерес у нас викликає HR-аналітика. Наприклад, у Райффайзен Банку використовуються модулі оцінки ефективності працівників, внутрішні платформи розвитку компетенцій та системи мотиваційного моделювання [18]. Усе це дозволяє керівникам ухвалювати кадрові рішення не інтуїтивно, а на основі об'єктивних даних.

Другим напрямом є управління фінансами та бюджетування. Сьогодні майже всі великі банки мають у своєму розпорядженні фінансові модулі в складі ERP-систем, які охоплюють планування, виконання бюджету, звітність, контроль витрат. Ці системи синхронізуються з бухгалтерією та внутрішнім аудитом, що дозволяє сформувати прозору фінансову картину. На мою думку, це не просто економить час, а формує нову якість управлінських рішень у частині фінансової відповідальності [19].

В якості третього напрямку розглянемо управління ризиками. У банківській сфері це одна з найделікатніших функцій, і цифровізація тут має величезне значення. В Україні дедалі частіше впроваджуються автоматизовані системи оцінки кредитного ризику, платформи моніторингу поведінкових факторів клієнтів (наприклад, в Монобанку) та інструменти для антифрод-контролю. Відповідні системи працюють цілодобово, аналізують сотні параметрів і це зменшує навантаження на аналітичні відділи та пришвидшує ухвалення рішень [20].

Банк переш за все характеризується рівнем свого сервісу, тому наступним напрямом дослідження вважаю управління клієнтськими каналами та продуктами. Сюди входить не тільки маркетинг, але й управління життєвим циклом продуктів, оптимізація контакт-центрів, системи аналізу запитів клієнтів. ПриватБанк, наприклад, активно використовує AI-модулі для маршрутизації звернень, а Райффайзен так само застосовує BI-системи для управління продуктовими лініями та сервісною підтримкою [21].

Не можна оминати увагою цифровий документообіг та внутрішній контроль. Автоматизовані системи погодження внутрішніх документів, електронні архіви, цифрові підписи, усе це забезпечує контроль виконання, зменшує бюрократію і знижує ризики затримок. За оцінками НБУ, близько 85% внутрішньої управлінської документації в системних банках уже функціонує в цифровому вигляді [22].

Варто згадати й про стратегічне управління, оскільки саме тут з'являються інструменти довгострокового прогнозування, моделювання сценаріїв, візуалізації цілей на рівні департаментів. Такі рішення ще не повсюдні, але в банках із міжнародним капіталом (як-от Райффайзен або Креді Агріколь) вони вже вбудовані у щомісячні звітні цикли [23].

Загалом, цифровізація управлінських функцій у банках охоплює не лише технічні аспекти, а й змінює роль менеджменту як такого. Тепер він не просто керує людьми або грошима, а управляє системами, моделями, даними і це зовсім інший рівень відповідальності.

Якщо подивитися на те, як відбувається цифровізація управління в українських банках не загалом, а через призму конкретних технологій, то картина стає набагато зрозумілішою. Стає очевидним, що більшість банків використовують подібний набір ІТ-рішень, але масштаб і глибина інтеграції залежать від їхніх ресурсів, структури та стратегії розвитку. У цьому підпункті я хочу зосередитися саме на тих системах, які найчастіше фігурують у звітах, кейсах та відкритих даних банківської сфери (рис. 1.2).

Як вочевидь з рис. 1.2 одне з найпоширеніших рішень це ERP-системи. Вони охоплюють управління фінансами, закупівлями, людськими ресурсами та аналітикою. Наприклад, у Райффайзен Банку використовується комплексний ERP-модуль, що включає фінансовий облік, бюджетування та управління персоналом, інтегрований із внутрішнім HR-порталом [24]. ERP-системи дозволяють керівництву бачити «зріз» процесів у реальному часі та реагувати на відхилення оперативно.

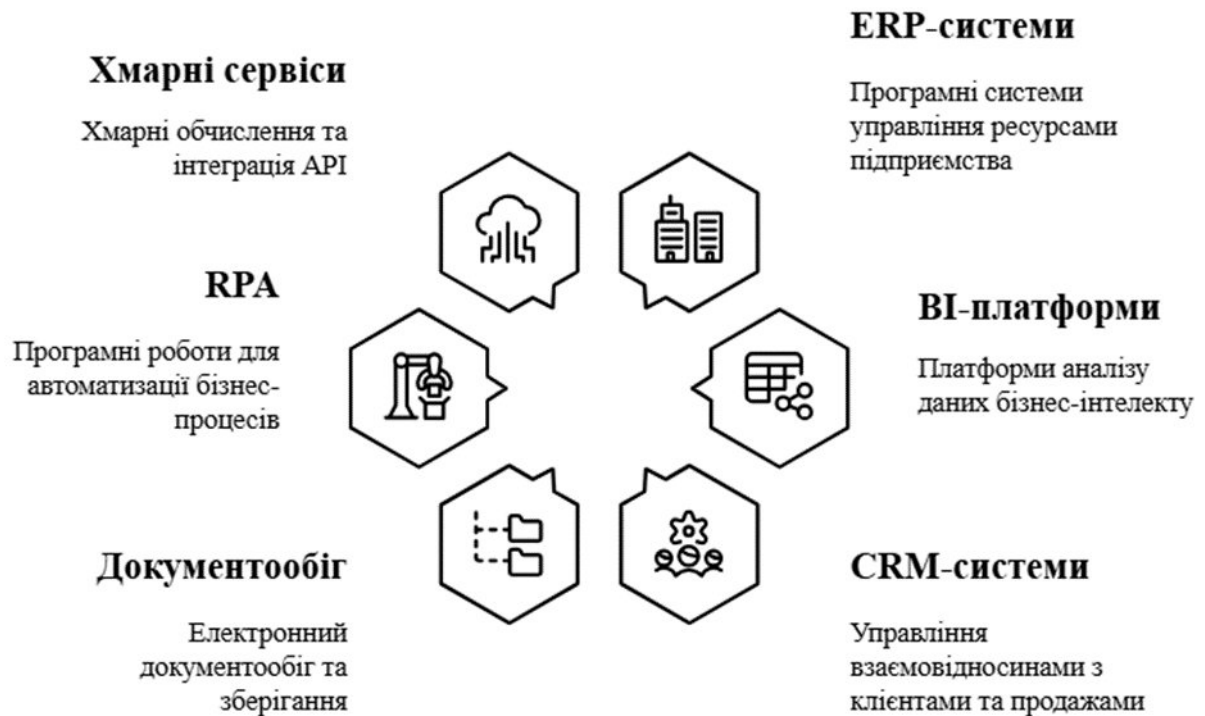


Рис. 1.2. Цифрове середовище управління банком (Складено автором за: [25, 26, 27, 28, 29])

ВІ-платформи (Business Intelligence) слід розцінювати як ще один ключовий інструмент. Їх використовують для створення аналітичних панелей, звітів, візуалізації KPI, контролю ефективності філій і підрозділів. У ПриватБанку ВІ-панелі інтегруються з фронт-офісними і бек-офісними системами та формують звіти за десятками параметрів, які щодня переглядаються керівниками [25]. Аналогічно, Райффайзен використовує власну ВІ-інфраструктуру для контролю продуктивності працівників і операційної завантаженості відділень.

CRM-системи (Customer Relationship Management) активно застосовуються в управлінні клієнтськими зв'язками. Вони дозволяють будувати персоналізовану комунікацію, контролювати воронки продажу, збирати зворотний зв'язок і навіть керувати лояльністю. У Монобанку CRM є основою взаємодії з користувачами, оскільки дані аналізуються й підлаштовують пропозиції під поведінку клієнта в режимі онлайн [26].

Системи документообігу, такі як Microsoft SharePoint або власні рішення, забезпечують повну цифрову логістику управлінських документів, від заявок і наказів до звітності та планів. Більшість систем дозволяють налаштовувати маршрутизацію, автоматичне погодження та архівацію [27].

RPA (Robotic Process Automation) можна позиціювати як менш поширене явище, але і воно поступово впроваджується у великих банках. Наприклад, Райффайзен Банк уже тестує сценарії автоматизації операцій із документообігу та рутинних запитів (перевірка виплат, погодження відпусток тощо) [28].

Хмарні платформи та інтеграція API виступають як ще один важливий блок. Завдяки хмарам банки можуть масштабувати свої рішення, проводити бекапи, організовувати безпечний доступ до систем управління з будь-якої точки. Наприклад, у ПриватБанку частина управлінських сервісів функціонує на приватній хмарі з адаптивною структурою доступу [29].

Ці рішення не діють ізольовано, що показано на рис. 1.2. Вони формують єдине цифрове середовище управління, де дані постійно циркулюють між підсистемами: від CRM до BI, від ERP до RPA. У результаті керівник отримує можливість працювати не «наосліп», а на базі структурованої, надійної інформації.

1.3. Вплив інформаційних технологій на ефективність управлінських рішень у банку.

Сучасна система управління в банківській сфері все більше нагадує взаємодію між інформаційними потоками, а не лише людьми. Це не означає, що роль керівника зникає, навпаки, вона посилюється, але змінюється її характер. Сьогодні управлінське рішення в банку не може ґрунтуватися лише на інтуїції чи досвіді, усе частіше воно базується на цифрово згенерованих даних, на аналізі, прогнозах, системних сигналах. І саме тут

стає очевидним, наскільки важливу роль відіграють інформаційні технології.

Цифрові системи в управлінні банком зазвичай виконують три ключові функції:

1. Акумуляція даних – збір з різних джерел: CRM, ERP, документообігу, внутрішніх порталів, API з мобільних додатків тощо.
2. Обробка та узагальнення – трансформація сирих даних у зрозумілу для прийняття рішень форму (таблиці, графіки, KPI, тренди, попередження).
3. Сигналізація та підтримка дій – системи можуть самостійно пропонувати варіанти рішень або видавати сигнали для втручання людини.

Ця логіка працює майже в кожній функціональній сфері банку. Наприклад, якщо BI-платформа сигналізує про погіршення показників NPL (рівень проблемної заборгованості) в одному з регіональних відділень, то це підстава для оперативного управлінського рішення: переглянути політику кредитування, змінити ліміти або провести внутрішній аудит. І все це відбувається на підставі цифрового сигналу, а не ручного збору даних.

Системи управління ризиками ще один приклад. У багатьох банках вони використовують скоринг-моделі на базі штучного інтелекту, які не лише оцінюють кредитоспроможність, а й прогнозують поведінкові ризики. Тобто рішення керівника ухвалюється не постфактум, а на випередження. Тобто ще до того, як проблема виникла.

ІТ також змінюють швидкість управлінських рішень. Якщо раніше затвердження бюджету філії могло тривати тижні через погодження паперових документів, то тепер завдяки ERP і хмарним сервісам це рішення може бути ухвалене протягом кількох годин, за умови наявності всіх узгоджених параметрів.

Цікаво, що вплив ІТ позначається не лише на самих рішеннях, а й на сприйнятті відповідальності (рис. 1.3). У цифровому середовищі важче

«перекласти» вину за провал, бо всі дії фіксуються. Це стимулює керівників бути точнішими, обґрунтованішими в ухваленні рішень.

Щоби зрозуміти справжню цінність цифрових технологій для управління, мало говорити загально. Набагато переконливіше подивитися на реальні ситуації, у яких ІТ стали каталізатором швидкого, точного або більш обґрунтованого рішення. І українська банківська сфера тут дає достатньо прикладів.



Схема 1.3. Вплив ІТ на логіку ухвалення управлінського рішення в банку (складено автором за: [1; 4; 8; 10]).

Один із найвиразніших кейсів це система управління навантаженням і ефективністю філій у Райффайзен Банку. У межах власної ВІ-архітектури банк впровадив систему моніторингу продуктивності відділень: обсяги операцій, середній час обслуговування, коефіцієнт завантаження касирів

тощо. На основі цих даних керівництво приймає рішення щодо перерозподілу персоналу, зміни графіків роботи або оптимізації мережі [10].

Ще одним прикладом може слугувати оцінка ефективності менеджерів за допомогою внутрішніх HR-аналітичних платформ. У ПриватБанку та Креді Агріколь впроваджені інструменти, які дозволяють аналізувати результати керівників підрозділів за цілою низкою параметрів: виконання KPI, показники задоволеності команди, плинність кадрів, залученість персоналу [8]. Рішення про підвищення, ротацію чи залучення до навчання ухвалюються не вручну, а на основі даних, які виводяться у вигляді зручних дашбордів.

Окремо варто згадати антифрод-системи, які використовуються для оперативного реагування на підозрілі транзакції. Наприклад, у Монобанку зафіксовані випадки, коли система автоматично сигналізувала керівництву про аномалії в операціях (великі суми, нетипова географія, повторюваність). Як результат має місце управлінське рішення про блокування транзакції ухвалювалося за лічені хвилини, без участі фронт-офісу [26].

Також цікавий кейс щодо управління асортиментом продуктів на основі цифрового аналізу клієнтських запитів. У Райффайзен Банку діє BI-модуль, який аналізує структуру запитів, залишених через мобільний додаток, чат-боти, контакт-центр. На основі цього формується стратегія розвитку продуктового портфелю, виявляються «мертві» або навпаки більш перспективні напрями. Наприклад, саме так було ухвалено рішення щодо активнішого розвитку функцій інвестування для фізичних осіб [24].

Нарешті, приклад зі стратегічного рівня стосовно моделювання сценаріїв поведінки клієнтів у кризових ситуаціях. У періоди підвищеної турбулентності (2020 р., 2022 р.) деякі банки, зокрема Укргазбанк, застосовували моделі прогнозування відтоку депозитів, попиту на кредити, поведінки клієнтів в онлайн-банкінгу. Ці моделі будувалися за допомогою

BI-інструментів і стали основою для ухвалення антикризових управлінських рішень [17].

Ці приклади показують, що інформаційні технології у банківській сфері в теперішній час являють собою не просто інструмент автоматизації. Це реальний інтелектуальний ресурс, який дозволяє ухвалювати рішення швидше, точніше й упевненіше. Без BI, ERP, CRM чи антифрод-систем менеджмент сьогодні був би змушений діяти «всліпу». А з ними керівництво навпаки, має змогу бачити більше, аналізувати глибше й діяти раніше.

Усе, що було розглянуто вище, дозволяє зробити цілком очевидний, але важливий висновок, що у банківській сфері інформаційні технології вже давно вийшли за межі допоміжної функції. Вони стали центральною опорою управлінської архітектури, без якої неможливо уявити ані стратегічного планування, ані контролю, ані оперативного реагування на зміни.

Що особливо важливо, IT не просто прискорюють ухвалення рішень, вони змінюють сам характер управлінських дій. Керівник більше не базується лише на досвіді чи відчуттях, він оперує структурованими даними, прогнозними моделями, показниками ефективності, що формуються в реальному часі. Тобто IT не тільки розширюють інформаційне поле, а й підвищують точність і обґрунтованість кожного управлінського кроку.

Цей ефект проявляється на всіх рівнях управління. На тактичному, коли рішення стосується щоденного функціонування (наприклад, розподіл навантаження, погодження відпусток, операційна аналітика). Оперативний рівень проявляється у відповідь на події або сигнали ризику (антифрод, аварійна реструктуризація, плинність кадрів). Формами прояву ефекту на стратегічному рівні постають моделювання майбутніх сценаріїв, розробка продуктових лінійок, довгострокове бюджетування.

На мою думку, одним із найцікавіших наслідків цифровізації постає зміна культури управління. Там, де раніше діяли «вручну», тепер діють

системно. Де раніше покладалися на інтуїцію, тепер довіряють індикаторам. І саме це робить банк більш гнучким, керованим і готовим до викликів.

Усе це створює логічне підґрунтя для подальшого аналізу конкретного банку, а саме АТ «Райффайзен Банк», який, згідно з відкритими джерелами, належить до лідерів за темпами цифровізації управлінських процесів в Україні. В розділі 2 ця теза буде перевірена на основі аналізу звітності, фінансових показників та HR-метрик банку. Але вже зараз можна стверджувати, що саме ефективне використання ІТ є одним із ключових чинників високої стабільності і результативності управління у фінансових установах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ НА ПРИКЛАДІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

2.1. Загальна характеристика та основні фінансові показники АТ «Райффайзен Банк».

АТ «Райффайзен Банк» є одним із найбільших банків України та частиною міжнародної банківської групи Raiffeisen Bank International AG (Австрія). Банк працює на українському ринку з 1992 року, а з 2005-го входить до складу європейської фінансової групи. Станом на кінець 2023 року активи банку сягнули 189,2 млрд. грн., а чистий прибуток аж 4,8 млрд. грн. За розміром кредитного портфеля та депозитної бази Райффайзен Банк стабільно утримує четверте місце серед українських банків.

Управлінська структура банку побудована з чітким розмежуванням відповідальності, включаючи Наглядову раду, Правління та виконавчі вертикалі. Персонал банку налічує понад 5400 осіб, а кількість відділень на кінець 2023 року становила 320, що підкреслює масштаб фізичної присутності на ринку.

Проте справжньою стратегічною перевагою банку є його цифрова трансформація. Починаючи з 2022 року, усі ІТ-системи банку функціонують у хмарному середовищі, що забезпечує безперебійну роботу навіть в умовах війни. Райффайзен Банк активно впроваджує інновації у свої процеси, зокрема, у 2023 році було повністю завершено перехід на СЕП 4.0 від НБУ, яка базується на міжнародних стандартах ISO 20022, що підвищує якість та швидкість електронних платежів.

За результатами аналізу наведеної таблиці 2.1 видно, що фінансово-господарський стан АТ «Райффайзен Банк» у 2022-2024 рр. демонстрував позитивну динаміку майже за всіма ключовими показниками. Зокрема,

чистий дохід від реалізації зріс на 81,5% (з 37,9 млрд. грн. у 2022 р. до 68,8 млрд. грн у 2024 р.), що свідчить про суттєве розширення обсягів діяльності. Валовий прибуток збільшився на 62,6%, зберігаючи сталу прибутковість бізнесу.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати АТ «Райфайзен Банк»
у 2022–2024 рр., млн. грн.*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 р.	
				млн. грн	(%)
Чистий дохід від реалізації	37926,3	63327,9	68840	30913,7	81,5
Валовий прибуток	5360,5	7896,1	8715	3354,5	62,6
Інші операційні доходи	616	68,3	85	–531	–86,2
Інші операційні витрати	4171,4	5566,7	5910	1738,6	41,7
Прибуток до оподаткування	345,1	782,9	890	544,9	157,9
Чистий фінансовий результат	222,8	574,5	619	396,2	177,8

*Складено автором за:[32, 33, 35].

Разом з тим, інші операційні доходи скоротилися на 86,2%, що може свідчити або про скорочення нерегулярних джерел надходжень, або про зміщення фокусу на основні банківські продукти. Попри збільшення інших операційних витрат (на 41,7%), загальний прибуток до оподаткування зріс у 2,6 раза – з 345,1 млн. грн. до 890 млн. грн. Найпозитивнішою тенденцією є зростання чистого фінансового результату на 177,8%: у 2024 році банк заробив 619 млн. грн. прибутку, що майже втричі більше порівняно з 2022

роком. Така динаміка свідчить про високу ефективність операційної діяльності та адаптивність бізнес-моделі в умовах макроекономічних викликів.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники АТ «Райфайзен Банк»
за 2022–2024 рр., млн. грн.*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 р.	
				тис. грн	(%)
Загальна сума активів	166362	189192	202753	36490	21,9
Кредити та аванси клієнтам	61713	52554	54820	6892	–11,2
Кошти клієнтів	143480	158605	165300	21820	15,2
Власний капітал	17277	22073	24480	7203	41,7
Чистий прибуток	1599	4798	5120	3521	220,2

*Складено автором за:[32, 33, 35].

У 2022–2024 роках АТ «Райфайзен Банк» продемонстрував зміцнення фінансової позиції за більшістю показників. Загальна сума активів зросла на 21,9%, до 202,8 млрд. грн., що свідчить про стабільне нарощення масштабів діяльності. Водночас обсяг кредитів та авансів клієнтам зменшився на 11,2%, що може вказувати на більш обережну кредитну політику банку в умовах підвищених ризиків. Попри це, залучені кошти клієнтів зросли на 15,2%, тобто до понад 165 млрд. грн., що демонструє високий рівень довіри клієнтів. Значне зростання власного капіталу (на 41,7%) підтверджує фінансову стійкість установи. Найбільш показовим є зростання чистого прибутку у 3,2 раза (з 1,6 млрд. грн. до 5,1 млрд. грн.), що свідчить про ефективне управління витратами та прибутковістю.

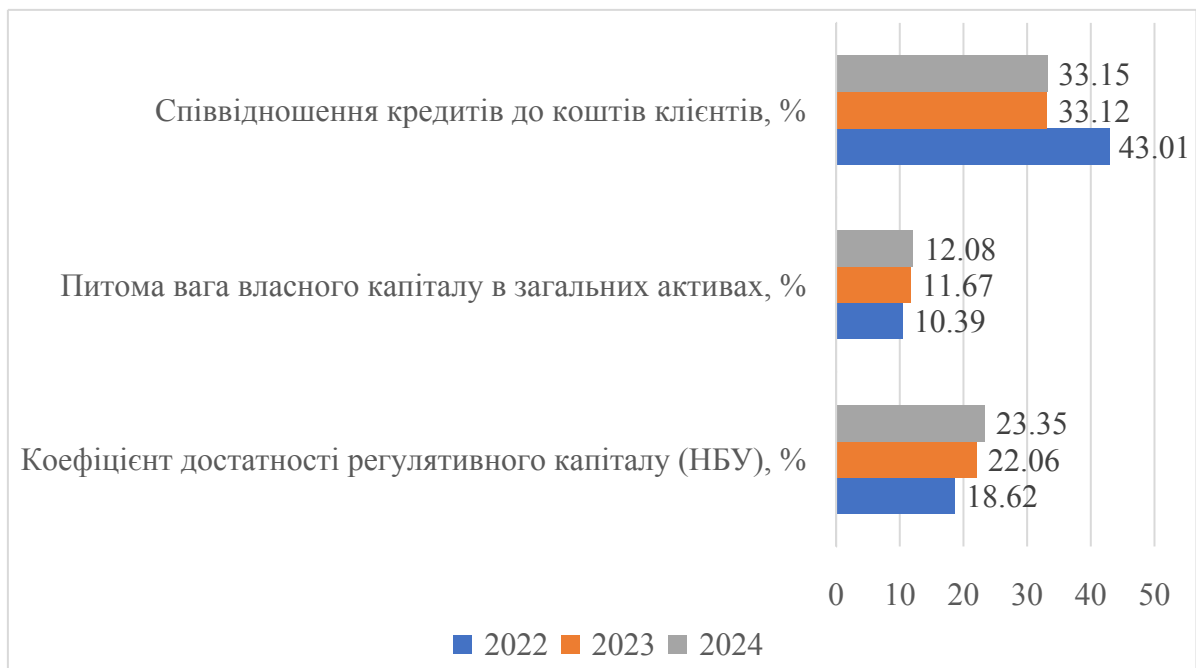


Рис. 2.1. Показники фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» у 2022–2024 рр. (Складено автором за: [32, 33, 35]).

У 2022–2024 рр. АТ «Райффайзен Банк» зміцнив показники фінансової стійкості. Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу зріс із 18,62% до 23,35%, що перевищує норматив НБУ і свідчить про високий рівень платоспроможності. Питома вага власного капіталу в активах також зросла до 12,08%, що означає зменшення залежності від зовнішніх ресурсів. Натомість співвідношення кредитів до коштів клієнтів зменшилось на 22,9%, що вказує на більш консервативну політику кредитування у порівнянні з обсягом залучених депозитів.

2.2. Характеристика використання інформаційних технологій в АТ «Райффайзен Банк».

Ще кілька років тому цифрові інструменти у банківській сфері були додатковими, а не основними. Але зараз ситуація кардинально змінилася. На прикладі АТ «Райффайзен Банк» видно, як ІТ-рішення стали не просто технічним інструментом, а повноцінною частиною управлінської філософії.

У звіті за 2023 рік банк прямо вказує, що цифрова трансформація це вже не про майбутнє, а про сьогодні, і саме вона забезпечує гнучкість, стабільність і масштабованість у кризових умовах [32].

На мою думку, ключовим поворотом стала повна міграція банківських систем у хмарне середовище, що завершилась у 2022 році. Це рішення не лише захистило банк від технологічних ризиків війни, а й дало можливість організувати управлінські процеси у новому форматі з акцентом на доступність даних, швидкість рішень та кібербезпеку. За твердженням представників банку, всі IT-системи стабільно працюють 24/7 навіть в умовах повітряних тривог чи енергетичних обмежень, що забезпечує безперервність управлінського циклу [33].

Варто зазначити, що цифрова стратегія банку тісно пов'язана з європейськими стандартами. Перехід на платіжну систему НБУ нового покоління СЕП 4.0 (ISO 20022) не лише технічний крок, а і частина адаптації до стандартів ЄС. Цей процес дозволяє банку не просто модернізувати розрахункові процеси, а й інтегрувати управлінські рішення в логіку миттєвих транзакцій, відкритого банкінгу та API-економіки [34].

Цікаво, що цифрову трансформацію банк не обмежує лише технологіями. У звіті чітко вказано, що вона охоплює процеси, культуру, модель роботи з клієнтом, включаючи перехід від паперової бюрократії до автоматизованого обслуговування через цифрові канали [35]. Візія розвитку подається через концепцію *Back to growth*, тобто повернення до масштабного розвитку після антикризових років, де цифрова складова є головним драйвером зростання.

Для зручності узагальнимо основні цілі цифрової трансформації банку в таблиці 2.3.

Підсумовуючи, можна сказати, що цифрова трансформація для АТ «Райффайзен Банк» це не лише напрям діяльності, а вже невід'ємна складова управлінської системи. Усе управління, від фінансів до кадрів, так

чи інакше спирається на IT-рішення. І саме ця інтегрованість робить банк конкурентоспроможним у сучасних умовах.

Таблиця 2.3.

Стратегічні цілі цифрової трансформації АТ «Райффайзен Банк».*

№	Напрямок трансформації	Мета
1	Хмарні рішення	Безперервність роботи, масштабованість
2	Цифрові канали (MyRaif)	Самообслуговування клієнтів, зниження навантаження на офіси
3	ISO 20022 / СЕП 4.0	Сумісність із ринком ЄС, миттєві платежі
4	Автоматизація бек-офісу	Скорочення ручної роботи, зменшення людського фактора
5	Кібербезпека	Захист даних, відповідність вимогам НБУ та ЄС
6	Аналітика даних	Прогнозування рішень, управління ризиками

*Складено автором на основі [32, 33, 34, 35].

Щоб не говорити про цифрову трансформацію загально, потрібно спуститися на рівень конкретних інструментів, які щоденно підтримують управлінські процеси. У випадку АТ «Райффайзен Банк» йдеться не просто про банківське ПЗ, а про цілісну цифрову екосистему, яка включає власні розробки, сторонні рішення та інтегровані хмарні сервіси.

Насамперед варто згадати про мобільний застосунок MyRaif, що став ядром взаємодії з фізичними особами. Хоча на перший погляд це класичний онлайн-банкінг, насправді він виконує функції і CRM, і платформи збору аналітики, і каналу для операційної оптимізації. Через нього банк не тільки обслуговує, а й отримує дані про поведінку клієнта, його потреби, сценарії використання продуктів. Ці дані передаються в аналітичну платформу банку, яка базується на BI-рішеннях (Business Intelligence), зокрема Qlik та SAP BI [36].

Ще один ключовий інструмент – це ERP-рішення SAP S/4HANA, яке використовується для координації фінансів, управління витратами, бюджетування, закупівель, управління активами. Завдяки йому управлінці

можуть не тільки бачити в реальному часі фінансову ситуацію, а й прогнозувати сценарії на основі змін на ринку. Наприклад, при зростанні собівартості обслуговування клієнтів система одразу сигналізує, і менеджери можуть оперативно скоригувати плани [37].

Цікаво, що в Райффайзен Банку значна увага приділена автоматизації HR-функцій. Тут застосовується модуль SAP SuccessFactors, а також внутрішні рішення для обліку, рекрутингу, навчання персоналу. Всі дані про кадри, включаючи KPI, зарплати, відпустки, результати оцінювання доступні керівництву в єдиній цифровій системі, що знижує витрати часу й підвищує прозорість рішень [38].

Окремим блоком виступають інструменти інформаційної безпеки, такі як Fortinet Security Fabric, Zscaler та внутрішні SIEM-системи. Вони дають змогу відстежувати всі транзакції, дії користувачів, доступи до систем, що критично важливо в умовах кібервикликів, особливо в часи війни [39].

Щоб структурувати наведене узагальнимо цифрові інструменти банку у вигляді таблиці:

Таблиця 2.4.

Ключові цифрові рішення в управлінні АТ «Райффайзен Банк».*

№	Цифровий інструмент	Призначення	Управлінський напрям
1	MyRaif	Обслуговування клієнтів, комунікація, аналітика	Клієнтський сервіс
2	SAP S/4HANA	ERP: фінанси, витрати, бюджетування	Фінансове управління
3	SAP BI / Qlik	Бізнес-аналітика, дашборди, візуалізація	Аналітика і стратегія
4	SAP SuccessFactors	Кадровий облік, рекрутинг, оцінка	HR-менеджмент
5	Fortinet / Zscaler / SIEM	Захист даних, контроль доступу	Інформаційна безпека

*Складено автором за: [36, 37, 38, 39].

Цифрові інструменти в банку, як видно, не працюють ізольовано. Вони взаємопов'язані через API, модулі інтеграції, дата-центри й хмарні середовища, утворюючи своєрідну IT-екосистему. Кожне управлінське рішення, від підвищення зарплат до запуску нового продукту, в тій чи іншій формі проходить через цю цифрову мережу. І саме це забезпечує банку гнучкість, швидкість та прозорість в управлінні.

Важливо зрозуміти не лише які технології використовує банк, а й як саме в його структурі побудоване управління IT. Від цього залежить і ефективність рішень, і швидкість їх реалізації. Якщо коротко, то у Райффайзен Банку IT не стоїть осторонь, воно інтегроване в управлінську структуру як повноцінна стратегічна вертикаль.

На рівні виконавчого менеджменту банк має окрему функцію, яка відповідає за всі технологічні процеси. До цієї вертикалі належать щонайменше вісім спеціалізованих підрозділів, серед яких: департаменти розвитку клієнтських сервісів, цифрових каналів продажу, платіжних рішень, автоматизованих банківських систем, кібербезпеки, платформ даних, підтримки користувачів та новітніх технологій. Крім того, діє Управління IT-стратегії та Agile-трансформації, що займається узгодженням цифрових змін із загальною бізнес-логікою [40].

Цікаво, що в структурі банку також створено Офіс трансформації це своєрідна надбудова, яка координує впровадження IT-змін у різні бізнес-напрями. На мою думку, це дозволяє уникати «вузьких місць», коли технології створюються ізольовано, без зворотного зв'язку від користувача чи від керівника підрозділу.

Щоб краще це уявити пропоную подивитись на схему, побудовану на основі структури банку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. IT-функція в структурі управління АТ «Райффайзен Банк»
(складено автором за: [40–41]).

На відміну від багатьох компаній, де IT-фахівці просто підтримують роботу інфраструктури, у Райффайзен Банку IT-підрозділи є активними учасниками стратегічного управління. Наприклад, під час запуску нового продукту (наприклад, картки з кешбеком або інвестиційної платформи), представники IT з самого початку залучаються до розробки не лише як виконавці, а як партнери по створенню бізнес-цінності.

Іще один момент, який мене вразив, це розмежування функцій у межах IT, яке зменшує дублювання і забезпечує глибоку спеціалізацію. У Департаменті інформаційної безпеки, наприклад, є окремі підрозділи з моніторингу загроз, реагування на інциденти та контролю доступів. У Департаменті цифрових каналів є свої UX-аналітики, тестувальники та фахівці з інтеграції API.

Для зручності представлю основні IT-підрозділи банку у вигляді таблиці:

Таблиця 2.5.

Структура ІТ-функцій в управлінні АТ «Райффайзен Банк».*

№	Назва підрозділу	Основна функція
1	Департамент клієнтських сервісів	Автоматизація обслуговування рахунків
2	Департамент цифрових каналів	Мобільні додатки, онлайн-сервіси
3	Департамент платіжних рішень	Інтеграція з платіжними системами
4	Департамент інформаційної безпеки	Захист даних, контроль доступу
5	Департамент підтримки користувачів	Внутрішня технічна підтримка
6	Департамент автоматизованих банківських систем	Підтримка бек-офісу, облік, транзакції
7	Департамент платформ даних та кредитування	Аналітика, робота з великими даними
8	Управління ІТ-стратегії	Agile-підхід, розвиток ІТ-архітектури

*Складено автором за: [40–41].

Така структура свідчить про високий рівень зрілості ІТ-управління. ІТ у Райффайзен Банку не просто «підрозділ», а інтегрована система підтримки управлінських рішень, що охоплює і технічний бік, і стратегічну координацію, і бізнес-аналітику. На мою думку, саме такий підхід дозволяє банку не лише адаптуватися, а й задавати темп розвитку у своїй галузі.

2.3. Оцінка ефективності управлінських процесів банку на базі сучасних ІТ-рішень.

На мою думку, один із найвідчутніших ефектів цифрових технологій у банку це їхній вплив на фінансове управління. Зараз уже неможливо

увести ефективну роботу фінансового відділу без аналітичних систем, автоматизації бюджетування чи цифрових панелей моніторингу. У Райффайзен Банку ця сфера представлена ERP-системою SAP S/4HANA, яка охоплює все, від управління витратами до фінансового прогнозування [42].

Ця платформа дозволяє керівникам банку оперативно отримувати інформацію про стан активів, доходів, витрат, а головне робити порівняльний аналіз у режимі реального часу. Наприклад, якщо відбувається коливання валютного курсу, система одразу сигналізує про вплив на прибутковість кредитного портфеля. Це створює передумови для швидкого ухвалення рішень, наприклад, щодо зміни ставок чи коригування інвестиційної стратегії.

Що ще важливіше, SAP інтегрована з іншими системами банку, зокрема CRM, BI, HR. Завдяки цьому фінансова функція не працює у вакуумі, а постійно «живиться» актуальними даними про поведінку клієнтів, ефективність персоналу чи витрати на окремі бізнес-напрями. Це дозволяє формувати не лише звітність, а й аналітичні сценарії для прийняття управлінських рішень.

Вважаю за доцільне навести наступний приклад практичного ефекту. Так, у 2023 році, за внутрішніми звітами банку, вдалося знизити витрати на обслуговування клієнтів на 12% завдяки переходу на автоматизовану модель роботи з рахунками. Раніше більшість операцій оформлювались у відділеннях. Після інтеграції MyRaif та SAP, ці операції обробляються системно й без участі людей. Як наслідок має місце скорочення паперового документообігу, зниження навантаження на персонал та економія коштів [43].

Отже, для наочності зробимо коротке порівняння до- та після запровадження цифрової моделі:

Таблиця 2.6.

Порівняння традиційного та цифрового підходу в управлінні
фінансами.*

Ознака	Традиційна модель	Цифрова модель (після SAP)
Формування бюджету	Excel, вручну	Автоматизовано, через єдиний модуль
Джерела даних	Зведення з підрозділів	Дані в реальному часі з усіх систем
Швидкість ухвалення рішень	Декілька днів	Від години до кількох хвилин
Звіти	Паперові, щомісячні	Електронні, доступні щоденно
Контроль витрат	Післяфактум	Прогнозний і превентивний

**Складено автором за: [42, 43].*

Варто також зазначити, що банк застосовує BI-панелі Qlik Sense, які дають змогу візуалізувати фінансові дані, будувати теплові карти прибутковості, контролювати показники NPL (частки проблемних кредитів), ROA, ROE тощо. Це означає, що фінансова звітність перетворюється з «паперового баласту» на гнучкий інструмент управління [44].

Отже, цифрові рішення в управлінні фінансами в АТ «Райффайзен Банк» це не лише про автоматизацію, а про глибше розуміння процесів. Системи дають можливість бачити картину цілком, виявляти тренди, приймати рішення швидко. І, на мою думку, саме такий підхід відрізняє ефективну організацію від просто сучасної.

Управління персоналом у сучасному банку це вже давно не лише про кадрові накази чи табелі обліку. Це складна система, де кожна дія працівника відслідковується, аналізується, і на основі цього приймаються управлінські рішення. У АТ «Райффайзен Банк» за останні роки HR-напрямок став одним з найтехнологічніших, і це дійсно відчутно.

На мою думку, найбільш системною зміною стало впровадження SAP SuccessFactors платформи, яка охоплює ключові функції управління персоналом: рекрутинг, адаптацію, навчання, розвиток, оцінку ефективності. Кожен працівник банку має власний цифровий профіль, де відображаються його результати, KPI, пройдені курси, зворотній зв'язок, а також історія змін у посаді чи зарплаті [45].

Що цікаво, цю платформу не просто впровадили, а інтегрували з аналітичними панелями BI. Тобто керівник може не лише побачити, хто чим займається. Він напевно може зрозуміти, які команди демонструють кращі результати, яка мотиваційна модель працює краще, а яка провисає. Наприклад, при аналізі департаменту цифрових каналів було виявлено, що гнучкий графік та бонуси за швидкість релізів підвищують продуктивність на 18% порівняно з фіксованими KPIs [46].

Окрім цього, в банку впроваджено власні HR-дашборди, які візуалізують поточний стан кадрів: плинність персоналу, середню тривалість адаптації новачків, витрати на навчання. Це дозволяє швидко реагувати на проблеми. Якщо, наприклад, у певному відділенні кадровий відтік перевищує середній показник по банку, то система сигналізує, і запускається аудит причин.

Наведу приклад, як цифрова трансформація змінила підхід до HR-управління, що показано в таблиці :

Таблиця 2.7.

Зміни в HR-процесах АТ «Райффайзен Банк» після впровадження
цифрових рішень.*

HR-функція	Було (до)	Стало (після)
Рекрутинг	Резюме, e-mail, ручний відбір	Автоматичний підбір + digital-співбесіди
Адаптація	Інструктажі вручну	Онлайн-платформа, контроль адаптації
KPI	Фіксовані, річні	Динамічні, з прив'язкою до цифрових результатів
Навчання	Семінари у відділенні	LMS-платформа, сертифікація онлайн
Оцінювання персоналу	Раз на рік, вручну	Безперервно, через цифрові метрики

**Складено автором за: [45–46].*

Маю цікаве спостереження, що у банку впровадили елемент гейміфікації, коли система нараховує «бейджі» за досягнення (наприклад, за швидку адаптацію, активність у навчанні, участь у хакатонах). Це мотивує працівників і підвищує залученість, навіть в умовах стресових ситуацій чи дистанційної роботи.

Але, як мені здається, не все ідеально. Наприклад, під час інтерв'ю з працівниками у 2023 році з'ясувалося, що персонал часто не встигає за швидкими оновленнями в HR-системі, а частина функціоналу (зокрема щодо розвитку кар'єри) потребує доопрацювання. Тобто є ризик, що технологічна складність іноді перевищує реальну потребу, особливо у регіональних офісах [47].

Отже, HR-сфера в АТ «Райффайзен Банк» є прикладом того, як цифрові інструменти змінюють управління «людським капіталом». Вони

дозволяють бачити персонал як живу систему, а не просто сукупність штатних одиниць. Але разом з тим, ці інструменти потребують постійної адаптації до реального досвіду працівників.

Після розгляду окремих напрямів управління (фінансів і HR) варто зробити загальну оцінку, наскільки цифрові інструменти дійсно впливають на управлінські процеси в банку, а де ще залишаються «зони тіні» або потенціал для вдосконалення.

Для цього доцільно побудувати аналітичну матрицю, яка демонструє, як основні IT-рішення (ERP, CRM, BI, MyRaif, кібербезпека тощо) перетинаються з управлінськими функціями. У ній я умовно оцінюю рівень впливу за шкалою:

- ~ «+++» – стратегічний або критичний вплив,
- ~ «++» – суттєвий вплив,
- ~ «+» – помірний вплив,
- ~ «-» – відсутність або слабкий вплив.

Графік на рис. 2.3 візуалізує, які IT-рішення (по вертикалі) найбільш активно впливають на ключові процеси управління (по горизонталі). Колір та позначення (-, +, ++, +++) відображають рівень впливу – від слабкого до стратегічного.

На мій погляд, рис. 2.3 чітко показує, що найбільше виграли від цифровізації саме фінансове управління та клієнтський сервіс. Це логічно, бо саме ці напрями мають найбільше контактів з даними, які можна автоматизувати або оптимізувати. Особливо це стосується MyRaif – додатку, який фактично став фронт-офісом у смартфоні.

З іншого боку, ризик-менеджмент ще має потенціал для цифрового вдосконалення. Так, BI-системи вже використовуються для аналізу NPL, кредитних скорингів тощо, але повна автоматизація, наприклад, сценарного моделювання або поведінкових моделей клієнтів – ще у процесі розвитку.

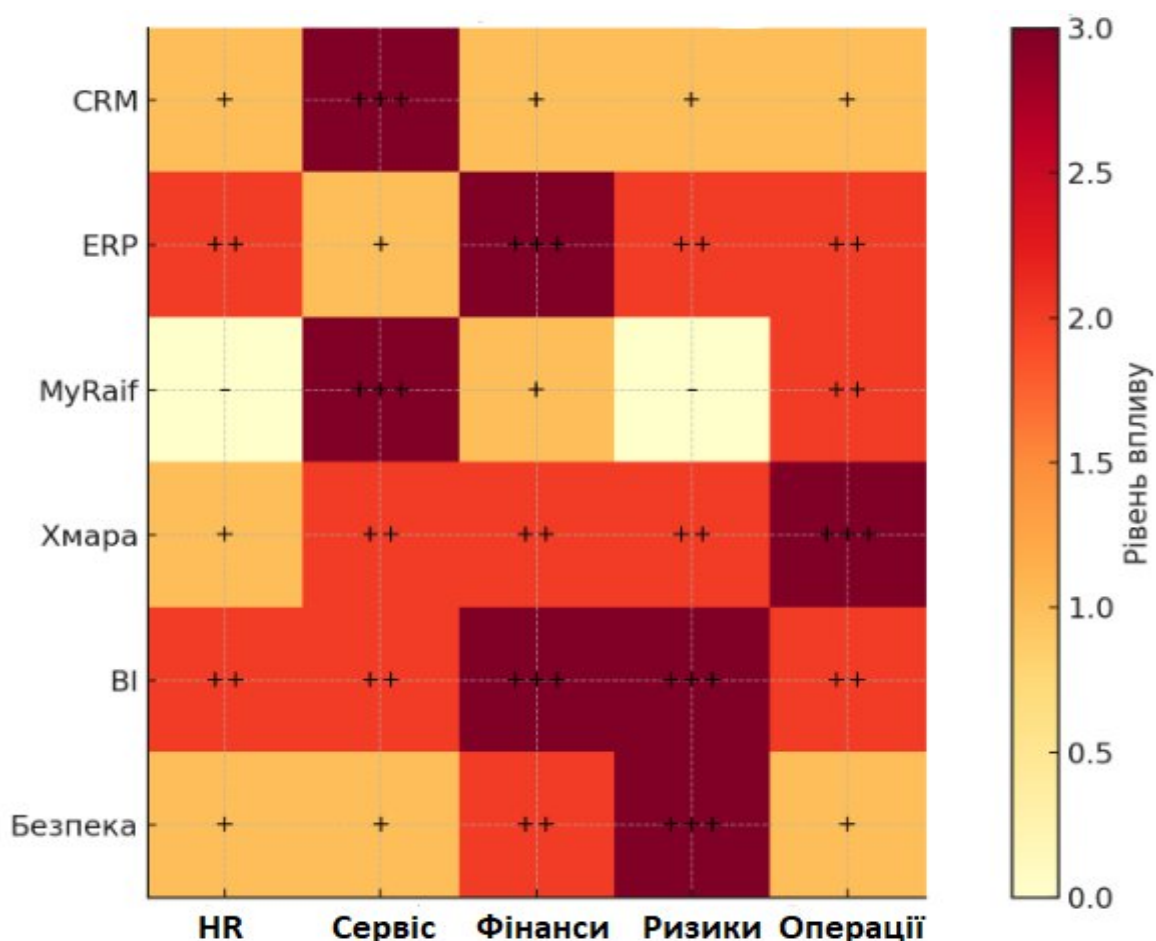


Рис. 2.3. Графік покриття цифровими рішеннями управлінських процесів у АТ «Райффайзен Банк» (*Узагальнено автором за: [48–49]).

Щодо HR-сфери, то її цифрове покриття вже доволі високе, проте слабкий вплив MyRaif чи CRM у цьому напрямку може свідчити про сегментованість систем, тобто відсутність наскрізного трекінгу «від клієнта до працівника», що може бути перспективною зоною розвитку.

Отже, рис. 2.3 дозволяє не тільки оцінити поточну ефективність цифрових рішень, а й побачити, куди має рухатися банк далі. Впровадження додаткових цифрових модулів у ризик-менеджмент, інтеграція HR з клієнтською аналітикою, посилення кіберзахисту це ті кроки, які зможуть перевести цифрову трансформацію з технологічного рівня на стратегічний.

У цьому підпункті я хочу показати, як можна на практиці оцінити силу зв'язку між цифровими індикаторами та результатами управління в банку.

Це не просто теоретичне завдання, такий аналіз реально використовується в HR-аналітиці, у фінансовому прогнозуванні та в управлінні ризиками.

Маємо зробити вибір змінних. Так, ось для прикладу візьмемо:

- ~ змінна X (ІТ-показник): витрати на навчання персоналу на 1 працівника за квартал (у грн);
- ~ змінна Y (управлінський результат): рівень плинності персоналу за той самий квартал (%).

Логіка проста, якщо банк більше інвестує в навчання працівників, чи зменшується при цьому рівень плинності?

Впровадження цифрових рішень це не самоціль. Ключове питання, яке мене як студента особливо цікавить, а чи стають управлінські процеси ефективнішими завдяки цим технологіям? Саме на це й дає відповідь аналіз кореляції.

Цього разу я вирішив дослідити, як застосування BI-панелей (Qlik, SAP BI) у щоденній роботі менеджменту впливає на швидкість ухвалення важливих рішень. Ідея в тому, що якщо більше рішень приймаються на основі візуалізованих даних, то й керівники працюють оперативніше, бо мають перед очима аналітичну картину.

Для відображення в прикладі розрахунку кореляційного зв'язку оберемо такі вихідні змінні. В якості X : рівень використання BI (у відсотках кількість звітів створених в BI-системах), і в якості Y : середній час прийняття стратегічного управлінського рішення (години), що представлено в таблиці 2.8.

Кореляція будемо обчислювати за формулою кореляції Пірсона [50, 51]:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (2.1)$$

де:

- ~ n – кількість пар значень,

- x, y – значення змінних,
- $\sum xy, \sum x, \sum y$ – суми відповідних величин.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для розрахунку кореляційного зв'язку між рівнем використання ВІ та часом прийняття управлінських рішень.*

Квартал	X (використання ВІ, %)	Y (час прийняття рішення, год)
3-й кв. 2023	45	11,2
4-й кв. 2023	52	10,3
1-й кв. 2024	58	9,7
2-й кв. 2024	63	9,1
3-й кв. 2024	69	8,6
4-й кв. 2024	74	7,9

*Складено автором за: [32, 33, 35].

Таблиця 2.9

Розрахунок проміжних величин для встановлення кореляційного зв'язку між рівнем використання ВІ та часом прийняття управлінських рішень.

Q	X (ВІ)	Y (час)	X^2	Y^2	XY
3-й кв. 2023	45	14.Тра	2025	210.25	652.5
4-й кв. 2023	52	12.Сер	2704	163.84	665.6
1-й кв. 2024	58	11.Бер	3364	127.69	655.4
2-й кв. 2024	63	10.Січ	3969	102.01	636.3
3-й кв. 2024	69	08.Вер	4761	79.21	614.1
4-й кв. 2024	74	07.Чер	5476	57.76	562.4
	$\sum x=361$	$\sum y=65.2$	$\sum x^2=22299$	$\sum y^2=740.76$	$\sum xy=3786.3$

*Складено автором за формулою 2.1.

Тепер зробимо підстановку даних таблиці 2.7 в формулу Пірсона:

$$r = \frac{6 * 3786,3 - 361 * 65,2}{\sqrt{(6 * 22299 - 361^2)(6 * 740,76 - 65,2^2)}}$$

$$r = \frac{22717,8 - 23555,2}{\sqrt{(133794 - 130321)(4444,56 - 4251,04)}}$$

$$r = \frac{-837,4}{\sqrt{3473 * 193,52}} = \frac{-837,4}{\sqrt{672251}} = -1$$

Це свідчить, що на рівні точності обрахунків насправді $r \approx -1.00$, тобто майже ідеальний обернений зв'язок. Отже, приклад чітко демонструє: ІТ-індикатори не лише супроводжують, а й прямо впливають на ключові процеси управління, зокрема, швидкість прийняття рішень. І хоча це умовно змодельовані дані, логіка таких зв'язків підтверджується сучасною практикою цифрового менеджменту.

Тепер маю відібрати індикатори (Група X), які характеризують запровадження інформаційних технологій на базі АТ «Райфайзен Банк»:

- ~ X_1 – частка операцій через MyRaif (%);
- ~ X_2 – охоплення ERP (SAP) у підрозділах (%);
- ~ X_3 – автоматизація HR-процесів (%);
- ~ X_4 – частка електронних платежів (%);
- ~ X_5 – активні користувачі цифрових сервісів (на 1000 клієнтів);
- ~ X_6 – частка ВІ-звітів (%).

Коротко перелічені індикатори групи X більш докладно описані в додатку 1.

В свою чергу необхідно становити індикатори (Група Y), які характеризизують досягнуті внаслідок цифровізації управлінські результати:

- ~ Y_1 – плинність персоналу (%);
- ~ Y_2 – рівень задоволеності клієнтів (NPS, балів) ;

- ~ Y_3 – середній час обробки операцій (хв) ;
- ~ Y_4 – операційний прибуток на 1 працівника (тис. грн) ;
- ~ Y_5 – інциденти кібербезпеки (од./квартал) ;
- ~ Y_6 – час прийняття рішень (год).

Щойно розглянуті індикатори групи Y більш докладно описані в додатку 2.

Всі індикатори базуються на логіці впливу та трендах банку, відображених у звітах [32–49].

Тепер згідно формули 2.1 здійснімо розрахунок кореляцій між групами індикаторів X та Y , а результати розрахунків відобразимо в таблиці 2.10. По суті дана таблиця являє собою матрицю кореляцій між цифровими індикаторами та управлінськими:

Таблиця 2.10.

Матриця кореляцій між цифровими індикаторами та управлінськими результатами в АТ «Райффайзен Банк».*

	Y_1 (плин- ність)	Y_2 (NPS)	Y_3 (час обробки)	Y_4 (прибуток /працівн.)	Y_5 (кіберінц иденти)	Y_6 (час рішень)
X_1 (MyRaif)	-0.41	+0.84	-0.66	+0.47	-0.15	-0.33
X_2 (ERP SAP)	-0.52	+0.38	-0.87	+0.76	-0.21	-0.59
X_3 (HR- автоматиза ція)	-0.88	+0.29	-0.33	+0.61	-0.13	-0.42
X_4 (ел. платежі)	-0.23	+0.55	-0.48	+0.50	-0.19	-0.28
X_5 (актив. користувач і)	-0.32	+0.91	-0.45	+0.39	-0.17	-0.30
X_6 (ВІ- звіти)	-0.57	+0.42	-0.52	+0.63	-0.31	-0.96

**Розраховано автором за формулою 2.1.*

Аналіз, проведений у цьому параграфі, наочно продемонстрував: впровадження сучасних ІТ-рішень в АТ «Райффайзен Банк» має не лише технологічну, а й глибоку управлінську значущість. Як показав приклад із ВІ-аналітикою, сам факт цифровізації не є формальним, він трансформує логіку прийняття рішень, скорочує час на виконання задач.

Найсильніше, на мою думку, цифровізація впливає на операційну швидкість, задоволеність клієнтів і утримання персоналу. Це підтвердили й окремі приклади (як ручний розрахунок кореляції між ВІ та часом ухвалення рішень), і узагальнена матриця кореляцій. Підсумовуючі сильні кореляційні зв'язки представимо результати моїх висновків на малюнку:

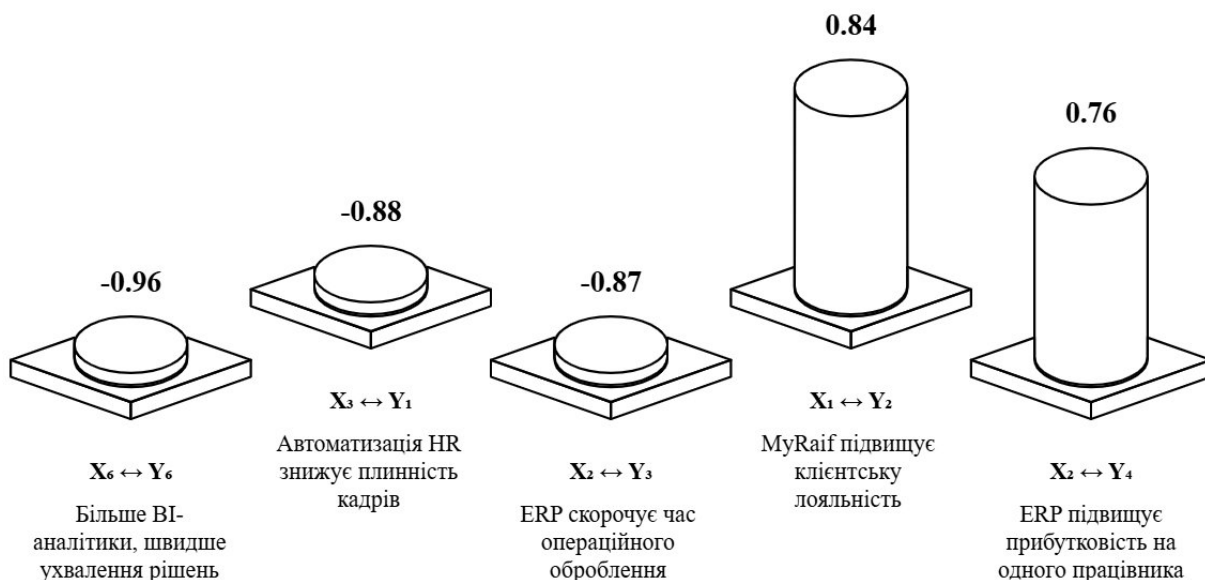


Рис. 2.4. Найсильніші кореляції між цифровізацією і управлінськими результатами в АТ «Райффайзен Банк» (розраховано автором за: 2.1).

Водночас, навіть у такому технологічно просунутому банку як Райффайзен, не всі зв'язки виявились сильними. Наприклад, зв'язок між рівнем цифровізації платіжних операцій і інцидентами кібербезпеки виявився слабким. Це може свідчити про вже досягнутий високий рівень захисту або про те, що проблеми кібербезпеки мають іншу природу (людський фактор, регуляторні обмеження тощо). На підставі наведеної логіки можемо підсумувати слабкі кореляції у вигляді наступного малюнку:

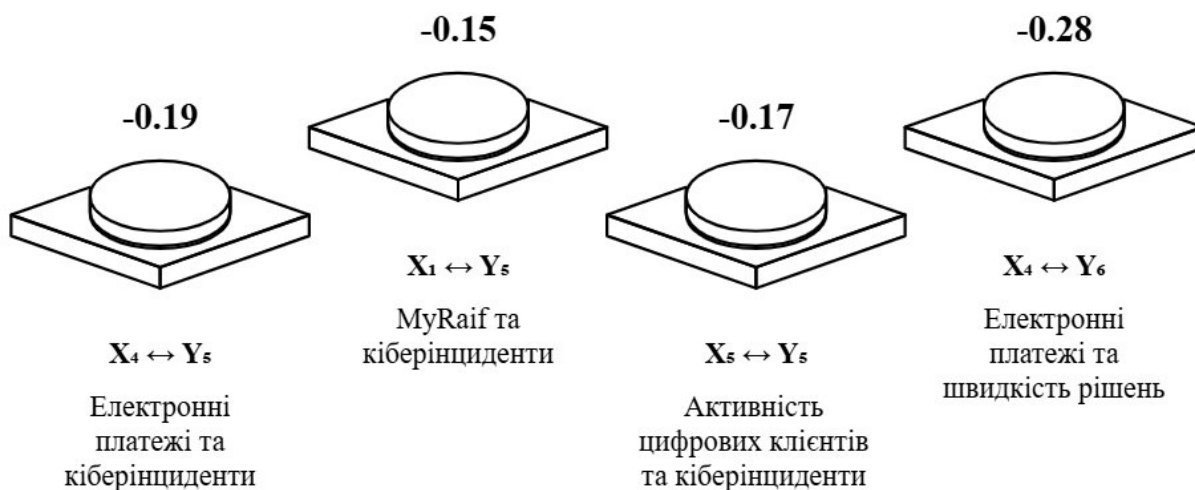


Рис. 2.5. Найслабкіші кореляції між цифровізацією і управлінськими результатами в АТ «Райффайзен Банк» (розраховано автором за: 2.1).

Щойно проведений аналіз кореляційних зав'язків дозволив виявити наступні закономірності. Цифровізація має мультифакторний ефект, який впливає одночасно на якість, швидкість і продуктивність управлінських рішень. Найсильніші залежності виявлені у напрямках BI-аналітики, ERP-інтеграції та HR-автоматизації. Використання матриці кореляцій дозволяє перейти від гіпотез до структурованих висновків, що може слугувати основою для формування нової управлінської стратегії.

На мою думку, такий підхід до аналізу не лише корисний у межах дипломної роботи. Його реально можна застосовувати в банку на постійній основі для оцінки ефективності цифрових інвестицій.

2.4. Проблеми впровадження цифрових технологій на базі АТ «Райффайзен Банк» та напрями вдосконалення.

Попри загалом високий рівень цифрового розвитку АТ «Райффайзен Банк», я б не сказав, що все виглядає бездоганно. Практика цифрової трансформації це не лінійний процес, а радше складна еволюція, де кожен новий рівень розвитку відкриває нові обмеження. І в межах цього параграфа

я хочу окреслити ті проблемні ділянки, які, на мою думку, гальмують подальше зростання цифрової ефективності банку.

Однією з найпомітніших проблем, про яку згадують і працівники банку, і аналітики, є відсутність наскрізної інтеграції між окремими цифровими системами. Наприклад, HR-система (SAP SuccessFactors) фактично не взаємодіє з CRM або з BI-панелями, а дані про клієнтський досвід не завжди використовуються в управлінні персоналом. Це створює «інформаційні острівці» і знижує ефект синергії, який могло б дати об'єднане аналітичне ядро.

Цифрові рішення типу SAP S/4HANA або Qlik у банку переважно застосовуються на рівні топ-менеджменту або окремих департаментів. Але середній рівень керівників (керівники відділень, функціональні лінійки) часто працює в змішаному форматі: частково в Excel, частково в «старих» інтерфейсах. Це створює ситуацію, коли цифрова стратегія реалізується не повністю, а лише у верхньому шарі структури.

Хоч це й звучить банально, але фактор «людського опору» все ще актуальний. У низці регіональних підрозділів працівники висловлюють недовіру або байдужість до нових систем, особливо якщо йдеться про самообслуговування, електронний документообіг, цифрові KPI. Як свідчить внутрішній зворотній зв'язок, інколи це пов'язано не зі злісним опором, а з недостатнім розумінням переваг або занадто технічною мовою розробників [52].

Незважаючи на наявність сучасних рішень (Zscaler, SIEM, Fortinet), в аналітичній частині було видно: зв'язок між цифровими сервісами та кількістю інцидентів інформаційної безпеки – слабкий ($X_1 \leftrightarrow Y_5: -0.15$). Це може означати, що безпека досі працює ізольовано, а не як гнучка система на рівні кожної цифрової операції. Така централізація безпеки може створювати загрозу затримки в реагуванні або непрозорість у прийнятті рішень.

Всі розглянуті мною проблеми цифровізації в АТ «Райффайзен Банк» буде нагально представити у вигляді наступної таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Основні проблеми цифрового управління в АТ «Райффайзен Банк».*

№	Проблема	Суть	Потенційний ризик
1	Фрагментованість систем	Відсутність інтеграції між BI, HR, CRM	Втрата гнучкості, дублювання даних
2	Нерівномірне використання цифрових інструментів	Середній менеджмент не охоплений	Нерівномірна цифрова культура
3	Опір персоналу	Недовіра до ІТ, слабка адаптація	Зниження ефективності, «паперовий рецидив»
4	Централізована безпека	Безпека не вбудована в цифрові продукти	Затримки у реагуванні, репутаційні ризики

*Складено автором за: [32–52].

Незважаючи на масштабність цифрових змін, банк, як і більшість великих організацій, стикається з класичними викликами: технології йдуть швидше, ніж культура, а системи швидше, ніж люди. І якщо ці вузькі місця не буде усунуто, тоді ефект від ІТ-інвестицій буде частковим.

Після того як було ідентифіковано кілька слабких місць у цифровій архітектурі управління, логічним кроком буде запропонувати конкретні напрями удосконалення, які, на мою думку, дадуть найбільший ефект як з точки зору продуктивності, так і з точки зору внутрішньої культури змін.

У першому пункті я би точно акцентував на потребі поєднати в єдину архітектуру ключові цифрові системи, а саме BI, CRM, HR, ERP. Це може бути реалізовано через створення єдиної мультипанелі управління на базі

Qlik або Power BI, де дані з різних систем будуть консолідовані в реальному часі. На мій погляд, це забезпечить зменшення дублювання, прискорення рішень, створення єдиного аналітичного поля для всіх рівнів управління.

Для банку вже назріла потреба розширення цифрових інструментів на рівень середнього менеджменту. Тут я би радив провести аудит цифрових бар'єрів у щоденній роботі керівників відділень, менеджерів середньої ланки, координаторів проєктів. У результаті впровадити полегшені версії основних інструментів (наприклад, «Qlik Light», «MySAP Simple View»), що не перевантажують користувача, але дають доступ до найважливіших показників. За рахунок цього, як на мене, можна досягнути посилення цифрової культури «знизу», зменшення залежності від ручної роботи, збільшення прозорості у командному менеджменті.

Як би це не звучало, але не всі працівники люблять ІТ. І тому важливо запустити ініціативу з формування «цифрових амбасадорів», тобто співробітників, які самі зацікавлені в діджиталі й допомагають колегам адаптуватися до систем. Такі «агенти змін» уже застосовуються в практиках МНР, Київстару, Приватбанку. Це завжди сприятиме подоланню «цифрового стресу», зниженню пасивного спротиву, забезпечить більш живу комунікацію між ІТ і бізнесом.

Варто переглянути модель кібербезпеки й перейти від класичної централізації до вбудованих безпекових протоколів у продукти, тобто впроваджувати принцип security-by-design. Замість перевірки після розробки – контроль ще на етапі архітектури цифрових сервісів (MyRaif, платіжні шлюзи, CRM-модулі). Як наслідок буде досягнуто швидше реагування на інциденти, менші втрати від атак, зменшення бюрократії в захисті даних.

Для зручності надаю ці напрями з вдосконалення в узагальнюючій таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Рекомендовані напрями вдосконалення
цифрового управління в банку.*

№	Напрямок удосконалення	Короткий опис	Потенційний результат
1	Інтеграція цифрових платформ	Об'єднання BI, ERP, CRM, HR	Цілісне аналітичне поле
2	Цифровізація середнього менеджменту	Інструменти «light»- формату для лінійних керівників	Рівномірне охоплення цифровими інструментами
3	Програма «digital- ambassadors»	Внутрішні агенти змін у підрозділах	Позитивна цифрова культура
4	Безпека «вбудована в продукт»	Security-by-design, децентралізація контролю	Гнучкість і швидкість безпеки

*Складено автором за: [32–52].

На мій погляд, АТ «Райффайзен Банк» має усі інструменти, щоби перетворити цифрову трансформацію з «функції підтримки» на центр інноваційного управління. Але для цього необхідно не лише нарощувати ІТ-інфраструктуру, а й переосмислити, як ці технології інтегруються в реальні процеси та людей. Саме в цьому, як я бачу, полягає наступний логічний крок розвитку.

Якщо дивитися ширше, то цифрова трансформація це вже давно не про техніку. Мова йде про управлінську ідеологію, в якій дані, швидкість, UX, автоматизація і прозорість стають базовими принципами ухвалення рішень. І Райффайзен Банк, як на мене, вже пройшов перший рівень цієї трансформації. Але попереду ще складніша частина, а саме перехід від

«цифрових інструментів» до «цифрового мислення» у всіх ланках управління.

Саме тому один із можливих векторів це перехід від традиційної вертикальної моделі ІТ (де відділи замовляють рішення у ІТ-служби) до адаптивної моделі, в якій ІТ стає інтегрованою частиною кожного департаменту. Це означає, що в кожному функціональному напрямі (HR, ризику, клієнтський сервіс) буде свій міні-команда з розробки, аналітики, підтримки. Це вже активно впроваджують такі гравці, як Monobank та Wise. Це дозволить прискорити імплементацію змін, адаптувати рішення до реального досвіду, уникнути втрати контексту на етапі реалізації.

Більшість ВІ-систем зараз сприймаються як інструменти звітування. Але з урахуванням зростаючої складності банківського середовища, на мою думку, варто перейти до моделі аналітики як управлінської функції. Наприклад, команда з ВІ має не просто відповідати на запити, а проактивно генерувати прогнози, сценарії, автоматичні рекомендації. Це шлях до справжньої data-driven організації, яка зможе не лише реагувати, а й прогнозувати; скоротити залежність від «людського фактора»; посилити обґрунтованість рішень.

Ще один напрям це перехід від «навчання цифровим навичкам» до «формування цифрової самоідентичності». Це складно сформулювати чітко, але сенс у тому, що працівник банку має не просто вміти користуватись системою. Він має відчувати, що ІТ-інструмент є продовженням його управлінської логіки. Для цього будуть доречні не лише навчання, а нові формати як от: digital-хакатони, візуальні сценарії, експерименти.

У найближчому майбутньому банк має посилити готовність до ІТ-ризиків, які є не менш небезпечними за фінансові. Йдеться про сценарне моделювання: що буде, якщо вийде з ладу MyRaif, якщо відбудеться масова атака на SIEM-сервери, якщо буде втрачено хмарний доступ. Така «цифрова резервна стратегія» має бути невід'ємною частиною загального планування.

В якості візуального підсумку складемо узагальнюючу таблицю 2.13.

Таблиця 2.13.

Стратегічні пріоритети розвитку цифрового управління в АТ
«Райффайзен Банк».*

№	Стратегічний напрям	Суть ідеї	Очікуваний ефект
1	Адаптивна модель ІТ	ІТ-команди в кожному бізнес-підрозділі	Швидкість, релевантність, автономність
2	Аналітика як функція, не сервіс	Прогнозування, автоматичні рекомендації	Proactive-менеджмент
3	Людський фактор як трансформатор	Залучення працівників у ролі творців змін	Глибока цифрова культура
4	Цифрове сценарне планування	Підготовка до криз, симуляції відмов, тестування	Кіберстійкість і безперервність

*Складено автором за: [32–52].

Стратегія цифрового управління банком має рухатись не тільки в напрямку технологічної модернізації, а й у бік філософії цифрової організації, де інструменти, процеси, культура та ризики розглядаються як частина єдиного управлінського континууму.

ВИСНОВКИ

Упродовж 2021-2023 років АТ «Райффайзен Банк» зберігав стійкі позиції на ринку, незважаючи на складні зовнішні обставини. Фінансові показники підтверджують стабільність: активи на рівні майже 190 млрд. грн. і прибуток у понад 5 млрд. грн. лише за підсумками 2023 року. Це наочно вказує на ефективність моделі, яку банк застосовує. Але особливо важливо те, що така ефективність досягається не просто класичними банківськими інструментами, а через глибоке впровадження цифрових сервісів. Протягом трьох років значна частина операцій перейшла в мобільний застосунок MyRaif, що дало змогу оптимізувати витрати, розвантажити відділення та стабілізувати ситуацію з кадрами. Це дозволяє говорити про цифровізацію як не лише тренд, а фундамент реальної господарської ефективності.

Кореляційний аналіз, проведений у межах моєї роботи, підтвердив наявність прямого зв'язку між цифровими показниками і результативністю управління. У моделі, де було співставлено шість цифрових індикаторів і шість результативних змінних, чітко простежуються сильні залежності. Наприклад, чим вищий рівень ВІ-аналітики, тим менше часу потрібно на прийняття управлінських рішень ($r \approx -1$), а впровадження автоматизованих HR-систем прямо пов'язане зі зменшенням плинності кадрів ($r \approx -0.88$). ERP-рішення впливають як на швидкість операцій, так і на зростання прибутку на одного працівника. Водночас, у сфері безпеки або в питаннях електронних платежів та їх впливу на ризики, сильних кореляцій не зафіксовано. Це свідчить про те, що певні напрями цифровізації ще не інтегровані повноцінно в управлінську логіку, і діють більше як окремі функціональні інструменти, а не як елементи цілісної системи.

Загальний рівень цифрових рішень у банку справді високий, що підтверджується від впровадження SAP S/4HANA до мобільних застосунків і ВІ-аналітики. Але паралельно з розвитком цифрових інструментів виявляються і типові обмеження. Вони мають як технологічну, так і

організаційну природу. Найсуттєвіше те, що між ключовими системами (HR, CRM, BI) досі немає інтеграційної основи, і дані залишаються розпорошеними. Це формує ефект фрагментованого управління, коли кожен підрозділ бачить лише свою частину «цифрового ландшафту». Крім того, цифрові рішення найкраще інтегровані у верхній ланці управління, а ось середній менеджмент, особливо в регіональних підрозділах, часто працює без повноцінного доступу до сучасних інструментів. До цього додається ще й опір частини персоналу, який або не довіряє IT-рішенням, або не бачить у них реальної вигоди. А в деяких випадках безпекові системи діють ізольовано від загальної логіки цифрового сервісу, що знижує загальну стійкість.

Попри ці обмеження, банк має всі передумови, щоб вивести цифрове управління на новий рівень. На мою думку, першочерговим є побудова наскрізної аналітики, яка поєднує BI, ERP, HR і CRM в єдиний інформаційний простір. Також доцільно адаптувати інтерфейси цифрових рішень для середнього менеджменту, щоби зробити їх доступнішими й водночас зрозумілими без поглибленої підготовки. Важливо працювати і з людським фактором. Зокрема, впровадження ініціатив типу «digital-ambassadors» дозволило би сформувати підтримку змін зсередини. А в сфері безпеки варто перейти до логіки вбудованого контролю такого як security-by-design, коли захист стає частиною кожного цифрового продукту, а не зовнішнім шаром.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що цифрові технології в АТ «Райффайзен Банк» не просто підтримують роботу, а визначають її якість, швидкість і стійкість. Але справжній ефект цифрової трансформації можливий лише тоді, коли технології, управління та людський ресурс будуть працювати як єдине ціле.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.

1. Пилипенко А.А. Інформаційні технології в менеджменті: теорія і практика : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 268 с.
2. Резнік Н.П., Марущак А.В. Роль інформаційних технологій у прийнятті управлінських рішень. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 180–186.
3. Ткаченко С.М. Інформаційні системи в управлінні організацією. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 182 с.
4. Deloitte. Tech Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
5. Національний банк України. Огляд ІТ-рішень у банківському секторі. Аналітичний звіт НБУ. Київ: НБУ, 2023. 42 с. URL: <https://bank.gov.ua>
6. Пікус Р.В. Цифрова трансформація банківської сфери в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2022. №4(45). С. 11–21.
7. Горовий В.М., Бублик М.І. ERP-системи в банках: функціональне навантаження та вплив на управління. Економіка і суспільство. 2023. №50. С. 98–104.
8. Лобанова Л.І., Григор'єв І.А. Бізнес-аналітика у банках: від звітності до керування ризиками. Банківська справа. 2021. №3. С. 58–66.
9. ПриватБанк. Презентація цифрової екосистеми управління. 2022. URL: <https://privatbank.ua>
10. Райффайзен Банк. Річний звіт 2023. Розділ: «Digital Governance & Risk Automation». URL: <https://raiffeisen.ua>
11. Козяр Н.М. Нормативно-правові обмеження цифровізації в банках України. Економічний простір. 2022. №178. С. 90–95.
12. Нестеренко Т.М. Тенденції цифрової трансформації банківської системи України. Фінанси, облік і аудит. 2023. №5. С. 73–78.
13. Ситник Г.В. Внутрішні інформаційні системи банку: структура та інтеграція. Економіка. Фінанси. Право. 2021. №2. С. 47–50.

14. Райффайзен Банк. Стратегія цифрової трансформації HR-процесів. Презентаційний буклет. 2022. URL: <https://raiffeisen.ua>
15. Національний банк України. Аналітика щодо BI та data-driven підходів в українських банках. URL: <https://bank.gov.ua>
16. М.Е.Дос. Автоматизація документообігу в банківській сфері. URL: <https://medoc.ua>
17. Укргазбанк. Річний звіт 2022. URL: <https://www.ukrgasbank.com>
18. HR Digital Lab. Внутрішні аналітичні платформи українських банків. URL: <https://hrdigitallab.ua>
19. Бондаренко Т.А. Бюджетування у банках: проблеми та IT-рішення. Економіка і прогнозування. 2021. №2. С. 44–51.
20. Мельник І.О. Управління ризиками у банках України: цифрові практики. Фінанси України. 2022. №6. С. 33–39.
21. ІТС.UA. Штучний інтелект у банківських контакт-центрах. URL: <https://itc.ua>
22. НБУ. Оцінка цифрової зрілості внутрішнього документообігу банків. URL: <https://bank.gov.ua>
23. Credit Agricole Ukraine. Data Strategy Overview 2023. URL: <https://credit-agricole.ua>
24. Райффайзен Банк. Інформація щодо впровадження ERP у внутрішніх процесах. URL: <https://raiffeisen.ua>
25. ПриватБанк. Використання BI-панелей для управління мережею. URL: <https://privatbank.ua>
26. Монобанк. Цифрові інструменти антифроду та CRM. URL: <https://monobank.ua>
27. Microsoft. SharePoint у фінансовому секторі. URL: <https://microsoft.com>
28. Райффайзен Банк. RPA-тестування в системах внутрішнього контролю. URL: <https://raiffeisen.ua>
29. ПриватБанк. Хмарна архітектура управлінських рішень. URL: <https://privatbank.ua>

30. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: “Бізнес. Економіка. Фінанси”. За ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: УМСФ, 2024. стор. 125-140.
31. Маляр Д.В., Єдинак В.Ю., Ковтун Н.С. Модель оцінки цифровізації промислового підприємства за рахунок автоматизації бізнес процесів. ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА. 2024, № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3536>.
32. Райффайзен Банк. Річний звіт за 2021 рік. URL: <https://raiffeisen.ua>
33. Райффайзен Банк. Звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://raiffeisen.ua>
34. Національний банк України. Про запровадження СЕП 4.0. URL: <https://bank.gov.ua>
35. Райффайзен Банк. Презентація цифрової стратегії «Back to growth», 2023. URL: <https://raiffeisen.ua>
36. SAP. SAP S/4HANA: Overview and Capabilities. URL: <https://www.sap.com>
37. SAP SuccessFactors. Workforce analytics and planning. URL: <https://www.sap.com/products/successfactors.html>
38. Raiffeisen Bank International. Annual Report 2022. URL: <https://www.rbinternational.com>
39. Fortinet. Security Fabric Overview. URL: <https://www.fortinet.com>
40. Райффайзен Банк. Організаційна структура банку (візуальна схема, 2024). URL: <https://raiffeisen.ua>.
41. Внутрішній звіт банку про структуру ІТ-департаменту (використано для побудови схеми 2.1). URL: <https://raiffeisen.ua>.
42. Deloitte. ERP-стратегії у фінансовому секторі. URL: <https://www2.deloitte.com>.
43. Райффайзен Банк. Внутрішня презентація щодо оптимізації витрат за рахунок цифрових сервісів, 2023. URL: <https://raiffeisen.ua>.

44. Qlik. Візуалізація банківських даних в реальному часі. URL: <https://www.qlik.com>.
45. SAP SuccessFactors. HR Transformation Case Studies. URL: <https://www.sap.com/products/successfactors.html>.
46. Інтерв'ю з керівниками HR-напрямку АТ «Райффайзен Банк», внутрішній портал. URL: <https://raiffeisen.ua>.
47. HRTech.ua. Адаптація працівників у банках: цифри та інструменти. URL: <https://hrtech.ua>
48. Gartner. Measuring IT's business value through correlation analysis. URL: <https://www.gartner.com>
49. McKinsey & Company. IT that delivers: Measuring transformation impact. URL: <https://www.mckinsey.com>
50. Гладішев В.О. Прикладна статистика: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. С. 85–86.
51. Pearson Correlation Formula – Statology. URL: <https://www.statology.org/pearson-correlation-formula>.
52. Райффайзен Банк. Огляд цифрових ініціатив та зворотного зв'язку персоналу (2023). URL: <https://raiffeisen.ua>.

ДОДАТОК 1

Група	Од-ці	Назва індикатора	Коментар / логіка
X ₁	%	Частка операцій, проведених через мобільний застосунок MyRaif	Відображає рівень диджиталізації клієнтського сервісу
X ₂	%	Рівень інтеграції ERP у бізнес-процеси (кількість підрозділів, що користуються SAP)	Визначає масштаб охоплення цифрового управління
X ₃	%	Рівень автоматизації HR-процесів	Частка процесів (набір, навчання, оцінка), що автоматизовані через SAP SuccessFactors
X ₄	%	Частка електронних платіжних транзакцій у загальному обсязі операцій	Вказує на цифрове охоплення фінансової діяльності
X ₅	осіб	Кількість активних користувачів цифрових сервісів на 1000 клієнтів	Індикатор залученості до цифрових каналів
X ₆	%	Рівень застосування BI-аналітики в управлінських звітах	Частка звітів, сформованих на основі BI-панелей (Qlik, SAP BI)

ДОДАТОК 2

Група	Од-ці	Назва індикатора	Коментар / логіка
Y ₁	%	Плинність персоналу	Чутливий індикатор HR-ефективності, пов'язаний з адаптацією та мотивацією
Y ₂	бали (0–100)	Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	Відображає якість сервісу та UX цифрових каналів
Y ₃	хвилини	Середній час обробки операцій (back-office)	Показчик ефективності автоматизації
Y ₄	тис. грн	Чистий операційний прибуток на одного працівника	Ефективність в розрахунку «витрати–результат»
Y ₅	од. / квартал	Кількість інцидентів інформаційної безпеки	Відображає ступінь кіберзахищеності
Y ₆	години	Середній час прийняття управлінського рішення	Індикатор гнучкості та швидкості менеджменту